

Gnidninger i teamet

Case fra kapitel 6 i "Projektteaming – samarbejde er projektlederens vigtigste redskab"

Jesper er blevet projektleder for et tværfagligt udviklingsprojekt i en stor organisation og overtager jobbet, efter den hidtidige projektleder sagde op. Da Jesper får jobbet, fortæller afdelingslederen, at ledelsen ikke er helt tilfreds med projektets fremdrift. De mener, at teamet domineres af to gamle ingeniører, der er optagede af at skabe ultimativ produktkvalitet, mere end at lytte til kunderne og overholde deadlines. Derfor har ledelsen lige udvidet teamet med to humanister med ekspertise i brugerdreven innovation.

Afdelingslederen fortæller også, at teamet har samarbejdsproblemer, og de bliver måske værre, når de to nyansatte deltagere møder op med deres anderledes faglighed. "Vi har valgt dig som projektleder, fordi dit første projekt viste os, at du ikke er bange for at gå ind og løse konflikter. Og du kan også sætte dig i respekt overfor "gamle hanløver", som du nok skal gøre her".

Ved sit første møde med teamet er Jesper meget ærlig og siger, at han vil gøre sit bedste for, at arbejdsklimaet bliver godt, selv om han ved, at det kan give konflikter i samarbejdet, når der er så store faglige forskelle i teamet. For at vise åbenhed starter han en runde med selv at fortælle, at han er uddannet master i projektledelse og beder alle nævne deres uddannelsesbaggrund. Foruden humanisterne kommer deltagerne med forskellige tekniske uddannelser indenfor maskiner, elektronik, software og industrielt design.

Herefter skriver Jesper nogle spilleregler på tavlen, som han synes var gode til at skabe konstruktivt samarbejde i hans tidligere projekt. De handler om at respektere hinanden og tale ordentligt til hinanden. Han synes, mødet går fint, for deltagerne ser ud til at lytte, der er få spørgsmål og kun én, der stiller kritiske spørgsmål, men hende kunne han nemt klare.

Den næste periode oplever Jesper forskellige gnidninger i teamet, både til deres møder og når han hører deltagerne tale sammen i projektets storrumskontor. Der er også deltagere, der slet ikke kontakter hinanden i rummet, selv om han mener, at de burde udveksle en del viden på dette tidspunkt i arbejdsprocessen.

Men de mailer åbenbart til hinanden i stedet for. For han modtager stadig flere mails, hvor de tilføjer ham "Cc", så han kan følge med i deres mails frem og tilbage. Det er ikke munter læsning, som de altså ønsker ham som vidne til, sikkert for at dække sig ind. De forklarer hinanden, hvorfor diverse forsinkelser og småproblemer ikke er deres egen skyld, men netop den andens. De beder hinanden blande sig udenom deres fagområder, og sådan går det frem og tilbage i en hård tone. Han svarer nogle gange og prøver at afklare misforståelser.

Flere af deltagerne har også bedt om individuelle samtaler med ham, hvor de har beklaget sig over den hårde tone, og at de ikke bliver lyttet til. Anne nævnes som svar at samarbejde med. Hun er også en hyppig gæst hos ham med kritiske spørgsmål og forslag til bedre måder, han kunne gøre tingene på.

Jesper er skuffet over, at teamet ikke bruger de spilleregler, de aftalte på første møde. Han vil gerne få gnidningerne til at holde op, så han skruer op for ledelsesindsatsen. Han håber samtidig at kunne afdøre, om Anne er så vanskelig og konfliktskabende, at han må skille sig af med hende.

Han indkalder teamet til en seminardag med fokus på samarbejdet, og skriver bl.a. i indkaldelsen: "Et godt samarbejde er vigtigt i vores team. Derfor tager vi en dag ud af kalenderen og mødes på et kursussted, så vi kan få ro til at tale sammen. Jeg tror på, at vi kan få en ærlig snak, få ryddet de faglige misforståelser af vejen og aftale, hvordan vi får et rigtig godt arbejdsmiljø og når vores deadline."

På seminaret starter Jesper med at slå fast, at de faglige forskelle ikke må blive til misforståelser, og han får deltagerne til at formulere forventninger til dagen. De siger fx: "At blive lyttet til." Og "At vi får svesken på disken." Og: "At vi ender med konkrete aftaler." Det synes han lyder lovende.

Jesper vil have rensset luften fra starten, så han beder dem skrive post-it-sedler med de problemer, de har oplevet, og sætte dem op på væggen. Derefter beder han dem gå i mindre grupper og komme med bud på, hvad samarbejdsproblemerne egentlig handler om. Han håber, at når problemerne bliver snakket igennem, så bliver misforståelserne ryddet af vejen, og de kan komme videre med at lave aftaler om arbejdsdeling og spilleregler. Men hurtigt hæves stemmerne i grupperne. De afbryder hinanden, og i nogle grupper henter de deltagere ind fra de andre grupper for at verificere noget. Han hører til sin ærgrelse en masse sætninger

som: "Jamen, så sagde han ... og så sagde du ... og så sagde jeg jo ..." Og: "Det ville jeg da aldrig sige, men I skal altid lige ..." Og "Du har totalt misforstået, hvad der skete, for jeg sagde jo netop ..., men nu ændrer du pludselig forklaring ..."

Jesper ser konflikterne vokse i stedet for at blive dæmpet, og snakken bliver ved og ved, selv om den afsatte tid er overskredet. Efter frokost lægger han op til at skifte spor og begynde at tale om, hvordan de ønsker at samarbejde i fremtiden. Men i grupperne genoptager de blot en dyst om, hvad de hver især mener, der i virkeligheden er sket. Har Anne mon spillet en rolle i den optrapning?

Hvis ikke Jesper får teamet til at samarbejde, videndele og bruge deres forskelle til at producere en nyskabende løsning, så forsinkes projektet, og organisationen taber omsætning. For ikke alene kommer det nye produkt ikke på markedet på det rette tidspunkt, men andre vigtige projekter bliver forsinkede, fordi de skal bruge nøglepersoner fra Jespers team.