

Øyvind Aune
Jørgen Engdal Seland

Forutsetninger for gode virtuelle møter

Prerequisites for good virtual meetings

Masteroppgave i Ledelse av teknologi
Veileder: Roar Stokken
Mai 2019

Øyvind Aune
Jørgen Engdal Seland

Forutsetninger for gode virtuelle møter

Prerequisites for good virtual meetings

Masteroppgave i Ledelse av teknologi
Veileder: Roar Stokken
Mai 2019

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen

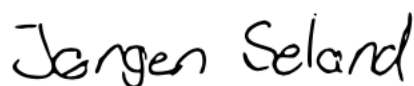
Forord

Denne masteroppgaven er utarbeidet som siste del av studiet Ledelse av teknologi ved Handelshøyskolen NTNU. Oppgaven tilsvarer ett semesters arbeid, og markerer med dette vår uteksaminering våren 2019. Tematikken er dagsaktuell og kommer trolig til å bli en stor del av vår fremtidige jobbhverdag. Dette er et tema som baserer seg på lærdommen i dette masterstudiet.

I vår søken etter masteroppgave ble det utsendt en forespørsel til BDO Norge AS, som mottok forespørselen med åpne armer. Vi vil gjerne takke Ann-Kristin Thømt, Senior HR-konsulent BDO, for opprettelse av kontakt med prosjektteamet. I tillegg vil vi rette en stor takk til prosjektteamet, med Scrum-masteren i spissen, for godt samarbeid og datainnsamlingsgrunnlag.

Vi vil til slutt rette en stor takk til vår veileder, Roar Stokken, som har gitt flere gode innspill. Gjennom faglige diskusjoner har vi blitt utfordret til å se oppgaven fra ulike perspektiver, som har tilført oppgaven mye verdi.

Trondheim, mai 2019.



Jørgen Engdal Seland



Øyvind Aune

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Sammendrag

På bakgrunn av digitalisering i bedrifter har bruken av distribuerte team økt de siste årene. Dette gir muligheten til at de beste menneskelige ressursene kan samhandle uavhengig av lokasjon, uten store økonomiske kostnader. Virtuell møtevirksomhet byr også på utfordringer. For å levere de resultatene som forventes, er det sentralt at teamets samarbeid og gruppedynamikk evner å håndtere usikkerhet og endringer.

Masteroppgaven utforsker hva forutsetningene for gode virtuelle møter er i et distribuert team, sett i lys av møtenes gjennomføring, rollestruktur og gruppedynamikk. Studien er utført ved å undersøke et prosjektteam i BDO som har et pågående digitaliseringsprosjekt. Metodetriangulering er benyttet for å samle inn data. Det er utført kvalitative observasjoner av møtene, samt en kvantitativ spørreundersøkelse som kartlegger teamets dynamikk.

De empiriske funnene tilsier at virtuelt samarbeid ble påvirket positivt ved at medlemmene møttes ansikt-til-ansikt. Prosjektteamet benyttet seg av prosjektstyringsrammeverket Scrum. Scrum tilrettela for daglige møter, som hadde en innflytelse på dynamikken i teamet. Rammeverket har blitt tilpasset teamets behov, slik at de skulle være i stand til å håndtere prosjektet best mulig. Blant annet fokuserte teamet lite på selvledelse, som er et viktig stikkord i Scrum. Dette til tross for at SPGR-undersøkelsen tilsa at gruppen hadde et godt utgangspunkt for selvledelse, grunnet sine synergiroller.

Abstract

As a consequence of the digitalization in companies today, the use of distributed teams has increased. The purpose is to utilize the human resources available, without major financial costs. However, virtual meetings also offer challenges. In order to deliver the expected results, it is crucial that the team's collaboration and dynamics can handle uncertainty and changes.

This thesis explores the prerequisites necessary for good virtual meetings in a distributed team. Virtual meeting interaction, role structure, and group dynamics are the key aspects that are examined to understand the virtual meetings. The study was conducted by analyzing a project team in BDO that has an ongoing digitalization project. Method triangulation is used to collect data. Qualitative observations have been used to examine the project team's meetings, and an electronic survey provided a graphic display of the group dynamic.

The empirical findings imply that virtual collaboration was positively affected by the fact that the members met face-to-face. The project team made use of the project management framework Scrum. Scrum arranged for daily meetings, which influenced the dynamics of the team. The framework has been adapted to the team's needs, to be able to handle the project in the best possible way. Little emphasis had been put on self-management, which is an important keyword in Scrum. However, the SPGR-survey suggested that the group had a good base for self-management due to their synergy roles.

Innhold

Forord	I
Sammendrag	III
Abstract	V
1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn for oppgaven	1
1.2 Formålet med oppgaven	2
1.3 BDO Norge AS	3
1.4 Problemstilling	3
1.5 Forsknings spørsmål	4
1.6 Oppgavens struktur og innhold	4
2 Teoretisk fundament	7
2.1 Definisjon av team	7
2.2 Møtegjennomføring	8
2.2.1 Scrum	8
2.2.2 Relasjoner	10
2.2.3 Kommunikasjon	11
2.2.4 Oppsummering	13
2.3 Rollestruktur	14
2.3.1 Formelle roller	14
2.3.2 Uformelle roller	15
2.3.3 Oppsummering	16
2.4 Gruppedynamikk	16
2.4.1 Spinnteori for grupper	17
2.4.2 SPGR	18

2.4.3	Kohesjon	22
2.4.4	Formålsnivå	24
2.4.5	Teamutviklingsmodellen	25
2.4.6	Oppsummering	27
3	Metode	29
3.1	Vitenskapsteoretisk ståsted	29
3.2	Forskningsdesign	29
3.2.1	Forskningstilnærming	30
3.2.2	Valg av metode	30
3.2.3	Varighet	31
3.3	Datainnsamling og analyse	31
3.3.1	Observasjon	31
3.3.2	SPGR	33
3.3.3	Analyse av data	35
3.4	Vurdering av datamaterialet	36
3.4.1	Pålitelighet	36
3.4.2	Troverdighet	37
3.4.3	Overførbarhet	38
3.4.4	Bekreftbarhet	39
3.5	Etiske hensyn	39
4	Empiriske funn	41
4.1	Teamet	41
4.1.1	Feltdiagrammet	42
4.2	Møtegjennomføring	43
4.2.1	Møteorganisering	43
4.2.2	Relasjoner	45
4.2.3	Kommunikasjon	48
4.2.4	Oppsummering	50

4.3	Rollestruktur	51
4.3.1	Scrum-master	51
4.3.2	Produkteier	53
4.3.3	Oppsummering	54
4.4	Gruppedynamikk	54
4.4.1	Kontroll	55
4.4.2	Omsorg	55
4.4.3	Opposisjon	56
4.4.4	Avhengighet	57
4.4.5	Oppsummering	58
4.5	Analyse	59
5	Diskusjon	61
5.1	Hvordan gjennomføres de virtuelle møtene?	61
5.1.1	Møteorganisering	61
5.1.2	Scrum	64
5.1.3	Relasjoner	67
5.1.4	Kommunikasjon	68
5.1.5	Svar på forskningsspørsmål	69
5.2	Hvordan er rollestrukturen i teammøtene?	70
5.2.1	Formelle roller	71
5.2.2	Uformelle roller	72
5.2.3	Svar på forskningsspørsmål	73
5.3	Hvordan er gruppedynamikken i teammøtene?	74
5.3.1	Balanse	75
5.3.2	Kohesjon	78
5.3.3	Formålsnivå	80
5.3.4	Teamutviklingsmodellen	81
5.3.5	Svar på forskningsspørsmål	82

6 Konklusjon	85
6.1 Praktiske implikasjoner	87
6.2 Begrensninger og videre forskning	88
Vedlegg	I
6.3 Eksempel: SPGR-snapshot	I
6.4 IPA	II
6.5 Eksempel: Pre-script	III
6.6 Eksempel: Møtenotater	IV
6.7 Eksempel: Post-script	V
6.8 NSD-godkjenning	VI

Figurer

2.1	Rikhet og synkronitet i ulike medier (Baltes et al. 2002).	12
2.2	SPGR illustrert ved de fire gruppefunksjonene (Sjøvold 2006).	19
2.3	En gruppes utvikling fra tilbaketrekning til synergi (Sjøvold 2006).	22
2.4	Forholdet mellom kohesjon og produktivitet (Forsyth 2017).	23
2.5	Tuckmans teamutviklingsmodell (Tuckman 1965).	27
3.1	Eksempel på et SPGR-feltdiagram med tilhørende tabell.	34
4.1	Gruppens gjennomsnittvurdering.	43
4.2	Feltdiagram: Medlem S sin vurdering av Teamet.	47
4.3	Feltdiagram: Medlem W1 sin vurdering av Teamet.	47

Tabeller

2.1	Sammenstilling av teamutviklingsteori (Sjøvold 2014).	18
3.1	Sprint 1.	32
3.2	Sprint 2.	32
4.1	Teamet.	42
4.2	Bekreftelse/avkreftelse av påstander rundt funn.	59

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Det jobbes mer kollektivt nå enn noen gang tidligere (Hjertø 2013). Dette er fordi team har potensial til å tilby større grad av tilpasningsevne, produktivitet og kreativitet enn hva som er mulig på individnivå. Organisatoriske problemer blir også løst på mer komplekse, innovative og omfattende måter i et team (Hackman 1978, Sundstrom et al. 1990). Det er dog ikke bare å implementere et team og forvente suksess. Mange team når aldri sitt fulle potensial, og mange team mislykkes totalt (Salas et al. 2005). Hva er det som egentlig sikrer suksess i et team? Når er et team best, og hva skal til for at teamet skal prestere på et nivå som individuelt arbeid ikke når opp til? Det er selve teamarbeidet som er avgjørende (Salas et al. 2005). Derfor er det helt nødvendig å forstå hvordan et team fungerer. Spesialisering må koordineres og forenes i team for å klare å produsere de resultatene som forventes i dag. De som klarer å samhandle på den mest effektive og konstruktive måten, er de som vil overleve i bransjer preget av internasjonal konkurranse, lik teknologi og kortsiktige konkurransefortrinn (Sjøvold 2006).

Digitalisering av tjenester har de siste årene hatt en ekstrem vekst, og det har aldri før vært viktigere å følge med på utviklingen. Globalisering fører til at tjenester flyter over landegrenser, og at det er enkelt å samarbeide uavhengig av geografisk lokasjon (Hirt & Willmott 2014). Norsk næringsliv må utvikle, og ta i bruk, ny teknologi og kunnskap i takt med den økende digitaliseringen, for å ikke bli utkonkurrert av utenlandske aktører. Digitalisering handler om å ta i bruk de mulighetene teknologien tilbyr. Derfor dreier det seg like mye om viljen og evnen til endring, som selve teknologien (Digital21 2018). Videre fører digitalisering av arbeidsplassen med seg at stadig flere arbeidsoppgaver blir automatisert. Derav blir menneskelige egenskaper som tjenesteyting, kompetanseutvikling og rådgivning viktig å opprettholde på et høyt nivå. En struktur som baserer seg på teamarbeid vil hjelpe organisasjoner å holde følge med den økende kompleksiteten i omgivelser som stadig er i endring (Salas et al. 2005).

Et fellestrekk ved digitalisering er at tradisjonelle arbeidsmåter forbedres og effektiviseres ved hjelp av teknologi. I en forlengelse av økt kompleksitet, samt en mer dynamisk og global måte

å arbeide på, har distribuerte team vokst fram som en økende trend (Bell & Kozlowski 2002). Distribuerte team gir tilgang på kompetanse uavhengig av lokasjon (Bell & Kozlowski 2002, Grabowski & Roberts 1999), som blant annet fører til kostnadsbesparelser. Til tross for sterk vekst innenfor bruken av IKT for samhandling, er det stort sett plan- og oppfølgingsmøter teknologien brukes til (Sjøvold 2014). Dette betyr at det blir særdeles viktig å mestre virtuell møtevirksomhet slik at teknologiens verdi når sitt fulle potensial. Skal en dra nytte av teknologien er det viktig at deltakerne bygger relasjoner ved deltakelse i møter (Townsend et al. 1998).

Effektive møter vil bidra til at virtuelt teamarbeid lykkes. Siden en sjelden eller aldri møtes ansikt-til-ansikt (Warkentin & Beranek 1999), må sterke relasjoner formes i virtuelle møter for å danne en solid grunnmur av gjensidig tillit (Holton 2001). I distribuerte team er dette noe som i stor grad formes i de virtuelle møtene. Derfor kan selve møtene ses på som grunnpilaren i hvor godt et distribuert team presterer.

1.2 Formålet med oppgaven

Tradisjonelt teamarbeid er et tema det er forsket mye på, men mye av litteraturen er utdatert. Dette gjenspeiles i mangelen på teoretiske aspekter ved dagens moderne teamarbeid, distribuerte team, i forhold til aktualiteten det har i dagens bedrifter. Ifølge Hjertø (2013) er distribuerte team en arena det er blitt forsket lite på. Samtidig er lite av den forskningen som fins verken forankret i eksisterende gruppeteori, eller har som formål å bygge ny teori innen feltet (Schiller & Mandviwalla 2007). Forskningen henger rett og slett ikke med på den raske utviklingen i bruk av digitale medier som har vært det siste tiåret (Digital21 2018). Derfor vil forskning rundt virtuelle møter ha høy nytteverdi og være et viktig supplement til eksisterende litteratur i fagområdet. På bakgrunn av at det er et dagsaktuelt tema kombinert med manglende forskning, er oppgavens formål å bidra til å fokusere ytterligere på møtevirksomhet, for å lykkes med distribuerte team.

Ved hjelp av tidligere forskning og egen empiri har studien bevisstgjort hvordan møter foregår i et distribuert team. Målet var å avdekke møtevirksomheten, og fastslå forutsetningene for gode virtuelle møter. Både kvalitativ og kvantitativ metode har blitt benyttet, i form av observasjoner og måleverktøy for teamutvikling. Formålet med observasjonene var å se på mellommenneske-

lig samhandling, og å kartlegge faktorer som det er vanskelig å hente fram i intervjuer og undersøkelser. I etterkant av observasjonene var teamutviklingsverktøyet hjelpelig med validering, samt å se på teamets egne oppfatning av dynamikken.

1.3 BDO Norge AS

Selskapet i oppgaven er BDO Norge AS, videre omtalt som BDO, og er et ledende internasjonalt kompetansesentrum innen revisjon, regnskap, rådgivning og advokattjenester. I Norge har de 1500 ansatte fordelt på 70 kontorer over hele landet. De leverer tjenester basert på kundens behov, og har kunder innenfor både privat og offentlig sektor. I følge BDO (2019) er selskapet viktig for Norges teknologiske utvikling, med sterk faglig tyngde og stor breddekunnskap.

På bakgrunn av endringer innenfor revisjons- og regnskapsbransjen har BDO et pågående digitaliseringsprosjekt. Prosjektet startet høsten 2018 og skal ferdigstilles høsten 2020. I denne oppgaven har prosjektteamet blitt fulgt over 20 sammenhengende dager, og vil heretter omtales som Teamet. Teamet var fordelt på tre byer (Trondheim, Oslo og Mandal), noe som impliserer at møtene foregikk virtuelt. Prosjektet var organisert etter Scrum-rammeverket med daglige møter og kontinuerlig levering av resultater. Teamet var satt sammen av både interne ressurser og innleide konsulenter, og besto av totalt 25 medlemmer. Videre var det delt inn i tre interne team som hadde hvert sitt ansvarsområde, henholdsvis datavarehus, web og rapport, hvor det gjennomgående var mye teknisk arbeid for å utvikle løsningen de jobber med.

1.4 Problemstilling

Med utgangspunkt i forskning og teori om teamarbeid, er formålet med oppgaven å belyse hvordan Teamet gjennomførte møtene sine. Basert på problemstillingen er det utarbeidet en deskriptiv studie for å kartlegge hva forutsetningene for gode virtuelle møter er i et distribuert team. Med hensyn til innledende betraktninger er følgende problemstilling formulert:

“Hva er forutsetningene for gode virtuelle møter i et distribuert team?”

I denne studien er det tatt utgangspunkt i tre temaer, og det er utarbeidet et forskningsspørsmål for hvert tema. Forskningsspørsmålene er med på å besvare og avgrense problemstillingen.

1.5 Forskningsspørsmål

Relasjoner og kommunikasjon er utfordrende i virtuelle møter (Chidambaram 1996, Hightower & Sayeed 1996). Kroppsspråk er med på å danne effektiv kommunikasjon, og daglig kontakt med kolleger knytter tette relasjoner. Disse faktorene er mindre tilstedeværende i distribuerte team, og det var derfor sentralt å undersøke hvordan Teamet tilrettela for relasjonsbygging og kommunikasjon i møtene sine. Det første forskningsspørsmålet er:

“Hvordan gjennomføres de virtuelle møtene?”

Avklarte roller og forventninger har mye å si for et team sitt samarbeid (Karp 2014, Sjøvold 2006). Selv om det er vanlig å definere formelle roller, oppstår det også uformelle roller. Det var dermed interessant å se på hvordan de formelle rollene fungerte i praksis, og hva slags påvirkning de uformelle rollene hadde på samarbeidet i møtene. Det andre forskningsspørsmålet er:

“Hvordan er rollestrukturen i teammøtene?”

Det er mange ulike faktorer som er med på å påvirke dynamikken i en gruppe som jobber sammen, og dette er ofte faktorer som utvikles over tid og er vanskelig å ha et bevisst forhold til (Cota et al. 1995, Hackman 1983). Enkelt forklart har god gruppedynamikk positiv effekt på et team, mens dårlig gruppedynamikk har negativ effekt på teamet. Det var dermed interessant å få en dypere forståelse av gruppedynamikken i de virtuelle møtene. Det tredje forskningsspørsmålet er:

“Hvordan er gruppedynamikken i teammøtene?”

1.6 Oppgavens struktur og innhold

Oppgaven består av seks hoveddeler. Det første kapittelet har presentert hvorfor fokuset er på virtuelle møter, samt problemstillingen med tilhørende forskningsspørsmål. Det var problemstillingen og forskningsspørsmålene som la føringene for oppgaven. Basert på forskningsspørsmålene tar kapittel 2 for seg aktuell teori med vekt på møtegjennomføring, rollestruktur og gruppedynamikk. Videre redegjøres det i kapittel 3 for studiens metode, som innebærer valg

og vurderinger vedrørende forskningens design, gjennomføring og datainnsamling. I kapittel 4 presenteres de viktigste empiriske funnene fra metodene. Kapittel 5 er delt inn i tre hoveddeler hvor forskningsspørsmålene drøftes med utgangspunkt i empiri og teori. I kapittel 6 knyttes de tre forskningsspørsmålene sammen for å gi en deskriptiv konklusjon på problemstillingen. Til slutt tar kapittelet for seg de praktiske implikasjonene for studien, før oppgavens begrensninger og anbefalinger for videre forskning presenteres.

2. Teoretisk fundament

I dette kapitlet er det teoretiske grunnlaget for oppgaven presentert. Først defineres begrepene team og distribuerte team. Deretter er teoriene for hvert forskningsspørsmål presentert. I første delkapittel er derfor teori om møtegjennomføring presentert. Etter dette er det skrevet om rolleteori. Til slutt tar kapitlet for seg gruppedynamikk med hovedfokus på SPGR-modellen.

2.1 Definisjon av team

Det fins utallige definisjoner og forklaringer på hva et team er i litteraturen, i tillegg blir termene *gruppe* og *team* brukt om hverandre. Det kan være uklart hva som faktisk skiller en gruppe og et team. Noen mener at et team er grupper i jobbsammenheng, mens andre fokuserer på hvordan oppførselen til team skiller seg fra oppførselen til grupper (Parks & Sanna 1999). Forsyth (2017) legger vekt på én av nøkkelfunksjonene til et team; at medlemmene samhandler om et felles prosjekt som de alle er ansvarlige for. I team har også medlemmene ofte definerte roller og spesialisert kompetanse (Levi 2001). I denne oppgaven er det tatt utgangspunkt i Sjøvold (2006) sin definisjon om at et team er “tre eller flere personer som har et felles mål og samhandler for å nå dette målet”. Dette er fordi det er en utslagsgivende forskjell i kommunikasjon mellom en dyade¹ og en triade². En dyade fungerer mer som en samtale, mens i en triade øker kompleksiteten betraktelig (Simmel 1955).

Bruken av ordene *gruppe* og *team* i denne oppgaven vil være noe arbitrært, og vil videre bli brukt om hverandre. Definisjonen presentert overfor vil gjelde for begge begrepene. Det er også viktig å poengtere at denne oppgaven tar for seg flere teorier innenfor tradisjonelt teamarbeid, selv om fokuset er på virtuelle møter. Dette er et bevisst valg siden forskningen først og fremst er på teamarbeidet i seg selv, og ikke teknologien som brukes. Dermed vil mange av teoriene innenfor tradisjonelt teamarbeid kunne overføres til virtuelt teamarbeid.

En rekke forskere er enige om at distribuerte team har følgende nøkkelegenskaper: (1) medlemmene samhandler om oppgaver som er gjensidig avhengig av hverandre og styrt av et felles mål,

¹to enheter

²tre enheter

(2) de kommuniserer betydelig mer gjennom telekommunikasjon enn ansikt-til-ansikt, og (3) de er geografisk fordelt på forskjellige steder (Lipnack & Stamps 1997, Anawati & Craig 2006, Fiol & O'Connor 2005, Neale & Griffith 2001, Gibson & Cohen 2003, Griffith & Meader 2004). Definisjonen av distribuerte og tradisjonelle team har fellestrekk, men i distribuerte team benyttes teknologi for å utføre en oppgave over steds-, tids- og relasjonsmessige grenser (Hjertø 2013, Powell et al. 2004).

2.2 Møtegjennomføring

2.2.1 Scrum

Scrum er et smidig og agilt rammeverk som ofte brukes i forbindelse med produktutvikling (Moe et al. 2010). Hovedkarakteristikkene med Scrum er at det jobbes iterativt og selvledende (Berczuk 2007). Ifølge Berczuk (2007) er det hovedsakelig fem stikkord som er essensielle i Scrum: iterasjon, backlog, Sprint Planning, Daily Stand-up og Sprint Review. Det iterative arbeidet foregår ved bruk av sprints, som ifølge Berczuk (2007) gjerne er på 2 uker for å få en god balanse i arbeidet. Det er også positivt for relasjonsbygging ettersom et team har hyppig kontakt, som er spesielt viktig i distribuerte team. Backloggen har som formål å loggføre oppgavene som skal gjøres i løpet av sprinten (Berczuk 2007). Her er det viktig at oppgavene er godt definert med hvem som skal utføre dem og at de er realistiske for tidsrammen. Selve sprinten består av møtene Sprint Planning, Daily Stand-up og Sprint Review (Berczuk 2007). Formålet med Sprint Planning-møtet er at teamet sammen skal planlegge hva de ulike målene for sprinten er, og føre det inn i backloggen. Siden alle oppgavene skal defineres i dette møtet, skal det derfor ikke oppstå noen nye oppgaver underveis i sprinten (Berczuk 2007). Daily Stand-up skal være behjelpelig med å få en oversikt over hvordan teamet ligger an i forhold til backloggen, samt koordinere arbeidsoppgaver. I Sprint Review-møtet skal resultatet fra perioden vises fram til interessenter og produkteier. I tillegg skal teamet sammen evaluere hva som har gått bra og hva som kan gjøres bedre (Moe et al. 2010), i et såkalt retrospekt.

Scrum er en krevende arbeidsmetode hvor det forventes resultater fra hver sprint. Scrum er videre en selvledende arbeidsmodell (Berczuk 2007), og alle i teamet må derfor ha en opplevelse

av autoritet ved avgjørelser (Moe et al. 2010). Spesielt er det viktig at medlemmer har følelse av autoritet innen eget fagfelt for høyest mulig prestasjon. Medlemmer som er borte fra Daily Stand-up over en viss periode kan føle at de mister autoriteten. De vil da føle seg mer ledet av andre, spesielt av Scrum-masteren, og vil som en konsekvens av dette være mindre villig til å dele informasjon (Moe et al. 2010).

McIntyre & Dickinson (1997) har vist at det kan bli misforståelser og uenigheter i Scrum-arbeidet ettersom kompetanseområdet kan variere. Men misforståelser kan også oppstå som en konsekvens av virtuelle møter, spesielt telekonferanser, da det kan være vanskelig å vite om møtedeltakere følger med (Moe et al. 2010). Ifølge Moe et al. (2010) kan møtedeltakere ha en grunn til å ikke følge med fordi Daily Stand-up ofte består av debrief fremfor å snakke om problemene teamet står overfor. Det hevdes at møtene er bedre når Scrum-masteren ikke er til stede (Moe et al. 2010), grunnet at teamet da faktisk får snakket om hvordan problemene skal håndteres. Det er derfor interessant å se på hvordan virtuelle møter kan effektiviseres.

Effektivisering av virtuelle møter

Thompson (2015) tar for seg forbedringspotensialet av møtegjennomføringen i distribuerte team, og baserer seg på Dinnocenzo (2006) sin modell. Modellen foreslår tiltak til hvordan virtuelle møter kan effektiviseres før, under og etter møtet. Dette vil bidra til å få høyest mulig utbytte av møtene, noe som er høyst aktuelt for Teamet.

Før møtet er det viktig å være kjent med teknologien som skal brukes, vite hvem som skal delta og sørge for at antall deltakere er adekvat. En bør også sørge for at teknologien fungerer og at alt ligger til rette til møtestart. Videre må agenda planlegges og ansvarlig for hvert punkt på agendaen må være klart (Thompson 2015). Dinnocenzo (2006) har også definert at normene må være bestemt på forhånd og at relevant materiale til møtet må sendes til møtedeltakerne på forhånd.

Under møtet bør det utarbeides et referat hvor det noteres ned avgjørelser som blir tatt (Dinnocenzo 2006). Grunnet viktigheten av relasjonsbygging bør møtedeltakerne i virtuelle møter introdusere seg selv, samt henvende seg til hverandre med navn. Deretter mener Dinnocenzo (2006) at en bør gå gjennom agendaen og bli enige om møtevarighet. I lengre møter burde

viktige nøkkelpunkter oppsummeres underveis, og det burde være rom for tilbakemelding (Dinnocenzo 2006).

