

# Tag lederskab af projektgruppens kultur - og skab større værdi

Projektgruppens samarbejde og kommunikation er afgørende for projektets succes og skal ledes lige så professionelt som tidsplanen og økonomien, men mange projektledere tør ikke eller tror ikke de kan. Det behøver dog ikke at være svært.

Projektledere ved godt, at en gruppe dygtige og engagerede personer som supplerer hinanden ikke giver garanti for, at projektet bliver en succes, der skaber værdi for virksomheden. For det afhænger af gruppens relationer om projektdeltagerne får det bedste frem i hinanden eller om de hæmmer hinandens arbejde.

Ledelse af en gruppe er noget helt andet end at lede enkeltpersoner, for i gruppen har lederen ikke blot relationer til de enkelte medlemmerne, men disse har også relationer til hinanden og til omgivelserne. Projektlederen skal derfor lede en kompleksitet af relationer og sørge for, at deltagerne samarbejder godt på kryds og tværs, også når lederen ikke er til stede selv.

## Skift fokus til de fælles mønstre

Forskere på Massachusetts Institute of Technology (MIT) har for nylig vist, at et teams kommunikationsmønstre er den mest afgørende faktor for om teamet skaber resultater. Det kommer nok bag på mange, at teamets kommunikation er mere afgørende end summen af faktorer som deltagernes intelligens, personlighed og evner samt emnerne i gruppens drøftelser.

Det er på tide at tage næste skridt i teamudviklingen og fokusere på gruppen og de fælles mønstre i samarbejdet. Hvordan taler man til hinanden og hvornår? Hvilke emner drøftes og hvad er det i orden at spørge om? Hvordan håndteres uenigheder og hvem giver feedback til hvem? Hvordan er energien? Dette er alt sammen udtryk for gruppens kultur, og det er ikke nogens skyld, for kulturen skabes af gruppen i fællesskab.

## Forskelle påvirker bundlinjen

Skal projektgruppen skabe værdifulde resultater, skal gruppens kultur gøre deltagerne

gode til at se og bruge de indbyrdes forskelle og ligheder. Projektgrupper består af mennesker med forskellige fagligheder, erfaringer, arbejdsfunktioner, personligheder, og måske også organisatorisk placering og nationalitet. Da hver deltager har mange sider, skal projektlederen lede en gruppen der består af en kompleksitet af forskelle.

➤ **Det er på tide at tage næste skridt i teamudviklingen og fokusere på gruppen og de fælles mønstre i samarbejdet.**

Disse forskelle indeholder et potentiale for misforståelser, konflikter og manglende videndeling, der spilder gruppens/virksomhedens ressourcer og kan føre til, at forretningspotentiale overses og udviklingsmuligheder forpasses. Men de samme forskelle

indeholder også et potentiale for synergi, udvikling og nye løsninger, der fører til højere effektivitet og innovation og dermed øget værdi i virksomheden. Projektlederen skal derfor kunne lede gruppens forskelle på en professionel måde og skabe en kultur, hvor deltagerne kan bruge deres forskelle og ligheder konstruktivt.

