

Situations- bevidsthed og manøvre- dygtighed i teams

Hvem har ikke hørt om eller set "sort sol"? Fænomenet hvor tusindvis af stære reagerer som én organisme og kan skifte retning samtidigt, i en synkroniseret bevægelse og hvor alle er med. Kan vi mennesker gøre dem kunsten efter og som organisation reagere med samme situationsbevidsthed og manøvre dygtighed i vores teams?

Teams er i fokus

Siden projektarbejdsformen blev populær, har der været fokuseret på at skabe og udvikle velfungerende og produktive teams. De positive egenskaber ved velfungerende teams er velkendte og forudsætninger for at skabe teams er også kendte, omend ikke altid anvendte.

I 1988 skrev Peter Scholtes bogen "The Team Handbook", der blev en slags bibel for alt arbejde med teams i USA. Stort set alle koncepter omkring velfungerende teams kan udledes af denne bog.

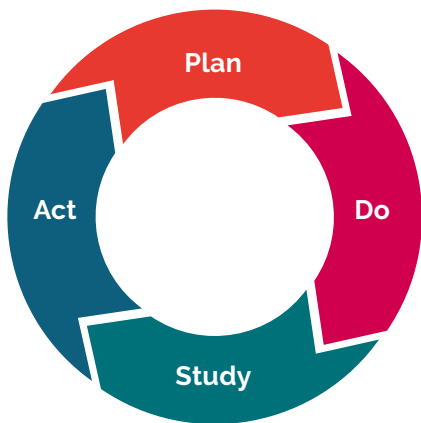
I 2001 skrev Ken Schwaber bogen "Agile Software Development with Scrum" og et nyt kapitel i sagaen om teams startede. Scrum er heftigt fokuseret på at udviklings- og projektopgaver bedst løses via et lille, tværfagligt, selvorganiserende team. Den store udbredelse, som Scrum har fået, har gjort teams mere populære end nogensinde, men har desværre ikke altid resulteret i gode teams. Scrum antager bare at teams findes, men siger ikke noget særligt om hvordan man udvikler dem.

Erfaringen viser, at menneskene i et velfungerende team tilsammen kan opnå en uovertruffen evne til at få konstruktive ideer og træffe beslutninger med usandsynlig hast og sikkerhed – især når der er tale om opgaver i det komplekse domæne er denne evne forbløffende.

På engelsk kaldes dette "situational awareness", og fænomenet kendes fra sportsteams, redningstjenester og specialstyrker i militæret. Her kalder vi fænomenet "situationsbevidsthed", og det indeholder både mental fælles forståelse og manøvre dygtighed.

Erfaringen viser også, at der er ofte er langt mellem velfungerende teams. Så hvordan kan vi arbejde mere struktureret med etablering og udvikling af et velfungerende team?

Mennesker kan som organisation eller som team ikke til at matche stærenes synkronisering og reaktionshastighed, det har vi ikke brug for! – Vi kan imidlertid skabe velfungerende teams ved at arbejde med nogle teorier om teamudvikling.



Deming's PDSA Loop



KURT B. NIELSEN

Aministrerende direktør og medejer i AgileLeanHouse. Kurt er Certificeret Scrum Trainer og certificeret Cynefin Practitioner. Har leveret agile kurser siden 2005 med mere end 3000 deltagere ialt. Har leveret konsulentytelser til række store danske, norske og internationale virksomheder.

kurt.nielsen@agileleanhouse.com

Deming's PDSA Loop

W. Edwards Deming introducerede sit PDCA og senere sit PDSA Loop i forbindelse med vedvarende forbedring af kvaliteten i arbejdet.

Teamet skal med passende frekvens stoppe op (Study) og se tilbage på den nære fortid (Plan-Do) og lære af denne. Lærepunkter bruges fremadrettet (Act) til justering af planer, kvalitet og samarbejde.

Det er det første skridt hen imod udviklingen af en fælles situationsbevidsthed og manøvreedygtighed.

Boyd's OODA Loop

John Boyd var en amerikansk jagerpilot. Han formulerede sin "OODA Loop" for at beskrive, hvordan vi som mennesker oplever omverdenen og agerer på den. Modellen fik en stor indflydelse på det, der hedder "maneuver warfare". I teams giver OODA modellen endnu mere godt input til situationsbevidsthed og manøvreedygtighed.

OODA Loop'en består af fire faser:

- **Observe:** Alle i teamet er modtagere af input fra omgivelserne og registrerer dem.
- **Orient:** Teamet holder disse input op imod den viden og de erfaringer som team har tilsammen. Det er vigtigt at være opmærksom på at input opleves på forskellig måde og erfaringer på samme måde er forskellige – dette er netop styrken i et team.

