

UDVIK

LERE

ER

*Minimer fejl på IT-projekter  
ved at skabe et fælles sprog*

OGSÅ

MENNE

SKER

ANNE CATHRINE  
WIND FALLESEN

# TEAMS

## ER VEL BARE EN GRUPPE MENNESKER?

Det betyder alverden at have et godt sammensat team, særligt når vi snakker udviklingsprojekter. Men det betyder ikke, at det nødvendigvis er nemt at sammensætte de rette mennesker, da man skal tænke på både de klassiske, faglige kompetencer, men også på om personlighederne matcher hinanden.

**Team** [ordnet.dk]:

*Betydninger:* (mindre) gruppe af personer der indgår i et tæt samarbejde, fx om en arbejdsopgave eller en bestemt aktivitet. Ift. sport - to eller flere personer som er på samme hold især i motorsport

*Oprindelse:* fra engelsk team oprindelig 'spand (heste)', beslægtet med substantivet tømme

*Synonymer:* mandskab

Jeg har snakket en del med en veninde om, om det i virkeligheden ikke er mere vigtigt, at et menneske er behageligt og nemt at arbejde sammen med, frem for om vedkommende er dygtig?

Det er et virkelig svært spørgsmål, som der ikke kan gives et enkelt svar på. Det er helt sikkert også noget, der ligger indenfor HR's fokusområde, når det drejer sig om ansættelser. Men at blive medlem af et givent team, kan sagtens ske flere forskellige gange i løbet af en ansættelse og det er ikke givet, at man har HR med ind over sammensætningen på helt samme måde. Jeg har selv siddet som ekstern konsulent i teams, hvor det mere har været tilfældigheder, end profilmatches, der gjorde, at personer endte i team sammen.

Forskeren Amy Edmondson, der undersøger en del omkring vores sammensætning af teams og de strukturer vi har i organisationer, som kan fostre et innovativt arbejdsmiljø, har blandt andet disse gode pointer omkring sammensætning af teams:

“

**Forskning i team og deres effektivitet har været domineret af et syn, hvor et teams performance anskues som input-proces-output. Ifølge denne teori vil et team performe godt, hvis det også er designet godt.**

...

**I dag kan flere og flere team ikke siges at være 'veldesignede' ift. de gængse kriterier - det skyldes arbejdets omskiftelige karakter og ikke, at ledere ikke har gjort deres arbejde ordentligt.**

...

**De nye forhold ligger op til, at der lægges større vægt på at se teaming som en proces end team som faste størrelser.**

”

Det begynder også at blive u håndgribeligt, når vi begynder at snakke mere om de bløde værdier, eksempelvis at godt teamwork skaber et bedre arbejdsmiljø, gladere medarbejdere og potentielt set mindre udskiftning af medarbejderne. Det der også er vigtigt at notere, som Amy også påpeger, at én ting er at designe et godt sammensat team fra start, noget andet er, at særligt i de meget specialiserede projekter, at teams kan opstå og skiftes ud løbende, da det ikke længere er så stationært. Samtidig kan et team, der ikke nødvendigvis på papiret er et godt match, sagtens blive et stærkt team på sigt, med de rigtige, faciliterende medlemmer eller ledelse, da meget af et teams sammenhold opstår i hverdagen, som påvirkes netop lige så meget af vores personligheder og oplevelser, som af vores fagligheder og erfaringer.

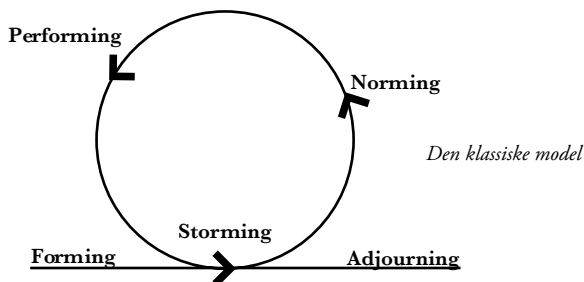
“

**Teaming er en dynamisk aktivitet, i modsætning til team, der er stabile enheder. Teaming bestemmes i vidt omfang af tankegangene og praksisserne i teamwork, ikke så meget af eksisterende strukturer og udformning.**