Etter møtet har Thompson (2015) listet opp fire sentrale punkter for effektivisering av arbeidet; (1) Teamet bør skrive ned og fordele oppgavene som har blitt vedtatt i møtet. (2) Lederen bør kontakte møtedeltakerne for å forsikre seg om at alle er innforstått med arbeidsoppgavene sine, samt få tilbakemelding på møtegjennomføringen. (3) Avtale neste møte. (4) Følge opp at avgjørelser som ble vedtatt i møtet faktisk blir gjennomført (Dinnocenzo 2006).

2.2.2 Relasjoner

I likhet med tradisjonelle team er det også i distribuerte team nødvendig med relasjoner mellom medlemmene (Warkentin et al. 1997, Powell et al. 2004). Relasjonsbygging er spesielt nødvendig i distribuerte team som ikke har tidligere arbeidserfaring sammen, ettersom det vil være høyere grad av usikkerhet (Jarvenpaa & Leidner 1999, Lin et al. 2008). Likevel viser forskningen til Chidambaram (1996) at distribuerte team har en tendens til å være mer oppgaveorientert grunnet høyere kompleksitet ved informasjonsdeling, noe som fører til langsommere relasjonsbygging mellom medlemmene. Dette vil være negativt ettersom gode relasjoner har bevist å øke kreativitet, motivasjon og bedre beslutningstaking også i distribuerte team (Walther & Burgoon 1992, Lin et al. 2008). Teammedlemmer i distribuerte team presterer også bedre om de opplever å være en del av fellesskapet (Warkentin et al. 1997).

Distribuerte team vil oppleve flere og større konflikter enn tradisjonelle team (Thompson 2015). Dette skyldes ofte mangel på en felles identitet og gode relasjoner. Det er derfor viktig å møtes ansikt-til-ansikt så ofte det lar seg gjøre, ettersom dette vil styrke relasjonene, tilliten og teamforståelsen, samt minske konfliktene (Holton 2001). Et team som kun har møttes én gang ansikt-til-ansikt, ligger langt foran i tillit og samarbeid enn et team som ikke har møttes i det hele tatt (Thompson 2015).

Videre avhenger god relasjonsbygging av teamet, ettersom en suksessoppskrift for et team ikke nødvendigvis betyr suksess for et annet team (Sjøvold 2006). Det er enda vanskeligere å lede effektive distribuerte team, og hvordan de best ledes avhenger fra team til team (Berry 2011).

Blant annet påvirker grad av virtualitet hvordan et team samarbeider (Webster & Wong 2008). Semi-distribuerte team³ vil for eksempel jobbe annerledes enn fullt distribuerte team, og på den måten trolig ikke ha den samme suksessoppskriften. Medlemmer i semi-distribuerte team har høyere positiv oppfatning av de i teamet som er på samme kontor som dem selv, kontra de som kun jobbes med virtuelt (Webster & Wong 2008). Teamet i denne oppgaven betegnes som semi-virtuelt, hvor det har vært interessant å se i hvilken grad utsagnet til Webster & Wong (2008) stemmer.

Holton (2001) mener at det må benyttes verktøy for å styrke tillit og samarbeid i distribuerte team på lik linje med tradisjonelle team. De samme metodene kan benyttes for distribuerte team, men i likhet med tradisjonelle team, vil relasjonsbygging kreve tid. Høyt fokus på virtuell teambygging vil øke samarbeid og kohesjon i teamet. Hvert team må derfor finne ut hvilke tilnærminger, metoder og verktøy som fungerer for dem (Holton 2001). En god virtuell leder vil gjenkjenne hvilke tiltak som vil øke relasjonsbyggingen og derfor benytte seg av flere prosesser og teknikker for å styrke relasjonene i teamet over tid (Holton 2001). God kommunikasjon er helt nødvendig for å danne gode relasjoner i distribuerte team, noe som blir nærmere tatt for seg nedenfor.

2.2.3 Kommunikasjon

Forskning viser at distribuerte team har mindre effektiv kommunikasjon sammenlignet med tradisjonelle team (Hollingshead et al. 1993, Hightower & Sayeed 1996). Dette skyldes blant annet mangel på ikke-verbal kommunikasjon⁴, og noe mangel på paraverbal kommunikasjon⁵. Hvor mye paraverbalitet og ikke-verbalitet som utgår i distribuerte team, kommer an på teknologien som benyttes (Baltes et al. 2002). Telekonferanser tillater mye paraverbalitet, men ingen ikke-verbale faktorer (Warkentin et al. 1997). Videokonferanser vil derimot tillate høy grad av både paraverbalitet og ikke-verbalitet (Hjertø 2013), som illustrert i Figur 2.1. Dette er det nærmeste en kommer ansikt-til-ansikt samtaler i dag (Baltes et al. 2002).

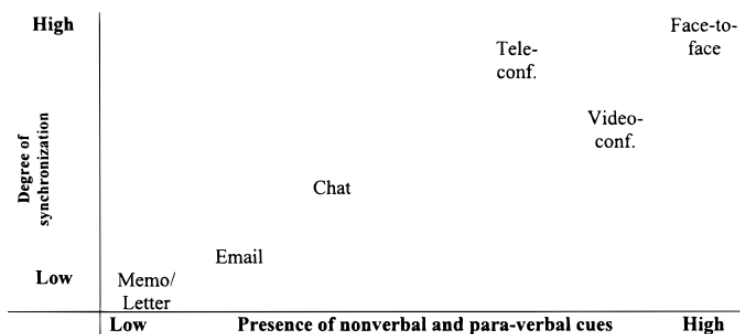
Et virtuelt møte uten video vil mangle ikke-verbale faktorer som øyebevegelse, ansiktsuttrykk,

³Et team som har medlemmer både med geografisk nærhet og geografisk distanse.

⁴Kommunikasjon ved hjelp av kroppsspråk.

⁵Hvordan en uttrykker seg muntlig med blant annet tonefall, trykk, tempo og pauser.

håndbevegelser og kroppsspråk generelt, noe som er med på å påvirke samtaleflyten negativt. Det vil være vanskeligere å oppleve hvem sin tur det er til å snakke, samt få samme forståelse av et problem (Warkentin et al. 1997). Ifølge Baltes et al. (2002) vil virtuell kommunikasjon redusere effektiviteten og jobbtilfredsheten i teamet, sammenlignet med ansikt-til-ansikt. Hambley et al. (2007) og Roch & Ayman (2005) viser derimot at kommunikasjon i distribuerte team fører til høyere gruppeprestasjon og bedre beslutningsdyktighet enn tradisjonelle team. I likhet med relasjoner vil også distribuerte team oppleve mer og bedre kommunikasjon hvis de møtes minst én gang ansikt-til-ansikt (Thompson 2015). Hjertø (2013) konkluderer med at tradisjonelle team har bedre kommunikasjon, men distribuerte team har billigere kommunikasjon med høyere grad av fleksibilitet.



Figur 2.1: Rikhet og synkronitet i ulike medier (Baltes et al. 2002).

Hyppig, oppgaveorientert kommunikasjon i starten av et teamarbeid er med på å definere kommunikasjonens normer og tillit. Høy hyppighet av kommunikasjon er korrelert med høy tillit (Kanawattanachai & Yoo 2007), og vil være med på å skape en tro på arbeidsoppgaven. Normene bidrar til effektiv samtaler i teamet. Hyppigheten av oppgaveorientert kommunikasjon kan derfor minimeres etter hvert, da det kan få motsatt effekt (Kanawattanachai & Yoo 2007).

Masteroppgaven har tatt hensyn til at flere av kildene er relativt gamle ettersom virtuell kommunikasjon er et felt i stadig utvikling. Samtidig er mellommenneskelig kommunikasjon et lite endret fagfelt. Disse kildene antas derfor å være relevante, ettersom forskningsartiklene anses som grundige. Det skal likevel sies at eksempelvis tilgjengelighet og kvalitet har blitt særdeles forbedret de siste årene. En kan basert på dette anta at forskning i dag hadde vært mer positiv

til virtuell kommunikasjon enn det som er presentert i dette delkapittelet, noe som er verdt å notere seg for resten av oppgaven.

2.2.4 Oppsummering

Dette delkapittelet har tatt for seg viktige elementer i gjennomføring av virtuelle møter. Scrum er et smidig og agilt rammeverk som karakteriseres som iterativt og selvledende (Berczuk 2007). Måten rammeverket er strukturert på er gunstig for et team som jobber virtuelt. Dette er fordi møtestrukturen er lagt opp slik at teamet har daglig kommunikasjon, og at det stilles krav til Teamets produktivitet i løpet av sprintene. I tillegg til å benytte seg av Scrum-rammeverket, er det flere måter for et team å effektivisere sine virtuelle møter. For eksempel er det viktig å være kjent med teknologien som skal brukes, forholde seg til en agenda, og sørge for at avgjørelser faktisk blir gjennomført (Dinnocenzo 2006). I likhet med tradisjonelle team, er relasjoner spesielt viktig i distribuerte team. Distribuerte team har mindre interaksjon ansikt-til-ansikt enn tradisjonelle team. Slike møter er viktige for å bygge sterke relasjoner (Holton 2001), derfor bør distribuerte team prioritere at medlemmene får møttes ansikt-til-ansikt minst én gang. Det er likevel ikke noe fasitsvar på hvordan relasjonsbygging bør foregå, derfor bør hvert team finne sin egen måte (Sjøvold 2006). Kommunikasjon er en annen faktor som påvirker virtuelle møter, ettersom det vil være mangel på ikke-verbal kommunikasjon og noe mangel på paraverbal kommunikasjon. Dette går utover effektiviteten i møtene fordi viktige faktorer som er med på å påvirke samtaleflyten forsvinner (Warkentin et al. 1997).

Det er interessant å undersøke hvordan Teamet forholder seg til Scrum-rammeverket, og om de har et bevisst forhold til nøkkelfaktorer for effektiv møtegjennomføring. Teamet er fordelt på tre ulike lokasjoner, som gjør det mulig å studere relasjonene i den grad de varierer ut ifra lokasjon. Det er også sentralt å finne ut av hvordan mangel på ikke-verbalitet og noe paraverbalitet påvirker kommunikasjonen i møtene. Alle faktorene skal bidra til å gi en forståelse for hvordan samarbeidet og gjennomføringen foregår i de virtuelle møtene.

2.3 Rollestruktur

En rolle defineres som et sett av forventninger til hvordan en skal oppføre seg for å fylle visse gruppefunksjoner (Sjøvold 2006). Ifølge Karp (2014) kan det å avklare roller med tilhørende ansvar og arbeidsdeling gi økt forståelse og motivasjon blant medlemmene, noe som vil bedre samhandlingen i teamet. Stikkordene *forventninger* og *grunnleggende funksjoner* er essensielle for rollebegrepet (Sjøvold 2006). Grunnen til dette er at Sjøvold (2006) hevder at mennesker investerer like mye som det en forventer å få igjen i sosiale sammenhenger. Dette vil si at det investeres lite om forventet utbytte er lite, og mye om forventet utbytte er stort. Siden roller og rollestruktur har en så stor påvirkning i hvordan et team oppfører seg og samhandler er det viktig å være bevisst på dette når en arbeider i et team. Spesielt er dette viktig i distribuerte team da det er høyere usikkerhet (Jarvenpaa & Leidner 1999). Rollestruktur og roller er hovedsakelig delt opp i to hovedkategorier: formelle og uformelle roller. Selv om det blir definert formelle roller i teamsammenheng, vil det alltid oppstå en uformell rollestruktur (Forsyth 2017).

2.3.1 Formelle roller

Formelle roller defineres av Sjøvold (2006) som forventningene som tilhører stillingen til en person. Formelle roller er tittelen til en person i en arbeidssituasjon, men det betyr ikke nødvendigvis at de påtar seg denne rollen i praksis. Det er likevel knyttet forventninger til at en skal påta seg rollen sin også i praksis, og dette eksemplifiserer Sjøvold (2006) ved at det er ulike forventninger til en bedrifts toppleder enn resepsjonisten. Moxon (1993) hevder at det vil være forskjellige forventninger fra person til person tilknyttet rollene. Det vil derfor være oppklarende å dele sine forventninger til hver enkelt formelle rolle i forkant av prosjektet, for å unngå forvirring og unødvendige forventninger (Moxon 1993). I tillegg vil personer tilegne seg mer tillit til et team når rollene er klart definert (Webster & Wong 2008). Siden Teamet har benyttet seg av Scrum-rammeverket i sitt prosjektarbeid, er de tre formelle rollene: Scrum-master, produkteier og teamet (Moe et al. 2010).

Scrum-masteren

Scrum-masteren er den fungerende lederen i teamet. Likevel er det en essensiell forskjell mellom en Scrum-master og en leder. Lederen setter oppgaver og leder teamet, mens en Scrum-

master sørger for at teamet følger jobbtilnærmingen med tilhørende regler (Amsjø & Sommer 2019). I tillegg har Scrum-masteren en viktig oppgave i å lede effektive møter og sørge for at forholdene er tilrettelagt for fremgang i arbeidsprosessen (Rising & Janoff 2000). Amsjø & Sommer (2019) hevder at en Scrum-master ikke deltar på avgjørelser innen utvikling, men skal være tilstedeværende som en slags mentor som fører teamet i riktig retning. Det er dog viktig at en Scrum-master er autoritær i perioder, ettersom vedkommende blant annet må sørge for at sprint-målene blir fullført, samt løse problemer som står i veien for dette (Amsjø & Sommer 2019).

Produkteieren

Produkteieren fungerer som et mellomledd mellom teamet og eksterne aktører (Amsjø & Sommer 2019). Oppgaven til vedkommende er å validere løsningene som teamet foreslår og bestemme om produktet som leveres er godt nok for sluttbrukerne (Amsjø & Sommer 2019). Det vil derfor være produkteierens oppgave å bestemme hvilke funksjonaliteter som skal implementeres. Helt overordnet vil produkteieren være den som kommuniserer med alle parter og sørger for at produktet blir som de eksterne aktørene forventer. Produkteieren er også ansvarlig for hvordan det ferdigstilte produktet blir, samt står ansvarlig for den finansielle delen (Amsjø & Sommer 2019).

Teamet

Team i Scrum-rammeverket skiller seg ut ifra andre team. Teamet bestemmer selv hvilke oppgaver de rekker å løse i løpet av sprintene (Amsjø & Sommer 2019). I tillegg delegerer teamet selv oppgaver og hvem som er ansvarlige for disse, noe som gjør teamet selvledende. Det vil derfor ikke være Scrum-masterens oppgave å lede, men teamet i seg selv, så lenge forholdene ligger til rette for dette (Amsjø & Sommer 2019). Det er ifølge Rising & Janoff (2000) derfor viktig at hvert medlem forstår sin rolle og tilhørende oppgaver i hver arbeidsperiode, for at teamet skal kunne lede seg selv.

2.3.2 Uformelle roller

Uformelle roller er definert av Sjøvold (2006) som den sosiale funksjonen en person påtar seg i en gruppe. Farrell et al. (2001) skriver at en uformell rolle er personlig atferd som et team forven-

ter av en person, basert på inntrykket de har fått av vedkommende i arbeidsprosessen så langt. De uformelle rollene endres i forutsette retninger parallelt med utviklingen av teamet (Farrell et al. 2001). Uformelle roller tar for seg forventninger både til oppgaveløsning, omsorg og gruppens samlede identitet. De kan også være helt uavhengige av de formelle rollene (Sjøvold 2006), men har som regel en viss sammenheng. Dette vil si at den formelle lederen ikke nødvendigvis er den uformelle lederen i ulike sammenhenger (Sjøvold 2006). Teamet i denne oppgaven hadde allerede arbeidserfaring sammen før observasjonene startet, som sannsynliggjør at det allerede var utviklet uformelle roller.

2.3.3 Oppsummering

Dette delkapittelet har tatt for seg roller og rollestruktur. Et team består av både formelle og uformelle roller, som vil være med på å påvirke samarbeidet. Formelle roller er stillingen til en ansatt og tilknyttede forventninger til denne (Moxon 1993). De uformelle rollene derimot, er forventningene til en person basert på den sosiale funksjonen vedkommende påtar seg i en gruppe (Farrell et al. 2001). Med både formelle og uformelle roller tilhører det med andre ord forventninger, og det er derfor interessant å analysere om forventningene blir opprettholdt. I tillegg er det også viktig å kartlegge hvem som påtar seg de uformelle rollene i et team (Forsyth 2017), da lite samsvar mellom formelle og uformelle roller vil føre til forskjeller mellom det praktiske og teoretiske.

En oversikt over Teamets formelle rollestruktur ble tilsendt før observasjonsperioden. Denne har dannet forventninger og vært behjelpelig med å vise hvordan de uformelle rollene varierer fra de formelle. Å kartlegge Teamets uformelle rollestruktur er behjelpelig i denne oppgaven for å se hvorfor gruppedynamikken er som den er og hvordan de virtuelle møtene påvirkes. I hvor stor grad samsvarer de uformelle rollene med de formelle? Det å kartlegge rollestrukturen i praksis, er sentralt for å forstå Teamet.

2.4 Gruppedynamikk

Team som samarbeider mot et felles mål vil oppleve at det oppstår en helt egen gruppedynamikk. I likhet med roller og rollestruktur, har teamets dynamikk mye å si for samhandling og

prestasjon. Dette er spesielt interessant innenfor distribuerte team, siden de befinner seg på forskjellige lokasjoner. Derfor avsluttes det teoretiske fundamentet med teorier innenfor gruppedynamikk som brukes til å forstå hva som ligger til grunn for samarbeidet til Teamet. Gruppedynamikk er stadig skiftende polarisering mellom forskjellige standpunkter, holdninger, funksjoner og roller i gruppesammenheng (Sjøvold 2006).

Roller og rollestruktur innenfor gruppedynamikk må ikke forveksles med formelle og uformelle roller presentert i forrige delkapittel. Her er begrepet rolle tilknyttet gruppefunksjonene kontroll, omsorg, opposisjon og avhengighet, som er tatt for seg i 2.4.2 - SPGR.

Gruppedynamikk er innflytelsesrike, mellommenneskelige prosesser som foregår i et team over tid (Forsyth 2017). God dynamikk fører til utvikling og vekst, mens dårlig dynamikk kan føre til konflikt eller fastlåsing av roller (Sjøvold 2006). Prosessene bestemmer medlemmenes relasjon og involvering seg imellom, samt deres felles mål og forståelse. Samspillet i teamet blir helt sentralt, og medlemmenes roller reguleres av normer og delte verdier (Sjøvold 2014).

2.4.1 Spinnteori for grupper

Det har de siste 70 årene blitt forsket mye på team og små grupper, og det er vist til flere likheter mellom de ulike teoriene (Sjøvold 2006, 2007, 2014). De mest toneangivende teoriene innenfor organisasjons- og gruppeforskning har gitt inspirasjon til Sjøvold (2006) utvikling av spinnteori for grupper. I Tabell 2.1 presenteres en grov og forenklet sammenstilling av teoriene, hvor stikkord rundt teoriens bidrag står i rad to.

Sjøvold	Tuckman	McGrath	Bales	Schutz	Bion	Parson	Mills
BALANSE	FASER	VALG	DYNAMIKK	BEHOV	EMOSJONER	KONTEKST	LÆRING
Innovasjon			Likevekt				Vekst
Kontroll	Arbeid	Utføring	Struktur	Autoritær	Arbeids- gruppe	Mål	Mål
Omsorg	Orientering	Oppstart	Affekt	Oversosial Overperson- lig	Pardannelse	Integrasjon	Umiddelbar tilfredsstille- se
Opposisjon	Utpøving	Konflikt	Motstand	Undersosial Underper- sonlig	Kamp/flukt	Latens	Selv- bestemmelse
Lojalitet	Norm	Problem- løsning	Støtte	Avhengig	Avhengighet	Adopsjon	Bevaring
Reservasjon			Oppløsning		Kamp/flukt		

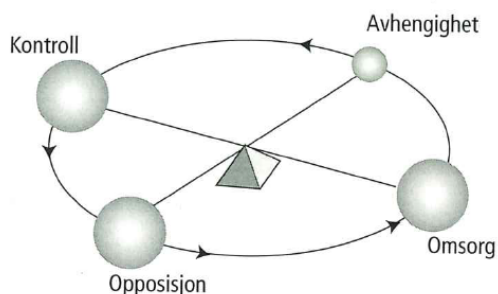
Tabell 2.1: Sammenstilling av teamutviklingsteori (Sjøvold 2014).

En av de mest sentrale likhetene mellom modellene er enigheten om at grupper kan utvikle kvaliteten på sitt samspill, og at en slik utvikling krever tid, læring og energi (Sjøvold 2014). Spinn-teorien tar for seg grupperes dynamikk, og Sjøvold (2014) mener at det er fire grunnleggende aspekter ved grupperes liv som må oppfylles i dette samspillet. Disse fire grunnleggende aspektene er *kontroll, omsorg, opposisjon og avhengighet*.

2.4.2 SPGR

Systematisere Person-Gruppe Relasjoner (SPGR) er en modell som er resultatet av sammenstillingen av de ulike perspektivene og bidragene fra tidligere modeller. Det er både en teori og en metode for å studere mellommenneskelig samhandling, og har vært i utvikling siden tidlig på 80-tallet (Sjøvold 2007). Modellen baserer seg på de fire grunnleggende gruppefunksjonene og definerer balanse som et sentralt begrep for å beskrive grupperes dynamikk (Sjøvold 2006). Alle de fire grunnleggende funksjonene er nødvendige for både tradisjonelle og distribuerte team, og hver for seg understøtter de elementer som gruppen ikke kan være foruten. Dersom gruppen over lang tid preges for mye av bare én funksjon, vil dette medføre at gruppen blir sårbar om den blir stilt overfor krav som ikke kan møtes av denne funksjonen alene (Sjøvold 2006). Siden dynamikken i Teamet skulle kartlegges, var SPGR som verktøy et naturlig valg. Metoden er basert

på anerkjent forskning innen tradisjonelt teamarbeid, og det var derfor aktuelt å bruke denne metoden til å analysere gruppedynamikken i et virtuelt team. I Figur 2.2 illustreres hvordan de grunnleggende funksjonene plasseres i forhold til hverandre.



Figur 2.2: SPGR illustrert ved de fire gruppefunksjonene (Sjøvold 2006).

Kontroll

Kontrollfunksjonen beskriver atferd som fokuserer på utførelse og produksjon. Personer som opererer innenfor denne kategorien oppleves ofte som lite fleksible regelryttere (Sjøvold 2006). Struktur, autoritet og prosedyrer er nøkkelord (Sjøvold 2007). Når en gruppe har en kontrollkultur vil gruppens delte antagelse om målet være krystallklart, samtidig som de vil oppfatte nye idéer og utenforstående personer som trusler (Sjøvold 2006).

Omsorg

Omsorgsfunksjonen beskriver relasjonsmessige, støttende og affektive funksjoner i teamet (Sjøvold 2007). Personer innenfor denne kategorien oppleves som vennlige, uformelle, åpne og demokratiske (Sjøvold 2006). En gruppe som er preget av omsorgskultur vil ha en tendens til å prioritere mellommenneskelige relasjoner og tilfredshet (Sjøvold 2006).

Opposisjon

Opposisjonsfunksjonen beskriver personer som utfordrer etablerte rutiner og faste systemer, samt er kritisk til hvordan oppgaver løses (Sjøvold 2007). Personer innenfor denne kategorien kan oppfattes som upålitelige og irritable fordi de viser intoleranse for kontroll, samt uttrykker motstand mot autoriteter (Sjøvold 2006). Hvis en gruppe er preget av en opposisjonskultur blir

aggressiv atferd verdsatt, og det er en manglende evne til å arbeide for et felles mål (Sjøvold 2006).

Avhengighet

Avhengighetsfunksjonen beskriver lojalitet og lydighet, som er nødvendig i en gruppe for at medlemmene skal klare å nå konsensus (Sjøvold 2007). Her er det sentralt å følge reglene og adlyde andre, selv om en ikke er enig eller forstår. Personer som opererer innenfor denne kategorien oppleves som logiske og analytiske. De konsentrerer seg om oppgaven og problemløsning, og oppleves som fornuftige og reflekterte (Sjøvold 2006). En gruppe med en avhengighetskultur foretrekker verdier som fremmer lojalitet og disiplin. Dette medfører gjerne passivitet og underkastelse (Sjøvold 2006).

Balanse

Balanse er et helt sentralt element i SPGR, hvor de fire ovennevnte funksjonene bør være i balanse for at et team skal fungere optimalt (Sjøvold 2006). Hvis en skal klare å håndtere endring i omgivelsene, nye oppgaver eller interne problemer bør gruppe-medlemmer være i stand til å balansere flere roller. Hvis alle i teamet er i stand til å mestre alle funksjonene, øker prestasjonsnivået ved at teamet kan reagere med en passende handling for ethvert behov (Sjøvold 2006, Mudrack & Farrell 1995). Dette kan være ekstra utfordrende hvis den eneste kommunikasjonen en har med teamet sitt er gjennom virtuelle møter. Teamet i denne oppgaven opererer innenfor et område der omgivelsene er komplekse og preget av stadige endringer, noe som gjør at balansering av gruppefunksjonene er av stor interesse å drøfte videre i Kapittel 5 - Diskusjon.

For å klare å skape denne likevekten i teamet bør gruppefunksjonene balanseres på en hensiktsmessig måte. Totalt har SPGR fire dimensjoner, der kontroll versus omsorg (C-N)⁶ og opposisjon versus avhengighet (O-D)⁷ er to av disse (Sjøvold 2007). For å forsikre produktivitet, bør medlemmene ha felles mål og en felles plan, samt regler og normer i forbindelse med oppgaveorientert, mellommenneskelig atferd. For å klare å opprettholde denne strukturerte måten å jobbe på over tid, må medlemmene akseptere uenigheter samt lytte til andres meninger. Denne balanse-

⁶Control-Nurture

⁷Opposition-Dependence

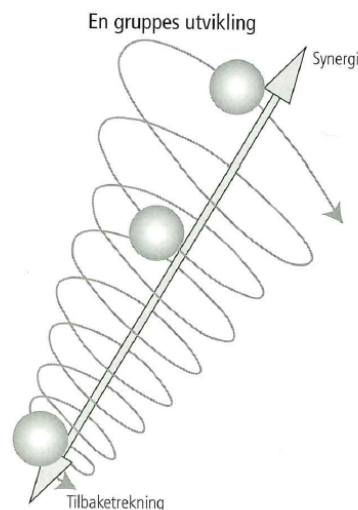
gangen av funksjoner finnes i dimensjonen kontroll versus omsorg (Sjøvold 2007). En balanse-gang i dimensjonen opposisjon versus avhengighet er også viktig. Grupper er ofte produktive under stabile forhold, men for å mestre uforutsette hendelser i omgivelsene er det nødvendig å være kritisk samt utfordre vanlige måter å gjøre ting på (Sjøvold 2007). Andre ganger vil det være behov for medlemmer som lystrer, aksepterer og adlyder beskjeder som blir gitt. Blind lojalitet og opprørsk oppførsel er noen ganger nødvendig for at et team skal fungere optimalt over tid (Sjøvold 2007). Tatt disse to dimensjonene i betraktning blir det klart at forskjellige funksjoner bør være til stede i ulike situasjoner, og at en balanse mellom dem er viktig.