- **Decide:** Teamet beslutter sig så for en serie af handlinger, som de har en hypotese om, vil være nyttige i situationen..
- **Act:** Så udfører teamet rent konkret handlingerne, og det påvirker omgivelserne, der giver feedback, og det leder igen til nye observationer etc.

OODA har samme metodik som PDSA og indeholder en del flere detaljer. De to modeller supplerer hinanden ved fokus på vedvarende kvalitetsforbedring og ved fokus på situationsopfattelse og dermed beslutningshastighed.

Boyd var også meget optaget af "Orient" fasen, den intuitive og til dels ubevidste mentale opbygning af en model af virkeligheden. Når vi virkelig er ubevidst kompetente i det, vi gør, så kan vi reagere direkte fra Orient fasen med det Boyd kalder "Implicit guidance & control" uden at gå gennem en bevidst analyse og beslutningsfase.

De fleste har set dette i visse sportsteams, hvor teamet tilsyneladende har en fælles bevidsthed om, hvor bolden lander, inden den er sendt af sted.

Denne situationsbevidsthed og manøvreedygtighed træder i funktion helt ubevidst og er langt hurtigere end vores rationelle, bevidste beslutningsprocesser er i stand til at reagere.

Dette er helt i overensstemmelse med Daniel Kahneman's teorier om, hvordan vi træffer hurtige og langsomme beslutninger.

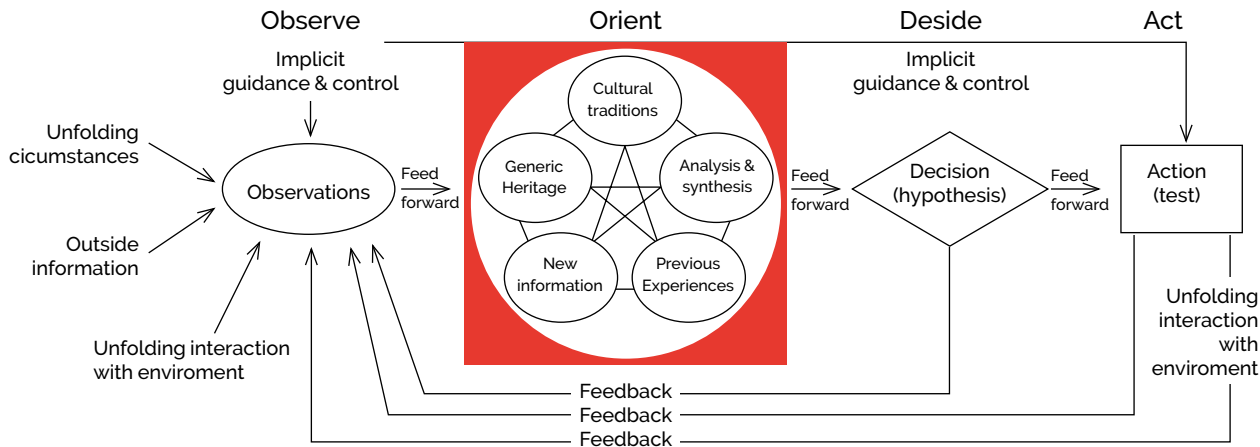
Kahneman's System 1 og System 2

Daniel Kahneman er professor i psykologi og nobelpristager i økonomi for sin påvisning af menneskers tendens til dyb irrationalitet i økonomiske beslutninger, vi er ofte styret af det, der kan kaldes "kognitive bias".

Grundlæggende forklarer Kahneman vores beslutningstagen som et samspil mellem to dele af vores kognitive system:

- **System 1.** Som reagerer intuitivt og hurtigt på mange af de ting, der sker i vores omgivelser.

John Boyd's OODA Loop



System 1 søger at sammenligne observationer med erfaringer og finde et hurtigt plausibelt match, og så handler vi ud fra det – med det samme.

- **System 2.** Hvis System 1 ikke kan komme med en hurtig, plausibel forklaring, så vækkes system 2. Det er vores rationelle, bevidste og analytiske tankevirksomhed. Det er langsomt og det er besværligt, så vi undgår det helst – mennesker er dovne og bruger helst System 1, deraf kommer tendensen til kognitive bias og store fejl.

Sammenhængen her med Boyd's "Orient" fase med mulighed for "implicit guidance & control" og Kahnemans "System 1" med de intuitive reaktioner springer næste direkte i øjnene. Kahnemans solide videnskabelige argumentation er med til at give Boyd's forklaringer tyngde og substans.

Kahneman forklarer, hvordan man kan træne sit System 1 til bedre og bedre at klare udfordringer intuitivt. Det gøres ved konstant at opbygge dyb indsigt i området med konstant læring baseret på kvalificeret feedback.