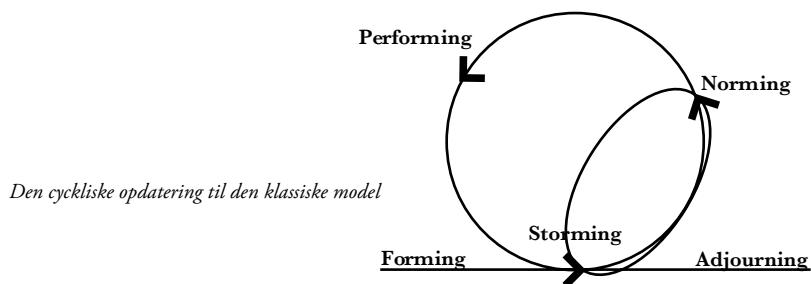
*Amy Edmondson*

”

For at sætte lidt perspektiv netop på den proces, der kan være i at få et team til at fungere, vil jeg her bruge en oplevelse fra mit eget liv. Jeg vil sætte teamets rejse ind i den klassiske model fra Tuckman, baseret på Forming, Storming, Norming & Performing faserne, til at visualisere rejsen.



Tuckmans model er oprindeligt tegnet, som en lineær proces. Det er der dog en del forskning og eksperter, der stiller spørgsmålstejn ved, og som mener, at det nok er mere rigtigt i stedet at se på den som en cyklisk rejse, med mulighed for at bevæge sig mellem de forskellige faser, afhængigt af mange elementer, eksempelvis udskiftning af medlemmer. Men der kan også være eksterne elementer, der påvirker teamets sammenhold, såsom organisationsændringer uden for teamet eller ny ledelse og strategier.



## HISTORIEN OM HOLDET:

Jeg blev på et tidspunkt bedt om at overtage et team, der blev set som utilregnelige i deres leverancer. Jeg blev derfor bedt om at tiltræde midlertidigt i rollen som Product Owner (PO), da de manglede en strukturfreak til at få skik på sagerne, som ledelsen formulerede det.

### ["Forming"]

Jeg mødte teamet. Et hold dygtige mennesker i forskellige aldersgrupper og uddannelsesniveauer. Der var alt fra unge, nyuddannede, til erfarne med mere end 15 år på bagen i IT-branchen. De var en broget flok, men førstehåndsindtrykket var godt, omend en smule skræmmende. Det var et team, der var dannet ca. to år i forvejen og havde arbejdet sammen i forskellige konstellationer. Fire af dem havde været med fra starten og resten var 'de nye', selvom de dog havde været der et par måneder, da jeg kom til.

Det var langtfra et harmonisk team jeg mødte, det var faktisk et meget splittet team. Jeg fandt ud af, at den tidligere PO ikke altid havde været enig med ledelsen, men i stedet for at være ærlig overfor dem, så havde han givet teamet andre opgaver, end hvad ledelsen forventede, at de lavede. Teamet var ret overrasket over at høre den information, jeg havde fået, da der havde været nærmest en vidensmur mellem dem og resten af projektet.

Der var også en klar opdeling i teamet i, at der var et

‘A-hold’ og et ‘B-hold’, og det var meget tydeligt, hvem der var hvor i det interne hierarki.

### [“Storming”]

Der gik ikke lang tid før jeg, og en selvudnævnt leder i teamet, ramlede sammen. Vi var uenige om rigtig mange ting og havde begge et stort temperament. Det blev derfor til nogle højlydte diskussioner i ny og næ. Det viste sig, efter noget tid, at det samme havde været tilfældet mellem ham og den tidligere PO. Han havde tidligere følt sig undermineret, så han forsøgte derfor at puste sig op overfor mig, for at sikre at det ikke skete igen.

Jeg opdagede desværre den detalje lidt for sent, men da jeg gjorde, gjorde jeg mit bedste for at påpege, at det ikke nødvendigvis er en dårlig ting at have småkonflikter og diskussioner internt i teamet, men vi måtte være enige om, at når vi tog en beslutning, så var det en fælles beslutning. Jeg lovede, at det var sådan, det ville blive kommunikeret eksternt såvel som internt.

Han var på mange måder en ret svær samarbejdspartner at have i teamet, og han gjorde desværre heller ikke meget for at skabe sammenhold på tværs af ‘de to hold’. Vi fik en nogenlunde respekt for hinanden, men han endte med at forlade teamet og virksomheden (af egen fri vilje). Set i bagklogskabens klare lys, så var det noget af det bedste der kunne ske for teamet som helhed.