Den tredje dimensjonen i SPGR-rommet handler om medlemmenes innflytelse, og går under beskrivelsen påvirkning versus passivitet (I-P)⁸. Denne dimensjonen handler om likevekt, og at medlemmene i teamet tar på seg den rollen som kreves av situasjonen (Sjøvold 2007). I noen situasjoner vil en overvekt av påvirkning være en god løsning. I virtuelle møter kan det være en utfordring hvis for mange personer tar mye plass, ettersom kommunikasjonen bør være mer strukturert grunnet mangel på ikke-verbalitet. For mye påvirkning kan føre til at medlemmene snakker i munnen på hverandre, og det er mulig at flere konflikter oppstår. Sjøvold (2007) antyder at I-P dimensjonen også må balanseres over tid, ettersom svært dominante medlemmer har en tendens til å fryse gruppen inn i faste roller.

Etter hvert som teamet utvikler seg vil medlemmene lære å påta seg den rollen som kreves av situasjonen, uavhengig av hvilken rolle den personen i utgangspunktet er komfortabel med. Teamet vil etter hvert dedikere seg mer til gruppen, og gruppen modnes. Den fjerde dimensjonen i SPGR er utviklingsdimensjonen, og her beveger en seg mellom polene tilbaketrekning og synergi (W-S)⁹ (Sjøvold 2007). I Figur 2.3 er bevegelsen fra tilbaketrekning til synergi illustrert som en spiral, hvor pilen går begge veier for å symboliserer at utviklingen kan gå begge veier.

⁸Influence-Passivity

⁹Withdrawal-Synergy



Figur 2.3: En gruppes utvikling fra tilbaketrekning til synergi (Sjøvold 2006).

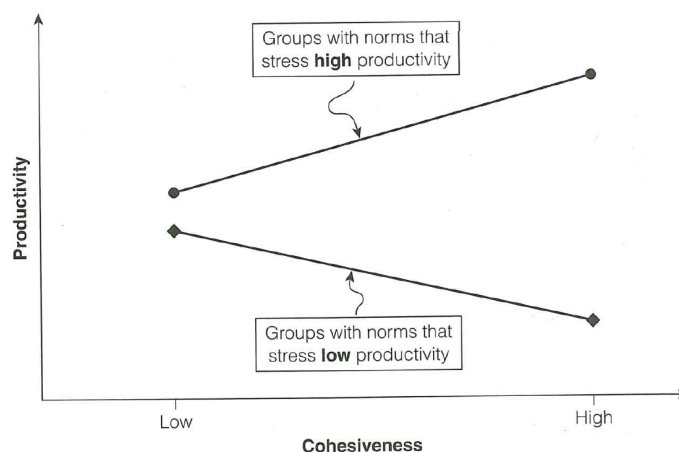
Nær tilbaketrekning vil medlemmene i teamet være knyttet til en rolle de behersker godt. De leverer hver for seg, og bruker mye energi på å forsikre seg om at de er akseptert i gruppen (Sjøvold 2006). I motpolen synergi råder felles identitet og likeverd, og gjennom trygghet søker medlemmene aktivt etter nye ideer og kontakter. Å operere i nærheten av synergipolen vil være gunstig for effektive virtuelle møter, da potensialet for læring er betydelig større ved synergi enn ved tilbaketrekning (Sjøvold 2006).

2.4.3 Kohesjon

Felles verdier skaper basis for et følelsesmessig fellesskap, og Sjøvold (2006) mener at det er gruppens verdigrunnlag som binder et team sammen. Både i tradisjonelle og distribuerte team er kohesjonen grunnlaget for gruppens evne til produktivitet og overlevelse. Siden medlemmer i distribuerte team sjeldnere møtes ansikt-til-ansikt enn tradisjonelle team, kan kohesjonen spille en vesentlig rolle for hvor stor forpliktelse en føler overfor teamet. Ifølge Levi (2001) vil medlemmer i grupper med sterk kohesjon like oppgaven, nyte samarbeidet, være personlig involvert, samt være stolt av arbeidet de gjør. Wech et al. (1998) viser til at grupper med sterk kohesjon er mer forpliktet til sine oppgaver og presterer bedre. Weick & Roberts (1993) beskriver at effektive team er et resultat av aktiviteter som er basert på grunnleggende antagelser og en felles bevissthet, hvor medlemmene er klar over hvordan handlingene deres henger sammen. Flere studier

viser til forholdet mellom kohesjon og suksess, og Gouldner (1960) presenterer funn på at gjensidig positive følelser i teamet vil lede til at teammedlemmene bidrar mer mot gruppesuksess. Ifølge Skårdal (1974) er kohesjon et uttrykk for den evne en gruppe viser i å mestre balansen mellom kreftene som spiller sammen i gruppens bestrebelse etter å realisere en målsetning. Med andre ord vil det si at kohesjon påvirker gruppens ytelse og hvilke oppgaver gruppen er best skikket til å løse.

Det finnes dog en del forskjellige meninger om sterk kohesjon er bra eller ikke, og at kohesjon både kan bidra til at gruppen får høy ytelse og lav ytelse, som illustrert i Figur 2.4. Hvis en gruppe har normer som understøtter høy ytelse, vil sterk kohesjon gi høy ytelse, mens hvis en gruppe har normer som understøtter lav ytelse, vil sterk kohesjon gi lav ytelse (Berkowitz 1954, Schachter et al. 1951, Levi 2001, Nemeth & Staw 1989, Forsyth 2017). Kohesjon er noe som har blitt utviklet over tid i Teamet, og kan være utfordrende for det enkelte medlem å være bevisst på. Det er i denne oppgaven interessant å se på hvor sterk kohesjonen i Teamet er, og hvilke verdier kohesjonen er oppbygd av. I tillegg drøftes sammenhengen mellom kohesjonen og ytelsen til Teamet.



Figur 2.4: Forholdet mellom kohesjon og produktivitet (Forsyth 2017).

Siden det er lite enighet om korrelasjonen mellom kohesjon og ytelse, presenterer Sjøvold (2006) kohesjon i samspill med de grunnleggende gruppefunksjonene (*Omsorg, Kontroll, Avhengighet, Opposisjon*). Han viser til at hvis målsetting og situasjon fordrer at gruppen mobiliserer én

gruppefunksjon, vil en av disse kohesjonene være effektiv og gi høy ytelse. Flere forskere ser kohesjon som et mer komplekst, multidimensjonalt fenomen hvor mange faktorer spiller sammen for å skape gruppens lim (Cota et al. 1995, Dion 2000, Bowers et al. 2000), og at effektivitet ses i sammenheng med gruppens evne til å koordinere sine ressurser over tid (Hackman 1983). Synergikohesjon er nettopp en slik kohesjon, og her vil ingen av gruppefunksjonene dominere. Dette gir en robust og fleksibel gruppe. Balansen vil ikke være forskjøvet mot én funksjon, og gruppen vil klare å mobilisere raskt til endringer i omgivelsene. Limet i synergikohesjonen er den nærmest samtidige vekslingen mellom gruppefunksjonene, samt medlemmenes opplevelse av likeverd og personlig læring (Sjøvold 2006). Synergikohesjon er altså en betegnelse for modne grupper. Siden gruppefunksjonene er gjennomgående under temaet gruppedynamikk, drøftes også kohesjonen i Teamet i lys av disse i Kapittel 5 - Diskusjon.

2.4.4 Formålsnivå

Innenfor SPGR finnes begrepet formålsnivå, som er en beskrivelse på gruppers forskjellige dynamikk. Grupper med fast rollestruktur operer på et lavt formålsnivå og grupper med fleksibel rollestruktur på et høyt formålsnivå (Sjøvold 2014). Det henger altså sammen med utviklingsdimensjonen der gruppen beveger seg mellom tilbaketrekning og synergi, og beskriver teamets modenhet. En gruppes effektivitet kommer helt an på konteksten og oppgavens kompleksitet, og det er derfor ikke noe mål i seg selv at alle team skal operere på et høyt formålsnivå. Det å samarbeide virtuelt kan også være med på å begrense formålsnivået. Ved enkle, entydige oppgaver vil det være fordelaktig med en fast rollestruktur. Dersom omgivelsene er komplekse og preget av stadige endringer kan derimot en fast rollestruktur være hemmende for gruppen (Sjøvold 2014). For å operere på et høyere formålsnivå kreves det i større grad relasjonelle ferdigheter fra medlemmene, samt tid og erfaring (Sjøvold 2007). Ettersom Teamet eksisterer under relativt ustabile og uforutsigbare forhold, er formålsnivået viktig å drøfte. Har Teamet et passende formålsnivå til oppgaven de løser, eller bør de bevege seg mot et lavere eller høyere formålsnivå?

De fire formålsnivåene Sjøvold (2014) har skissert for å beskrive ulike typer dynamikk går under navnene *reservasjon*, *lagånd*, *produksjon* og *nyskapning*. Han presiserer at dette ikke er klart avgrensede stadier, og at det er en glidende overgang mellom nivåene. I *reservasjon* er dynamikken

preget av begrenset interaksjon og passer til svært rutinemessige oppgaver under stabile og forutsigbare forhold. *Lagåndsdynamikken* er preget av sterkt samhold og resultatorientering, men oppgavene må fortsatt være relativt enkle og omgivelsene oversiktlige. På nivået *produksjon* er dynamikken preget av medbestemmelse og evnen til å finne og iverksette forbedringer innen de rammene gruppen skal yte. Det som skiller det siste nivået *nyskaping* fra *produksjon* er evnen til å sprengte disse rammene, hvor dynamikken preges av sterk, men konstruktiv opposisjon (Sjøvold 2014).

2.4.5 Teamutviklingsmodellen

Tuckman (1965) har utviklet en teori som beskriver gruppers utvikling mot høyere ytelse gjennom fire faser som oppstår naturlig i et teamarbeid (Sjøvold 2006, Moxon 1993). Sjøvold (2006) sammenligner teorien med at team utvikles på samme måte som et menneske går fra spedbarn til voksen naturlig over tid. I likhet med gruppens formålsnivå, er det å plassere Teamet innenfor disse fasene hjelpsomt når det kommer til forståelse av dynamikken. Tuckman (1965) definerte fire faser for en gruppes utvikling over tid: *forming*, *storming*, *norming* og *performing*. Hvert av stegene har forskjellige karakteristikk i form av blant annet problemer, hvor noen deler av fasene kan være ubehagelige å møte (Moxon 1993). De er likevel nødvendige å oppleve om teamet skal utvikle seg og til slutt yte sitt beste (Tuckman 1965).

Forming

Forming er den første fasen, som Sjøvold (2006) har kalt *orienteringsfasen*. Dette er det første som skjer når et team blir dannet eller nye medlemmer blir en del av gruppen (Moxon 1993). Ifølge Miller (2003) går denne fasen ut på at teamet skal danne relasjoner og etablere normer for videre teamarbeid. For distribuerte team vil orienteringsfasen være ekstra viktig ettersom den utfordres av manglende interaksjon ansikt-til-ansikt, som er sentralt ved relasjonsbygging. Identitetsbygging vil også være en viktig faktor i denne fasen (Moxon 1993). Medlemmene vil trå varsomt ettersom kjørereglene fortsatt ikke er fastsatt, men det tar ikke lang tid før en blir bedre kjent og forsiktigheten minskes (Sjøvold 2006). Subgrupper¹⁰ kan også oppstå i denne fasen mellom personer basert på tidligere bekjentskap, stereotypier eller grunnet god tone fra

¹⁰Når en gruppe blir delt opp i mindre uformelle grupper.

første stund. Selv om subgruppene ikke nødvendigvis er ødeleggende for teamet i starten, kan de bli mer destruktive mot slutten av orienteringsfasen ettersom andre medlemmer kan føle seg utelatt (Moxon 1993). Som en ser i Figur 2.5 vil denne fasen hovedsakelig foregå innenfor omsorgssektoren (Sjøvold 2006). I orienteringsfasen er det derfor det sosiale og det å bli kjent som er hovedprioriteten.

Storming

Sjøvold (2006) har gitt denne fasen navnet *utprøvingsfasen*, ettersom én eller flere påtar seg lederrollen og vil prøve å danne et sett med kjøreregler for teamet. Dette kan enten bli godtatt av resterende medlemmer, eller det kan oppstå motstand (Sjøvold 2006). Farrell et al. (2001) og Miller (2003) skriver om polariseringen¹¹ som oppstår, og at mange nye roller vil bli dannet. Tuckman (1965) hevder at utprøvingsfasen er uunngåelig og nødvendig for å kunne danne kohesjon i teamet. Om teamet blir enig om felles mål i denne fasen, vil det gå videre til neste fase, hvis ikke vil det dø ut grunnet uløselige konflikter (Tuckman 1965). Figur 2.5 viser at denne fasen vil befinne seg i opposisjonssektoren i SPGR-diagrammet, ettersom fasen er preget av polariseringer og konflikter. Selv om denne fasen trolig er den tyngste, vil det også være den viktigste for gruppeutviklingen (Moxon 1993).

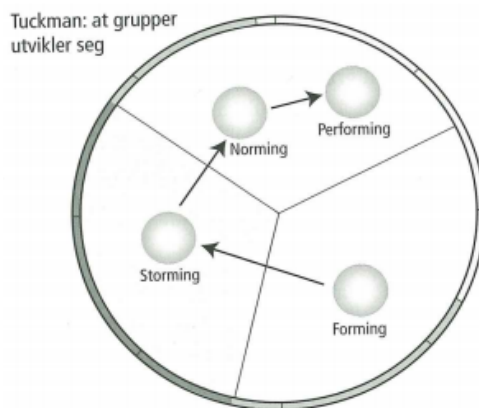
Norming

Norming er den tredje fasen, som Sjøvold (2006) har kalt *normfasen*. Først nå er det dannet en felles kultur og struktur ved at normer, regler, forventninger og gruppens formål er definert (Farrell et al. 2001). I tillegg er gruppen nå preget av fellesskap i form av å ha fått sin egen identitet (Sjøvold 2006, Moxon 1993). I denne fasen vil medlemmene gå fra konkurranse til samarbeid (Moxon 1993), hvor prosedyrer og roller også blir fastsatt (Farrell et al. 2001). Generelt er grunnlaget for samarbeid dannet ettersom gjensidig tillitt og forståelse innad i teamet nå har oppstått (Sjøvold 2006), og dette vises ved at gruppen nå har beveget seg inn i kontrollsektoren i SPGR-diagrammet, og mot synergi (Figur 2.5).

¹¹Dannelse av subgrupper eller enkeltpersoner rundt poler som representerer hvert sitt standpunkt.

Performing

Denne fasen har fått navnet *arbeidsfasen* av Sjøvold (2006). Ledelse, struktur, samarbeid og generell gjennomføring av teamarbeidet forbedres hele tiden, og først her vil teamet oppnå sitt fulle potensial (Sjøvold 2006). Farrell et al. (2001) og Miller (2003) viser at det er i denne fasen at konflikter løses i det de oppstår, møter med god arbeidsflyt avholdes og teamet gledes over det de har oppnådd. I tillegg varierer lederskapet fra møte til møte ut ifra hvem som er eksperten for det som er temaet. Medlemmene vet i tillegg hverandres styrker og svakheter, og oppgaver blir derfor fordelt basert på hvem som kan hva (Farrell et al. 2001). Selv om teamet generelt fungerer bedre og yter godt, mener Moxon (1993) at teamet også blir mer lukket. Det vil derfor være vanskelig for nye medlemmer å komme inn i teamet, spesielt om verdiene til vedkommende ikke stemmer overens med teamets. Teamet vil fortsatt være i kontrollsektoren i SPGR-diagrammet (Figur 2.5), men de er flyttet inn i synergiområdet, som tyder på høy fleksibilitet og ytelse. Dette støttes av Moxon (1993) som skriver at fleksibiliteten er høy i denne fasen.



Figur 2.5: Tuckmans teamutviklingsmodell (Tuckman 1965).

2.4.6 Oppsummering

Dette delkapittelet har redegjort for gruppedynamikk. Distribuerte team har sin egen dynamikk, og den vil påvirke gruppens evne til å prestere (Mudrack & Farrell 1995). SPGR er både en teori og en modell for å studere mellommenneskelig samhandling, som baserer seg på fire grunnleggende gruppefunksjoner. Alle funksjonene er nødvendige for et team, men for at teamet skal fungere optimalt er balanse viktig. Et team der medlemmene klarer å påta seg rollene som kre-

ves av situasjonen, blir omtalt som en moden gruppe. Desto mer moden gruppen er, desto mer rustet er den til å løse komplekse oppgaver. Det er likevel ikke noe mål i seg selv at alle team skal operere på et høyt formålsnivå, ettersom gruppeeffektivitet avhenger av kontekst og oppgavens kompleksitet. I likhet med at teamet modnes, forsterkes også teamets kohesjon over tid. Dette er et felles verdigrunnlag, som både kan påvirke teamet positivt og negativt, alt ettersom hva slags normer og verdier som forsterkes. Teamutviklingsmodellen handler om at grupper utvikler seg naturlig gjennom forskjellige faser, hvor hver fase har ulike karakteristikk (Tuckman 1965). I likhet med synergi-konseptet til Sjøvold (2006), tilsier teamutviklingsmodellen at team beveger seg mot høyere ytelse gjennom utvikling.

SPGR er en metode for å studere gruppedynamikk, og har blitt brukt i denne oppgaven som et verktøy for å analysere Teamets gruppedynamikk. Det er hjelpelig å plassere medlemmene i de ulike gruppefunksjonene for å avgjøre hvor god virtuell samhandling det er i Teamet. Å beskrive Teamets evne til å balansere gruppefunksjonene, samt hvilket formålsnivå de opererer innenfor, er avgjørende for om endringer er nødvendig eller ikke. Det er også interessant å se hvor godt utviklet Teamet er. Alt dette bør ses i lys av prosjektet som gjennomføres. Å forstå Teamets kohesjon er med på å beskrive dets evne til produktivitet og overlevelse. Er gruppedynamikken og formålsnivå i samspill med arbeidsoppgaver og kontekst?

3. Metode

I dette kapitlet er metodikken lagt fram, hvor det vitenskapsteoretiske ståsted først presenteres. Deretter redegjøres forskningsdesign, datainnsamling og analyse, vurdering av datamaterialet og til slutt etiske hensyn. Anvendt metode presenteres så detaljert som mulig, for å unngå misforståelser vedrørende forskningsprosessen.

3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Det ontologiske utgangspunktet i denne studien er sosialkonstruktivisme. Sosialkonstruktivisme er en virkelighetsforståelse konstruert av medmenneskelig interaksjon i en sosial setting (Tjora 2017). Observasjonene i denne studien undersøkte en slik setting. Ulik informasjon har blitt innhentet vedrørende hvordan sosiale fenomener oppstår, hvordan de utfolder seg, og gitt mulighet for tolkning (Johannessen et al. 2011, Tjora 2017).

Ettersom metodologien hovedsakelig er kvalitativ, er det naturlig at det epistemologiske synet er hermeneutisk. Dette grunnet at det ikke finnes lovmessigheter innen valgt samfunnsvitenskapelig område, ettersom alt må forstås i sin spesifikke sammenheng (Johannessen et al. 2011). Studien har hatt som formål å kartlegge hvordan møtevirksomhet foregår i et virtuelt team. Det var derfor essensielt å analysere Teamet i den konteksten de er vant til å jobbe i for å se sammenhenger, ved hjelp av observasjon som kvalitativ tilnærming (Silverman 2013). Denne studien har forsøkt å skape en helhetlig forståelse, ved at vi undersøkte fenomenet i den spesifikke sammenhengen det befant seg i (Johannessen et al. 2011).

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign omhandler det som har med utførelsen av undersøkelsen å gjøre. Formål, undersøkelsesobjekt, studietype og tidsaspekt er styrende for hvilke valg som tas i forbindelse med forskningsdesign (Johannessen et al. 2011). Design av undersøkelsen er viktig for total gyldighet av oppgaven, noe som er tatt for seg i 3.4 - Vurdering av datamaterialet.

3.2.1 Forskningstilnærming

Kvalitativ forskning legger ofte vekt på forståelse og nærhet til det som forskes på, med en åpen interaksjon mellom forsker og informant. Gjennom et fortolkende paradigme er fokuset ofte på informantenes opplevelse og meningsdanning (Tjora 2017). Denne typen tilnærming kalles en induktiv metode, som er en prosess der en jobber fra empiri mot teori (Johannessen et al. 2011). Johannessen et al. (2011) mener at det er viktig å ha en pragmatisk tilnærming til forskningen for å besvare problemstillingen best mulig, og Tjora (2017) påpeker at forskning ikke nødvendigvis er en lineær prosess.

Ettersom studien i all hovedsak besto av kvalitativ forskning har forskningstilnærmingen for det meste vært induktiv. Det betyr dog ikke at det er gått direkte fra empiri til teori. Selv om vi ikke ønsket å teste noen hypotese gjennom en deduktiv tilnærming, har teori vært noe styrende i forkant og underveis i studien. Tilnærmingen har da noe til felles med en abduktiv metode, som starter i empirien, men hvor teori dras inn i forkant eller i løpet av forskningsprosessen (Alvesson & Sköldberg 2017). Selv om det har vært en vekslende prosess mellom teori og empiri, ble den teoretiske tilnærmingen tydeligere utover i prosjektet, noe som kjennetegner en induktiv tilnærming.

3.2.2 Valg av metode

Studien har benyttet seg av metodetriangulering, ettersom to metoder er kombinert (Bryman 2016). Siden vi ønsket å skaffe oss en dypere forståelse av et sosialt fenomen var forskningen eksplorerende (Tjora 2017). Derfor var det naturlig å benytte seg av kvalitativ metode i innhenting og analyse av data. Kvalitative data ble tilegnet gjennom å observere Teamet over en sammenhengende tidsperiode på fire uker. Ifølge Nyeng (2012) er det subjektive opplevelser som kan oppfylle den kvalitative forskningens mål om å fortelle hvordan virkeligheten oppfattes. For at vi skulle klare å beskrive gruppedynamikken, møtegjennomføringen og rollestrukturen i Teamet, var det nødvendig å avdekke summen av de kvaliteter som samlet sett utgjorde det sosiale fenomenet. I tillegg benyttet vi oss av en kvantitativ metode i form av SPGR-undersøkelse. Dette ga oss mulighet til å tallfeste noen av kvalitetene som ble observert. Det er ideelt å kombinere metode på denne måten fordi det resulterer i større troverdighet i funnene, samt gir en mer all-

sidig belysning av fenomenet (Bryman 2016, Johannessen et al. 2011, Nyeng 2012, Tjora 2017). Basert på de metodiske betraktningene som er presentert, anses denne forskningen å ha et delvis etnografisk design (Johannessen et al. 2011, Bryman 2016).

3.2.3 Varighet

Forskningen ga et øyeblikksbilde av hvordan situasjonen var i Teamet. Det ble samlet inn data over 20 sammenhengende arbeidsdager som objektivt sett anses som en kort periode. Det er likevel et relativt langt tidsrom sett i lys av masteroppgavens tidsramme. Dette gjør studien til en tverrsnittsundersøkelse (Bryman 2016, Johannessen et al. 2011). Det er derfor vanskelig i denne forskningen å si noe om utviklingen over tid (Johannessen et al. 2011), selv om datainnsamlingen kunne vise tendenser over 20 sammenhengende arbeidsdager. Det kunne vært gunstig å utføre en longitudinell undersøkelse for denne forskningen (Johannessen et al. 2011), men det lot seg ikke gjøre grunnet oppgavens tidsramme.

3.3 Datainnsamling og analyse

Det er benyttet to metoder i denne masteroppgaven. Samsvarer resultatene fra de to metodene, styrkes tilliten (Johannessen et al. 2011). Om svarene eventuelt avviker, trenger det dog ikke å være noe problem, da det kan gi problemstillingen en mer detaljert forklaring (Johannessen et al. 2011).

3.3.1 Observasjon

Virtuelle møter er hovedgrunnlaget for datainnsamling, med utgangspunkt i møtegjennomføring, rollestruktur og gruppedynamikk. Observasjon er benyttet da det kan være vanskelig for deltakerne selv å gjenspeile gruppen med utgangspunkt i fenomenet som forskes på. Dette fordi en i observasjon studerer hva personer gjør, mens det i intervjuer studeres hva folk selv sier at de gjør (Tjora 2017).

Det har vært to observatører i forskningen, hvor felten var virtuelle møter ved bruk av Microsoft Teams¹. De observerte møtene ble gjennomført som telekonferanser, ikke videokonferanser. Ettersom vi ble en del av Teamets utføringsmåte, ble observasjonene gjort i en naturlig set-

¹Virtuell kommunikasjonsplattform.

ting. Analyseenheterne var hovedsakelig på et mikro analysenivå da individene ble observert, men det var likevel noe grad av meso analysenivå ettersom BDO også er noe relevant for konklusjonene som blir trukket (Johannessen et al. 2011). Observasjonene var ikke-deltakende i form av tilstedeværende observatører. Med dette menes det at forskeren skal engasjere seg gjennom samtaler og intervjuer med prosjektgruppen, men ikke som deltaker (Johannessen et al. 2011). Dette forklares ved at det har vært samtaler med noen prosjektdeltakere utenom møtene, men kun observasjon i møtene.

Møtedeltakere defineres i denne oppgaven som personer som har snakket under møtene, og ikke kun vært til stede. Deltakelsen i de virtuelle møtene varierte. Det var mellom fire og ti møtedeltakere, hvor flere av navnene gikk igjen. Som skissert i Tabell 3.1 og Tabell 3.2 var det tilsammen 20 møter for observasjon, men ett ble avlyst grunnet dårlig oppmøte. Teamet benyttet seg av Scrum-rammeverket, hvor to sprinter på tilsammen fire, sammenhengende uker ble fulgt.

