

DET EFFEKTIVE TEAM

Af Pia Petersen og Henrik Sternberg





De fleste af os har prøvet at være i situationer, hvor et projekt, et gruppearbejde eller en teamopgave i hvert fald momentvis er blevet til en næsten spirituel oplevelse: Forskellige holdninger og opfattelser erstatter ue-nigheder og konflikter, og konstruktive ideer synes af sig selv at formes af forskelligheden. Rollefordelingen er usynlig og effektiv, stemningen er utvungen og tilliden stor, og en fælles fornemmelse af at "skabe resultater" breder sig.

Denne artikel handler om Det Effektive Team og er starten på en opdagelsesrejse, hvor vi vil udforske det, at skabe sunde, bæredygtige systemudviklingsprojekter, der bidrager til udviklingen af organisationens visioner og til trivsel, tilfredshed og overskud hos alle projektets interessenter. Det Effektive Team er et vigtigt aspekt i denne sammenhæng.

Det at projektarbejdsformen er den fremherskende i systemudvikling gør, at det ofte er et vilkår at vore teams er af midlertidig karakter. Så at skabe rammer og betingelser for et effektivt team er ikke en engangsforestilling, men en professionel kompetence, vi kan tilegne os og forfine.

Vi vil i artiklen beskrive, hvordan vi i projekterne kan bidrage til at skabe betingelser for Det Effektive Team i softwareudviklingsorganisationer. En indsats, der kræver inddragelse af alle organisationens kompetencer, da udvikling af disse i mange tilfælde vil stride imod organisationens grundsyn, traditioner og etablerede selvforståelse. Men som Richard Durnall sagde i sit indlæg på Jaoo: "We have a strong case for change".

Gruppe vs. Team - effektivitet og ansvarlighed

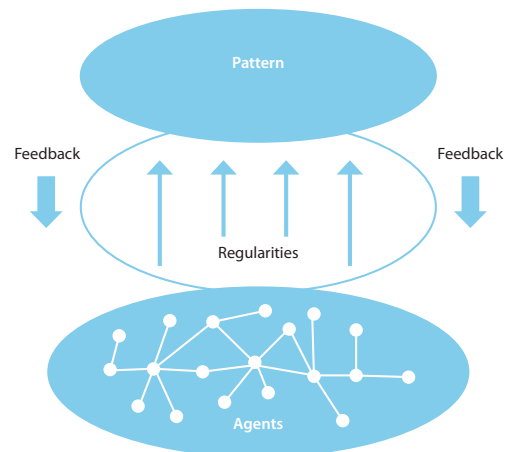
Det Effektive Team er kernen i effektiv systemudvikling. Det Effektive Team adskiller sig fra grupper på i hvert fald to fundamentale måder, nemlig i forhold til effektivitet og til ansvarlighed.

Grupper kan være effektive (efficient) i den forstand at de kan løse opgaver hurtigt, og de kan være pålidelige (accountable) i den forstand at de altid løser den opgave de er blevet stillet.

Teams, derimod er effektive (effective) i den forstand at de arbejder mod et fælles mål, også når det ændrer sig, og de er ansvarlige (responsible) også for de opgaver, der ikke er definerede, men som skal løftes for at teamet kan lykkes med sit bidrag til sund og bæredygtig udvikling af systemer.

Effektive teams set som "Complex Adaptive Systems"

I en ældre, positivistisk videnskabsteoretisk verdensopfattelse forstod vi verden som en "simpel" og lineær årsag-og-effekt maskine med forudsigelige og beregnelige mekanismer. I dag er vores verdensopfattelse langt mere nuanceret, og vi kan bl.a. vælge at se en verden fuld af systemer, der konstant tilpasser sig den omgivende verden ved hjælp af komplekse, tilsyneladende uforudsigelige regler, såkaldte "Complex Adaptive Systems (CAS).



