

Scrum virker først når læringsmiljøet er sundt

Hvis organisationer vil have succes med Scrum og dermed opnå gevinsterne i form af højere produktivitet og arbejdsglæde, så skal de fokusere på teamets læringsproces og slippe kontrollen. Ledelsen må fokusere mere på at udvikle de relationelle kompetencer, samt hvad teamet lærer og mindre på kontrol i form af, hvad og hvordan de leverer. Artiklen er baseret på forfatterens egne erfaringer samt psykologiske perspektiver/studier.

Arbejdet med scrum placerer organisation og ledelse i et dilemmafyldt spændingsfelt mellem kontrol og tillid. Scrum bygger på den ene side på en række principper og værdier hvor teamet er selvorganiserende og har brug for at eksperimentere og prøve nyt i hvert sprint. Principperne bygger på troen på at i et team, hvor den enkelte har større ansvar, bliver motivationen højere, hvilket giver højere produktivitet til gavn for forretning. På den anden side investerer ledelsen i at få løst en forretningsmæssig udfordring. Scrum leverer en række rammer til at understøtte behovet for kontrol f.eks. demo'er, burndowncharts, sprintplaning, måling af velocity, som sikrer løbende opfølgning og måling på, hvad teamet arbejder på.

Scrum er først og fremmest anvendeligt når der arbejdes med komplekse systemer med mange ubekendte (Snowden). Scrum giver i sig selv gode rammer omkring ledelse i denne kompleksitet med det iboende paradoks, at organisatoriske processer både er forudsigelige og uforudsigelige på samme tid. Scrum rammeværket indeholder altså både mekanismer til at opnå kontrol, og til at slippe kontrollen ved at lade teamet være selvstyrende. Ralph Stacy har udviklet en teori om ledelse i kompleksitet, der går mere i dybden med denne problemstilling.

Nedenstående er et citat fra Karina Solsø's bog om hans teorier.

„Organisationers liv og bevægelser er ikke forudsigelige og lader sig ikke kontrollere gennem planlægning og styring. Bevægelser i organisationer er paradoksalt forudsigelige og uforudsigelige på samme tid, og lederes evne til at navigere i dette paradoks er vigtigere end evnen til at forudsige og planlægge.“ (Salsø, 2015)

Kys frøen og hjælp med at skabe trygge rammer

Det er selvfølgelig nødvendigt og relevant at ledelsen sætter rammerne for projekterne. Det vil sige, hvor mange teams og ressourcer der skal være, de overordnede forretningsmæssige mål, succeskriterier og kvalitetskrav for projektet samt tidsrammerne. Men det er mindst lige så vigtigt at ledelsen har fokus på, hvad der sker i det daglige samarbejde – på de relationelle interaktioner mellem teammedlemmer og omgivelserne. Her må ledelsen, så at sige 'kysse frøen', slippe kontrollen og hjælpe med at skabe vilkårene for at scrumteamet kan fungere. At kysse frøen betyder at tro på at medarbejderen griber bolden. Det vil sige at ledelsen i et øjeblik mister fodfæstet og er overladt til medarbejdernes nåde, hvilket

kan være meget svært, især hvis man som leder ikke har haft den erfaring før.

For meget indblanding dræber motivationen i teamet

Typisk er der for meget indblanding fra det omkringliggende miljø i, hvordan teamet skal arbejde og hvad de leverer. Forretningskravene i backloggen prioriteres selvfølgelig af forretningssejeren, men det er Scrum-teamet, der bør bestemme, hvordan de vil tage fat på de prioriterede emner. Hvis ikke de har en grad af frihed i form af indflydelse, selvbestemmelse, kreativitet og udvikling, så brydes motivationen i teamet ned og det går i sidste ende ud over produktiviteten. Når et sprint først er planlagt, er det overladt til teamet. Hvis det skal omprioriteres, så er det reelt at abortere det igangværende sprint og starte forfra.

Tryghed i teamet mangler

Et andet og mere grundlæggende problem kan være, at der ikke er den nødvendige tryghed til at teammedlemmerne tør vise svagheder, lave fejl og eksperimentere. Retrospektivmøderne og de daglige scrummøder bliver overfladiske og der er ingen, der committer sig til det aftalte.

Ledelsen kan hjælpe teamet på vej, ved at fokusere på læringsmiljøet og den psykologiske sikkerhed i og omkring teamet. I princippet er Scrum et læringssystem, forstået på den måde at Scrum rammeværket indeholder alle de nødvendige principper og rammer for at teamet kan udvikle sig og lære. Det er i særdeleshed Scrum retrospektivmødet, men også Scrum-møderne og de forskellige målemetoder, der giver et datagrundlag for læringen.