## Et forandringsredskab

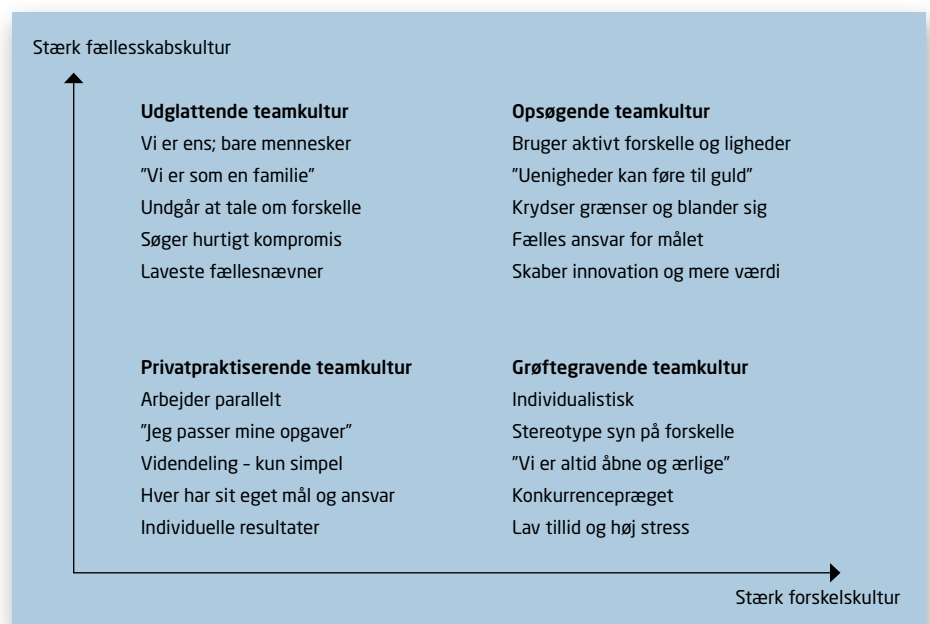
Modellen om teamkultur konkretiserer pointerne om gruppens kultur og vigtigheden af forskellene, og giver projektlederen et enkelt forandringsredskab. Modellen fokuserer på teamets praksis og kultur i hverdagen, dvs. hvad projektdeltagerne får frem i hinanden gennem deres bevidste og ubevidste kommunikationsmønstre og måder at samarbejde på.

## De fire teamkulturer

Den velfungerende projektgruppe er bevidst om sin kultur og så fleksibel at den kan bevæge sig mellem flere teamkulturer, alt efter hvad der passer til situationen og opgaverne.

Den **privatpraktiserende teamkultur** er egnet når projektdeltagerne løser selvstændige opgaver med klar arbejdsdeling. Men ➤

Plum's Team Culture® Model





**Elisabeth Plum** er mag. art. i kultursociologi, forfatter og udvikler af ledelsesredskaber. Indehaver af Plum & Co [ep@plum.co.dk](mailto:ep@plum.co.dk) · [www.team-culture.dk](http://www.team-culture.dk)



hvis projektgruppen skal løse komplekse problemer og skabe nytænkning, så hæmmer det arbejdet, når der lyder privatpraktiserende reaktioner som 'Det er ikke mit bord' eller, og 'Det behøver I ikke tænke på, for det er min ekspertise!

I den **opsøgende teamkultur** får projektgruppen adgang til deres evne til innovation, for her forenes fælles ansvar og store gensidig tillid med konstruktive konfrontationer mellem forskellene i teamet. Disse sociale interaktioner er en forudsætning for, at der kan udveksles og skabes ny kompleks viden. Nogle projektgrupper tror de er opsøgende, 'For vi mødes jo tit og taler og koordinerer hele tiden'. Men for at være opsøgende skal projektlederen sørge for, at deltagerne forlader deres komfortzone, blander sig, hjælper og videndeler på kryds og tværs af projektgruppens forskellige kompetencer.

Den **udglattende teamkultur** er velegnet til projektgruppens første fase, hvor tilliden skal bygges op og sammenholdet skabes. Men hvis projektlederen fortsætter med at tro, harmoni er det vigtigste, så forhindres projektdeltagerne i at udfolde alle deres kompetencer. De holdes nede i et gruppepres om enighed og kompromisser, og kan ikke levere særligt værdifulde resultater sammen, når de kun bruger en del af deres ressourcer og ikke kan sætte spørgsmålstegn ved noget.

➤ **Den velfungerende projektgruppe er bevidst om sin kultur og så fleksibel at den kan bevæge sig mellem flere teamkulturer, alt efter hvad der passer til situationen og opgaverne**

Den **grøftegravende teamkultur** er egnet til efter projektgruppens hvedebrødsdage, når deltagerne skal opdage hinandens fagligheder, vise eget ståsted og blive bevidst om alle de relevante forskelle i gruppen. Men hvis projektlederen lader den indbyrdes kappestrid og positionering fortsætte, så bliver det til 'Det er laboranternes skyld' eller 'De andre forstår jo ikke det her.' Dermed spilder gruppen værdifulde ressourcer for deltagerne

evner ikke at lytte til og forstå hinanden og skaber dermed ikke fælles problemløsning.

