

Elisabeth Plum:

## Teamleder – skab større værdi ved at lede teamets kultur

*Samarbejdet og kommunikationen er lige så afgørende for teamets resultater som tidsplanen og økonomien, men får ofte ikke samme professionelle opmærksomhed. Teamlederen kan bruge en enkel model til at skabe overblik og et nyt sprog om disse sociale dynamikker i teamets hverdag.*

En gruppe dygtige og engagerede personer som supplerer hinanden giver desværre ikke garanti for, at teamet skaber værdi for virksomheden. For gruppens relationer afgør, om projektdeltagerne får det bedste frem i hinanden eller om de hæmmer hinandens arbejde.

Teamlederen skal lede en kompleksitet af relationer og sørge for, at deltagerne samarbejder godt på kryds og tværs, også når lederen ikke selv er til stede.

### **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 de 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 den er ikke nogens skyld, for kulturen skabes af gruppen i fællesskab.

### **Et forandringsredskab**

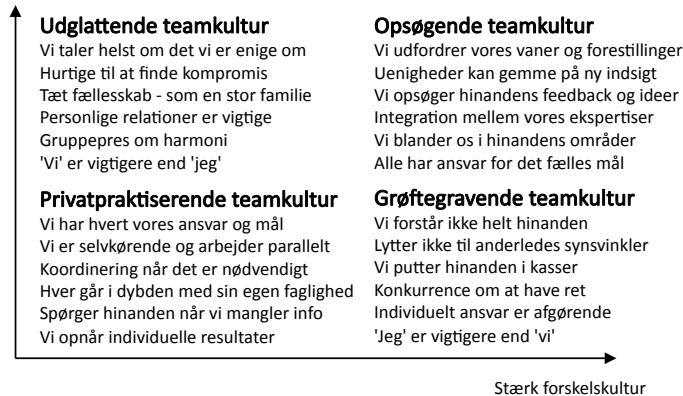
Nedenstående model kaster lys på teamets praksis og kultur i hverdagen, dvs. hvad projektdeltagerne får frem i hinanden gennem deres bevidste og ubevidste kommunikationsmønstre og måder at samarbejde på.

Modellen bygger desuden på den pointe, at hvis teamet skal skabe værdifulde resultater, skal deres kultur gøre dem gode til at se og bruge deres indbyrdes forskelle og ligheder. De skal undgå at spille ressourcer ved misforståelser og konflikter, og skal i stedet bruge deres indbyrdes forskelle til at skabe effektivitet og nytænkning.

Teamet kan bruge modellen til at afklare, om deres kultur fremmer opgaveløsningen eller derimod hæmmer deres resultater. Når teamleder og teammedlemmer bliver opmærksomme på deres daglige kultur, kan de selv forandre den, for de har alle været med til at skabe den.

# Plum's Team Culture Model®

Stærk fællesskabskultur



Den *privatpraktiserende* teamkultur er egnet, når medlemmerne løser selvstændige opgaver med klar arbejdsdeling. Men hvis teamet skal løse komplekse problemer og skabe nytænkning, så hæmmer det arbejdet, hvis de udøver denne kultur.

I den *opsøgende* teamkultur får teamet 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.

Den *udglattende* teamkultur er velegnet til teamets etableringsfase, hvor tilliden og sammenhold bygges op. Men hvis teamlederen fortsætter med at tro harmoni er det vigtigste, så forhindres projektdeltagerne i at udfolde alle deres kompetencer.

Den *grøftegravende* teamkultur kan være i orden i starten, når man skal opdage hinandens faglige stoltheder. Men hvis teamlederen lader den indbyrdes kappestrid og positionering fortsætte, så spilder gruppen værdifulde ressourcer, fordi de hverken lytter til hinanden eller skaber fælles problemløsning.

## Læs mere

Læs mere om de fire teamkulturer i 'Tag lederskab af projektgruppens kultur' (Projektledelse, april 2015), som denne artikel er et udpluk fra. Læs artiklen her: <http://www.plum.co.dk/pdf-rk/Plum%20artikel%20Projektledelse%202015.pdf>

Her kan du også se nærmere på tre gode råd til teamlederen med overskrifterne:

- Tag lederskab af sammenhængen mellem 'det hårde' og 'det bløde'
- Tag lederskab af handlingerne
- Tag lederskab af det fælles vi.

(\*) Kilde: Pentland, Alex: The New Science of Building Great Teams, Harvard Business Review, april 2012

Denne artikel stammer fra [team-culture.dk](http://team-culture.dk) og må gerne citeres med angivelse af kilden.

©Elisabeth Plum, Plum & Co ApS