De interaktionsmønstre, som kan observeres i teamet (Perls 1974, Feder and Frew 2008), kan fx være følgende:

- Projektiv adfærd. Når en person er overbevist om at andre har skylden, så er der jo ingen grund til at gøre noget... andet end at påpege at nogen andre bør gøre noget.
- Konfliktskyhed. Det er nemmere at overse fejl og mangler end at risikere at blive stødt ud af gruppen ved at påpege det over for en kollega.
- Frygt for at begå fejl. Dette kan være en kulturel betinget adfærd, som opstår i en 'nulfejl kultur', hvor frygt er et dominerende tema eller det kan være enkelte teammedlemmer, der lider under perfektionismens åg.
- Manglende evne til at sige nej. Man kan ikke rigtigt sige ja, før man har lært at sige nej. Hvis man er bange for at sige nej, så er det uendeligt meget nemmere at sige ja og så udskyde konsekvensen til senere – „måske går det over af sig selv“. Det betyder reelt at et team, der har 'committet' sig til et sprint, ikke har taget ansvar for det og så er sprintet næsten sikkert dødsdømt.

- Reflekterer ikke over rammer. Teamet eller enkeltindivider udfordrer ikke de udefrakommende normer, men 'sluger' alt der kommer udefra råt.

De ovenstående interaktionsstile er grundlæggende menneskelige psykologiske egenskaber. De er i en vis grad nødvendige for at kunne bøje af og tilpasse sig en gruppe, og de kan være nødvendige, hvis du befinder dig i et dysfunktionelt miljø. De er dog ødelæggende for samarbejdet, hvis de har et patologisk træk. Det vil sige, at de har været nødvendige for at passe ind i tidligere miljøer og efterfølgende ureflekteret overføres ind i nye relationer og samarbejder.

Så ledelsen bør støtte teamet i at arbejde med principperne, at udvide og forbedre rammerne og at sikre at dette sker kontinuerligt. Et sundt læringsmiljø hænger uløseligt sammen med trivsel, hvorfor det er af afgørende betydning, at der er et fundament af tillid til og i teamet.

Mål udvikling i læringsmiljøet

Mål Scrumteamets læringsmiljø og tryghed. Gennemfør en måling på teamets tryghed og læring inden hvert retrospektiv. Ledelsen kan hjælpe med at skaffe data på, hvordan de enkelte teams læringspotentiale udvikler sig og give teamet data til deres retrospektiv.

Det optimale er selvfølgelig at teamet selv foretager denne måling/vurdering. Men set i lyset af at problemet kan være mangel på tryghed til at svare ærligt og commite sig til at gennemføre de aftalte tiltag, så kan et anonymt datagrundlag, fordrer, at teamet får talt om udfordringerne i samarbejdet. Det kan være nødvendigt at hjælpe teamet til at facilitere denne proces sikkert, indtil der er skabt grundlæggende trygge rammer.

Mål følgende punkter:

- Den psykologiske tryghed. I hvilken grad oplever teammedlemmerne det sociale klima som bærende for mellem-menneskelige risici.
- Teamets interne læringsadfærd. I hvilket omfang indgår teammedlemmerne i aktiviteter der er relevante for at forbedre egne processer og i hvilket omfang undersøger teamet antagelser.
- Teamets eksterne læringsadfærd. I hvilket omfang skaffer teamet feedback fra andre i organisationen eller kunder.
- Relevansen af læringsaktiviteterne for det enkelte medlems egen udvikling.

Kultiver de relationelle kompetencer

Ledelsen kan hjælpe teamet med at udvikle de nødvendige relationelle kompetencer til at facilitere scrumprocessen, både til retrospektiv og til hverdag. F.eks. ved at hyre en coach, der midlertidigt kan hjælpe med at facilitere møder om samarbejde og kultur. Der skal mere til end



RASMUS RANMAR

Ejer og Senior Konsulent,
Impasse ApS

Rasmus@impasse.dk
www.impasse.dk

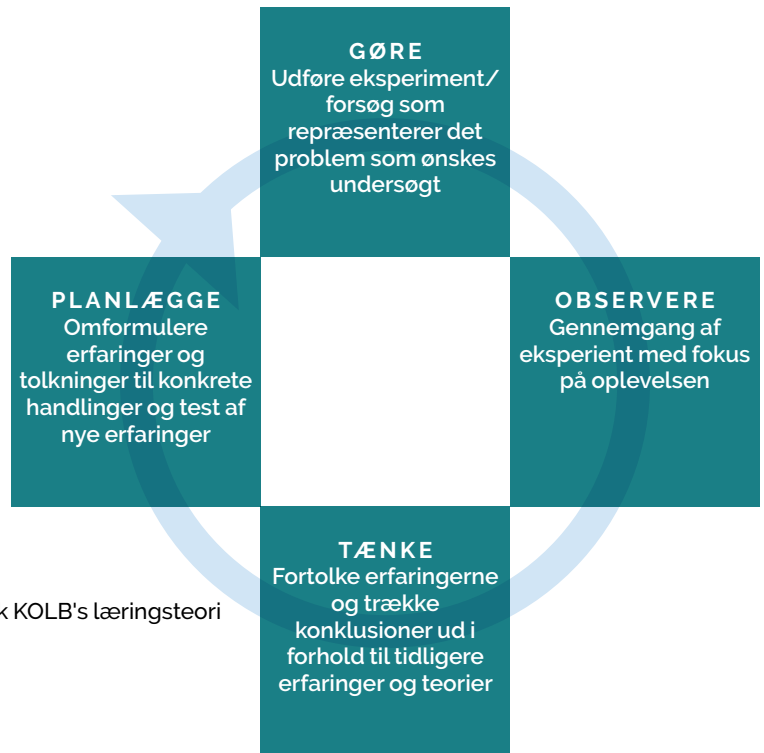
HVAD ER ET LÆRINGSSYSTEM?

