



Ongelmanratkaisu Scrumissa

Scrum Master-koulutuksen 4. moduuli



Moduulin tavoitteet

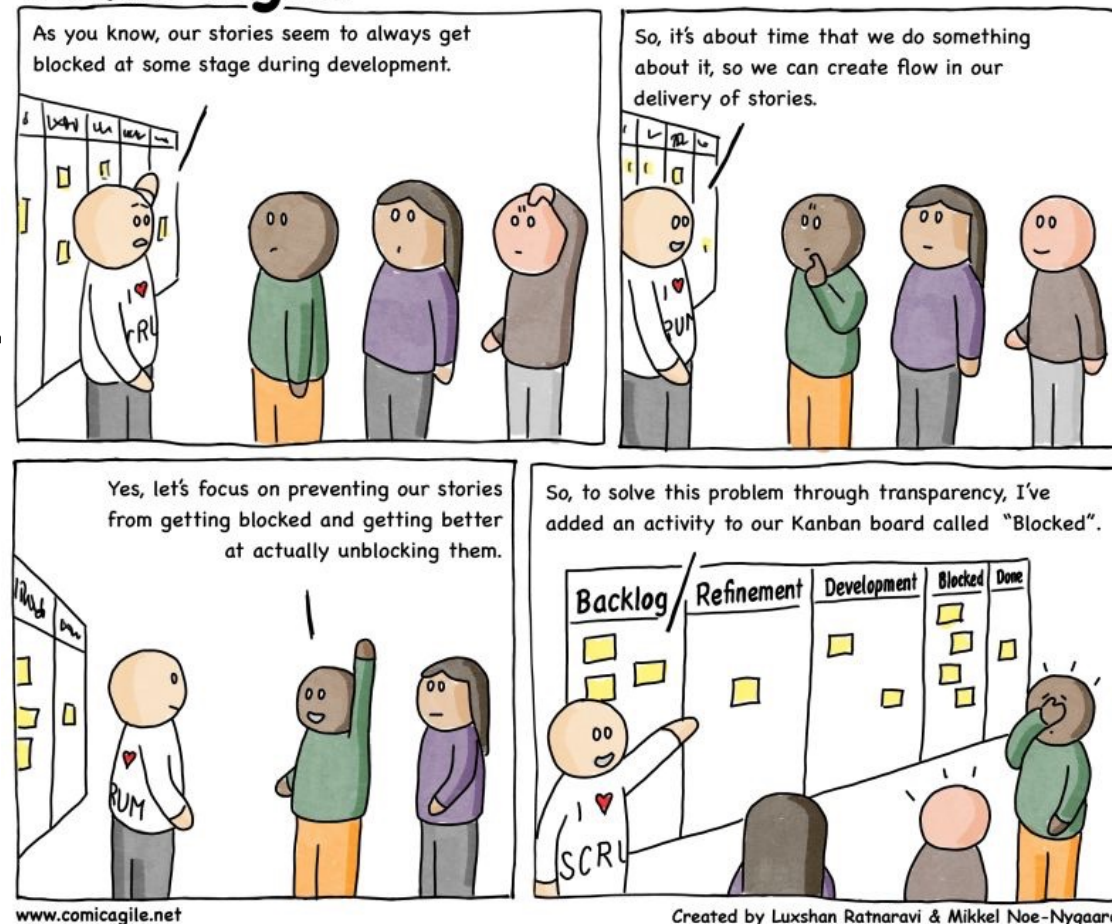
- Tunnistat yleisiä ketterissä tiimeissä esille tulevia haasteita sekä omata ratkaisukeinoja niihin
- Osaat hyödyntää ongelmanratkaisutyöpajaa ja siihen liittyviä työkaluja kuten juurisyyanalyysia ongelmien ratkaisemisessa



Agenda

- Ongelmanratkaisutyöpaja ja juurisyyanalyysi
- Mitä tehdä kun tiimissä kuohuu
- Tyypilliset ongelmatilanteet ja niiden ratkominen

Comic Agilé





Raija Harle

Agile Leadership Coach, kouluttaja

Raijalla on vahva käytännön kokemus yli kahdenkymmenen vuoden ajalta suurien yritysten toimintatapojen järkevöittämisestä. Hän auttaa yrityksiä mielellään hands on- Agile Coachina ja ässä esimerkiksi RTE-roolin erinomaisesti. Raija käy mielellään puhumassa erilaisissa tilaisuuksissa ketteryydestä ja jakaa tietoa parhaaksi koetuista käytännöistä. Hän liidaa myös Taskmillin valmennus- ja koulutusyksikköä sekä suunnittelee organisaatiospesifejä ketteryysvalmennuksia. Raija hankkii kaikki mahdolliset työkalut, jotka hänen käsiinsä annetaan.