Dato	Beskrivelse	Ant.	Varighet
11.02 (1)	Sprint Planning	7	55 min
12.02 (2)	Daily Stand-up	7	15 min
13.02 (3)	Daily Stand-up	5	15 min
14.02 (4)	Daily Stand-up	4	15 min
15.02 (5)	Daily Stand-up	7	15 min
18.02 (6)	Avlyst	—	—
19.02 (7)	Daily Stand-up	5	15 min
20.02 (8)	Daily Stand-up	6	15 min
21.02 (9)	Daily Stand-up	4	15 min
22.02 (10)	Sprint Review	6	40 min

Tabell 3.1: Sprint 1.

Dato	Beskrivelse	Ant.	Varighet
25.02 (1)	Sprint Planning	9	70 min
26.02 (2)	Daily Stand-up	10	15 min
27.02 (3)	Daily Stand-up	6	15 min
28.02 (4)	Daily Stand-up	5	15 min
01.03 (5)	Daily Stand-up	5	15 min
04.03 (6)	Daily Stand-up	8	15 min
05.03 (7)	Daily Stand-up	7	15 min
06.03 (8)	Daily Stand-up	7	15 min
07.03 (9)	Daily Stand-up	7	15 min
08.03 (10)	Sprint Review	7	65 min

Tabell 3.2: Sprint 2.

Innsamling av observasjonsdata

Ettersom avtalen med BDO spesifiserte at vi ikke kunne ta opptak, var det spesielt viktig med god informasjonsinnhenting når møtene ble observert. Siden vi observerte møter i 20 sammenhengende dager, var det spesielt viktig med strukturert datainnsamling for å skille møtene fra hverandre. I forkant skrev vi derfor ned tanker og forventninger til møtet, i en såkalt pre-script (Vedlegg 6.5). Under selve møtene noterte vi ned relevante hendelser (Vedlegg 6.6), i tillegg til

å benytte Bales (1951) sitt krysskjema IPA² (Vedlegg 6.4). I etterkant av møtene ble det utarbeidet en post-script (Vedlegg 6.7), hvor vi gjorde oss opp en mening om samtlige møtedeltakere og vår generelle oppfatning av møtet. Post-scripten baserte seg på møtenotatene, IPAen og pre-scripten, og ble gjort i felleskap for å danne en felles mening om Teamet. Etter dette konstruerte vi hvert vårt SPGR-snapshot³, for så å sammenstille de til et felles SPGR-snapshot (Vedlegg 6.3). Dette var for å visualisere Teamets dynamikk over kortere intervaller (Sjøvold 2006), med hensikt om å kode myk data til hard data (Johannessen et al. 2011).

3.3.2 SPGR

I tillegg til observasjon, ble SPGR-undersøkelsen benyttet for å kartlegge samarbeidet i de virtuelle møtene. Denne modellen har vært i utvikling siden starten av 1980-tallet og er en videreføring basert på tidligere perspektiver og bidrag fra andre gruppemodeller. Verktøyet ble brukt som instrument for å kartlegge og målsette dynamikken og intergrupperelasjoner i Teamet, med fire grunnleggende gruppefunksjoner i sentrum (Sjøvold 2014). SPGR gir informasjon om personers eller gruppers oppfatning av relasjoner, og disse resultatene bidro til å analysere Teamets prestasjonsevne og nødvendige tiltak for å øke denne (Sjøvold 2006).

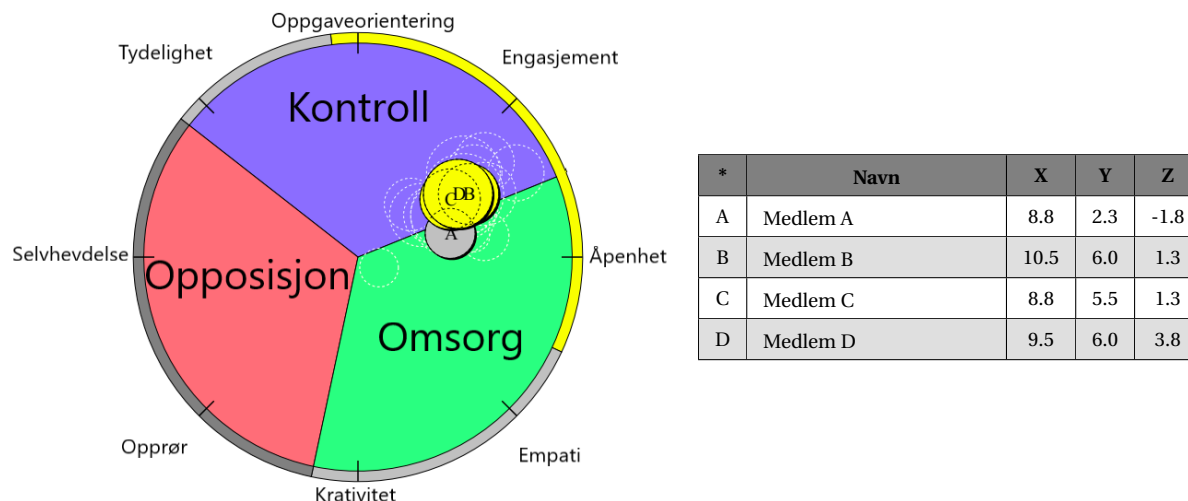
Feltdiagrammet

Feltdiagrammet er en visuell fremstilling av gjennomsnittlig atferd for en gruppe i atferdsrommet, samt relasjonene mellom disse (Sjøvold 2006). Sirklene i atferdsrommet representerer medlemmene i gruppen og forholdet mellom dem. Diagrammet er delt inn i tre sektorer med henholdsvis blå (kontroll), grønn (omsorg) og rød (opposisjon) farge, som illustrert i Figur 3.1. Videre har disse sektorene fått stikkord som beskriver en type atferd. Basert på svarene fra spørreskjemaet vil hver deltaker få sin egen sirkel, der størrelsen indikerer hvor stor innflytelse en har (Sjøvold 2014). I tillegg vil sirklene bli tillagt en bestemt farge som symboliserer rollen. Tydelig atferd innenfor kontroll, omsorg og opposisjon gir henholdsvis blå, grønn og rød farge på sirkelen, mens en avhengighetsrolle gir en lys grå farge. Gul farge på sirkelen symboliserer at en person har et relativt balansert spekter av atferd (Sjøvold 2014). Det er også farger i periferien,

²Interaction Process Analysis er en anerkjent observasjonsteknikk for å kategorisere atferd i grupper.

³Et øyeblikksbilde av gruppedynamikken basert på SPGR-modellen

noe som avgrenser atferd som har spesiell betydning i en gruppes samspill. Gul understøtter konstruktivt og målrettet teamarbeid, mens mørk grå atferd hemmer konstruktivt arbeid (Sjøvold 2014). Ved siden av feltdiagrammet er det også en tabell som er tatt med for å skille sirkler som ligger svært tett. Det første tallet markerer verdien for en tenkt X-akse, den andre verdien for en tenkt Y-akse, og den siste verdien for sirkelstørrelsen. Alle tall går fra -18 til 18, hvor 0 er i sentrum av diagrammet.



Figur 3.1: Eksempel på et SPGR-feltdiagram med tilhørende tabell.

Innsamling av SPGR-data

SPGR-undersøkelsen ble sendt ut elektronisk via e-post. Det er et standardisert spørreskjema hvor hver respondent skal svare på 24 påstander om hver av de andre deltakerne, samt seg selv. Det er tre svaralternativer: sjelden (0), noen ganger (1) eller ofte (2). Det genereres et feltdiagram for hvert medlem basert på gjennomsnittsvurderingene av personen.

Spørreskjemaet ble tilgjengeliggjort og sendt ut via veileder. Dette ble gjort i etterkant av observasjonsperioden, da det kun var ønskelig å sende ut til de mest involverte medlemmene. Det resulterte i at spørreskjemaet ble utsendt til åtte av de involverte i prosjektet, ettersom det var disse medlemmene som hadde vært mest delaktige i de observerte møtene.

Det ble på forhånd sendt ut et samtykkeskjema til de åtte medlemmene vi ønsket å inkludere i SPGR-undersøkelsen. Samtlige ga positivt svar om deltakelse, men det viste seg senere at to av

medlemmene ikke fullførte undersøkelsen. Det ene medlemmet vurderte ikke noen av de andre medlemmene, mens det andre medlemmet vurderte kun ett medlem. Det at to medlemmer i undersøkelsen ikke vurderte de andre, men selv har blitt vurdert, påvirket resultatet av undersøkelsen. Ett medlem (Medlem D1) fikk sju vurderinger, to medlemmer (Medlem R3 og Medlem D2) fikk seks vurderinger og resterende fem medlemmer fikk fem vurderinger. I utgangspunktet skulle alle medlemmene hatt åtte vurderinger hver. Hadde samtlige av de utvalgte medlemmene fullført undersøkelsen hadde det medført en mer helhetlig vurdering. Vi ønsker å poengtere at vi var klar over noen skjevheter i SPGR-resultatene, men at vi behandlet dataene som de var, uten å ta hensyn til bakenforliggende forskjeller.

3.3.3 Analyse av data

Ettersom informasjonen fra observasjonene ble lagret i form av møtenotater, pre-script, post-script, SPGR-snapshot og IPA, resulterte dette i en betydelig mengde data til bearbeiding. SPGR-undersøkelsen krevde mindre grad av bearbeiding, ettersom feltdiagrammene genererte seg selv basert på medlemmenes svar. Det er viktig med en god analyseprosess for meningsskapning og struktur i innsamlet materiale (Johannessen et al. 2011).

For å hente ut de mest relevante dataene fra observasjonene ble det utført en kodingsprosess, der formålet var å gå fra myke til harde data (Johannessen et al. 2011). Vi utarbeidet en egen metode for koding. Kodingen gikk ut på å kategorisere all informasjon om hver møtedeltaker i egne dokumenter. I dokumentene ble det ført opp hvilke møter vedkommende var tilstedeværende i, aktivitet, innflytelse, og en oppsummering basert på møtenotatene. Viktige hendelser ble hentet ut og kategorisert med utgangspunkt i de tre forskningsspørsmålene. Når det gjaldt SPGR, ble det automatisk utarbeidet feltdiagrammer av programmet ved ferdigstilling. Feltdiagrammene av både Teamet som helhet og hvert enkelt medlem inngikk i analysegrunnet.

Kodingen var behjelpelig med å se mønstre fra observasjonene. På den måten kunne de kobles opp imot teorien og danne et godt grunnlag for drøfting. Kodingen ga en oversikt som gjorde det enklere å sammenligne observasjonsdataene med SPGR-dataene. De mest relevante funnene fra observasjonene, samt feltdiagrammene er presentert i Kapittel 4 - Empiriske funn.

3.4 Vurdering av datamaterialet

Det er essensielt å vurdere hvor godt grunnlag det er for å trekke ulike konklusjoner fra forskningen (Grønmo 2004). Johannessen et al. (2011) trekker fram fire nødvendige aspekter ved vurdering av datakvaliteten: pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet.

3.4.1 Pålitelighet

Pålitelighet, eller reliabilitet, handler om hvilke data som brukes, hvordan de samles inn, og hvordan de bearbeides (Johannessen et al. 2011). I kvalitativ forskning vil det være nærmest umulig å kopiere andres forskning, grunnet mangel på strukturerte datainnsamlingsteknikker, subjektive tolkninger og kontekstavhengige data (Johannessen et al. 2011). For å styrke påliteligheten i kvalitativ forskning er det sentralt å gi en inngående beskrivelse av konteksten og en detaljert fremstilling av fremgangsmåten (Johannessen et al. 2011).

I forkant av datainnsamlingen satte vi oss godt inn i observasjon, ettersom ingen av oss hadde tidligere erfaring med denne metoden. Vi gjennomførte en testobservasjon der vi dannet oss erfaringer rundt utfordringer, samt hva som fungerte bra. For å sikre mest mulig likhet i datainnsamlingen, var det alltid den samme personen som tok notater og den samme personen som krysset av på IPA. IPA ble benyttet fordi det er en av de mest brukte teknikkene for strukturert gruppeobservasjon (Sjøvold 2006). For å unngå at vi påvirket hverandre før vi gjorde oss opp en mening, ble SPGR-snapshot utarbeidet hver for oss før det ble utarbeidet én felles.

SPGR ble brukt i denne oppgaven fordi det per dags dato er det mest moderne instrumentet på markedet til det formålet det tjener, samt er overlegent når det gjelder soliditet, effektivitet og integrering (SPGR Institute AS 2019). Vi har selv erfart SPGR i praksis og jobbet med å analysere denne modellen i forbindelse med teamarbeid. Som nevnt sendte vi ut SPGR-spørreskjemaet i etterkant av observasjonene. Dette var for å kun sende ut til de informantene som var mest relevant for studien.

Ettersom det var telekonferanse i de virtuelle møtene, var det umulig å analysere ikke-verbale faktorer og vanskelig å analysere paraverbale faktorer. Dette forårsaket at kommunikasjon ble tolket forskjellig, og det ble uenigheter om hva som faktisk skjedde. Det var videre problemer

ved noen anledninger med å hente ut essensen i møtet, ettersom Teamet hadde høyere teknisk kompetanse enn oss.

3.4.2 Troverdighet

Troverdighet, eller begrepsvaliditet, handler om at en undersøker det fenomenet en har som formål å undersøke (Johannessen et al. 2011, Nyeng 2012, Bryman 2016). Det er ikke sånn at det er et absolutt krav som må oppfylles, da empiriske data har verdi selv om de ikke er 100 % gyldige. Når en samler inn data vil en aldri være helt sikker på at en ikke får med noe som gjør dataene urene (Nyeng 2012). Når det gjelder validitet i kvalitative undersøkelser, mener Johannessen et al. (2011) at det dreier seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en korrekt måte reflekterer studieformålet og virkeligheten.

Etter observasjonene og SPGR-undersøkelsen ble det utarbeidet noen påstander rundt Teamets vaner og arbeidsmåter. Det ble tilsammen utarbeidet åtte påstander som ble sendt ut på e-post til de seks medlemmene som hadde besvart SPGR-undersøkelsen. Påstandene hadde trolig blitt bedre besvart og svarprosenten antakelig vært høyere via telefon. Vi valgte likevel å benytte oss av e-post grunnet tidsrammen på oppgaven. Formålet var at medlemmene kunne bekrefte eller avkrefte funnene, og undersøke hvorvidt det var dannet et riktig inntrykk av Teamet. I e-posten ble det presisert at medlemmene gjerne kunne utdype rundt påstandene. Det var kun Medlem R1 og S som besvarte, men disse svarte riktignok utdypende. Påstandene er med på å styrke troverdigheten i oppgaven, og er presentert i 4.5 - Analyse.

Det er flere faktorer som spiller inn på troverdighet når en bruker observasjon som metode. Selv om Teamet kun benyttet seg av telekonferanse, ønsket vi ikke å påvirke måten de jobbet på ved å be om videokonferanse. Det var en såkalt intervju-effekt i studien ettersom Teamet var klar over vår tilstedeværelse (Johannessen et al. 2011). Ved at vi var to stykker som observerte, klarte vi å komme fram til en mer objektiv oppfatning enn hva en ville gjort alene. Vi prøvde også å dempe intervju-effekten til det minimale ved å verken ha aktivert mikrofon eller kamera under de virtuelle møtene for at Teamet skulle glemme at vi var til stede. Vår tilstedeværelse ble dog ofte informert om i starten av hvert møte, så noe påvirkning har det sannsynligvis hatt på Teamet. Vi utviklet oss underveis i observasjonene, som vil si at informasjon ble vektlagt, tolket

og oppfattet forskjellig i starten og slutten av datainnsamlingsperioden. Dette vises blant annet i IPA ved at det ble flere kryss med tiden.

Lincoln & Guba (1985) viser til to teknikker som øker sannsynligheten for at forskningen frembringer troverdige resultater: vedvarende observasjoner og triangulering. Vi mener at vi ble relativt godt kjent med felten ut ifra forutsetningene, og på den måten har klart å skille relevant og irrelevant informasjon. Det skal likevel sies at det hadde vært bedre for troverdigheten i oppgaven med flere observasjoner over lenger tid, men dette lot seg ikke gjøre grunnet tidsrammen. Som skrevet tidligere, har vi også benyttet også av metodetriangulering. Vi vil til slutt påstå at troverdigheten forsterkes ved å ta utgangspunkt i flere settinger, gjennom tre forskjellige møtetyper, samt en SPGR-undersøkelse.

3.4.3 Overførbarhet

Overførbarhet, eller ekstern validitet, handler om generalisering, altså om resultatene kan videreføres til andre settinger enn de som er undersøkt (Johannessen et al. 2011, Nyeng 2012, Bryman 2016). I kvalitativ forskning snakker en om overføring av kunnskap i stedet for generalisering, fordi sistnevnte gir assosiasjoner til statistisk generalisering og kvantitative studier (Malterud 2003, Thagaard 2009). Bryman (2016) påpeker at ekstern validitet er problematisk når det kommer til kvalitative studier på grunn av deres tendens til å handle om case-studier og små utvalg.

Da oppgaven er en observasjonsstudie med tilhørende SPGR-undersøkelse i ett prosjektteam innenfor én bedrift, har den liten grad av overførbarhet til en større populasjon. En skal derfor være kritisk til å overføre funnene til andre settinger. Likevel mener vi at studien er førende for lignende team innenfor samme bedrift. Noen av funnene er også aktuelle for lignende selskaper som utfører like oppgaver i distribuerte team. Overførbarhet i kvalitative studier handler om å produsere detaljerte beskrivelser, som gir andre muligheten til å avgjøre hvor overførbare funnene er til andre sosiale miljøer (Bryman 2016). Dette mener vi fremgår i studien.

3.4.4 Bekreftbarhet

Bekreftbarhet, eller objektivitet, skal sikre at funnene er et resultat av forskningen og ikke et resultat av forskerens subjektive holdninger (Johannessen et al. 2011). Hvilke strategier skal en bruke for å sikre at resultatene i størst mulig grad kan bekreftes av andre forskere gjennom tilsvarende undersøkelser? Total objektivitet er umulig, men det må komme fram at forskeren ikke har latt personlige verdier og teoretiske tilbøyeligheter dytte funnene i forskerens favør (Bryman 2016). Derfor er det viktig å beskrive alle beslutninger i forskningsprosessen, samt være selvkritisk og kommentere erfaringer, skjevheter, avvik og oppfatninger (Johannessen et al. 2011).

Det faktum at vi var to personer har vært med på å ivareta bekreftbarheten. Dette ved at vi har diskutert internt, og hatt forskjellige meninger og oppfatninger av teori og observasjoner. I tillegg var vi også i kontakt med veileder, medstudenter, faglærere og informanter for å berike vinklinger og synspunkter. Det skal dog sies at selv om vi var to personer i observasjonene, kan vi ha påvirket hverandre til å danne like meninger og etter hvert endt opp med samme tankesett. Dette har i så fall vært med på å svekke bekreftbarheten. I tillegg hadde én ansvar for notatene, mens den andre hadde ansvar for krysskjemaet, noe som gjør både notatene og krysskjemaet subjektivt.

3.5 Etiske hensyn

Forskningsetikkens normer må bli opprettholdt for å sørge for at forskning blir gjennomført på en forsvarlig måte (Grønmo 2004). Siden forskningen tar for seg sensitive opplysninger både når det gjelder organisasjonen og individene involvert, er informantene anonymisert ved bruk av bokstaver og tall. Vi hadde et møte med Scrum-masteren i Teamet angående hva vi ønsket å studere, og han videreformidlet informasjonen til resterende informanter. I tillegg er vi bundet av norsk lov ved at taushetserklæring fra organisasjonen er signert.

Innhentet data, både skriftlig og digital, har blitt sikkert lagret i form av passord- og låsbeskyttelse. Videre vil data makuleres og destrueres ved prosjektets slutt. Vi har fått godkjent søknad fra Norsk senter for forskningsdata vedrørende innsamling av forskningsdata.

4. Empiriske funn

I dette kapitlet er de viktigste empiriske dataene fra observasjon og SPGR presentert. Først blir Teamet kontekstualisert og feltdiagrammet presentert. Deretter er funnene kategorisert etter de tre forskningsspørsmålene, og har dermed samme struktur som Kapittel 2 - Teoretisk fundament.

4.1 Teamet

Teamet var fordelt i tre byer: Mandal, Oslo og Trondheim. I tillegg var det oppdelt i tre interne team: web, datavarehus og rapport. Medlem W1 var den fungerende lederen for webteamet, og var som regel den eneste representanten derfra i møtene. Dette var mulig siden webteamet hadde egne møter der de forberedte seg til Scrum-møtene. I datavarehusteamet fremsto Medlem D1 som den fungerende lederen grunnet hans gode oversikt, og at han pleide å gi statusoppdateringer. I rapportteamet var det ingen tydelig leder, ettersom både Medlem R1, Medlem R2 og Medlem R4 vekslet på å gi statusoppdatering og utfylte hverandre på en god måte. Teamet jobbet etter Scrum-rammeverket, og besto derfor av de tre rollene Scrum-master, produkteier og teamet. Teamet var satt sammen av både konsulenter og interne ansatte, og er illustrert i Tabell 4.1.

Konsulentkontrakten til Medlem D3 utgikk 1. april 2019, kort tid etter observasjonsperioden. Medlem D1 sin konsulentkontrakt går ut i august 2019. Derfor ble Medlem D2 ansatt som en erstatter for de to konsulentene i midten av den første observerte sprinten. Perioden som ble observert var derfor preget av denne nyansettelsen, hvor onboarding¹ og opplæring av Medlem D2 var i fokus. I løpet av de fire ukene er det også verdt å merke seg at 11 av prosjektets 25 medlemmer ikke var til stede under et eneste møte.

De 20 observerte møtene var enten Sprint Planning, Daily Stand-up eller Sprint Review. Møte nummer 1 og 11 var Sprint Planning-møter, og møte nummer 10 og 20 var Sprint Review-møter, hvor det var satt av halvannen time. De resterende møtene var Daily Stand-up-møter hvor det var satt av 15 minutter.

¹Prosessen med å integrere en nyansatt

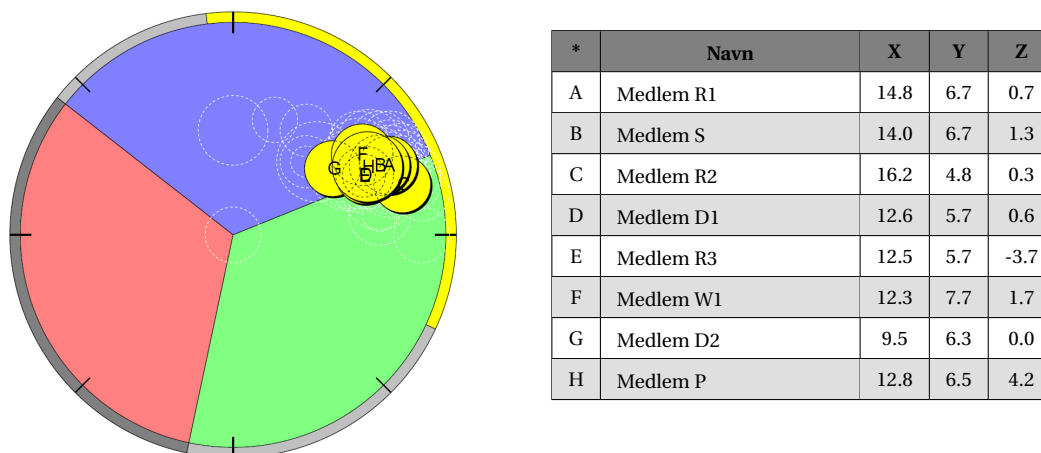
Medlem	Kontor	Team	Konsulent	Rolle	Møter
Medlem S	Trondheim	Alle	Nei	Scrum-master	16
Medlem P	Oslo	Alle	Nei	Produkteier	8
Medlem A	Oslo	Alle	Nei	Teamet	3
Medlem D1	Oslo	Datavarehus	Ja	Teamet	14
Medlem D2	Oslo	Datavarehus	Nei	Teamet	13
Medlem D3	Oslo	Datavarehus	Ja	Teamet	12
Medlem D4	Oslo	Datavarehus	Nei	Teamet	1
Medlem R1	Mandal	Rapport	Nei	Teamet	10
Medlem R2	Oslo	Rapport	Nei	Teamet	8
Medlem R3	Oslo	Rapport	Ja	Teamet	11
Medlem R4	Oslo	Rapport	Nei	Teamet	9
Medlem W1	Trondheim	Web	Nei	Teamet	14
Medlem W2	Trondheim	Web	Nei	Teamet	2

Tabell 4.1: Teamet.

4.1.1 Feltdiagrammet

Feltdiagrammet er en grafisk fremstilling av dynamikken i Teamet. Det presenteres her fordi mye av de empiriske funnene bygger på denne figuren. Totalt sett lå Teamet samlet, noe som indikerte et sterkt samhold. Alle innehadde en synergirolle grunnet gul sirkel, utenom Medlem R3 som innehadde en avhengighetsrolle grunnet lysegrå sirkel. Teamet understøttet konstruktivt og målrettet arbeid ved å ligge innenfor gult område i periferien. Medlemmene var samlet på grensen mellom kontrollsektoren og omsorgssektoren, noe som tydet på vennlig og forsiktig kommunikasjon, samt lite opposisjonsatferd.

Sirkelstørrelsen var relativt lik, med unntak av Medlem R3 og Medlem P, som henholdsvis var tydelig liten og tydelig stor. Dette tydet på at Medlem R3 hadde minst innflytelse på Teamet, mens Medlem P hadde mest innflytelse. I gjennomsnittvurderingen var det ingen antydninger til polarisering blant medlemmene, og det var derfor ingen tegn på at Teamet var splittet eller at det var dannet subgrupper.



Figur 4.1: Gruppens gjennomsnittsvurdering.