Så dette er opgaven for teams, der ønsker at opnå situationsbevidsthed og manøvredegytighed. At lære sammen, at træne sammen, at modtage og opsøge feedback fra omgivelserne, at modtage feedback fra hinanden og give konkret og konstruktiv feedback til hinanden. Så hvordan går teams i gang med denne opgave?

Boyd's teorier og teamwork i praksis

Boyd's OODA loop er nøglen, og teamet skal fastlægge den ønskede frekvens i loop'en. Frekvensen er afhængig af kompleksitet og kontekst.

Den første væsentlige læring og træning er at kontrollere sit System 1. Mennesker er meget opmærksomme på: Hvem er de andre? Har jeg tillid til dem? Kan jeg intuitivt lide dem? Kan jeg blive anerkendt af de andre? I løbet af få sekunder har System 1 besluttet, om du intuitivt syntes om de andre ("first impression"). Hvis den er negativ, bliver det svært at opbygge tillid i teamet.

En væsentlig kompetence er derfor at have selvkontrol nok til at aktivere og bruge System 2 (det kognitive jeg) til at arbejde med en fælles forståelse af opgaven og kontrollere System 1. Dette omfatter, at kunne foretage aktiv lytning, at være nysgerrig og undersøgende på forskellige løsningsforslag. Det er vigtigt at alle i teamet fortæller, hvordan de kan bidrage til opgaveløsningen med netop deres kompetencer. Teamdeltagerne får dermed "øje på hinanden", og hvordan de enkelte bidrag kan medvirke til den samlede løsning. Dette er starten på opbygning af tillid. Tillid kommer først, når et team over tid har løst forskellige – ofte udfordrende – opgaver sam-

men. Når teamet har oplevet at alle løfter med, at de faktisk gør det, de siger, de vil gøre, og sætter teamets fælles mål over egne.

At kunne udvise sårbarhed ved at have en anden forståelse af opgaven, måske ikke at have forstået opgaven eller undre sig over opgaven, er en vigtig kommunikation og kompetence.

Boyd andre vigtige fokusområder:

- Kommunikation skal være transparent og tillidsfuld. Teamet skal kunne stole på, at det der kommunikerer, er det der er. Visualisering af projektet understøtter dette og teamet opererer ud fra de samme mentale modeller.
- Teamet skal erkende virkeligheden, også selvom den er ubehagelig. Det kan være mere behageligt lige nu at skjule ubehagelige fakta, men det er gift for teamet i fremtiden.
- Transparens er hårdt og man er sårbar, derfor må den følges af en disciplineret respekt overfor hinanden. At kontrollere System 1 og bruge System 2 til feedback.
- Team deltager skal være pålidelige og troværdige ved at gøre det, der forventes og er aftalt (Act) (mere eller mindre eksplicit)
- Teamet skal hele tiden dele observationer. "Jeg ser sådan og sådan i omgivelserne". De andre kan checke med deres observationer og sammen har teamet et mere komplet billede.
- Deltagere skal fortælle, hvad har de tænkt dig at gøre nu? De andre ved, hvad de kan forvente, og de kan give feedback eller og kan stoppe op, hvis teamet er uenige.
- Lad andre i teamet forstå, at deres indsats værdsættes ved at observere, opleve og handle på virkeligheden. Vær eksplicit: "Jeg oplever, det var værdifuldt at du ..."
- Teamet kan med fordel opbygge værdier for teamet. Deltagerne kommer til at kende hinandens og kan gennem anvendelse af værdierne skabe fælles situationsbevidsthed og manøvredegytighed.
- Specielt eksterne forhold er vigtige at tage med i Observe og Orient fasen f.eks. succeskriterier, formål, Interessenthåndtering og markedsforhold således at opgaven hele tiden er forankret og motivationsskabende.
- Teams kan opnå "situationsbevidsthed" og manøvredegytighed!

Når teamet vedholdende arbejder med disse ting og løser komplekse opgaver sammen, så opstår denne ekstraordinære situationsbevidsthed, der gør at teamet kan reagere intuitivt og implicit, næsten før den udløsende information er tilgængelig. Det er der, hvor gode teams bliver til fantastiske teams!//



RENÉ JON FIGGÉ

René Jon Figgé er kreativ facilitator hos Visuel Projektledelse og associeret partner hos Mannaz. Aktiv i Dansk Projektledelse og medlem af redaktionen. Certificeret Scrum Master og IPMA B-certificeret seniorprojektleder siden 2002. Tidligere afdelingsleder og Head of Projects hos FDC, seniorkonsulent hos Connector og Certified Senior Project Manager hos IBM.

rffi@visuelprojektledelse.dk