## **[“Norming”]**

Det var som om der var et vakuum af magt, der fæs ud af gruppen, da han forlod den, samtidig med at der begyndte at være en mere positiv stemning generelt. Jeg er ikke udvikler, men jeg går meget op i at skabe et team med en god synergi.

Teamet havde før arbejdet med Pair Programming, og det blev vi enige om at fortsætte med. Vi sammensatte i fællesskab de forskellige ‘makkerpar’, og lagde vægt på at matche en erfaren udvikler med en nyere, så de også kunne lære af hinanden, samtidig med at de arbejdede på opgaverne.

Vi begyndte alle at åbne mere op for hinanden, at sparre mere og at udfordre hinanden. Alle stolede på, at vi arbejdede mod det samme mål og at vi havde hinandens ryg.

## **[“Performing”]**

Teamet blev bedre og bedre til selv at estimere og planlægge deres opgaver. Jeg kendte nu dem og deres kompetencer godt nok til, at kunne lave de store initielle estimeringer på et højere niveau til den langsigtede planlægning.

Det vi selv troede på, at vi kunne levere som team, holdt for det meste stik, og det vi var i tvivl om, eller mente ikke kunne lykkes, havde vi også ret i.



## Efterfølgende refleksion & læring

Der var mange elementer, der påvirkede teamet på godt og ondt, og jeg vil gerne pointere, at jeg på ingen måde ser den udvikler, der forlod teamet som et dårligt menneske, men der var meget historik i måden, de havde arbejdet på, som han havde svært ved at lægge fra sig. Det var samtidig heller ikke et nemt projekt at være på, da der var mange interessenter og problematikker, som ikke hjalp til at få et godt arbejdsmiljø.

Jeg tror på, at den lille ‘bobbel’ vi i den periode fik skabt i fællesskab, gjorde en kæmpe forskel for vores daglige samarbejde og leverancer. Jeg har ikke nogen intention om at sætte mig selv op på en piedestal som en god leder, men min tilgang og mine metoder, var i hvert fald meget anderledes end den tidligere POs.

Det er også nemt, her noget tid efter, at se en tydelig rejse ift. en teori, det virker smukt for fortællingens skyld. Men på mange punkter var meget af oplevelsen ret stormfuld, hvor jeg herefter bedre kan se de gode perioder. Det var en interessant oplevelse, der har givet mig en del indsigt i de mange aspekter, der ligger i at få et team til at fungere.

## AGILE TEAMS OG NOGLE FLERE TEORIER

For at det hele ikke skal blive baseret på én anekdote, vil jeg gerne blande lidt mere teori ind omkring teams. Jeg startede kapitlet med en introduktion med Amy Edmondson, men også det agile manifest, som jeg tidligere har behandlet, har et klart syn på vigtigheden af samarbejde. Det er ligefrem den allerførste sætning i manifestet:

**“Individer og samarbejde frem for processer og værktøjer”**

og blandt de 12 uddybende principper er denne sætning:

**“The best architectures, requirements, and designs emerge from self-organizing teams”**

Hvis der er noget, som man snakker meget om i den agile verden, så er det sammensætningen af stærke teams, og at disse teams helst skal være nærmest autonome og som minimum selvorganiserede. Der skal rykkes på magtbalancen, så den kommer mere på niveau med de mennesker, der rent faktisk arbejder på projekterne i dagligdagen. Der er ikke nødvendigvis noget galt med de klassiske mere hierarkiske strukturer, det der er noget galt med er, hvis disse strukturerer mere bunden i frygt og mistillid, end de bunden i tiltro og tillid.

En af de store misforståelser er, at bare du sætter nogle fagligheder sammen og de så agerer som et team med det samme. Det er faktisk en af de meget skadelige misforståelser, da det at opbygge et godt team kræver tid, tid som ikke altid er tilstede, når der er fokus på deadlines eller bundlinjer. Der mangler også respekt for de forskellige mennesker, der danner teamet, når man forventer, at det virker fra start.