Et eksempel på et CAS er et termitbo. Et termitbo er et fantastisk og kompliceret stykke arkitektur med avancerede tunnelsystemer og huler med tilhørende luftkonditionering, udelukkende skabt af termitter med meget simple lokale regler.

Sociale systemer, herunder teams kan også ses som CAS. Et "Complex Adaptive System" er selv-organiserende, på kanten af kaos, det er tilsyneladende ukontrollerbart og selvtilpassende til sin omverden, og det er relationen mellem de enkelte "agenter" eller individer i systemet, der er nøglen til udviklingen og overlevelsen af systemet. (se mere på f.eks. [www. trojanmice.com](http://www.trojanmice.com))



Vi ser ofte grupper af personer, der arbejder sammen om at løse en given opgave både hurtigt og pålideligt, men der skal meget mere til før vi kan tale om et team. Et team er en social struktur, hvor vi kan se og beskrive de ydre egenskaber teamet besidder og de betingelser de arbejder under, men hvor det er umuligt at se eller beskrive de konkrete indre mekanismer, der adskiller den gode gruppe fra det effektive team.

Mange metoder vil forsøge at lave teamudvikling ved at regulere de ydre egenskaber (ydrestyring), bl.a. gennem sammensætning af gruppen ud fra på forhånd definerede roller på baggrund af f.eks. Belbins test, MBI profiler eller Adizes rolleprofiler. Det er ikke i sig selv problematisk, men slet ikke nok, hvis målet er at skabe et effektivt team.

Det at udvikle disse roller er en dynamisk ting, som bedst foregår i en kontekst i samspil med andre. Selv den der på papiret er 'den bedste entreprenør' vil ikke have mulighed for at udfolde den rolle, hvis ikke betingelserne for det er til stede.

Hovedvægten skal i stedet lægges på de indre egenskaber: at skabe simple rammer for selvorganisering og rammer der hjælper det enkelte teammedlem med at vælge hensigtsmæssig og konstruktiv adfærd i alle projektets situationer (indrestyring). Eller med Dan North's ord fra Jaoo: "Sørg for, at det for hvert enkelt medlem bliver nemt at gøre de rigtige ting – for så vil de gøre det."

Skab nødvendige rammer for teamudvikling

Nogle af de ydre egenskaber, der typisk viser sig for Det Effektive Team og ofte bliver fremhævet, er at teamet deler og vedligeholder en fælles vision, en høj grad af selvorganisering, en stærk følelse af at bidrage med noget væsentligt og et fundament af tillid, både mellem medlemmerne og udadtil til samarbejdspartner, som giver mulighed for fordomsfrie og konstruktive dialoger om forskellige holdninger og forslag.

Det at præsentere et team for en vision, som de ikke har indflydelse på, forhindrer gruppen i at blive et team. Hvis man som projektleder uddelegerer roller og ansvar fratager man teamet muligheden for selvorganisering og dermed opløses teamet og bliver til en gruppe. Det er nødvendigt at organisationen har tillid til at teamet kan være ansvarlige overfor opgaven, idet den tillid er fundamentet for at teamets medlemmer kan opnå tillid både til hinanden og til den omgivende organisation. Tillid forudsætter tillid.

Overordnet kan man sige Det Effektive Team har brug for at organisationen skaber og vedligeholder sunde betingelser for udvikling. Et effektivt team har mange konstruktive handlemuligheder i udviklingsprocessen og skal arbejde i rammer, der sikrer at enhver tager ansvar for sit valg og konsekvenserne heraf i relation til andre i teamet og den fælles vision.

Den proces vores udvikling skal foregå i skal være praktisk, pålidelig, kommunikerbar og indeholde et sæt af repeterbare mønstre og protokoller, der sikrer at teamets medlemmer bliver ved med at have tillid til hinanden, vedvarende arbejder mod fælles mål og konstant vedligeholder den fælles vision.