4.2 Møtegjennomføring

Det første forskningsspørsmålet er “*Hvordan gjennomføres de virtuelle møtene?*”. For å behandle dette er delkapittelet delt inn i tre deler: møteorganisering, relasjoner og kommunikasjon. Møteorganisering tar for seg hvordan møtegjennomføringen foregikk i Teamet, med fokus på blant annet struktur, ordstyring og oppmøte. Relasjoner omhandler de mellommenneskelige relasjonene basert på interne team og lokasjon. Under kommunikasjon presenteres resultater om hvordan Scrum-rammeverket og virtualitet påvirket møtegjennomføringen. Avslutningsvis oppsummeres de viktigste funnene fra de tre delene.

4.2.1 Møteorganisering

Selve møtene er av høy relevans i studien for å kartlegge hvordan et team arbeider (Dinnocenzo 2006). Hvordan var gjennomføringen og organiseringen av dem?

Teamet hadde som nevnt daglige møter, som betydde at det å holde tiden var viktig. Møteorganiseringen fokuserte på at tiden skulle bli fulgt, og de daglige møtene varte omkring 15 minutter. Noen av møtene ble avsluttet tidligere, grunnet klare arbeidsoppgaver. Møtenotatene viser også at møtene kunne avsluttes litt etter tiden, men dette var ved tilfeller der det oppsto diskusjoner mot slutten. Møtenotatene viser hendelser av forsentkomming blant medlemmene i Oslo. Dette gjorde at noen møter kunne starte litt etter skjema. Sprint Planning og Sprint Review-møtene

var satt av til å vare halvannen time, men møtenotatene tilsier at disse møtene ble avsluttet etter omkring én time.

Ifølge post-scripten fra møte 9 ble møtet avsluttet etter 5 minutter av daværende fungerende møteleder Medlem D1. Møte 18 ble avsluttet noe over tiden, og dette skyldtes en blanding av dårlig struktur og flere samtaler mellom to personer om temaer som ikke angikk hele Teamet. I møtenotatene fra møte 11 er det et eksempel på forsentkomning fra Medlem D2. Han kom andpusten inn etter 12 minutter, og måtte med en gang svare på spørsmål fra Medlem S. Det samme møtet var et Sprint Planning-møte som ble avsluttet etter 73 minutter.

Møteorganiseringen var forholdsvis lik hvert eneste møte. Møtene startet som regel med litt generell informasjon, som deretter ble fulgt opp av en statusoppdatering fra henholdsvis web-, datavarehus- og rapportteamet. Ifølge post-scriptene fra møtene var det flere av medlemmene som hadde rollen som fungerende møteleder når Scrum-masteren var fraværende. Den samme strukturen ble opprettholdt, men møtene ble ofte avsluttet tidligere enn planlagt. Diskusjoner eller usikkerhet rundt spørsmål ble også utsatt til Scrum-masteren kom tilbake.

Møtenotatene viser at Medlem W1 som regel representerte webteamet på egenhånd, med unntak av møte 2. Der påtok Medlem S seg den oppgaven grunnet Medlem W1 sitt fravær. Medlem S var ikke til stede i møte 20, noe som førte til at Medlem W1 var fungerende møteleder. Det han ikke kunne gi svar på ble utsatt til Medlem S var tilbake.

Tilstedeværelsen fra dag til dag varierte. Scrum-masteren var ved noen anledninger informert om fravær, og Oslo-kontoret var som regel oppdatert på hvem som kom til å møte fra deres kontor. Ved andre anledninger var det lite kontroll over oppmøtet. Oslo-kontoret benyttet seg av én datamaskin for å kommunisere via Microsoft Teams. Dette gjorde at en ikke kunne se i brukergrensesnittet hvem som var til stede. Møtenotatene viser at Medlem S ved flere anledninger måtte spørre om hvem fra Oslo-kontoret som deltok. I tillegg pleide han å informere om hvem som var til stede i Trondheim. I de møtene dette ikke skjedde var det vanskelig å vite hvem som var til stede før eventuell muntlig deltakelse.

I møtenotatene fra møte 19 opplyste Medlem R3 at Medlem D3 var fraværende. Begge var lokalisert i Oslo. I møte 14 informerte Medlem R4 om tilstedeværelsen i Oslo på forespørsel fra Medlem S. Medlem S sa deretter at han satt med Medlem W1 i Trondheim.

I Sprint Planning-møtene la Teamet inn oppgaver i backlogen for sprinten, og adresserte hvem som var ansvarlig. Post-scripten fra møte 11 viser at oppgaver i backlogen fra forrige sprint ble tatt med inn i den nye sprinten. Møtenotatene viser også at backlogen ble endret underveis i sprintene. Dette var trolig fordi det dukket opp uventede problemer underveis som ble prioritert over backlogen. Underveis i sprintene kunne teammedlemmene legge inn tilbakemeldinger vedrørende sprinten, som skulle blitt gått igjennom i Sprint Review-møtene. Møtenotatene viser at retrospektet ble gjennomgått i møte 20, men ikke i møte 11 grunnet dårlig oppmøte.

Post-scripten fra møte 1 viser at flere oppgaver ble lagt inn i backlogen av Medlem S med tilhørende tidsfrist og ansvar. I møte 11 informerte Medlem R4 at flere av oppgavene fra forrige sprint ikke ble gjennomført, og derfor måtte bli med i neste sprint. Evaluering av sprinten ble først introdusert i det aller siste møtet. Daværende fungerende møteleder, Medlem W1, gikk gjennom evalueringen på en strukturert måte, og tok opp tilbakemeldingene som var kommet inn.

Oppsummert kan det sies at Teamet hadde en god møteorganisering med oversiktlig struktur, og diskusjoner som ikke var relevante for hele Teamet ble gjort i etterkant. Det ene Sprint Review-møtet gikk dog ikke gjennom evalueringen. Daily Stand-up-møtene holdt seg som regel på tiden, selv om Teamet var preget av noe forsentkomming. Videre varierte tilstedeværelsen fra dag til dag, og det så ikke ut som medlemmene hadde full kontroll på hvem som kom til å delta. Det kunne også være vanskelig å vite hvem som var til stede under selve møtet om de ikke hadde presentert seg selv, ettersom Oslo-kontoret kun benyttet seg av én datamaskin.

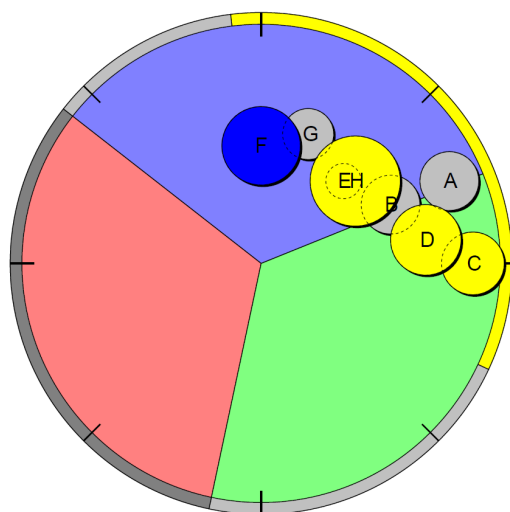
4.2.2 Relasjoner

Relasjoner er med på å prege møtegjennomføringen og samtaleflyten (Thompson 2015). Hvordan var relasjonene, og hvordan var de på tvers av interne team og kontorer?

SPGR-snapshotene viser at medlemmer innenfor de respektive interne teamene hadde sterkere relasjoner seg imellom. Medlem W1 representerte webteamet på egenhånd, og hadde derfor ingen tydelige relasjoner til sitt interne team i de observerte møtene.

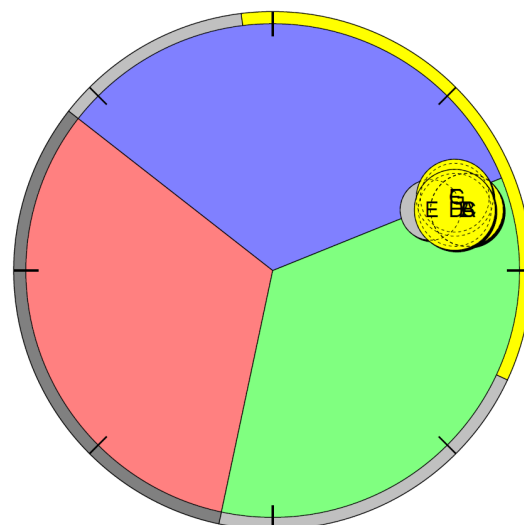
Relasjonen mellom Medlem S og Medlem W1, som nesten alltid befant seg i Trondheim, fremsto som god. Ifølge møtenotatene satt de alltid sammen når de begge var i Trondheim, mens andre medlemmer i Trondheim benyttet egen datamaskin da de deltok i møtene. Observasjonene ga inntrykk av at de hadde en god relasjon, men inntrykket av hverandre var forskjellig ifølge Figur 4.2 og Figur 4.3. SPGR-snapshotene viser at de samme gode relasjonene også gjaldt for noen av medlemmene på Oslo-kontoret.

I møte 7 løste Medlem S og Medlem W1 en diskusjon seg imellom, og møtenotatene fra møte 1 viser at Medlem W1 hadde et humoristisk innspill på et spørsmål fra Medlem S. Møtenotater fra flere av møtene viser at Medlem S og Medlem W1 ofte hadde tett kontakt. Figur 4.3 viser at Medlem W1 vurderte seg selv og Medlem S omtrent helt likt. I motsetning viser Figur 4.2 at Medlem S vurderte seg selv og Medlem W1 et stykke unna hverandre. I denne vurderingen har i tillegg Medlem S vurdert seg selv som lys grå (beskjeden, forsiktig, pliktoppfyllende), mens han har vurdert Medlem W1 som tydelig blå (oppgaveorientert, analytisk). Møtenotatene fra møte 15 viser at Medlem W2 ble invitert inn på rommet til Medlem W1 og Medlem S i Trondheim i forbindelse med møtet. Medlem W2 fant ikke rommet, og endte opp med å sitte alene. I møte 10 åpnet Medlem P med å kommentere slipset til Medlem A på en humoristisk måte. Begge to kjente hverandre fra Oslo-kontoret.



*	Navn	X	Y	Z
A	Medlem R1	16.0	7.0	-1.0
B	Medlem S	11.0	5.0	-1.0
C	Medlem R2	18.0	0.0	0.0
D	Medlem D1	14.0	2.0	2.0
E	Medlem R3	7.0	7.0	-7.0
F	Medlem W1	0.0	10.0	4.0
G	Medlem D2	4.0	11.0	-3.0
H	Medlem P	8.0	7.0	7.0

Figur 4.2: Feltdiagram: Medlem S sin vurdering av Teamet.



*	Navn	X	Y	Z
A	Medlem R1	16.0	5.0	2.0
B	Medlem S	16.0	5.0	2.0
C	Medlem R2	16.0	5.0	2.0
D	Medlem D1	15.0	5.0	2.0
E	Medlem R3	13.0	5.0	-1.0
F	Medlem W1	15.0	6.0	3.0
G	Medlem D2	15.0	6.0	1.0
H	Medlem P	15.0	5.0	4.0

Figur 4.3: Feltdiagram: Medlem W1 sin vurdering av Teamet.

Post-scriptene tilsier at Medlem S hadde en bedre relasjon med de uformelle lederne og produkteieren, enn med de andre medlemmene. Det samme gjaldt relasjonen mellom to av konsulentene, som kan ha sammenheng med alder og at de begge var eksterne.

I eksempelvis møte 1 hadde Medlem S og Medlem D1 en diskusjon, som endte med at Medlem S støttet forslaget til Medlem D1. IPA fra møte 12 viser at Medlem S og Medlem R2 utvekslet mye informasjon seg imellom. Møtenotater fra møte 8 viser at Medlem S flere ganger henvendte seg til Medlem P, samt videreformidlet føringene hans til resten av Teamet. I møte 3 tullet Medlem R3 med at han og Medlem D3 "satt

der som to eksterne tullinger” i Oslo, siden resten av medlemmene fra Oslo var i et annet møte.

Alle møtene Medlem R1 deltok på var fra Mandal, noe som ga inntrykk av at han hadde mindre kontakt med de andre utenom møtene. Han jobbet tett på Medlem R4, som var en del av rapportteamet, og SPGR-snapshotene viser at de to ofte var samkjørte.

Medlem R1 ble i møte 10 avbrutt to ganger da han skulle gi en rapport på det han hadde gjort i sprinten. Avbrytelsene varte i fem og ti minutter. I møte 20 la Medlem R1 ut om løsningen han og Medlem R4 hadde jobbet med. Post-scripten viser at Medlem R4 ikke var til stede dette møtet, men han ble likevel rost av Medlem R1 for innsatsen hans i sprinten. Møtenotater fra møte 17 viser at Medlem R1 henvendte seg til Medlem R4 i forbindelse med statusoppdatering.

Som en oppsummering ga observasjonene generelt inntrykk av gode relasjoner i Teamet. Det som kjennetegnet de beste relasjonene var geografisk tilhørighet og roller/ansvarsområder. Relasjonene mellom Medlem R1 og resten av Teamet var også et moment, ettersom han satt alene i Mandal. Hele Teamet hadde arbeidserfaring sammen. De fleste hadde møtt hverandre ansikt-til-ansikt, som kan ha vært en årsak til at informasjonsdelingen var effektiv.

4.2.3 Kommunikasjon

God kommunikasjonen er viktig for produktiv virtuell møtegjennomføring, spesielt innenfor Scrum (Hambley et al. 2007, Roch & Ayman 2005). I hvilken grad la telekonferanse til rette for effektiv kommunikasjon i Teamet?

Formålet med Daily Stand-up var å få en oversikt over hvordan de tre interne teamene lå an. Dette var for å hele tiden kunne planlegge veien videre, men også diskutere eventuelle problemer som oppsto underveis. Møtene foregikk som telekonferanser, hvor Scrum-master delte skjermen sin for å vise hva det ble snakket om til enhver tid.

IPA fra møte 11 viser at Medlem W1, Medlem R4 og Medlem R3 planla å ha et møte senere, noe som illustrerte evnen til å planlegge veien videre. Møtenotater fra møte

3 viser et eksempel på problemløsning mellom Medlem S og Medlem D3. Fra møte 10 viser møtenotatene at Medlem R1 hadde problemer med å se at skjermen ble delt. Problemet ble tatt opp og løst.

Sprintene besto av korte møter og kommunikasjonen måtte derfor være effektiv, noe den var i de fleste møtene. Post-scriptene viser at Teamet alltid benyttet seg av telekonferanser, med unntak av siste møte der video ble anvendt av et medlem. Dette gjorde at det nesten utelukkende var mangel på ikke-verbale faktorer i møtene. Det var tilfeller av manglende paraverbalitet, men dette var i forbindelse med dårlig tilkobling eller mangler ved det tekniske utstyret. Etersom det kun ble benyttet én datamaskin fra hver by, kan dårlig tilkobling ha fungert som en flaskehals.

I møte 10 var det mangel på ikke-verbal kommunikasjon i deler av Teamet. Her tilsier møtenotatene at Medlem D1 viste noe til Medlem A på kontoret i Oslo, som ikke teammedlemmene i de andre byene fikk med seg. Ifølge møtenotatene ble video-funksjonen tatt i bruk i møte 20. Her deltok Medlem R1 via kamera, og IPA viser at han var veldig aktiv. I møte 4 hadde Medlem R3 og Medlem D3 dårlig mikrofonkvalitet i Oslo, noe som førte til at resten av Teamet slet med å oppfatte hva som ble sagt.

Samtaleflyten i Teamet var god. Det kunne ved noen tilfeller være vanskelig å vite hvem som skulle snakke, men medlemmene henvendte seg ofte til hverandre med navn. Observasjonsdataene tilsier at fokuset var høyt og at teammedlemmene fulgte med til enhver tid, ettersom alle satt klare til å besvare spørsmål fra Medlem S. Videre viste noen av møtenotatene at kommunikasjonen i Teamet kunne bære preg av avbrytelser og misforståelser.

Møtenotatene fra møte 2 viser at Medlem S, Medlem D1 og Medlem R1 hadde en effektiv samtale om hvordan et problem skulle løses. I møte 4 svarte Medlem R3 kjapt på et uventet spørsmål fra Medlem S, selv om møtet var annonsert ferdig. Møtenotater fra møte 16 viser et eksempel på avbrytelse. Medlem R2 ga prosjektrelevant informasjon på slutten av møtet, hvorpå Medlem P avbrøt han fordi han mente møtet var ferdig. I møte 13 var det en nevneverdig misforståelse som skyldtes ulik teknisk

kompetanse. Medlem R1 forsto ikke hva Medlem W1 snakket om, og dette gjenspeiles i SPGR-snapshotet fra samme møte.

Teamet brukte ved flere anledninger tid på å få den samme forståelsen av et problem. Dette kan igjen ha skyldtes ulik teknisk kompetanse, men det kan også være et tegn på ikke-egnet kommunikasjon. Teamet hadde gode beslutningsevner, også på de daglige møtene.

Ifølge møtenotatene fra møte 1 hadde Medlem S og Medlem D3 problemer med å få samme forståelse av et problem, selv om begge innehadde høy teknisk kompetanse. I samme møte tok Medlem D3 en beslutning om at Teamet måtte finne ut hvilken teknisk løsning som skulle brukes.

Som en oppsummering viser post-scriptene at kommunikasjonen i de Daily Stand-up-møtene fokuserte på hvordan de tre interne teamene lå an med oppgavene sine for sprinten. Flere møtenotater og post-scripter viser til effektiv kommunikasjon og god samtaleflyt i flere av møtene, til tross for at det noen ganger kunne være vanskelig å vite hvem som skulle snakke. Kommunikasjonen bar også til tider preg av avbrytelser og misforståelser. Bruken av telekonferanse førte til mangel på ikke-verbale faktorer, og noen paraverbale faktorer ved dårlig dekning.

4.2.4 Oppsummering

Det empiriske svaret på det første forskningsspørsmålet er at møteorganiseringen var god. Strukturen var oversiktlig og konsekvent, som gjorde at møtene som regel holdt seg innenfor tidsrammen. Det skal nevnes at retrospektet ikke ble gjennomført i det første observerte Sprint Review-møtet grunnet dårlig oppmøte. I tillegg varierte tilstedeværelsen og det var vanskelig å vite hvem som kom til å møte opp. Videre var det gode relasjoner i Teamet, hvor geografisk tilhørighet var den mest sentrale faktoren. Resultatene viste også at de med like roller/ansvarsområder hadde tettere relasjoner. Dette var fordi kommunikasjonen hovedsakelig foregikk mellom Scrummaster og én representant fra hvert interne team. Kommunikasjonsformen førte dog til mangel på ikke-verbale faktorer, og noen paraverbale faktorer, som trolig var med på å påvirke samtaleflyten negativt.

4.3 Rollestruktur

Det andre forskningsspørsmålet er “*Hvordan er rollestrukturen i teammøtene?*”. For å behandle dette er delkapittelet delt inn i to deler: Scrum-master og produkteier. Scrum-master tar for seg hvordan Medlem S har fylt rollen. Deretter presenteres hvordan Medlem P utførte produkteierrollen. Til slutt oppsummeres de viktigste funnene fra de to delene.

4.3.1 Scrum-master

Scrum-masteren er den fungerende lederen i et team. Denne rollen skal legge til rette for et selvstyrende team, uten for mye autoritet (Rising & Janoff 2000). Hvordan fylte Medlem S rollen som Scrum-master?

Medlem S hadde den formelle rollen som Scrum-master, og var til stede på 16 av 20 møter. Som vist i feltdiagrammet var han det medlemmet med tredje mest innflytelse, og var nest mest kontrollorientert. IPA viser at han fungerte som ordstyrer og preget møtene i stor grad. Dette ble vist ved at han som regel bestemte hvem som skulle snakke, og tok ordet ved stillhet. I tillegg var han bekreftende ovenfor teammedlemmer.

Møte 14 var et godt eksempel på Medlem S som ordstyrer og bekreftende. I dette møtet henvendte Medlem S seg til Medlem D3 og spurte hvordan det gikk med det han holdt på med, hvorpå Medlem D3 responderte. Ifølge IPA viste Medlem S bekreftelse, for så å rette fokus mot hvordan det gikk med Medlem D2 sin onboarding-prosess.

Lederstilen hans var strukturert og effektiv. Han startet de fleste møtene med å informere om prosjektstatus, for deretter å etterspørre informasjon fra de interne teamene. Tidsrammen i møtene ble som regel holdt ved at Medlem S møtte opp i tide, og sørget for å avslutte møtet på tiden. Kun i tilfeller hvor noe viktig ble tatt opp i slutten av møtet gikk det over tiden.

Møtenotatene viser flere eksempler på strukturen til Medlem S. I møte 1 startet han med å informere om at Medlem R2 skulle forlenge kontrakten, for så å etterspørre statusrapport fra Medlem W1. I møte 16 var det antydninger til at møtet skulle gå

over tiden. Dette var et Daily Stand-Up-møte, og Medlem S valgte likevel å avslutte etter 15 minutter da temaet ble vurdert som uviktig.

Medlem S bisto teammedlemmer som trengte assistanse, enten ved å stille opp selv eller få andre, egnede i Teamet til å hjelpe. Mesteparten av SPGR-snapshotene tilsier at han i stor grad bestemte hva som skulle prioriteres av oppgaver og delegering av arbeid, illustrert med en stor sirkel i diagrammet. Feltdiagrammet viser derimot at Medlem S ikke har en nevneverdig stor sirkel i forhold til resten av Teamet. Som regel holdt Medlem S diskusjonen relevant, og dette viste han ved å be medlemmer ta irrelevante diskusjoner etter møtet. Enkelte møtenotater viser at han kunne bidra til å spore av.

Møtenotatene fra møte 1 illustrerer behjelpeligheten til Medlem S ved at han bisto Medlem D1 og Medlem D3 med å komme videre med en oppgave. I møte 5 understrekte Medlem S viktigheten av en oppgave og delegerte tilhørende arbeidsoppgaver. I møte 7 snakket Medlem R1 og Medlem W1 lenge om et problem de hadde støtt på. Medlem S foreslo at de kunne snakke om dette etter møtet og gikk videre. Møtenotatene fra møte 11 viser at Medlem S etter 28 minutter sa at han egentlig hadde en kjøreplan, men at ting sklei litt ut.

Scrum-masterens lederstil var stort sett uformell og demokratisk, men også noen ganger autoritær. Han roste som regel utført arbeid og kom ofte med motiverende ord ved slutten av møtene. Han hadde også innslag av humor der det passet seg, ofte i starten av møtene.

I møte 12 ga Medlem D1 en oppdatering på datavarehusteamet og Medlem S roste dette ved å si at det var veldig bra jobbet. I møte 1 avsluttet Medlem S med å si “get shit done, ha en fin dag”. Post-scripten fra møte 11 tilsier at han hadde en humoristisk introduksjon rundt at den kommende sprinten var kalt “Cyborg”.

Medlem S var deltakende på de fleste møtene. Han balanserte kontroll og omsorg på en god måte og tilrettela for god møtestruktur. Han var som regel oppgaveorientert, men var også flink til å inkludere humor, god stemning og komplimenter der det var naturlig. Møtenotatene og IPA viser til at medlemmene respekterte han i rollen som ordstyrer og besvarte spørsmålene hans.

4.3.2 Produserteier

Produserteieren har som hovedoppgave å være et mellomledd mellom teamet og eksterne aktører, samt sørge for et godt ferdigstilt produkt (Amsjø & Sommer 2019). Hvordan fylte Medlem P rollen som produserteier?

Medlem P hadde den formelle rollen som produserteier, og var til stede på 8 av 20 møter. Noen ganger hørte han bare på, mens andre ganger preget han møtet i stor grad. Det vil si at hans påvirkning i møtene varierende veldig. Basert på observasjonsdataene var hovedansvaret hans å ha et overordnet blikk på prosjektet. Dette innebar å innhente informasjon om fremgang, samt videreformidle brukernes tilbakemeldinger.

I rollen som produserteier ble Medlem P oppfattet som en trygg og engasjert person. Til tross for at IPA viser at han ikke alltid snakket så mye i møtene, var det mye tyngde i det han sa, og de andre hørte etter når han snakket. Han tok tilsynelatende ansvaret som produserteier veldig seriøst. Dette kom tydelig fram i feltdiagrammet, der Medlem P har den klart største sirkelen. Dette viser at han ble oppfattet av de andre som en person som tok mye plass i Teamet. Grunnet hans ansvarsområde som mellomledd, hadde han et annet perspektiv enn de andre i Teamet. Basert på betraktningen overfor var det derfor naturlig at noe av atferden hans bar preg av lederatferd.

I møte 2 ønsket han å få en oversikt over hvordan Teamet lå an, og ga senere Teamet informasjon fra eksterne hold. I tillegg viser SPGR-snapshotet fra samme møte at han inkluderte et annet medlem i en samtale, samt tok en avgjørelse. Møtenotatene fra møte 5 viser at han tydelig prioriterte en oppgave, prøvde å avslutte møtet tidligere enn planlagt, samt ba Scrum-masteren ta en viktig avgjørelse.

Selv om Medlem P var oppgaveorientert hadde han ofte en gøy og humoristisk tone, noe som gjenspeiles i at han ofte befant seg innenfor omsorgssektoren i flere av SPGR-snapshotene. Han bidro til mye god stemning i møtene og var opptatt av å gi positive tilbakemeldinger, samt holde moralen oppe. Likevel var han ikke redd for å si ifra. En god balanse mellom omsorg, kontroll og effektivitet beskriver Medlem P. Feltdiagrammet visualiserer at han er plassert relativt midt mellom de andre medlemmene, på grensen mellom kontroll- og omsorgssektoren.

Lite vegring rundt det å si ifra kom ifølge møtenotatene fram i møte 10. Der sa han tydelig ifra om at noen måtte dempe mikrofonen sin ettersom skriving på tastatur overdøvet kommunikasjonen. Post-scripten fra møte 16 viser at Medlem P måtte si ifra om at møtet skulle avsluttes. Han var heller ikke redd for å gå inn i diskusjon med et annet grupped medlem i møte 20. Flere IPA viser dog at han bidro med mye positivitet i møtene. Dette kom spesielt fram i møte 20 hvor han leste opp en positiv tilbakemelding fra en bruker, samt roste flere av medlemmene for jobben de hadde gjort.

Medlem P hadde stor innflytelse i de møtene han deltok på. Han ble respektert i rollen som produkteier, og det med god grunn ettersom han klarte å kombinere vitser og vennlighet med produktivitet og fokus. Den store sirkelen hans kombinert med plasseringen hans i feltdiagrammet tyder på at han hadde respekt, samtidig som han kunne si ifra på en vennlig og ordentlig måte.