Taskmillin palvelut



Ketterä muutospalvelu

Toteutamme organisaatiollesi sopivan ketterän tekemisen mallin, jonka avulla saat nopeasti tuloksia sekä tyytyväiset työntekijät. Meillä ei ole muita prioriteetteja kuin sinun onnistumisesi.



Ketterä roolitus

Varmistamme hankkeesi onnistumisen kokeneen Scrum Masterin, tuoteomistajan tai ketterän hankepäällikön avulla. Tarjoamme Agile Coacheja palveluna ja Business Analystimme takaavat tuotteidesi laadun.



Fasilitointi ja etäfasilitointi

Fasilitoinnin huippuammattilaiset auttavat sinua toteuttamaan tuloksekkaan työpajan tai tapahtuman olipa kyse big room -suunnittelusta tai strategia -workshopista.



Koulutukset ja valmennukset

Olipa kyseessä ketteryyys tai leadership, käännteentekevät käytännönläheiset koulutukset ja valmennukset nostavat organisaatiosi tietotaidon uudelle tasolle.

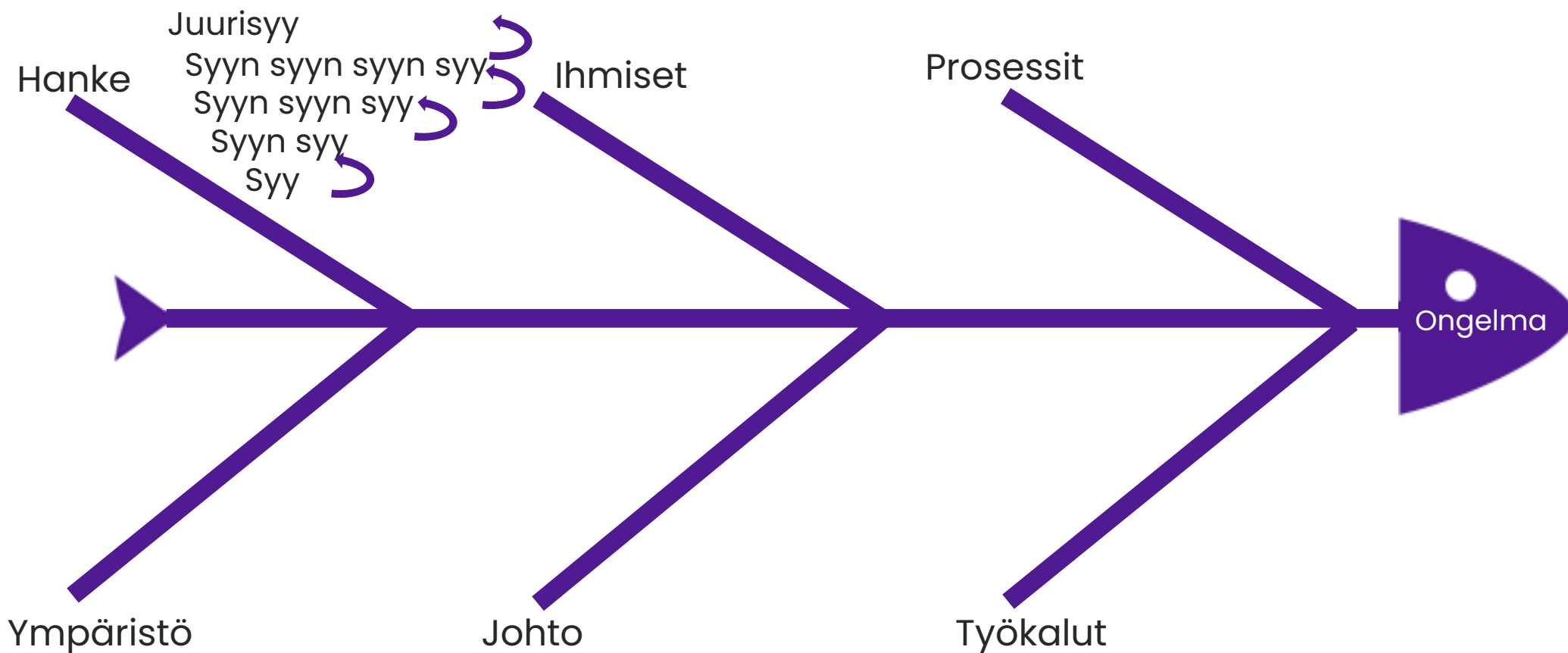
Ongelmanratkaisutyöpaja ja juurisyyanalyysi