Lad os kigge lidt nærmere på de betingelser og rammer, der skal understøtte Det Effektive Team. En måde er at kigge på, hvad der skal til for at sætte teamets medlemmer i stand til at kommunikere med hinanden med så få misforståelser som muligt og med mindst muligt tidsforbrug. Med dette perspektiv er der for os at se i hvert fald 4 væsentlige områder inspireret af [McCarty 2002].

Betingelser for:

- **Tilgængelighed**
Den første betingelse for at skabe effektive teams er muligheden for fysisk nærhed. Det skal være muligt for teamets medlemmer at kommunikere hurtigt, let og ubesværet om både ledelses- og udviklingsmæssige aspekter, og den mest effektive kommunikationsform er den direkte dialog. Ofte bliver dette forhindret eller besværliggjort på grund af fysisk placering af andre hensyn, som f.eks. organisatorisk tilhørsforhold, outsourcing, kompetencegrupper o.l.
- **Fælles beslutninger og ansvarsfordeling**
Det Effektive Team er selvorganiserende, overvejende selvledende og har stor beslutningskompetence. Teamet må samles hyppigt for at planlægge og justere i forhold til ændrede betingelser og mål. Daglige statusmøder og ugentlige retrospectives er velkendte midler, og omgivelserne må respektere teamets selvregulerende funktioner i forhold til den gensidige læreproces det er at afklare mål og midler i samarbejde med sine omgivelser.



- **Afklaring af tilhørsforhold og afstemning af mål**

Medlemmer af et effektivt team har fælles mål og kan let tilsidesætte egne personlige mål, der ikke understøtter teamets. Derfor må det være naturligt, ufarligt og respekteret at medlemmerne jævnligt sørge for at identificere og kommunikere egne, personlige mål for at kunne afstemme dem med de fælles mål i takt med, at de ændrer sig. En løbende dialog må være naturlig i teamet om, hvad hvert enkelt medlem kan gøre for at udvikle kompetencer og adfærd for at kunne optimere sit bidrag til det fælles mål.

- **Vedligeholdelse af den fælles vision**

Den fælles vision, er ikke statisk og kan ikke dikteres. Den må udvikle sig og vedligeholdes i en konstant udveksling af ideer og synspunkter mellem alle interessenter, og teamet og dets medlemmer må sikre sig at de er bekendt med disse synspunkter OG at den version af visionen de arbejder hen imod er bredt accepteret.

Kulturforandringer – hvad er næste skridt?

Vi håber ovenstående kan inspirere til refleksion over egne projekter og egne arbejdsformer. Inspirere til at vi stiller os selv spørgsmål om vores eget grundsyn, traditioner og etablerede selvforståelse. Nogle af spørgsmålene kunne være:

Har vi rammer og betingelser i vores projekt, der sikrer en åben, respektfuld og tryk dialog om personlige mål og deres bidrag til teamets fælles mål? Kan vi frit tale om det vi ikke kan finde ud af – og få hjælp til at udvikle kompetencer og hensigtsmæssig adfærd? Har vi skabt rammer, der sikrer reel indflydelse på eget arbejde og rammer, der hjælper hver enkelt med at træffe gode valg?

Vores profession og tilhørende teori og metoder hjælper os langt hen ad vejen med ovenstående, såfremt vi ikke kun vælger at tage 'de nemme' praktikker til os, men i stedet vælger at anvende praktikkerne og mønstrene i en fornuftig og helt nødvendig sammenhæng. Kører du Scrum, but...? Scrum dækker over 50 organisatoriske mønstre og ethvert af dem er afgørende for succes. Vi skal ikke i ethvert projekt vælge dem alle sammen, men netop de, der passer til den kontekst vi er i og det system vi udvikler. Har I skabt rammer, der sikrer en løbende dialog om valg og fravalg af praktikker og mønstre i jeres projekt?

Agil Procesforbedring

Postadresse:
Strandvejen 16C, 2.th. 2100 København Ø

Kontor:
Allerød Stationsvej 4, 3450 Allerød

Telefon: +45 36 16 77 02
www.agil-procesforbedring.dk
mail@agil-procesforbedring.dk