### **Modellen bygger bro mellem teori og praksis**

Plum's Team Culture Model® bygger på teorier om gruppedynamikker i tværfaglige og tværnationale teams og om sammenhængen mellem forskelle og innovation og på mange års praksis i danske og internationale virksomheder. Modellen trækker også på begrebet om kulturel intelligens, som er evnen til at skabe et frugtbart samarbejde med mennesker, der tænker og handler anderledes end en selv. Både modellen og den tilhørende test været brugt i projektgrupper og lederteams i en række danske virksomheder.

### **Tag lederskab af sammenhængen mellem 'det hårde' og 'det bløde'**

Med denne model om teamkultur kan projektlederen skabe den vigtige sammenhæng mellem resultater og samarbejds mønstre. Projektdeltagerne skal forstå, at de selv skaber gruppens kultur, og de skal lære at gøre deres kultur fleksibel, så den kan tilpasses til situationen og de aktuelle opgaver. Projektlederen skal med ord og handlinger vise, at samarbejde og kommunikation ikke blot drejer sig om at have det godt med hinanden, men at det er afgørende for hvilke typer opgaver gruppen kan løse og hvornår den skaber værdi.

### **Tag lederskab af handlingerne**

Projektgruppens energi opstår ikke ud af den blå luft og samarbejdsproblemer går ikke over af sig selv. Det kræver projektlederens aktive indsats. Når projektlederen tager tydeligt lederskab af teamkulturen, viser det handlekraft over for deltagerne. Det demonstrerer, at man ikke bare skal affinde sig med gruppens måde at kommunikere og samarbejde på, men at disse mønstre kan forandres gennem ens egne handlinger.

Bare det at projektlederen tager initiativ og begynder at arbejde med teamkulturen vil sandsynligvis få nogle projektdeltagere til at overveje deres handlinger og se anderledes

på tingene. Og pludseligt er det ikke bare lederen, der aktivt arbejder for at tilpasse kulturen, så opgaveløsningen kan blive optimal.

### **Tag lederskab af det fælles vi**

Når projektlederen bruger denne model om teamkultur er det nemmere at lede samarbejdsrelationerne, for det handler om den kultur, deltagerne og lederen har skabt sammen. På dette gruppeniveau giver det ikke mening at tale om 'nogens skyld', for alle bidrager enten med at være tydelige medskabere af en bestemt kultur eller ved passivt at se til og undlade at gribe ind, hvilket også påvirker den fælles kultur.

Projektlederen kan bruge modellen til at give overblik, analysekraft og et nyt sprog til at drøfte samarbejdet, og desuden letter det stemningen at tale om det fælles vi. Lederens målrettede arbejde med teamkulturen kan give gruppen et fast holdepunkt i den komplekse og til tider uforudsigelige projektproces, for det gør gruppen robust til at kunne forandre sig i takt med projektets udfordringer.

### **På gensyn på symposiet 2015**

Vi går i dybden med artiklens tema på en workshop på Symposiet. Først en case fra B&W Vølund om hvordan projektlederne leder gruppens samarbejds-klima til gavn for de forskellige fasers opgaveløsning. Dernæst skal vi udforske Team Culture Modellen og der bliver lejlighed til at bruge de fire teamkulturer som tankemodell i eget projekt. Vi skal se hvilke redskaber lederen kan bruge til at forandre kulturen i projektgruppen, så kulturen fremmer den faglige ekspertise på nogle tidspunkter og den tværgående nytænkning på andre tidspunkter. [ ]

#### **Kilder**

Pentland, Alex: The New Science of Building Great Teams, Harvard Business Review April 2012.  
Plum, Elisabeth: Samarbejde lokalt og globalt - forskelle er vitale, Gyldendal Business 2013  
Plum, Achen, Dræby og Jensen: Kulturel intelligens, Børsens Forlag 2007.