Ongelmanratkaisutyöpaja

1. Määrittele ongelma (tai lähde liikkeelle esim. retrossa tunnistetuista ongelmista)
 2. Etsi ongelmaan johtavia syitä esim. kalanruotodiagrammin (Ishikawa) avulla
 3. Tunnista juurisyyt esim. kysymällä jokaisen (tai tärkeimpien) syiden kohdalla viisi kertaa Miksi?
 4. Etsi tärkein juurisyy äänestämällä
 5. Juurisyyn löytymisen jälkeen muotoile ongelma(t) uudelleen esimerkiksi näin:
 - Ideaalitulanteessa... [asiat menisivät näin]
 - Käytännössä... [asiat menevätkin näin]
 - Josta johtuen... [tapahtuu mitä ja kuinka usein, millainen rahallinen vaikutus]
 6. Pohtikaa porukalla ratkaisuja ongelmaan, esim. yhdessä valkotaulun edessä tai vaikka world cafe-menetelmän avulla
 7. Käykää läpi ratkaisuehdotukset ja äänestäkää paras ratkaisu. Sopikaa toimenpiteet vastuuhenkilöt ratkaisun viemisestä käytäntöön.
- World cafe ja muita fasilitointityökaluja löydät esimerkiksi täältä:
<https://fasilitointiareena.com/fasilitointipankki/tyokaluja/>



Kalanruotodiagrammi (Ishikawa) ja 5 x miksi



Mitä tehdä kun tiimissä kuohuu?

Mitä tehdä kun tiimissä kuohuu?

Arvioi ensin konfliktin taso. Havainnoi, kuuntele valituksia, tunne energiataso, keskity keskusteluissa käytettyyn kieleen, kysy.

Taso	Mistä tunnistaa?	Mikä on ominaista?
Taso 1: Ongelma ratkaistavana	Keskustelu on avointa ja faktapohjaista, varmistetaan että kaikkia kuullaan.	Tiimi keskittyy ratkaisuun. Yhteistyö toimii ja informaatiota vaihdetaan avoimesti.
Taso 2: Erimielisyys	Keskustelu on varautunutta ja avointa tulkinnalle. Se mitä ei sanota on yhtä tärkeää kuin se mitä sanotaan.	Itsesuojelu muodostuu yhtä tärkeäksi kuin ongelmanratkaisu. Kaikkea tietoa ongelmasta ei jaeta.
Taso 3: Kilpailu	Keskustelu sisältää henkilökohtaisia hyökkäyksiä	Tavoite on voittaa. Ongelmat nivoutuvat yhteen isommaksi ongelmaksi. Ihmiset valitsevat puolensa. Ongelmat henkilöityvät. Siirrytään yleistyksiin.
Taso 4: Ristiretki	Keskustelu on ideologista	Tilanteen ratkaisu ei enää riitä, ei uskota että toinen osapuoli pystyy muuttumaan. Keskustelu siirtyy faktoista periaatteisiin.
Taso 5: Vakava konflikti	Vain vähän tai ei lainkaan keskustelua	Ei mahdollisuutta rakentavaan ratkaisuun, vaan riitelevät osapuolet on erotettava toisistaan.

Lähde: Lyssa Adkins; Coaching Agile Teams. Malli alun perin Speed Leasin.



Miten minun tulisi toimia?

- Aluksi älä tee mitään. Usein tiimi pystyy ratkomaan itse jopa tason 3 ongelmia.
- Jos päätät toimia, sinulla on eri toimintatapoja
 - Analysoi ja vastaa
 - Hyödynnä rakenteita
 - Kerro mallista
- Auta tiimiä asteittain vähentämään konfliktin tasoa
- Vältä väärinkäsitysten kasautumista: hyväksyminen ja yksimielisyys (consent and consensus checks)
- Kaikkia konflikteja ei pysty ratkaisemaan ja niiden kanssa pitää oppia elämään



Tiimin kyky itseohjautuvuuteen kasvaa

Miten analysoida ja vastata eri tason konflikteissa?

Mitä vaihtoehtoja minulla on auttaa tiimiä löytämään ratkaisu?