4.3.3 Oppsummering

Det empiriske svaret på det andre forskningsspørsmålet er at begge rollene hadde en fin balanse av kontroll og omsorg. Medlem S deltok på de fleste møtene, og tilrettela for både oppgaveorientering og god stemning. Feltdiagrammet viser at Medlem S hadde tredje størst innflytelse i Teamet, men observasjonene tilsa at teammedlemmene fortsatt respekterte den formelle rollen hans. Medlem P deltok i færre møter, og balanserte vennlighet og produktivitet. Selv om han ikke var så mye til stede, viste observasjonene at han ble respektert i rollen. Feltdiagrammet understøtter dette, og tilsier at han var det teammedlemmet med mest innflytelse i gruppen.

4.4 Gruppedynamikk

Det tredje forskningsspørsmålet er "*Hvordan er gruppedynamikken i teammøtene?*". For å behandle dette, er delkapittelet delt inn i fire deler: kontroll, omsorg, opposisjon og avhengighet. Kontroll tar for seg Teamets grad av oppgaveorientering, mens omsorg omhandler hvor uformelt og demokratisk Teamet fremsto. Opposisjon presenterer Teamets konflikttendenser og kritiske sans, mens avhengighet tar for seg Teamets evne til lydighet og pliktoppfyllelse. Til slutt sam-

menstilles de viktigste funnene i en oppsummering.

4.4.1 Kontroll

Kontrollfunksjonen er nødvendig for produktivitet og utførelse i et team (Sjøvold 2006). Hvor sterkt var Teamet preget av kontrollfunksjonen, og hvordan påvirket det samarbeidet?

Teamet hadde høy grad av struktur og oppgaveorientering. Mesteparten av møtene var preget av oppgaverelaterte dialoger. Feltdiagrammet viser at medlemmene var relativt like når det gjaldt kontrollfunksjonen, men IPA og møtenotatene viser at dette varierte fra medlem til medlem. Kontrollatferden var avhengig av hvem som var til stede, og hvem som ledet møtene. I post-scriptene kommer det fram at det var mindre fokus på kontroll de gangene Medlem S var fraværende.

I møtenotatene finnes det flere tilfeller av oppgaverelaterte dialoger, men møte 1 var et godt eksempel hvor Medlem D1 trengte assistanse av Medlem D3 for å komme seg videre. I møte 10 var Medlem S fraværende, og IPA fra møtet viser til at det var veldig god stemning på Oslo-kontoret. Medlem R1 ble avbrutt flere ganger grunnet lav kontrollorientering.

Med den faste møtestrukturen hadde Teamet et kontrollfokus i møtene sine preget av oppgaveorientering. Dette var avhengig av hvem, og hvor mange, som var til stede. Hvem som tok over for Medlem S når han var borte hadde også noe å si for kontrollfunksjonen i Teamet.

4.4.2 Omsorg

Omsorgsfunksjonen er nødvendig for at et team skal oppleves som uformelt og demokratisk (Sjøvold 2006). Hvor sterkt var Teamet preget av omsorgsfunksjonen, og hvordan påvirket det samarbeidet?

Teamet fremsto ikke tydelig preget av en omsorgskultur, men det var likevel omsorgstendenser i mange av møtene. Dette bygger også feltdiagrammet og SPGR-snapshotene opp under. Stort sett var det rom for humoristiske innspill og vennlige kommentarer. Det var ofte en uformell start i møtene, i tillegg ble hver sprint oppkalt etter en superhelt. Dette kunne være med på å sette en lett stemning på Sprint Planning-møtene.

Møtenotatene viser at møte 15 startet med at flere av medlemmene snakket om ski-VM og at Sverige hadde vunnet dagen i forveien. I møte 1 startet Medlem S med å informere at sprinten gikk under navnet "Bane", og fulgte opp med å si at alle måtte snakke med "Bane-stemme" hele sprinten.

Flere post-scripter og IPA viser at medlemmene gjennomgående var gode på å gi hverandre ros og positive tilbakemeldinger, og hjalp hverandre der det var behov. Særlig var Medlem S god på å gi oppmuntrende respons når han fikk oppdatering på hvordan de andre lå an.

I møte 20 videreformidlet Medlem P en positiv tilbakemelding fra en bruker. I møte 10 uttrykte han til resten av Teamet at de hadde levert gode resultater i sprinten. Medlem R2 sa til Medlem D2 i møte 20 at han gjorde en god jobb. I møte 3 spurte Medlem R1 om det var noe han kunne hjelpe til med, og hjalp deretter Medlem W1 med å takle en stressende situasjon. I møte 14 videreformidlet Medlem S skryt til resten av Teamet, og sa at han hadde hørt fra HR at en bør høre skryt to ganger i uken, og at det er noe som bør tas til etterretning.

Feltdiagrammet viser at Teamet er samlet i skillet mellom kontroll og omsorg, det vil si at også Teamet vurderte seg selv som noe omsorgspreget. Alle observasjonsnotatene og SPGR-resultatet viser at Teamet klarte å inkludere vennlighet og humor i møtene, selv om de var relativt oppgaveorienterte.

4.4.3 Opposisjon

Opposisjonsfunksjonen beskriver personer som er kritiske til gruppens arbeidsmetoder (Sjøvold 2007). Hvor sterkt var Teamet preget av opposisjonsfunksjonen, og hvordan påvirket det samarbeidet?

IPA og SPGR-snapshotene viser til lite opposisjonsatferd i Teamet. Ettersom Teamet besto av tre interne team ble forslag ofte avslått, fordi ulik kompetanse og informasjon kunne føre til uenigheter. I møtenotatene kommer det fram at spesielt Medlem D3 sto for mange av forslagene til hvordan tekniske oppgaver burde utføres. Dette førte med seg at han kunne være uenig i andre forslag som han mente ikke lot seg gjøre.

Møtenotatene fra møte 5 viser at det var uenighet grunnet forskjellig kompetanse mellom Medlem P og Medlem D3 angående prioritering av en arbeidsoppgave. Det kommer også fram i møtenotatene fra møte 7 at Medlem W1 spurte Medlem S om noe med en litt aggressiv tone. I møte 4 ble det observert at Medlem W1 mente at de to andre interne teamene skapte problemer i prosjektet.

Det var to tilfeller av opposisjon som skilte seg ut. Begge hendelsene var kritikk til etablerte rutiner og faste systemer.

Det første tilfellet oppstod i møte 1, der Medlem D3 foreslo endringer til Teamets arbeidsmetode, ved å gå vekk fra sprinter. Medlem D3 fremsto som ganske frustrert over denne arbeidsmåten. Medlem S viste forståelse, men endte opp med å forklare hvorfor arbeidsmetoden var nødvendig. Det andre tilfellet var under retrospektet i møte 20, hvor Medlem D3 ga en tilbakemelding på forbedringspotensial i prosjektorganiseringen. Medlem R1, Medlem R2 og Medlem P forklarte hvorfor forslaget ikke lot seg gjøre, men Medlem D3 var fortsatt uenig. Diskusjonen fortsatte fram til fungerende møteleder, Medlem W1, etter hvert valgte å gå videre med retrospektet. Dette påvirket stemningen i resten av møtet.

For å oppsummere viser observasjonsdataene og SPGR-resultatet at Teamet var lite preget av opposisjon. Det har vært større og mindre uenigheter til bruken av Scrum. I det siste møtet oppsto det en større opposisjonssituasjon, hvor flere av medlemmene var innblandet.

4.4.4 Avhengighet

Avhengighetsfunksjonen beskriver pliktoppfyllende personer som følger regler uavhengig av om en selv er enig (Sjøvold 2006). Hvor sterkt var Teamet preget av avhengighetsfunksjonen, og hvordan påvirket det samarbeidet?

Tilfeller der medlemmer besvarte direktestilte spørsmål, er i denne oppgaven definert som avhengighetsatferd. Observasjonene tilsier at Teamet var preget av mye avhengighetsatferd. Møtene var strukturert ved at Scrum-masteren etterspurte informasjon fra de interne teamene, noe som førte til mye av avhengighetsatferd.

Møtenotatene fra møte 19 viser et eksempel på dette. Dette var første gang Medlem D4 deltok i et møte i observasjonsperioden, og det eneste han gjorde var å svare på et spørsmål fra Medlem R2.

I flere av post-scriptene ser vi at graden av avhengighet varierte fra medlem til medlem. Noen av medlemmene sa tilnærmet ingenting med mindre de fikk spørsmål direkte rettet mot seg.

Flere av SPGR-snapshotene og post-scriptene viser at Medlem R3 sjelden sa noe med mindre han ble spurt. Møtenotatene fra møte 11 viser at Medlem R3 fikk et spørsmål direkte til seg angående kapasitet fra Medlem S, hvorpå Medlem R3 oppga at han bare jobbet 75 %. Medlem S spurte om dette var noe nytt, der Medlem R3 svarte at det hadde vært sånn i godt over en måned.

Gjennom møtenotatene kommer det fram at det var eksempler på avhengighet i form av at Teamet var avhengig av en eller flere personer for å få gjennomført visse oppgaver.

Post-scriptene fra forskjellige møter viser at Teamet, og da spesielt Medlem S, var avhengig av Medlem D3 for å forsikre seg om hvordan oppgaver burde gjennomføres. Dette fordi Medlem D3 fremsto som den tekniske eksperten i Teamet. Møtenotater fra møte 11 viser at Medlem D3 kom for sent, og hadde blitt etterspurt flere ganger av Medlem S den tiden han var borte. I samme møte sa Medlem S at de måtte vente med å få svar fra Medlem D3 før de kunne gå videre med den spesifikke oppgaven.

Oppsummert var teamet preget av mye avhengighetsatferd. Observasjonsdataene viser til at alle møtedeltakerne har vist avhengighet ved noen anledninger, men at det var stor forskjell på avhengighetsatferden til medlemmene. Noen snakket mye uten å ha ordet, mens andre snakket tilnærmet ingenting foruten når de ble spurt direkte. Det fremkommer også i møtenotatene at Teamet var avhengig av en eller flere personer for å få utført visse oppgaver.

4.4.5 Oppsummering

Det empiriske svaret på det tredje forskningsspørsmålet er at Teamet var preget av synergi, ifølge feltdiagrammet. Medlemmene lå tett samlet på grensen mellom kontroll og omsorg, i nærheten

av periferien av diagrammet. Kontrollfunksjonen rådet i møtene, men dette var noe avhengig av hvem som var til stede, og hvem som tok over Medlem S sin rolle da han var borte. Teamet klarte også å inkludere omsorgsfunksjonen, uten at det gikk nevneverdig utover produktiviteten. Sett bort i fra to situasjoner, opplevde Teamet få konflikter, og var dermed lite preget av opposisjonsfunksjonen. Avhengighetsatferd var ofte representert i møtene, ettersom Daily Stand-up hovedsakelig besto av å oppdatere hverandre på prosjektets progresjon.

4.5 Analyse

Med utgangspunkt i observasjonene og SPGR-undersøkelsen ble det utarbeidet åtte påstander om Teamet. Disse ble sendt ut for å få bekreftelse eller avkreftelse, og er presentert i tabellen nedenfor. Medlem R1 og Medlem S besvarte påstandene utdypende. Blant annet skrev Medlem R1 og Medlem S at oppgaver fra backloggen som regel blir med inn i neste sprint som et svar på påstand 2. I tillegg hadde Medlem R1 et utdypende svar på påstand 5 angående relasjoner og geografisk lokasjon. Her skrev han at det hjelper å møtes ansikt-til-ansikt, og at det både er medlemmer i Trondheim han anser som sine nærmeste, og medlemmer han ikke har noen relasjon til. Dette mener han skyldes fysiske møter.

Påstand	Medlem R1	Medlem S
1. Er det slik at du aldri er helt sikker på hvem som kommer til å møte opp sprintmøte?	Bekreftet	Avkreftet
2. Er det slik at oppgaver fra backloggen ofte blir med inn i neste sprint?	Bekreftet	Bekreftet
3. Mener du det er vanskelig å vite hvem som er til stede og hvem som følger med i sprintmøtene, ettersom dere ikke bruker video?	Avkreftet	Avkreftet
4. Har du inntrykk av at medlemmer som jobber på samme interne team har en bedre relasjon seg imellom kontra med resterende medlemmer?	Avkreftet	Avkreftet
5. Mener du at teammedlemmer som er på samme kontor har tettere relasjoner enn på tvers av kontorer?	Bekreftet	Bekreftet
6. Mener du at samtaleflyt og effektiv kommunikasjon noen ganger hindres av ulik kompetanse og ulik informasjon i Teamet?	Bekreftet	Bekreftet
7. Mener du at uformell prat ikke går utover produktiviteten i møtene?	Bekreftet	Bekreftet
8. Mener du at det er lav terskel for å spørre om hjelp rundt arbeidsoppgaver fra andre i Teamet?	Bekreftet	Bekreftet

Tabell 4.2: Bekreftelse/avkreftelse av påstander rundt funn.

5. Diskusjon

I dette kapitlet fremlegges diskusjonen med utgangspunkt i forskningsspørsmålene. Innledningsvis drøftes første forskningsspørsmål i lys av møtegjennomføringsteori. Deretter drøftes det andre forskningsspørsmålet med utgangspunkt i rolleteori. Til slutt er det tredje forskningsspørsmålet drøftet ved hjelp av gruppedynamikkteori. Hvert delkapittel avsluttes med et svar på forskningsspørsmålet som er benyttet for å besvare problemstillingen som en helhet.

5.1 Hvordan gjennomføres de virtuelle møtene?

Det første forskningsspørsmålet som er med på å besvare problemstillingen er “*Hvordan gjennomføres de virtuelle møtene?*”.

Empiriske funn viser at møtene som regel holdt seg innenfor tidsrammen med en oversiktlig og forutsigbar struktur, på tross av at retrospektet kun ble gjennomgått i det aller siste møtet, tilstedeværelsen varierte, og oppmøtet var vanskelig å forutsi. Videre var det tette relasjoner i Teamet, hvor de viktigste faktorene for dette var geografisk tilhørighet og roller/ansvarsområder. De gode relasjonene kan også ha vært en konsekvens av effektiv kommunikasjon i møtene. Kommunikasjonsformen førte likevel til mangel på ikke-verbale faktorer, og noen paraverbale faktorer, som trolig var med på å påvirke samtaleflyten.

Det er først diskutert rundt strukturen i de virtuelle møtene, og hvorvidt Scrum-rammeverket ble benyttet. Deretter har de mellommenneskelige temaene relasjon og kommunikasjon blitt diskutert.

5.1.1 Møteorganisering

Struktur

Strukturen var lik for de fleste møtene. Det var trolig blitt en fast, uformell agenda over tid, som i de fleste tilfeller fungerte godt. Gjennomføringen stemmer overens med det Dinnocenzo (2006) viser om at virtuelle møter bør ha en agenda med tilhørende ansvarlige. Det hadde blitt definert uformelle ledere i to av de interne teamene over tid, og spesielt var dette tydelig i webteamet. På den måten hadde disse interne teamene fått ansvarlige medlemmer for hvert punkt i agendaen.

Webteamet var det eneste interne teamet med et eget møte i forkant av sprintene. Dette gjorde at Medlem W1 som regel var eneste representant fra det interne teamet i Scrum-møtene, hvor det var både fordeler og ulemper med denne løsningen. En fordel var eksempelvis at det var enklere for alle i webteamet å få fram sin mening. Dette vil ifølge Moe et al. (2010) gi større følelse av autoritet hos medlemmene ettersom de er mer delaktig i avgjørelser. En annen fordel var at webteamet var godt forberedt. Det var dog tidkrevende for Medlem W1 å være et mellomledd mellom sitt eget og de andre interne teamene. Det opplevdes også som vanskelig for webteamet å finne en stedfortreder hvis Medlem W1 var fraværende. Dette var enklere for rapportteamet og datavarehusteamet ettersom flere medlemmer var til stede i møtene, som på den måten gjorde dem mer selvledende. Rapportteamets og datavarehusteamets organisering er bra for møtene ifølge Scrum-teorien til Berczuk (2007). Om alle de interne teamene hadde løst strukturen likt som webteamet ville møtene vært mer oversiktlige, men også mindre selvledende.

Ordstyring

For å få gjennomgående god struktur i de korte Scrum-møtene, var god ordstyring sentralt. I rollen som Scrum-master gjorde Medlem S en god jobb som ordstyrer. Han bestemte hvem som skulle snakke, tok ordet ved stillhet, og sørget for at viktige dialoger oppsto. På den måten oppfylte han som Scrum-master Rising & Janoff (2000) sitt krav om å lede korte, gode møter. Feltdiagrammet viser dog at han ikke var den med mest innflytelse i Teamet. Teamet hadde likevel respekt for Medlem S sin formelle rolle. Dette kan være fordi Moxon (1993) definerer at man alltid vil ha forventninger til roller, og at Teamet derfor forventet autoritet fra Scrum-masteren. Grunnet at det var to andre medlemmer som hadde mer innflytelse i Teamet, kan ordstyrerrollen til Medlem S ha blitt mer akseptert over tid. Dette ettersom han var inkludert i alle de interne teamene, deltok på de fleste møtene og derav hadde god oversikt over prosjektet. Den gode prosjektoversikten hans gjorde det naturlig at ordstyrerrollen ble mer akseptert over tid. Ifølge feltdiagrammet var produkteieren, Medlem P, den med mest innflytelse i Teamet, og tok ofte på seg ordstyrerrollen når han var deltakende. Det skal sies at det fremsto som at han selv var klar over at han ikke hadde like god prosjektoversikt som Medlem S, og at han kun tok ordet når det var nødvendig. På den måten misbrakte han ikke den uformelle ordstyrerrollen han

hadde tilegnet seg over tid.

Om Scrum-masteren var fraværende fremsto det relativt tilfeldig hvem som fikk den fungerende leder- og ordstyrerrollen, ettersom det både har vært Medlem A, Medlem D1, Medlem R2 og Medlem W1 i løpet av observasjonene. De var middelmådige stedfortredere, og en merket Medlem S sitt fravær. Dette avviker fra Moe et al. (2010) sin påstand om at teammøtene er bedre når Scrum-masteren er fraværende. Ordstyringen til stedfortrederne manglet den gode flyten og inkluderingen av alle medlemmene i diskusjonene, og dette kan skyldes den tilsynelatende tilfeldigheten rundt hvem som vikarierte. Tilfeldigheten kan også skyldes at det var utfordrende for Teamet å vite hvem som kom til å møte opp og ikke.

Oppmøte

Dinnocenzo (2006) skriver om oppmøte og tilstedeværelse, og viktigheten av dette i virtuelle møter. I Teamet var det noe varierende hvem som møtte opp, men mange av de samme navnene gikk igjen. Observasjonene ga inntrykk av at det var vanskelig å vite hvem som kom til å møte opp til hvert møte, noe Medlem R1 bekreftet, dog Medlem S avkreftet dette (Tabell 4.2). Ettersom Medlem S var Scrum-master var det naturlig, ifølge Moe et al. (2010), at han hadde bedre oversikt over dette enn resten av Teamet. De oppmøtte burde ifølge Thompson (2015) introdusere seg selv ved møtets start, noe som hendte innimellom. Teamet benyttet seg heller ikke av kamera og hvert kontor brukte én datamaskin. Hollingshead et al. (1993) og Hightower & Sayeed (1996) hevder at virtuelle møter har mindre effektiv kommunikasjon, og mangelen på bruk av video i Teamet gjorde det derfor mer utfordrende å vite hvem som var til stede. Denne påstanden ble i ettertid avkreftet. Selv om dette ble avkreftet, kan det likevel være problematisk, ettersom det avhenger av at alle deltar muntlig i samtalen, noe som ikke alltid skjedde. Det å ikke ha oversikt over tilstedeværelsen i Scrum-møter er kritisk da Berczuk (2007) mener at møtene skal være korte og effektive. Har en ikke oversikt vet en ikke hvem som får med seg informasjon, eller om den du vil snakke med er til stede. Spesielt var dette problematisk i Teamet da forsentkomming oppsto fra tid til annen.

Oppfølging

Thompson (2015) presenterer fire sentrale punkter som bør gjennomføres i etterkant av virtuelle møter. Det første punktet er at en bør skrive ned og fordele oppgavene som har blitt vedtatt i møtet. Dette ble gjort ved at oppgaver ble skrevet inn i backloggen med oppgaveansvarlig, eventuelt hvilket internt team som var ansvarlig. I tillegg ble Teamet, og da spesielt Scrum-master, enig om prioritet av oppgaven. Thompson (2015) sitt neste punkt er at lederen må forsikre seg om at alle skjønner oppgavene sine. Scrum-masteren spurte alltid mot slutten av møtene om det var noen som hadde innspill eller spørsmål til hva som skulle gjøres. I tillegg opplevdes terskelen for å spørre om hjelp på tvers av interne team lav, noe som ble bekreftet i etterkant. Det kan dog være skummelt å anta at dette er tilfelle for alle i Teamet, ettersom Moe et al. (2010) mener medlemmer kan oppleve at de mister autoritet ved å be om hjelp. Derfor kan det være til fordel at Scrum-masteren noen ganger henvender seg til hver enkelt, for å se om responsen er annerledes da. Det tredje punktet omhandler å vite når neste møte skal avholdes, noe en til enhver tid vet ved benyttelse av Scrum. Det siste punktet handler om at avgjørelsene som blir vedtatt i møtet faktisk blir gjennomført. Avgjørelser ble ført inn i backloggen, og denne ble benyttet i hvert møte til å gå gjennom oppgavene. Det antas derfor at avgjørelsene som ble vedtatt i møtene faktisk ble gjennomført, men ikke nødvendigvis i løpet av tidsfristen. Tabell 4.2 viser at Medlem R1 og Medlem S bekreftet at oppgaver som regel ble med inn i neste sprint, noe som drøftes videre i påfølgende delkapittel.

5.1.2 Scrum

Selvledelse

Ledelse er en sentral faktor, ettersom et Scrum-team skal være selvledende (Berczuk 2007). Basert på feltdiagrammet tyder det på at Teamet hadde et godt utgangspunkt for selvledelse, da samtlige medlemmer befant seg i synergirommet. Observasjonene viste at det var flere som kom med innspill og forslag til oppgaveløsning, men at Scrum-masteren var den som hadde siste ord i avgjørelser. Dette kan skyldes at møtene måtte være effektive, og at det ifølge Amsjø & Sommer (2019) derfor kan lønne seg med en autoritær leder i perioder. Det skal sies at han fikk innspill fra Teamet før avgjørelser ble tatt. Dette er fordi at en Scrum-master, ifølge Amsjø & Sommer

(2019), ikke skal delta på avgjørelser, men heller være en slags mentor som fører gruppen i riktig retning.

Et team blir mindre selvledende når ikke alles meninger kommer fram (Berczuk 2007). Webteamets organisering gjorde derfor Teamet mindre selvledende da en gikk glipp av tverrfaglighet og viktige innspill, ved at det kun var én representant i møtene. Det er derfor viktig at Teamet passer på å beholde selvledelsen i den grad det lar seg gjøre. Spesielt er dette sentralt om rapportteamet og datavarehusteamet velger å organisere seg likt som webteamet. Selvledelse blir nærmere tatt for seg i 5.2.1 - Teamet.

Sprintene

Sprintene bør være av en slik lengde at et team rekker å fullføre de tilhørende oppgavene (Berczuk 2007). Dette var ikke tilfellet i Teamet, og ifølge Medlem S skyldtes problemet utfordringer i drift. Utfordringene forårsaket flere nye oppgaver underveis i sprintene, noe som svekket Teamet da Moe et al. (2010) mener det forventes gode resultater for hver sprint. Oppgavene ble med i neste backlog og var hovedårsaken til at Teamet ikke ferdigstilte sprintoppgavene. Et tiltak kan være å korte ned på sprintene, selv om toukers-iterasjoner er kort i Scrum-sammenheng (Berczuk 2007). Det kan også utarbeides færre oppgaver slik at Teamet er sikre på å ferdigstille disse, samtidig som de tar hensyn til at nye uventede oppgaver kan oppstå underveis. Webteamet løste dette på en god måte ved å ha et eget planleggingsmøte før Sprint Planning, og hadde derfor mer realistiske mål.

Møtene

Dinnocenzo (2006) mener det er viktig at team blir enig om møtevarighet, noe som allerede er definert i Scrum-rammeverket. De lengre møtene holdt seg innenfor tidsrammen, mens de kortere møtene kunne gå et par minutter over tid ved behov.

Sprint Planning-møtet er det første møtet i sprinten og her startet Teamet med å oppkalle sprintene etter superhelter. Dette ga en god start og bidro til latter og engasjement blant flere av medlemmene. Sprint Planning-møtene har som formål å planlegge sprintmålene (Berczuk 2007), noe som ble gjort i Teamet. I tillegg ble uferdige oppgaver fra forrige sprint inkludert. Det var en

fordel at Teamet startet Sprint Planning-møtene med dette, slik at disse ble prioritert før andre oppgaver. Siden Teamet, ifølge Medlem R1, ikke pleide å bli ferdig med sprintmålene, kan det være at det ble satt litt for optimistiske mål for hver sprint.

Daily Stand-up-møtene var korte, effektive og oppnådde sitt formål. Teamet fikk en oppdatering av hvordan prosjektet lå an i henhold til backlogen, som stemmer overens med hva Berczuk (2007) skriver om Daily Stand-up. Teamet løste utfordringer fortløpende kollektivt, ved å vektlegge prioriteten og delegere arbeidsoppgaver. Daily Stand-up-møtene fungerte derimot ikke like godt da Scrum-master var fraværende. Møtene ble kortere i mangel på samtaleflyt, og usikkerhetsmomenter ble utsatt til han kom tilbake. Det å utsette usikkerhetsmomenter kan være lurt, men ettersom formålet med Scrum er et selvledende team, skulle det gjerne vært mindre av dette. Møtene uten Scrum-masteren ga derfor inntrykk av mindre utbytte.

