

Lede teamkulturen

- for at bygge bro mellem kompetencer

I komplekse projekter skal der ikke bare ske projektledelse men projektskabelse, og det stiller nye krav til samarbejdsformerne. Klassisk teambuilding er ikke nok, for projektlederen skal skabe en kultur, hvor medlemmerne spiller hinanden bedre.

Som projektleder har du sikkert oplevet tidspunkter, hvor din projektgruppe ikke rigtig spiller. Du synes du gør dit for at skabe et godt samarbejds-klima, men du mener ikke, at medlemmerne helt udfolder deres potentiale sammen, og derfor opnår I ikke de værdiskabende resultater, du og projektejereren kunne ønske.

Dine erfaringer som projektleder har lært dig, at det er lige så afgørende for projektets succes at lede gruppens samarbejde og kommunikation, som det er at lede tidsplanen og økonomien. Typisk bliver udviklingen af projektteamet nedprioriteret i forhold til at udvikle projektlederen og styregruppen, men du har brugt tid på at skabe samarbejde og teamånd i projektgruppen. Spørgsmålet er blot, om du har fokuseret på de vigtigste ting i din teambuilding?

Nye krav til teamarbejdsformen

Projekter og teams er det enkle svar på de ustoppelige forandringer og den voksende kompleksitet, og de dannes på kryds og tværs af organisationen og med eksterne partnere, og mange af dem arbejder også virtuelt. Enten på tværs af etager i den samme bygning eller på tværs af landegrænser eller kontinenter. Mange ansatte deltager i flere teams og projekter på en gang, og undervejs kan der både ske ændringer i opgaverne og i deltagerkredsen. Dette gælder i hvert fald for de udviklingsprojekter, der skal skabe værdi ved at finde endnu ukendte og uventede gode løsninger på virksomhedens aktuelle og kommende udfordringer.

Som projektleder skal du ikke kun lede dine projektdeltagere som enkeltpersoner, men også lede deres opbygning af relationer internt og ift. vigtige partnere. Både projektleder og projektdeltagere må kunne 'teame', dvs. skabe resultater gennem at

få det bedste frem i kolleger og partnere i enhver teamkonstellation – velkendt eller ny, langvarig eller flygtig.

➤ **Som projektleder skal du ikke kun lede dine projektdeltagere som enkeltpersoner, men også lede deres opbygning af relationer internt og ift. vigtige partnere**

Ændrede krav til teambuilding

Når projektledere har brugt teambuilding i deres projektgrupper har det typisk enten været den aktivitetsbaserede teambuilding, hvor deltagerne rystes sammen for at styrke tilliden og opbygge sociale relationer. Fx ved at løse udendørs og evt. lidt grænseoverskridende opgaver eller samarbejde om aktiviteter, der ligger langt fra hverdagen.

Eller det har været den personlighedsbaserede teambuilding, hvor deltagerne testes og får indsigt i deres forskellige personlighedstræk gennem fx MBTI, JTI, DISC, Belbin eller lignende. Filosofien er, at når projektdeltagerne opdager deres forskellige måder at tænke, reagere og prioritere, så bliver de bedre til at kommunikere og konflikter kan håndteres eller forebygges.

Disse to typer teambuilding er vokset frem i 1980'erne og 90'erne som svar på de udfordringer, virksomhederne oplevede med teamarbejdsformen. De repræsenterer to generationer af teambuilding, som har givet god mening i mange projekter.

Men for udviklingsprojekter i nutidens komplekse virksomhed er disse to tilgange ikke tilstrækkelige. Her gælder det ikke om at opbygge et stabilt team med på forhånd kendte opgaver, men om at kunne manøvrere i de forskellige interne og eksterne relationer, og være parat til at skabe nytænkende resultater

med alle mulige kolleger på kryds og tværs i virksomheden. Her er brug for en ny generation af teambuilding, der kan noget mere og andet end de to klassiske generationer.

3. generation teambuilding

Filosofien bag den kulturbaserede teambuilding er, at projektgruppens kultur er afgørende for præstationerne, og at det ikke blot er medlemmernes forskellige personligheder, der skal i spil, men også deres forskellige fagligheder, arbejdsfunktioner, ekspertiser, erfaringer, nationaliteter og organisatoriske baggrunde.

Projektteamets kultur kan hæmme eller fremme den aktuelle opgaveløsning. Kulturen er vokset frem gennem projektlederens og deltagerens bevidste og ubevidste handlinger på en bund af virksomhedens og branchens kulturtræk, og derfor kan kulturen forandres af projektets aktører, så den fører til bedre resultater.

Team Culture® er en kulturbaseret teambuilding, der er opstået som svar på udfordringerne i komplekse teams og projekter. Modellen udpeger fire teamkulturer, der hver passer til forskellige faser og opgavetyper i projektet. Figur 1.

Det velfungerende projektteam holder sig indenfor den ovale figur. Det vigtige er, at du og dit projektteam er opmærksomme på jeres egen kulturskabelse og er fleksible, så I alt efter konteksten kan skifte til en passende kultur og udvikle relevante kulturtræk, selv om målet flytter sig og personsammensætningen skifter.

Denne slags teambuilding flytter fokus til noget, projektdeltagerne har skabt i fællesskab, og det gør det nemmere og mere trygt, når det ikke er 'nogens skyld'. Derfor kan den kulturbaserede teambuilding sagtens gennemføres af en projektleder uden særlige psykologiske kompetencer.