Et læringsystem er en metodisk tilgang til hvordan individer eller grupper optager ny viden.

Scrum er i sig selv et erfaringsbaseret læringsystem, hvor udvikling går igennem iterationer, der minder om KOLB's læringscyklus. Startende fra Sprintplanlægning, og hvor erfaringer opsamles og evalueres på demomøder samt retrospektiv. Erfaringer tages med i den næste sprintplanlægning.

En effektiv læringsproces for teamet opstår, når teamet går igennem en proces, hvor de udfordringer de møder i samarbejdet, gennemarbejdes på mange forskellige planer. De skal gennemarbejdes sanseligt og kognitivt og omsættes til konkrete handlinger, der prøves af i det kommende sprint.

Scrum følger i grove træk KOLB's læringsteori



en god agenda. Det handler om ledelse i nuet, om at være bevidst om sig selv og hvad der sker i teamet og opsamle og reagere på de udtalte og ikke-udtalte signaler når de opstår.

Når dette lykkedes og længere tid, vil den konstruktive adfærd blive optaget i kulturen og dermed vil den 'smitte' af på nye teammedlemmer, når der sker udskiftning.

Støt teamet i at holde fokus på samarbejdet i retrospektiv, daglige scrummøder og til at facilitere og opbygge et sundt læringsmiljø over tid.

Gør ansvaret tydeligt for teamet

Når teamet får den nødvendige frihed til at være selvkørende, er det naturligvis også nødvendigt, at de tager ansvaret på sig og arbejder med deres egen udvikling. Det gælder både de faglige og de relationelle udviklingspunkter.

Det handler ikke kun om at teamet har uddannelse i Scrum rammeværket. Det handler i lige så høj grad om at de kan navigere i det uforudsete i kontakt med de øvrige teammedlemmer – at lede i nuet. Teamet skal være selvledende og udvikle evnen til at fordele ansvaret.

Ledelsen skal have gjort de værdimæssige rammer klart for teammedlemmerne og sikre at de er kommunikeret og forstået.

Etabler rammerne for et sundt læringsmiljø

Ledelsen og teamet bør afstemme hvor meget tid (eller storypoints), der må bruges i hvert sprint til at lave forbedringstiltag. Hvor stor den-

ne indsats skal være, afhænger fuldstændig af den eksisterende modenhed, samt hvor længe teamet skal eksistere. Det vigtige her er, at rammerne er aftalt. Ansvar bør ligge i teamet og de skal vide at det er op til dem at afstemme disse rammer.

Herudover er det vigtigt at ledelsen opfordrer til at teamet sætter tid af i retrospektiv mødet til at diskutere kultur og samarbejde. Det er den læring som handler om kontakt mellem teamets medlemmer (Nevis 2001). Det vil sige, hvad der fylder lige nu for teamet i relationer til samarbejdet. Her er det vigtigt at teamet faciliterer mødet med fokus på respekt og ansvar og adresserer de synlige interaktionsmønstre (omtalt tidligere). Det er ikke nok bare at holde samarbejds møder. Teamet skal være i stand til at hjælpe hinanden med at tage ansvar for udtalelser og respektere og sætte tydelige grænser. Ledelsen kan her, som tidligere nævnt, stille en coach til rådighed til at facilitere mødet, indtil mødeformen er optaget i kulturen og teamet dermed selv formår at facilitere denne proces. Facilitator skal evne at hjælpe teamet med at udvide tillidsrummet, så det gradvist bliver sikkert at indrømme fejl, udfordre meninger og holde hinanden op på aftalte spilleregler. (Læs evt. Lencioni 2002)

Et sundt læringsmiljø næres først og fremmest af, at der er tilstrækkeligt med psykologisk tryghed til at deltageren kan sige sin mening og indrømme fejl og mangler. Det er trods alt nemmere at udvikle sig med bevidstheden om, at der er noget at lære. //

Litteratur:

- Karina Solso: „LEDELSE I KOMPLEKSITET“ – 2015 Dansk Psykologisk Forlag
- Patrick Lencioni: „The five dysfunctions of a team“ – 2002 Jossey-Bass
- Fritz Peals: „The Gestalt Approach“ – 1973 Aquarian Production
- Feder and Frew: „Beyond the HotSeat“ – 2008 The Gestalt Institute
- Nevis: „Organisational consulting“ – 2001 GestaltPress
- Snowden: https://en.wikipedia.org/wiki/Cynefin_framework
- Scrumguide: <https://www.scrumguides.org/scrum-guide.html>