Scrum-masteren var fraværende på de to observerte Sprint Review-møtene, og ble erstattet av Medlem A og Medlem W1. Produkteieren var derimot til stede på begge møtene. Dette er bra for gjennomføringen ifølge Amsjø & Sommer (2019), ettersom et av formålene med Sprint Review-møtene er å vise produkteier hva som er produsert i løpet av sprinten. Et annet formål er å evaluere sprinten og se på hva som har blitt gjort bra. Retrospektet ble først introdusert i det siste Sprint Review-møtet, grunnet dårlig oppmøte på det første. Forhåpentligvis er Scrum-masteren mer konsekvent på dette enn stedfortrederne og gjennomgår retrospektet ved hvert Sprint Review-møte, uavhengig av oppmøte. Evaluering er essensielt i distribuerte team (Berczuk 2007, Dinnocenzo 2006), og ble i Teamet gjort på en egnet måte hvor anonyme tilbakemeldinger ble tatt opp i plenum. Det skal derimot sies at observasjonene viste at det hadde utviklet seg en uvane i Teamet med å si hvem som hadde skrevet kommentarene. Dette frarådes da det mister mye av essensen med retrospektet, ettersom det er mindre sannsynlighet for at teammedlemmer er helt ærlige. Det ble ikke observert hvordan evalueringene ble håndtert ettersom dette ble introdusert i aller siste møte. Retrospektet bør bli vektlagt for å gi teammedlemmene en følelse av autoritet, ettersom dette vil øke arbeidsvilligheten i et selvledende Scrum-team (Moe et al. 2010).

5.1.3 Relasjoner

Relasjonsbygging i distribuerte team er svært viktig for å lykkes (Walther & Burgoon 1992, Lin et al. 2008, Jarvenpaa & Leidner 1999, Warkentin et al. 1997, Powell et al. 2004). Medlemmene befant seg hovedsakelig i Oslo og Trondheim, og ett medlem i Mandal. Av den grunn møttes mange av medlemmene ofte ansikt-til-ansikt, også utenfor teammøtene. Ifølge Thompson (2015) og Holton (2001) har team som har møttes minst én gang ansikt-til-ansikt en sterkere tillit og bedre samarbeid, noe som er tilfellet i Teamet. Thompson (2015) viser til at distribuerte team vil oppleve større og flere konflikter enn tradisjonelle team. Det er vanskelig å si noe om, ettersom det ikke fins noe sammenligningsgrunnlag med tradisjonelle team i denne oppgaven, men generelt sett ble det opplevd lite konflikt i Teamet.

I forbindelse med bedre relasjonsbygging ansikt-til-ansikt, ble det observert flere forskjeller i relasjonene på bakgrunn av geografisk lokasjon. Medlemmene i Oslo hadde bedre relasjoner seg imellom enn på tvers av kontorene, det samme gjaldt Trondheim. Dette ble også bekreftet i etterkant. Basert på observasjonene fremsto det at medlemmer på samme interne team hadde bedre relasjoner seg imellom, enn med andre medlemmer. Dette ble avkreftet i etterkant, noe som tyder på at geografisk lokasjon var den sterkeste faktoren for relasjonsbygging. Webster & Wong (2008) argumenterer for at medlemmer i semi-distribuerte team vil ha en mer positiv oppfatning av de som jobbes med ansikt-til-ansikt enn de som kun jobbes med virtuelt. Dette stemmer med observasjonene. Medlem R1, som jobbet fra Mandal, påpekte at det å møtes ansikt-til-ansikt var positivt for relasjonsbygging. Det var medlemmer i Teamet han aldri hadde møtt, og derfor hadde ingen relasjon til. Det var også medlemmer han hadde møtt ansikt-til-ansikt noen ganger og hadde en god relasjon til, til tross for at de befant seg i Trondheim.

Scrum er et godt rammeverk for sterke relasjoner ettersom det legger opp til hyppig kontakt gjennom daglige møter og intensiv jobbing. Dette ga medlemmene muligheten til å være i kontakt hver arbeidsdag, både i de daglige Scrum-møtene, og ellers i arbeidsdagen. I flere møter hadde medlemmer i Teamet planlagt å møtes senere for å jobbe sammen, enten virtuelt eller ansikt-til-ansikt. Utvikling av relasjoner er med på å forbedre kommunikasjonen, noe neste delkapittel tar for seg.

5.1.4 Kommunikasjon

Kommunikasjonsformen som ble benyttet i teammøtene var telekonferanse. Dette gjorde kommunikasjonen mindre effektiv grunnet mangel på ikke-verbale faktorer på tvers av kontorene (Hollingshead et al. 1993, Hightower & Sayeed 1996). Samtaleflyten ble likevel opprettholdt da strukturen var forutsigbar og medlemmene adresserte hverandre med navn. Det var tilfeller der det oppsto diskusjoner eller informasjonsdeling på kontorene som førte til ubevisst ekskludering av resterende medlemmer. Medlem R1 var mest utsatt for ekskludering ettersom han satt alene i Mandal. Selv om det ikke angår alle, burde alle møtedeltakerne inkluderes for at jobbtilfredsheten ikke minimeres (Baltes et al. 2002). Eventuelt burde de involverte i etterkant ha informert om hva som ble diskutert, delt eller vist. Teamet var derimot inkluderende i form av skjermdeling slik at alle, uavhengig av kontor, hadde samme holdepunkt. Dette fungerte bra ettersom de til enhver tid visste hva som ble snakket om og hvordan de lå an med møteagendaen. Generell kommunikasjon og paraverbal kommunikasjon ble hindret i møter der det var dårlig dekning eller mangel på godt teknisk utstyr, noe som påvirket flyten negativt og førte til lengre møter enn nødvendig. Ifølge Dinnocenzo (2006) må teknisk utstyr ligge til rette før møtestart. I etterkant av observasjonene har det kommet informasjon om at Teamet har fått nytt teknisk utstyr de benytter seg av i møtene. Dette gir mulighet for videokonferanse, noe som vil effektivisere kommunikasjon med både ikke-verbale og paraverbale faktorer. Bruk av video vil også sørge for at de nå til enhver tid vet hvem som er deltakende i møtene.

Siden Teamet allerede hadde jobbet sammen en stund, kunne ikke kommunikasjonen i starten observeres. Det ble likevel observert at Teamet hadde dannet flere normer og kjøreregler for hvordan møtegjennomføringen foregikk. Dette kan, ifølge Kanawattanachai & Yoo (2007), tyde på at det var mye oppgaveorientert prat i starten av teamarbeidet. Normene som hadde blitt definert i Teamet tillot balansen mellom omsorg og kontroll i møtene, og ga på den måten effektive, oppgaveorienterte samtaler. Det var likevel ikke alle oppgaveorienterte samtaler som var like effektive, noe Tabell 4.2 understøtter. Samtaleflyt og effektiv kommunikasjon kunne hindres av ulik kompetanse og informasjon. Kompetansedelen av dette var det ikke så mye å gjøre med grunnet tverrfagligheten i Teamet, men informasjonsdelen hadde forbedringspotensial. Medlem R1 utdypet at det ofte ble brukt tid på å sette medlemmer inn i problemstillinger, og dette

kunne vært unngått om oppmøtet i Scrum-møtene hadde vært bedre. Eventuelt burde Teamet sørget for at det var opp til enhver å sette seg inn problemstillinger og tilegne seg nødvendig informasjon i forkant av møtene. Møtene skal være korte og effektive (Berczuk 2007), og det var derfor et hinder for Teamet at mye av tiden ble brukt på informasjonsdeling til enkelte medlemmer.

Kommunikasjonen vil øke betraktelig om teammedlemmer kun møtes én gang ansikt-til-ansikt (Thompson 2015). Teammedlemmer møttes ansikt-til-ansikt i observasjonsperioden, noe som kan ha vært en årsak til at kommunikasjonen var så god som den var. Det er spesielt viktig for Scrum-masteren å møte medlemmene ansikt-til-ansikt, noe som fremheves ved at han møtte Medlem D2 kun én uke etter ansettelse. Observasjonene viste at Medlem D2 raskt ble en del av samtalen og den effektive kommunikasjonen i Teamet, noe som kan skyldes en god onboarding-prosess. Ifølge Holton (2001) sin teori om å møtes ansikt-til-ansikt, skal Medlem D2 sin tillit og forståelse av Teamet ha blitt styrket ved møte med Scrum-masteren.

5.1.5 Svar på forskningsspørsmål

Så hvordan ble de virtuelle møtene gjennomført? Scrum-rammeverket la føringene for møtegjennomføringen i Teamet. Fast struktur og etablerte normer sørget for oversiktlige møter. Oversiktligheten var dog mindre da Scrum-masteren var fraværende, noe som trolig skyldtes mangel på hans gode ordstyring. Ordstyrerrollen var noe han hadde tilegnet seg gjennom hans formelle rolle. Dette fungerte godt i møtene da han hadde god oversikt over Teamet. Dette eksemplifiseres ved at han hadde oversikt over oppmøtet, selv om resterende teammedlemmer ikke hadde det. Videre er det viktig for møtegjennomføringen at oppgaver som blir definert faktisk forstås, tildeles og utføres ved hjelp av backlogen (Thompson 2015). Det er Scrum-masteren sin oppgave å sørge for dette, ettersom teammedlemmer kan være redde for å miste autoritet ved å spørre om hjelp (Moe et al. 2010). Teamet bør sette seg mer realistiske mål, ettersom oppgaver fra backlogen ofte ble med inn i neste sprint. Det var derfor til fordel at Sprint Planning-møtene tok hensyn til backlogen fra foregående sprint. Det er også viktig at Sprint Review-møtene inkluderer en evaluering av sprinten ettersom dette er kritisk for kontinuerlig forbedring av møtegjennomføringen.

Relasjonene er videre viktig for effektiv møtegjennomføring (Warkentin & Beranek 1999). Lokasjon var den sterkeste faktoren for gode relasjoner, noe som stemmer overens med Holton (2001) og Thompson (2015) om at ansikt-til-ansikt gir god relasjonsbygging. Scrum er et godt rammeverk for å knytte sterke relasjoner ettersom det innebærer daglige møter. Møtegjennomføringen vil derfor kontinuerlig forbedres, noe som gjenspeiles i Teamets normer som har blitt definert over tid.

Relasjonene sørget også for bedre kommunikasjon. Teamet benyttet seg av telekonferanse som er lite effektiv grunnet mangel på ikke-verbale faktorer på tvers av kontorene (Baltes et al. 2002). Dette gjorde det også vanskelig å vite hvem som var til stede. Kommunikasjonen sørget likevel for god møtegjennomføring ettersom samtaleflyten ble opprettholdt grunnet gode normer, struktur og forutsigbarhet. Videre hadde kommunikasjonen god balanse mellom kontroll og omsorg, som ga god stemning i tillegg til oppgaveorientering i møtene. Til tider kunne kommunikasjonen bli hindret av ulik informasjon og kompetanse, som var ugunstig for de korte, effektive Scrum-møtene. Til slutt er det verdt å nevne at det å møtes ansikt-til-ansikt minst én gang vil ha en positiv effekt på kommunikasjonen, som videre vil sørge for bedre møtegjennomføring (Holton 2001, Thompson 2015).

5.2 Hvordan er rollestrukturen i teammøtene?

Det andre forskningsspørsmålet som er med på å besvare problemstillingen er *“Hvordan er rollestrukturen i teammøtene?”*.

Empiriske funn viser at rollestrukturen i teammøtene balanserte kontroll- og omsorgsfunksjonen. Scrum-masteren var deltakende på de fleste møtene, og tilrettela for strukturerte møter med både oppgaveorientering og god stemning. Selv om feltdiagrammet viser at det var to andre medlemmer med mer innflytelse i gruppen, tilsa observasjonene at Medlem S ble respektert for hans formelle rolle. Produkteieren deltok på færre møter, men både observasjonene og feltdiagrammet viste at han hadde størst innflytelse og respekt i gruppen. Medlem P var omsorgsorientert, men hadde også produktivitetsfokus der det var naturlig.

Delkapittelet tar for seg rollestrukturen med utgangspunkt i formelle og uformelle roller. Både

de formelle Scrum-rollene og de uformelle rollene i Teamet drøftes.

5.2.1 Formelle roller

Scrum-master

Medlem S var Scrum-masteren i Teamet, men det kan diskuteres hvorvidt han fungerte mer som en leder. En leder setter oppgaver og leder et team, mens en Scrum-master skal sørge for at teamet løser oppgaver ved bruk av fastsatte regler (Amsjø & Sommer 2019). Ut ifra observasjonene fungerte han mer som en leder, da det var han som hadde siste ordet ved avgjørelser og prioriteringen av disse. Dette trenger likevel ikke å bety at det var Medlem S som hadde påtatt seg autoriteten, men at dette var noe han hadde tilegnet seg grunnet passivitet fra Teamet. Derfor var det fornuftig av Medlem S å påta seg den autoriteten som trengtes, for å føre Teamet fremover og opprettholde effektiviteten. Det skal likevel sies at en Scrum-master skal være autoritær i perioder for å sikre at Sprint-målene blir fullført (Rising & Janoff 2000). Tabell 4.2 viser at backloggen sjelden ble fullført, som helst skal unngås i Scrum (Berczuk 2007). Dette gjorde trolig at Medlem S var under press, derav autoriteten. Amsjø & Sommer (2019) definerer videre at en Scrum-master heller ikke skal delta på avgjørelser innen utvikling. Han var likevel alltid delaktig i avgjørelser innen utvikling, noe som ble ansett som nødvendig grunnet hans ekspertise og helhetsforståelse av prosjektet. En Scrum-master skal lede korte, gode møter (Rising & Janoff 2000), noe Medlem S utførte godt ettersom møtene sjelden gikk over tiden. Dette oppnådde han ved at diskusjoner som ikke angikk hele Teamet ble utsatt og at det ble satt klare arbeidsoppgaver for resten av arbeidsdagen. Selv om Medlem S fremsto autoritær i møtene, viser feltdiagrammet noe annet. Dette tyder på at autoriteten ikke er noe han nødvendigvis har, men heller at hans rolle i møtene har blitt formet over tid. For utenforstående kan derfor autoriteten hans virke større enn den faktisk er.

Produkteier

I Teamet var det Medlem P som hadde den formelle rollen som produkteier. Ifølge Amsjø & Sommer (2019) skal produkteieren fungere som et mellomledd mellom teamet og eksterne aktører, noe Medlem P behersket godt. I møtene fokuserte han på fremdrift, status og å gi tilbakemeldinger fra brukere. Stort sett var han tydelig i sin kommunikasjonsform, og var klar på hva han

ville ha. Dette er i tråd med hva Amsjø & Sommer (2019) sier om at produkteieren skal validere løsningene som teamet kommer med og bestemme om produktet som leveres er godt nok for sluttbrukerne. Amsjø & Sommer (2019) poengterer også at det er produkteieren som er ansvarlig for at produktet blir ferdigstilt, noe Medlem P ga uttrykk for at han tok på alvor. Generelt hadde Medlem P stor innflytelse på Teamet. Det gjorde at kravene han stilte ble respektert. Det er helt vesentlig å få gjennomslag for sine krav når en er bindeleddet mellom teamet og eksterne aktører. Dette fordi produktet skal dekke behovet til kunden på best mulig måte.

Teamet

Det som skiller et Scrum-team fra andre generelle team er at et av formålene er å være selvstyrende (Rising & Janoff 2000). De interne teamene bestemte selv hvilke oppgaver som skulle være med i sprinten, som stemmer overens med Amsjø & Sommer (2019). Videre var avgjørelsene demokratiske hvor alle i Teamet hadde mulighet til å komme med innspill og forslag til hvordan oppgaver skulle utføres. Det var altså flere forhold som lå til rette for et selvstyrende team, men de fleste teammedlemmene var likevel passive i møtene og lot mange av avgjørelsene bli styrt av Scrum-masteren. I tillegg merket en at det var mangel på en leder når Scrum-masteren var fraværende, ettersom det ved flere anledninger ble bestemt å utsette diskusjoner til han var tilbake. Dette kan forstås som at flere av teammedlemmene ikke forsto det selvstyrende perspektivet i et Scrum-rammeverk. Det kan være bra at usikre avgjørelser ikke blir tatt, men oversikten og selv-sikkerheten skulle gjerne vært bedre fra flere av medlemmene, da dette er til hinder for et selvstyrende team. Observasjonene viste at Teamet så på Scrum-masteren som en relativt autoritær leder. Teamet kunne med fordel trenge en påminnelse på at et Scrum-team skal være selvstyrende, ettersom dette kunne økt aktiviteten og forbedret dynamikken. Feltdiagrammet viser i tillegg at det var god tilretteleggelse for et selvledende team, da medlemmene behersket ulike roller og Teamet var preget av synergi. Det er derfor naturlig å anta at selvstyringen i Teamet kunne økt dersom de hadde blitt mer bevisst på situasjonen.

5.2.2 Uformelle roller

Ved siden av de formelle Scrum-rollene, ble det observert flere uformelle roller i Teamet. Uformelle roller omhandler den sosiale funksjonen en person påtar seg i en gruppe, hvor det videre

dannes forventninger til denne personen fra teamet (Farrell et al. 2001). Det var uformelle ledere i to av de tre interne teamene. Dette var uformelle ledere som så ut til å ha oppstått parallelt med utviklingen av teamet, som stemmer overens med Farrell et al. (2001). I webteamet var Medlem W1 en tydelig uformell leder, og i datavarehusteamet fremsto Medlem D1 som den uformelle lederen. I rapportteamet derimot var det ingen klare ledere, da det var veksling mellom statusoppdatering, oppmøte og deltakelse fra Medlem R1, Medlem R2 og Medlem R4. På bakgrunn av hva Berczuk (2007) mener om selvledelse, kan det diskuteres om rapportteamet var mer selvledende enn de to andre teamene. Siden medlemmene i rapportteamet var bedre på å veksle mellom gruppefunksjonene, kan det ha vært større grad av synergi i dette interne teamet. Fravær var mer kritisk i webteamet og datavarehusteamet. Rapportteamet kunne derfor anses som det mest egnede interne teamet for Scrum-rammeverket.

Medlem D3 fikk også en sentral, uformell rolle i Teamet, og ble ansett som Teamets tekniske ekspert. Medlem S forhørte seg som regel med han før tekniske avgjørelser ble tatt. I tillegg brukte han endel tid i møtene på å forklare hvorfor oppgaver måtte løses på spesifikke måter. Ved flere anledninger var Teamet noe avhengig av Medlem D3 ettersom de som regel adlydet han rundt det tekniske. Med tanke på at kontrakten hans utgikk kort tid etter observasjonsperioden, er det vanskelig å si hvordan dette kan ha påvirket Teamet. Det antas likevel at Teamet har blitt mer selvledende ettersom de har gått bort ifra avhengigheten av én person og trolig diskuterer mer rundt de tekniske utfordringene. Dette vil være med på å utvikle gruppedynamikken og samholdet i Teamet.

5.2.3 Svar på forskningsspørsmål

Så hvordan var rollestrukturen i Teamet? Den formelle rollestrukturen var basert på Scrum-rammeverket (Moe et al. 2010), og besto derfor av Scrum-master, produkteier og teamet. Scrum-masteren hadde en tendens til å påta seg en lederrolle, fremfor å veilede og tilrettelegge for et selvledende team. Han var ofte med på avgjørelser innenfor utvikling, og hadde ved flere anledninger siste ord innenfor prioritering av oppgaver. Han var noe mer autoritær enn hva Scrum-teorien tilsier, men dette er noe som kan ha oppstått på grunn av passivitet i Teamet. Scrum-masteren ledet effektive møter, og innfridde Rising & Janoff (2000) sitt krav om å være autoritær

i perioder. Produkteieren var god på å videreformidle tilbakemeldinger fra brukere, samt ha et helhetlig bilde av prosjektet. Han hadde en tydelig påvirkningskraft på Teamet, og hadde mer innflytelse enn Scrum-masteren. Det var vesentlig at han ble respektert, ettersom det ifølge Amsjø & Sommer (2019) er produkteieren som er bindeleddet mellom eksterne aktører og teamet. I tillegg var han ansvarlig for at produktet ble ferdigstilt, noe ifølge Amsjø & Sommer (2019) er et av ansvarsområdene til produkteieren. Et Scrum-team skal være selvledende (Rising & Janoff 2000), men dette var ikke så tydelig i Teamet. Dette eksemplifiseres ved at usikkerhetsmomenter ble utsatt da Scrum-master var fraværende. Teamet hadde likevel tendenser til selvledelse da de klarte seg uten Scrum-masters tilstedeværelse, samt at medlemmene planla møter seg imellom. Teamet burde i større grad hatt fokus på selvledelse, og ikke være like avhengig av Scrum-masteren og struktur.

Teamet hadde jobbet sammen en stund, og da er det ifølge Farrell et al. (2001) naturlig at uformelle roller oppstår. Datavarehusteamet og webteamet hadde hvert sitt medlem som fungerte som en uformell leder for deres interne team, mens i rapportteamet var medlemmene mer likestilt. Medlem D3 fremsto som Teamets tekniske ekspert. Ofte var Teamet avhengig av å forhøre seg med han. Dette kunne være positivt ved at Teamet følte seg trygge da han var til stede, men kunne svekke Teamet hvis han ikke var til stede.

5.3 Hvordan er gruppedynamikken i teammøtene?

Det tredje forskningsspørsmålet som er med på å besvare problemstillingen er "*Hvordan er gruppedynamikken i teammøtene?*".

Empiriske funn viser at Teamet hadde innslag av alle de fire gruppefunksjonene. Teamet var samlet mellom kontrollsektoren og omsorgssektoren i atferdsrommet på feltdiagrammet, med tydelige synergitentendenser. Datagrunnlaget ga en indikasjon på hva slags verdier og normer som rådet i Teamet, og hvordan problemløsning ble håndtert.

I påfølgende delkapittel drøftes Teamets dynamikk i lys av balanse, kohesjon og formålsnivå. Her blir det sett på hvordan Teamet balanserte de ulike gruppefunksjonene, og hva det hadde å si for gruppedynamikken. Verdigrunnlaget til Teamet, og hva slags påvirkning dette hadde,

belyses også. Til slutt drøftes det rundt formålsnivå, og hvilken teamutviklingsfase Teamet var i, for å kunne gi en indikasjon på om gruppedynamikk passet til prosjektet.

5.3.1 Balanse

Balanse er en helt sentral del i SPGR-modellen. For å håndtere endringer i omgivelsene, nye oppgaver eller interne problemer må medlemmene være i stand til å håndtere flere roller, og kunne skifte mellom dem når det trengs (Sjøvold 2006). På bakgrunn av empiriske funn påstås det at medlemmene håndterte et relativt bredt spekter av atferd og roller, som Mudrack & Farrell (1995) mener øker prestasjonsnivået. Dette er hva Sjøvold (2006) kaller en synergirolle. Siden det bare ble gjennomført én SPGR-undersøkelse, er feltdiagrammet et resultat av hvordan dynamikken var på det tidspunktet undersøkelsen ble tatt. Det er dog basert på tett samarbeid over lengre tid, noe som gjør at undersøkelsen gir en god indikasjon på hvordan dynamikken faktisk var i Teamet. Observasjonene bygger opp under oppfatningen om at grupped medlemmene håndterte situasjonsbestemt atferd. For å gi en dypere forståelse av Teamets balanse, drøftes de fire dimensjonene i SPGR nedenfor.

Kontroll versus omsorg

Scrum er som tidligere nevnt en oppgaveorientert metodikk med godt definerte arbeidsoppgaver (Berczuk 2007). Et slikt rammeverk legger føringer for at et team kan bli preget av kontroll. Det ble observert at Teamet stort sett hadde fokus på utførelse og produksjon. Møtene var godt strukturerte, og flere av medlemmene engasjerte seg ofte i å løse problemer som oppstod underveis. Fokuset og strukturen kunne derimot falle noe bort de gangene Scrum-masteren ikke var til stede i møtene. Teamet har da noen likheter med hvordan Sjøvold (2006) beskriver kontrollfunksjonen, men det er ikke en fullverdig kontrollkultur. Teamet så ikke på nye idéer som trusler, og medlemmene ble heller ikke oppfattet som lite fleksible regelryttere.

Sjøvold (2007) beskriver omsorgsfunksjonen som relasjonsmessige, støttende og affektive funksjoner i et team. Omsorgsfunksjonen i Teamet var absolutt til stede, da det alltid var rom for uformell prat og morsomme innspill. Alle i Teamet var i større eller mindre grad vennlige, uformelle, åpne og demokratiske, som er i tråd med Sjøvold (2006) sin beskrivelse av personer innenfor omsorgskategorien. Det var likevel ikke en omsorgskultur, om det skal tas utgangspunkt

i Sjøvold (2006), ettersom det ikke var mellommenneskelige relasjoner og tilfredshet som styrte Teamet. I tillegg rådet kontrollfunksjonen såpass tydelig i Teamet.

For å oppsummere C-N-dimensjonen påstås det at Teamet balanserte kontroll og omsorg på en hensiktsmessig måte. Dette vises også i feltdiagrammet, hvor medlemmene er godt samlet mellom kontroll- og omsorgsspekteret. I tillegg har det i ettertid blitt bekreftet fra Medlem R1 og Medlem S at de ikke mente at uformell prat gikk utover produktiviteten i møtene, og at de syntes det var viktig å holde en lett tone. Denne typen balanse var trolig en av grunnene til at Teamet klarte å opprettholde den strukturerte måten å jobbe på over tid, noe som understøttes av Sjøvold (2006). Produktivitet ble forsikret gjennom felles mål og normer, samt at medlemmene lyttet til hverandre og aksepterte uenigheter. Sjøvold (2007) sin teori støtter dette.

Opposisjon versus avhengighet

Stort sett ble det observert lite opposisjon blant medlemmene. Det var noen hendelser der enkelte medlemmer utfordret etablerte rutiner og faste systemer, noe som stemmer overens med Sjøvold (2007) sin definisjon av opposisjonsfunksjonen. Spesielt hadde Medlem D3 kritiske tendenser til etablerte rutiner og hvordan oppgaver ble løst. Det var dog ingen personer i Teamet som ble oppfattet som upålitelige eller irritable, eller som uttrykte motstand mot en autoritet. Teamet var derfor ikke preget av det Sjøvold (2006) definerer som en opposisjonskultur.

Avhengighetsfunksjonen var noe utfordrende å avdekke. Svar på direktestilte spørsmål er blitt definert i denne oppgaven som avhengighetsatferd, ettersom det er en form for lydighet og lojalitet. Derfor var det naturligvis mye avhengighetsoppførsel i møtene. Det var stor variasjon på hvor mye medlemmene pratet. Noen snakket bare da de ble bedt om det, mens andre pratet mye på eget initiativ. Medlem R3 skilte seg spesielt ut, både i SPGR og observasjonene, ved at han ofte bare var til stede i møtene. Det var generelt mye lojalitet og lydighet i Teamet, noe som ifølge Sjøvold (2007) er nødvendig for å nå konsensus. Teamet var dog ikke preget av en avhengighetskultur, som Sjøvold (2006) mener medfører passivitet og underkastelse. Medlemmene i Teamet passet til Sjøvold (2006) sin beskrivelse om at personer som opererer innenfor denne kategorien oppleves som logiske og analytiske.