Taso	Toimivia ratkaisuvaihtoehtoja
Taso 1: Ongelma ratkaistavana	<ul style="list-style-type: none">• Yhteistyö: etsikää win-win-ratkaisuvaihtoehto• Konsensus: selvittäkää, mitä jokainen ajattelee asiasta ja etsikää ratkaisu, jota kaikki voivat tukea
Taso 2: Erimielisyys	<ul style="list-style-type: none">• Tue: voimaannuta toinen osapuoli ratkaisemaan ongelma• Turvallisuus: mikä tahansa, joka luo turvallisuutta, esim. yhteistyötä tukevat pelit tai tiimin palauttaminen tiimin arvojen äärelle
Taso 3: Kilpailu	<ul style="list-style-type: none">• Neuvottele: toimii mikäli kiistan kohde on jaettavissa (esim resurssi)• Nojaa faktoihin: kerää tietoa tilanteesta faktojen saamiseksi
Taso 4: Ristiretki	<ul style="list-style-type: none">• Vahvista turvarakenteita, hyödynnä "sukkuladiplomatiassa" viemällä ajatuksia osapuolten välillä kunnes konflikti laimenee ja käytössä on muita keinoja
Taso 5: Vakava konflikti	<ul style="list-style-type: none">• Tee mitä tahansa mikä estää ihmisiä enää loukkaamasta toisiaan

Lähde: Lyssa Adkins; Coaching Agile Teams.



Muita keinoja konfliktitilanteissa

- **1-2-4:** 1 minuutti yksilötyöskentelyä, 2 minuuttia pareittain, 4 minuuttia 2 paria yhdessä
- **Me-we-us:** hetki yksin ajatuksia paperille, sitten parin kanssa ideoiden rikastusta – sitten yhdessä keskustelua tiimin kanssa
- Yksilöcoachaus
- Scrum Master keskustelee riitapukareiden kanssa ensin yksitellen, sitten yhdessä – aina objektiivisesti
- Tiimin yhteiset pelisäännöt, joihin kaikki sitoutuvat – noudatetaanko niitä?
- Siirry coach-moodiin – ole objektiivinen ja koeta ratkaista tilanne esimerkiksi avoimilla kysymyksillä
- Konflikti jatkuessaan saattaa siirtyä asemasotaan, ja varsinainen aihekin unohtua



Avoimet kysymykset



- Dialogisen kysymyksen tulee olla aito.
 - Esitä kysymyksiä, jotka auttavat ymmärtämään paremmin käsiteltävää asiaa, toista ihmistä tai itseäsi.
 - Vältä retorisia, neuvovia tai arvioivia kysymyksiä.
- Esitä kysymyksiä, jotka ovat muodoltaan avoimia eikä suljettuja. Tällaisiin kysymyksiin ei ole yhtä oikeaa vastausta.
 - Avoin kysymys: "Kerro, mitä ajattelet nuorten vapaa-ajanvieton mahdollisuuksista tällä alueella? (Suljettu kysymys: "Pitäisikö nuorille olla täällä lisää harrastuksia?")"
- Kiinnitä kysymykselläsi huomio tiettyihin ulottuvuuksiin keskustelijoiden kokemuksissa.
 - "Kerro lisää siitä, mitä havaitsit/tunsit/ajattelit/muistit/kuvittelit, kun...?"
- Pohjusta kysymystä kertomalla, millaisesta omakohtaisesta kokemuksesta se nousee.
 - "En ole kokenut vastaavan kaltaista kuin sinä, siksi haluaisin kuulla tarkemmin, millaista..." tai "Minua hämmentää se, että en vieläkään ymmärrä, mitä tarkoitat kun sanot... Voitko kertoa tästä vielä lisää?"
- Työkaluja keskusteluun: <https://www.eratauko.fi/>

Tyypillisiä ongelmatilanteita

Tiimi ei saa tuloksia
aikaan. Mitä teet?

Tiimi ei saa tuloksia aikaan, mitä teet?

Juurisyy?

Tiimiläiset tekevät
monta asiaa yhtä
aikaa

Kehittäjien ja PO:n
välillä on
kommunikaatio-
ongelma

Tiimille tulee
sivusta muuta
työtä

Jotain muuta?

“Kokeiltaisiko sitä,
että jokaisella
olisi vain 1
tehtävä kesken?”

“Istuttaisiinko
alas, ja tehtäisiin
backlog
refinementtiä?”

“Voitaisiinko
sopia, että uudet
työt ohjattaisiin
aina PO:lle?”

?