Det er eksempelvis også ret klassisk, når et team har meget travlt, at man som ledelse gerne vil tilføje flere ressourcer. Det er dog ikke altid det rigtige svar på problemet, da et nyt medlem af teamet, afhængigt af dennes tekniske niveau og viden, skal igennem en oplæringsproces som vil tage tid, før det giver mere luft i planerne, hvilket ikke altid er helt tydeligt i øjeblikket.

En ressource, som også er et udtryk, jeg virkelig hader at benytte, er nemlig ikke bare en ressource. Udviklere, er, ligesom alle andre, individuelle mennesker, der har på forskellig viden, kompetencer,

erfaringer og personligheder, og de kan derfor selvfølgelig ikke erstattes eller udskiftes så nemt i virkeligheden, som de kan i et excelark.

Der er mange teorier omkring teams. Tidligere refererede jeg til Tuckmans, som fokuserer på rejsen et team skal igennem for at performe, og Amy Edmondsons research omkring Extreme Teaming og The Fearless Organization. Der findes dog eksempelvis også 'The 5 dysfunctions of a team' skrevet af Patrick Lencioni og mange andre bøger, artikler og kurser der omtaler, hvordan man kan sammensætte teams, hvad man skal holde øje med for at de fungerer og andre tilgange.

Jeg har allerede nævnt ordene 'tillid' og 'konflikter' tidligere. Disse er også hos Patrick de grundlæggende sten for at kunne bygge videre på et team. Det er dog ikke kun i selve teamet, at disse elementer er vigtige, det er også ekstremt vigtigt uden for teamet. Hvis der ikke er tillid til ledelsens beslutninger, og man ikke kan se, at der er diskussioner og konflikter, som gør en forskel uden for teamet, så kan det påvirker selv de stærkeste teams. Det er eksempelvis svært at have en 'intern kultur' i teamet om, at fejl er tilladte og vigtige, hvis resten af projektet eller organisationen tydeligt straffer folk, der fejler.

Jeg har set udviklingsteams stråle, når de oplevede at ledere og organisationen omkring dem lyttede og ændrede retning, eller kom med saglige argumenter for, at det ikke kunne være på den måde, som udviklingsteamet ønskede. Jeg har dog desværre flere steder oplevet det modsatte, hvor jeg har set kollegaer kæmpe for at blive hørt, dernæst blive negligeret eller misforstået, og i de værste tilfælde er det endt med, at de sagde op.

Organisationskultur, omstillingsparathed og arbejdsmiljø er et helt emne for sig selv, jeg berører det kort her, fordi det netop også påvirker de udviklingsprojekter, der er i en organisation. Det er egentlig et emne, der fortjener mere plads, men det må blive i den næste bog.

## OPSUMMERING AF TEAMS:

- \* Det er ikke nemt at sammensætte et godt team, det kræver forståelse for mere end tekniske kompetencer, blandt andet menneskelig forståelse
- \* Det kan være givtigt at inddrage HR-kompetencer mere i sammensætning og udvikling af teams
- \* Et team kan dog godt komme til at fungere godt, uden at der er tænkt over 'designet' af teamet. Det kræver en dygtig faciliterende figur i teamet
- \* Stærke, dygtige personligheder kan være dårlige for samspillet i et team
- \* Tillid er den ultimative faktor for at kunne udvikle et team (og en organisation for den sags skyld)
- \* Organisationskulturens påvirkning på teamet bør ikke undervurderes
- \* At bygge et stærkt team er en løbende rejse, der både kan indeholde udskiftninger og opbrud
- \* Et team, der er godt sammensat i dag, kan være dårligt sammensat i morgen
- \* Teaming er en proces ikke bare en statisk event

*Udviklere er også mennesker.*

*Minimer fejl på IT-projekter ved at skabe et fælles sprog*

© Anne Cathrine Wind Fallesen 2022

*Korrektur: Louise Fibiger Ravnkilde*

*Grafisk produktion: Anne Cathrine Wind Fallesen*

*Forlag: Another Publisher*

*Tryk: Toptrykgrafisk*

*PDF version: 1. udgave, 1. oplag 2022*

*ISBN 978-87-973638-2-9*

*Denne bog er beskyttet i medfør af gældende dansk lov om ophavsret. Kopiering må kun ske i overensstemmelse med loven. Det betyder f.eks. at kopiering til undervisningsbrug kun må ske efter aftale med Copydan Tekst og Node.*

*Profilbilledet i coveret: Moustgaard Medier*