Den klassiske projekttænkning dominerer

Mange virksomheder er fortsat domineret af en projekttænkning, der er vokset frem i en ingeniørkultur, med en nogenlunde stabil og

Elisabeth Plum er mag. art. i kultursociologi,
forfatter og udvikler af ledelsesredskaber.
Indehaver af Plum & Co.
ep@plum.co.dk · www.team-culture.dk



forudsigelig verden. Projekter kan planlægges ret præcist fra starten og projektledelse handler om at styre og kontrollere, så den prædefinerede løsning leveres indenfor aftalt budget og deadline. De fleste projektlederuddannelser er indrettet på denne klassiske projekttenkning.

Men komplekse udviklingsprojekter skal håndtere problemstillinger, der er mindre forudsigelige, hvor mange interessenter kan have konfliktende synsvinkler, og hvor løbende forandringer i omverdenen kan ændre målet. Projektet skal skabe uventede gode resultater og møde udfordringer, de endnu kun kan skimte ved start, og det er umuligt, hvis den klassiske projekttenkning dominerer projektledelsen og virksomhedens forventninger til projektet.

Nu er alle projekter ikke komplekse udviklingsprojekter, men deres andel vil vokse og det samme vil deres betydning for virksomhedernes bundlinje og overlevelse. Derfor er det et stort problem for virksomhederne, hvis værdiskabelse i komplekse projekter forhindres af en projekttenkning, der er skabt til en anden tid.

➤ **Derfor er det et stort problem for virksomhederne, hvis værdiskabelse i komplekse projekter forhindres af en projekttenkning, der er skabt til helt andre slags projekter**

Hvordan udvikles kompleks projekttenkning?

Hvordan skaber vi gode betingelser for at komplekse projekter kan løse deres opgaver, når virksomheder, projektledere og projektlederuddannelser er domineret af det gamle paradigme? Vi har fortsat brug for kompetencer fra den klassiske projekttenkning, så det handler om at skabe plads til, at en ny tenkning og kompetenceudvikling vokser frem på sin egen platform, og ikke bare som en variant af den gamle. Det kræver større præcision i vores sprogbrug, så vi kan skelne mellem forskellige typer af projekter, og det kræver rekruttering af nye typer projektledere.

Teamkulturen skal passe til opgaverne

Stærk fællesskabskultur

Udglatte teamkultur

Denne kultur skaber tillid i startfasen og efter konfliktfyldte forandringer. Som blivende tilstand hindrer den nytænkning og begrænser deltagerne i at udfolde deres forskellige ressourcer

Privatpraktiserende teamkultur

Denne kultur er velegnet til driftsopgaver og klar arbejdsdeling. Den skal ikke bruges når teamet skal være innovative, for så hindres synergi og kompleks videndeling, og teamet kan ikke tænke ud af boksen

Opsøgende teamkultur

Denne kultur er egnet, når teamet skal løse grænseoverskridende opgaver eller skabe innovation, men i andre situationer kan den skabe uklarhed, unødvendig snak og spille medlemmernes tid

Grøftegravende teamkultur

Denne kultur egner sig til startfasen, når medlemmerne skal positionere sig, før de vender sig mod teamets fælles opgave. Som blivende tilstand skaber den stress og utryghed og hindrer fælles nytænkning

Stærk forskelskultur

Figur 1. Plum's Team Culture Model®.

3 byggesten i udvikling af kompleks projekttenkning

Som projektleder er der flere steder du kan tage fat i udviklingen af det nye paradigme:

- **Kultur:** Skab forståelse i projektgruppen for at jeres præstationer afhænger af jeres fælles kultur og sørg for, at der bliver skabt en projektkultur, der fremmer netværk og samarbejde mellem personer, der har forskellige synsvinkler og kompetencer. Hjælp dit team med at udvikle kulturtræk, der gør jer robuste og manøvredegytge ift. jeres ustyrlige opgaver og skiftende samarbejdsrelationer, der stiller store krav til kontinuerlig netværkskabelse.
- **Nyt sprog:** Giv både projektdeltagerne og virksomheden et nyt sprog for, hvordan man arbejder i komplekse projekter, for nye ord stimulerer en ny opmærksomhed og gør det muligt at se mønstre, der før var skjulte. Vi kan kun tale om det, vi har ord for, så nye ord sætter én fri af de gamle måder at se tingene på. Når I kan tale om privatpraktiserende, udglattede, grøftegravende og opsøgende teamkultur, flyttes fokus til noget, I selv kan forandre.

- **Læring:** Som projektleder skal du skabe et lærende miljø med en god kombination af tryghed og risikovillighed til at bevæge sig ud over komfortzonen og skabe nye løsninger. I skal lære hinanden kompetencer i at teame og spille hinanden gode, for de bliver afgørende i fremtidens projekter og virksomheder.

Vi ses på Symposiumet

På gensyn på Symposiumet 2016: Vi udbyder artiklens tema på en workshop, hvor vi starter med en case fra B&W Vølund om, hvordan projektledere leder samarbejdet i de komplekse projekters forskellige faser. Derefter udforsker vi de fire kulturer i Team Culture® modellen og reflekterer over eget projektteam. CGI fortæller om at bruge Team Culture® testen i et virtuelt og internationalt projektteam til at skabe læring om videndeling og teamwork. []

Kilder

Laugesen, Jens: En verden af projekter, Projektledelse 03.2015
Plum, Elisabeth: Samarbejde lokalt og globalt - forskelle er vitale, Gyldendal Business 2013.
Plum, Elisabeth: Tag lederskab af projektets kultur - og skab større værdi. Projektledelse 02.2015.