Tuoteomistaja kipuilee
sidosryhmien kanssa;
kaikkialta sataa
vaatimuksia. Miten voit
auttaa?

Tuoteomistaja kipuilee sidosryhmien kanssa, kaikkialta sataa vaatimuksia. Miten voit auttaa?

“Kokeiltaisiiinko
jotain formaalia
tapaa
priorisoinnissa?”

“Pidettäisiinkö
sidosryhmien
kanssa yhteinen
priorisointi-
tuokio?”

“Kirkastettaisiinko
tuotteen
tavoitetta”

?

Tuotteen backlog kasvaa
hällittömästi. Miten voit
auttaa?

Tuotteen backlog kasvaa hillittömästi. Miten voit auttaa?

“Kokeiltaisiinko
jotain formaalia
tapaa
priorisoinnissa?”

“Siivottaisiinko
backlogilta pois
turhat tehtävät?”

Scrum Master
coachaa
sanomaan “ei”

?

Tuoteomistaja ei halua
keskustella arkkitehdin
kanssa. Miten voit auttaa?

Tuoteomistaja ei halua keskustella arkkitehdin kanssa. Miten voit auttaa?

Juurisyys?

“Sopiiko, jos järjestän teille yhteistä aikaa käydä läpi teknisiä vaatimuksia?”

“Tiimin mukaan tekninen velka kasvaa liikaa, otettaisiinko arkkitehti avuksi?”

?

Sidosryhmät eivät halua osallistua demoihin. Mitä voit tehdä?

Sidosryhmät eivät halua osallistua demoihin. Mitä voit tehdä?

Juurisyy?

"Kyselin
sidosryhmiltä
palautetta
demoista, ja he
ehdottivat, että.."

"Pitäisikö meidän
eskaloida asia,
nyt emme saa
palautetta.."

?

Tiimi ei tee työtä yhdessä,
vaan jokainen huolehtii
vain omista asioistaan.
Mitä teet?

Tiimi ei tee työtä yhdessä, vaan jokainen huolehtii vain omista asioistaan. Mitä teet?

Ovatko tapahtumat paikallaan?

Onko henkilöillä liikaa töitä kesken eikä ehdi tehdä yhdessä asioita? Herättele tiimiä vaikka aiheeseen sopivalla videolla (one piece flow)

Kokeiltaisiko parityötä tai swarmingia?

Tiimillä on
turnausväsymystä, scope
on muuttunut moneen
kertaan eikä kukaan ole
perillä mitä tässä oikein
tehdään. Mikä avuksi?

Tiimillä on turnausväsymys

“Otettaisko yhteisessä tuotteen tavoitteen läpikäyntiin ja päivittämiseen?”

“Hei, katsokaas, miten paljon asioita on saatu aikaan viimeisen kuukauden / kvartaalin / puolen vuoden aikana! Nyt juhlitaan!”

?

Tiimissä on yksi
"supersankari" - minä
tiedän, muut olkoot hiljaa!
Mitä tehdä?

”Supersankari” tiimissä

Supersankarin
coachaus
– scrumin arvot
– ihmisten
kunnioittaminen
– Miltä muista
tuntuu

Tiimin coachaus
– scrumin arvot
– ihmisten
kunnioittaminen
– Oman roolin
ottaminen

Kaikille ketteryys
ja tiimityö ei vaan
sovi...

Tiimi tuo valtavasti
asioita dailyyn
(keskusteleekohan ne
muuten?).
Mitä tehdä?

Tiimi tuo valtavasti asioita dailyyn

Juurisyy?

Tiimin on liian keskittynyt omiin tehtäviin

Kouluttaminen
Coachaaminen
"Voisitaisko kokeilla.."
"Voisiko X auttaa tässä Y:tä?"

Tiimissä on konflikti

Ongelman tunnistaminen.
Tiimin palauttaminen ratkomaan ongelmaa.
Tiimin / konfliktin osapuolten istuttaminen samaan pöytään ratkomaan asiaa

Ei haluta häiritä muita kesken flown

Sopikaa tiimin yhteiset pelisäännöt – esim. Kun on flow, saa laittaa chatin notifikaatit hiljaiselle (jolloin chattia saa aina laittaa, ja ihminen palaa kun pystyy).

Jotain muuta?

?

Palveluksessanne!



Raija Harle

Agile Leadership Consultant

040 7472 922

raija.harle@taskmill.fi

<https://www.linkedin.com/in/raijaharle/>

Taskmill Oy



www.taskmill.fi