I O-D-dimensjonen var det avhengighetsfunksjonen som var tydeligst, men opposisjon var også

til stede. Teamet var lite preget av opposisjon, men likevel var det noen hendelser som oppstod, som ifølge Sjøvold (2007) er viktig for å klare seg mot uforutsette hendelser i omgivelsene. Medlemmer som lyster, aksepterer og adlyder beskjeder, er også nødvendig for at et team skal fungere optimalt over tid (Sjøvold 2007), noe som preget Teamet. Teamet håndterte en balansegang innenfor O-D-dimensjonen, som medførte at de hadde gode forutsetninger for å være produktive under stabile forhold, samt klare seg mot endringer.

Påvirkning versus passivitet

Hvert medlem hadde en relativt konsekvent påvirkningsgrad i Teamet. Det var som regel de samme medlemmene som preget hvert møte. Ut ifra observasjonene ble spesielt Medlem S, Medlem D1, Medlem W1 og Medlem P lagt merke til.

Sistnevnte deltok på et fåtall av møtene, men når han først var der markerte han seg. Ifølge feltdiagrammet skilte Medlem P seg ut fra de andre med tanke på påvirkning og innflytelse, noe som også stemte overens med observasjonene. Feltdiagrammet viser derimot at påvirkningen til Medlem S ikke var påfallende, noe som kan være et godt tegn ettersom et Scrum-team skal være selvledende (Moe et al. 2010). Medlem W1 hadde en noe større sirkel enn Medlem S, noe som kan skyldes at han var den eneste fra webteamet som var med på møtene. Medlem D1 hadde en mindre sirkel i feltdiagrammet enn forventet ut ifra observasjonene. Dette tyder på ulikt inntrykk av vedkommende mellom observatørene og Teamet. Det skal sies at alle i Teamet hadde innflytelse i større eller mindre grad, med unntak av Medlem R3 som hadde en tydelig avhengighetsrolle.

I-P-dimensjonen må også balanseres over tid, men det vil være situasjoner hvor det vil være bra å ha overvekt av påvirkning (Sjøvold 2007). Ifølge Sjøvold (2006) kan svært dominante medlemmer fryse et team, noe Teamet bør være oppmerksom på når det gjelder Medlem P. Påvirkningsgraden hans bør ikke forsterkes noe mer enn det som er observert i denne oppgaven.

Tilbaketrekning versus Synergi

Feltdiagrammet illustrerer at alle medlemmene er representert med gul farge på sirkelen sin, bortsett fra én. Det betyr at medlemmene bruker et bredt spekter av atferd, og at de ikke er fastlåst til én spesifikk rolle (Sjøvold 2006). "En plassering på grensen mellom blå og grønn sektor

ut mot periferien av diagrammet med en relativt stor sirkel beskriver en person som gjennom sin atferd viser engasjement og evne til å få andre med seg”, står det beskrevet i rapporten for feltdiagrammet. Denne beskrivelsen passer godt til Teamet, som var tydelig preget av synergitendenser. Basert på Sjøvold (2006) sin teori om W-S-dimensjonen, kan det antas at Teamet startet nærmere tilbaketrekning. Gjennom tid og utvikling har de trolig beveget seg nærmere synergipolen. Før observasjonsperioden hadde Teamet allerede jobbet sammen i litt over et halvt år, noe som betyr at de har hatt tid til å bli kjent med hverandre og finne sin plass. Sjøvold (2006) sier at en felles identitet og likeverd råder nær synergipolen, og at medlemmene søker aktivt etter nye idéer og kontakter. Dette stemmer overens med hvordan Teamet jobbet, ved at medlemmene ofte diskuterte og var åpne for nye løsninger. De fleste av medlemmene var gode på å utøve atferd som krevdes av situasjonen. Ved en slik situasjon er potensialet for læring stort (Sjøvold 2006), noe som er positivt for Teamet.

5.3.2 Kohesjon

For å kunne si noe om hvordan kohesjonen var i Teamet må det først finnes ut hva denne bestod av. Hva var Teamets verdigrunnlag, og hvor sterkt var det? Teamet var opptatt av å ha fremdrift i prosjektet. Det var mye aktivitet i Daily Stand-up-møtene, spesielt når Scrum-masteren var til stede. Medlemmene som var med i flest møter så ut til å ha god oversikt over hvordan prosjektet lå an. Medlemmene var involvert i hverandres oppgaver, og hjalp hverandre så godt de kunne, noe som har blitt bekreftet i ettertid. Strukturen i møtene var stort sett lik, og Scrum-masteren ble respektert i hans oppgave om å styre møtene. Teamet så ut til å ha en felles bevissthet om at alle skulle bidra så godt de kunne med å bli ferdig med det som var planlagt, som er i tråd med hvordan Weick & Roberts (1993) beskriver effektive team. Teamet var preget av at alle var forpliktet til sine oppgaver og sto ansvarlig for prosjektets fremgang. Ifølge Wech et al. (1998) tyder dette på en sterk kohesjon. I tillegg så det ut til at medlemmene hadde det hyggelig og morsomt sammen i møtene, noe som støtter opp under Levi (2001) sin påstand om at sterk kohesjon fører til at medlemmene liker oppgaven og nyter samarbeidet. Både feltdiagrammet og observasjonene ga inntrykk av at det var gjensidige positive følelser i Teamet, som var med på å bidra mot gruppesuksess. Dette er også i samsvar med studien til Gouldner (1960).

Det kan argumenteres for at Teamet hadde opparbeidet seg en sterk kohesjon, men bidro dette til høy ytelse? Fokuset i denne oppgaven har ikke vært å måle ytelsen til Teamet, men det er likevel noen indikasjoner å ta utgangspunkt i. Teamet fikk flere gode tilbakemeldinger fra brukere om løsningen de utviklet. Møtene var effektive og produktive, og Teamet ferdigstilte mange av oppgavene som skulle gjøres i sprinten. Noen av oppgavene fra backloggen ble med inn i neste sprint, noe som er bekreftet at alltid skjer. Ved én anledning presenterte rapportteamet resultatet fra det de hadde gjort den sprinten, til stor begeistring fra resterende medlemmer. I tillegg var medlemmene gode på å hjelpe hverandre med oppgaver som oppsto underveis. Det var derfor flere pekepinner på at det var høy ytelse, som vil si at Teamets normer understøttet dette. Den sterke kohesjonen gjorde derfor at Teamet presterte bedre. Dette er i tråd med hva forskning mener om forholdet mellom kohesjon og ytelse (Berkowitz 1954, Schachter et al. 1951, Levi 2001, Nemeth & Staw 1989, Forsyth 2017).

Til slutt skal oppgaven se på kohesjon i forbindelse med de grunnleggende gruppefunksjonene. Noen forskere ser på kohesjon som et mer komplekst, multidimensjonalt fenomen, hvor flere faktorer spiller inn (Cota et al. 1995, Dion 2000, Bowers et al. 2000). Derfor var det ønskelig å undersøke om Teamet mobiliserte én gruppefunksjon for å gjøre jobben best mulig, eller om gruppefunksjonene var i balanse. Ifølge feltdiagrammet var Teamet som helhet samlet relativt tett inntil hverandre. Det tydet på en sammensveiset gruppe som ikke var preget av subgrupper eller opposisjon. De klarte å involvere humor i møtene sine på en ryddig måte som ikke gikk utover produktiviteten, som samtidig la et positivt felles grunnlag. Arbeidsmiljøet i Teamet var preget av at medlemmene var trygge på hverandre og at det var lov å si ifra. Selv om Teamet hadde få konflikter, ble det likevel observert konflikt-tendenser i noen av møtene, som kan tyde på at Teamet turte å snakke sammen og løse eventuelle interne uenigheter. Gjennomgående var medlemmene gode på å balansere ulike roller og atferd, og kohesjonen i Teamet er i tråd med hvordan Sjøvold (2006) beskriver en synergikohesjon. En sterk kohesjon er altså positivt for dette Teamet, og vil ha en påvirkning på hvilket formålsnivå og hvilken fase Teamet er i. Dette er tatt for seg i påfølgende delkapittel.

5.3.3 Formålsnivå

Et viktig begrep for å beskrive gruppedynamikk er formålsnivå. For å løse oppgaver mest mulig effektivt, bør et team ha en viss type dynamikk avhengig av oppgaven som skal løses (Sjøvold 2014). For å gjøre det mulig å kategorisere dynamikken, har Sjøvold (2006) delt formålsnivåene opp i fire forskjellige nivåer med ulike karakteristikk.

Først og fremst opererte Teamet innenfor et område der omgivelsene var komplekse og preget av endringer. Et prosjekt som går ut på å digitalisere løsninger til kunder er ofte uforutsigbare, og krever tilpasninger underveis. Et Scrum-rammeverk som er agilt og smidig krever helt annen atferd enn enklere og mer entydige oppgaver, eksempelvis å jobbe ved et samlebånd. Teamet i denne oppgaven hadde flere fellestrekk med et høyt formålsnivå. De hadde blant annet nokså god tid og erfaring sammen, som Sjøvold (2007) mener er nødvendig for å operere på et høyere formålsnivå. Gjennomgående viste datainnsamlingen at Teamet hadde relativt høy modenhet, ved at flere av medlemmene ofte påtok seg roller i møtene ut ifra hva som trengtes. Fleksibel rollestruktur kjennetegner et høyt formålsnivå (Sjøvold 2014). Teamet ble oppfattet som kollektivt målrettet mot samme mål, med ønske om å levere et best mulig produkt. Det kunne oppstå diskusjoner i møtene om hva som ville være den beste løsningen, og medlemmene hjalp da hverandre. Dette er i samsvar med hvordan Sjøvold (2006) karakteriserer et team med godt samhold og en tydelig “vi”-følelse. Medlemmene viste et bredt atferdsspekter og jevn innflytelse, noe som er med på å trekke formålsnivået opp.

Det var også faktorer som indikerte et lavere formålsnivå. Teamet var noe avhengig av forhåndsbestemt struktur og en lederrolle i møtene, ettersom dette var noe de hadde blitt vant med over lengre tid. En annen faktor var at hierarkiet ikke var like flatt som et høyt formålsnivå krever. Det sterke innflytelsesnivået til produkteieren kan i verste fall føre til at medlemmer fryser fast i rollene sine. En fast struktur med tre interne team og spesifikke arbeidsoppgaver kan bidra til at roller låses, noe som ifølge Sjøvold (2006) kjennetegner et lavere formålsnivå. Underveis i observasjonsperioden ble det ansatt et nytt medlem i Teamet. Ved en slik situasjon er det viktig at Teamet er oppmerksom på at dette vil skape endringer i dynamikken. Det nye medlemmet bør inkluderes i de etablerte normene og kjørereglene, slik at vedkommende ikke risikerer å havne

utenfor og bli fastlåst til én rolle. Dette var tilfellet i Teamet, ettersom onboarding-prosessen til det nye medlemmet stadig var tema i møtene.

For å oppsummere, opererte Teamet innenfor omgivelser preget av endring og kompleksitet. Flere faktorer tilsa både høyt og lavt formålsnivå, med størst tyngde på høyt. Det viktigste er at Teamet som en samlet enhet fungerer på samme formålsnivå, og at formålsnivået samsvarer med oppgaven som skal gjøres (Sjøvold 2007). Dette ble opprettholdt gjennom en dynamikk som har blitt utviklet over lengre tid, hvor medlemmene har blitt kjent med hverandre. At noen medlemmer befant seg på samme lokasjon er, ifølge Holton (2001), med på å forsterke samholdet i Teamet. Det skapte også forskjeller ved at noen så hverandre ansikt-til-ansikt hver dag, mens andre kanskje aldri møttes ansikt-til-ansikt. Sterkt samhold, sammen med at Teamet håndterte ulike roller, gjorde at de fant løsninger og forbedringer innenfor ytelsesrammene, som ifølge Sjøvold (2014) kjennetegner produksjonsdynamikken. Formålsnivå har flere likheter med Tuckman (1965) sin teamutviklingsmodell. Begge modellene plasserer Teamet innenfor en kategori for at de skal bli oppmerksomme på deres situasjon, og hva som kan gjøres for å komme seg dit en vil. Nedenfor er det gjennomgått hvilke karakteristikk fra teamutviklingsmodellen som gjenkjennes i Teamet.

5.3.4 Teamutviklingsmodellen

Det er viktig å se på problemer som en naturlig del av utvikling. Tuckman (1965) tar for seg gruppers utvikling mot et høyere ytelsesnivå. Det er fem faser med ulike karakteristikk, som de fleste team kan kjenne seg igjen i. Ved å se om Teamet har likheter med en eller flere av fasene gir det grunnlag for å si noe om hvor godt utviklet Teamet er.

Teamet kjennetegnes ikke innenfor orienteringsfasen, sett bort ifra at Medlem D2 ble ansatt midtveis i observasjonene. Her opplevde Teamet at de måtte bygge en relasjon med et nytt medlem, og dette medlemmet måtte trå varsomt i starten for å komme inn i de etablerte rammene. Dette er i tråd med hvordan Moxon (1993) beskriver orienteringsfasen. Teamet hadde en god prosess med å ta imot Medlem D2, og særlig Medlem S sørget for at han ble inkludert. Han ble satt til å gjøre enkle oppgaver i starten for å komme inn i prosjektet. Det var viktig at medlemmene ble kjent med Medlem D2, da Sjøvold (2006) definerer at det sosiale bør bli etablert først.

Det så ut som Teamet allerede hadde vært gjennom utprøvningsfasen før observasjonene, ettersom ingen tydelige paralleller kunne dras mellom Teamet og denne fasen. Dette er ifølge Moxon (1993) den tyngste fasen, og vil danne kohesjonen i et team. Observasjonene viste at Teamet hadde kommet bra ut av denne fasen, ettersom kohesjonen i Teamet var sterk og førte til økt ytelse.

Det var flest likheter i norm- og arbeidsfasen. Teamet hadde et prosjektstyringsrammeverk de fulgte, de hadde interne vitser og en felles oppfatning av hva som skulle gjøres. Dette stemmer med hva Farrell et al. (2001) sier om at det må dannes en felles kultur i et team. Medlemmene fremsto med en gjensidig tillit og forståelse, roller med tilhørende forventninger, og samarbeidet mot et felles mål. Dette er i tråd med hva Moxon (1993) og Sjøvold (2006) sier om normfasen. At Teamet kunne ledes til tross for at Scrum-masteren ikke var til stede er noe Sjøvold (2006) mener kjennetegner arbeidsfasen. Det skal likevel sies at Teamet ble ledet bedre ved Scrum-masterens tilstedeværelse. Miller (2003) skriver at et team i arbeidsfasen løser konflikter fortløpende og gledes over det de oppnår. Dette var tilfellet i Teamet ettersom konflikter ble løst da de oppsto og Teamet sammen gledet seg over det de oppnådde. Oppgaver ble ofte fordelt til medlemmer basert på hva de kunne best, som også er en faktor som hører til arbeidsfasen (Farrell et al. 2001). Et team kan ofte bli lukket i arbeidsfasen (Moxon 1993), derfor er det viktig at Teamet er oppmerksom på dette og reflekterer over hvordan Medlem D2 blir tatt imot. Avslutningvis viser feltdiagrammet at alle medlemmene er plassert innenfor synergi-området, noe som ifølge Sjøvold (2006) kjennetegner et team som er i arbeidsfasen.

5.3.5 Svar på forskningsspørsmål

Så hvordan var gruppedynamikken i teammøtene? Måten Teamet balanserte gruppefunksjonene på karakteriserer en godt utviklet og moden gruppe. Medlemmene innehadde synergiroller, som har vist å øke prestasjonsnivået (Mudrack & Farrell 1995, Sjøvold 2006). Teamet understøttet konstruktivt og målrettet arbeid, hvor medlemmene inntok situasjonsbestemte roller. Både kontroll- og omsorgsfunksjonen var godt representert, og det var en uformell og humoristisk tone uten at det påvirket produktiviteten negativt. I O-D-dimensjonen var det avhengighetsfunksjonen som var tydeligst. Selv om Teamet var lite preget av konflikter og opposisjon, opp-

stod det noen hendelser som tyder på at de kunne være kritiske og utfordre etablerte rutiner. Dette er også funnet i (Sjøvold 2007) sin studie. Teamet hadde jobbet sammen over en lengre periode, noe som trolig har ført til at de har utviklet seg mot synergipolen. Det rådet derfor en felles identitet og et likeverd.

Kohesjonen i Teamet var preget av et samhold om felles mål og ytelse. De bidro så godt de kunne, så ut til å trives med samarbeidet, samt uttrykte glede over suksess. Verdigrunnet var basert på respekt, felles bevissthet og vennlighet. Teamets sterke kohesjon var bygd opp av normer som understøttet høy ytelse. Dermed førte sterk kohesjon til høy ytelse, noe som understøttes av Forsyth (2017). I forbindelse med de grunnleggende gruppefunksjonene var Teamet preget av en synergikohesjon, som ifølge Sjøvold (2007) betyr at de ikke avhenger av å mobilisere én gruppefunksjon for å gjøre jobben best mulig.

Teamets dynamikk tilsa et relativt høyt formålsnivå, noe som krevdes av omgivelsene og de oppgavene som skulle løses. Teamet hadde en kompleks sammensetning av interne team og ulike lokasjoner, og det anses som viktig å opprettholde gode relasjoner med hverandre for å holde seg på et høyt formålsnivå. I forbindelse med teamutviklingsmodellen så det ut som at Teamet hadde vært gjennom både Tuckman (1965) sin orienteringsfase og utprøvningsfase, og kommet godt ut av det. Teamet hadde også faktorer som kjennetegnes både innenfor Tuckman (1965) sin norm- og arbeidsfase. Det er muligens ikke noe mål å etterstrebe en fullverdig arbeidsfase, ettersom en gruppe i denne fasen kan bli lukket.

6. Konklusjon

Masteroppgaven søker svar på problemstillingen “*Hva er forutsetningene for gode virtuelle møter i et distribuert team?*”. Forskningsspørsmålene tar utgangspunkt i de tre temaene møtegjennomføring, rollestruktur og gruppedynamikk. De er først konkludert hver for seg, deretter er de diskutert i sammenheng for å besvare problemstillingen.

Drøftingen av forskningsspørsmål 1 viser at de virtuelle møtene ble gjennomført ved hjelp av Scrum-rammeverket, men tilpasset til Teamets behov da det i utgangspunktet er ment for tradisjonelle team. Virtuell møtevirksomhet er mer uoversiktlig, spesielt ved telekonferanse. Dette løste Teamet med en fastsatt struktur og forutsigbarhet. Det konkluderes med at bruken av Scrum-rammeverket er gunstig for Teamet, da daglige møter bidrar til relasjonsbygging og effektiv kommunikasjon.

Drøftingen av forskningsspørsmål 2 viser at de formelle rollene i Teamet var basert på Scrum-rammeverket. Dette medførte at forventningene og de grunnleggende funksjonene til den formelle rollestrukturen i utgangspunktet var avklart. I praksis avviker rollefunksjonene noe fra teori, ettersom Teamet hadde tilpasset Scrum-rammeverket til sitt behov. Som en konsekvens av at Teamet var lite selvledende, ble Scrum-masteren til tider autoritær. Distribuerte team kan ha et større behov for en autoritær leder enn tradisjonelle team, ettersom samhandlingen kan være mer uoversiktlig. Det hadde også dannet seg uformelle roller i Teamet. De uformelle rollene, sammen med Scrum-masteren, la føringer for kommunikasjon i møtene.

Drøftingen av forskningsspørsmål 3 viser at gruppedynamikken i teammøtene var god da medlemmenes atferds- og rollespekter karakteriserte synergi. Dette gjorde at Teamet var rustet til å takle den komplekse oppgaven de sto overfor, og medførte høy produktivitet i Scrum-møtene. Utfordringer ved relasjonsbygging og kommunikasjon i virtuelle møter kan medføre fastlåsing av roller. Teamet unngikk dette ved at en sterk kohesjon hadde blitt utviklet over tid, med normer som understøttet høy ytelse. Teamet hadde vært gjennom to faser i teamutviklingsmodellen; utprøvningsfasen og normfasen. De hadde derfor et sterkt samhold, og det var flere faktorer som pekte på et høyt formålsnivå.

Sjøvold (2006) sin forskning fremhever viktigheten av at et team balanserer de grunnleggende gruppefunksjonene for å fungere optimalt. Denne studien viser både at Teamet presterte godt, og at medlemmene balanserte gruppefunksjonene på en god måte. Derfor styrker denne studien påstanden til Sjøvold (2006). Teamets evne til å balansere gruppefunksjonene medførte trolig at de virtuelle møtene ble gjennomført på en effektiv måte. Basert på Sjøvold (2006, 2007, 2014) sin teori om formålsnivå, ville ikke Teamet hatt en like effektiv møtegjennomføring om de hadde operert på et lavere formålsnivå. Ved et lavere formålsnivå ville heller ikke Scrum vært egnet som rammeverk. Dette er fordi det kreves god samhandling for å levere korte og effektive møter (Berczuk 2007), som forutsetter et høyt formålsnivå. Siden Scrum-rammeverket legger til rette for daglig kommunikasjon (Moe et al. 2010), kan det tenkes at dette la grunnlaget for et høyere formålsnivå i Teamet. Dette stemmer overens med Sjøvold (2014) sin påstand om at et team kan utvikle sitt samspill over tid. Studien støtter også påstanden om at sterk kohesjon fører til at et team yter bedre, så lenge normene understøtter høy ytelse (Berkowitz 1954, Schachter et al. 1951, Levi 2001, Nemeth & Staw 1989, Forsyth 2017).

Teamet benyttet seg av et Scrum-rammeverk med egne tilpasninger som avviker fra teorien til Berczuk (2007), Amsjø & Sommer (2019) og Moe et al. (2010). Dette kan ha vært i sammenheng med at Teamet kommuniserte via telekonferanse, noe som ifølge Baltés et al. (2002), Hollingshead et al. (1993) og Hightower & Sayeed (1996) fører til mindre effektiv kommunikasjon enn ved videokonferanse eller ansikt-til-ansikt. Dette bekreftes også i denne studien, da samtaleflyten kunne begrenses grunnet mangel på ikke-verbal kommunikasjon i møtene. En mulig konsekvens av denne tilpasningen kan ha vært at forventningene og de grunnleggende funksjonene til de formelle rollene avviker noe fra Scrum-teorien til Rising & Janoff (2000) og Amsjø & Sommer (2019). Det kan derfor være behov for en mer autoritær leder i Teamet enn hva Scrum-teorien til Berczuk (2007) tilsier, ettersom et fullstendig selvledende team kan være vanskelig å oppnå. Studien viser at dette var tilfellet ettersom Teamet var mindre selvledende med en mer autoritær Scrum-master. Likevel viser SPGR-undersøkelsen at medlemmene innehadde synergiroller, noe som ifølge Sjøvold (2006) fører til medbestemmelse og likeverd i et team. Dette er et godt utgangspunkt for selvledelse.

Viktigheten av å møte teammedlemmer i distribuerte team ansikt-til-ansikt fremkommer i den-

ne studien. Dette støtter teoriene til Holton (2001) og Thompson (2015) om at både relasjoner og tillit vil øke ved fysiske møter. Dette var spesielt tydelig for medlemmer på samme kontor, derfor varierte gruppedynamikken i møtene avhengig av hvem som møtte opp. En geografisk ubalanse i oppmøte kunne føre til overvekt av interaksjon mellom de på samme kontor, og dermed kunne det oppstå ekskludering av medlemmer i det virtuelle møterommet. Videre støtter denne studien Thompson (2015) sin forskning vedrørende viktigheten av fysiske møter for å skape en felles gruppeidentitet. Dette ble gjort ved at Scrum-masteren aktivt inkluderte Medlem D2 tidlig i hans onboarding-prosess.

Forutsetningene for gode virtuelle møter i et distribuert team er å tilpasse arbeidsmetodene og formålsnivået til prosjektet som skal løses, samt bygge relasjoner ved ansikt-til-ansikt-møter. Dette forklares ved at Teamet tok hensyn til utfordringene, samt utnyttet mulighetene, tilknyttet virtuell møtevirksomhet for å løse oppgaven de sto overfor. Skal Teamet løse mer komplekse oppgaver er det trolig behov for større grad av synergi, som kan oppstå ved mer selvledelse i den virtuelle møtegjennomføringen.

6.1 Praktiske implikasjoner

Studien diskuterer funn angående gjennomføringen av de virtuelle møtene til Teamet, og har på bakgrunn av dette definert mulige forbedringstiltak. Forskningen tilsier at det å møtes ansikt-til-ansikt vil bedre relasjonene på tvers av kontorene ved bruk av distribuerte team. Dette har Teamet gjort ved noen anledninger, men oppgaven indikerer at dette bør prioriteres videre da det vil resultere i en sterkere kohesjon.

Retrospektet er et viktig element i Scrum-rammeverket. På bakgrunn av studien anbefales det derfor å fokusere på evaluering i hver sprint ettersom dette kontinuerlig vil forbedre gjennomføringen. Tiltaket innebærer derfor å benytte seg av den avsatte tiden i Sprint Review-møtene på gjennomgang av retrospektet. For at det skal bidra til forbedring bør det gjennomføres profesjonelt, hvor alle meninger blir hørt, vurdert og anonymisert.

6.2 Begrensninger og videre forskning

Det er noen begrensninger ved denne studien som tilrettelegger for videre forskning innenfor feltet. En av begrensningene er at det kun ble utført én SPGR-undersøkelse. Det hadde vært gunstig å utføre to stykker, én før og én etter observasjonsperioden, for å sammenligne. I tillegg ble SPGR-undersøkelsen kun utført på noen av møtedeltakerne. Om alle møtedeltakerne hadde gjennomført undersøkelsen ville det gitt et mer korrekt bilde av Teamet. Dette er to tiltak innenfor SPGR som anbefales for videre forskning.

Tidsperspektivet på et halvt år har satt flere begrensninger på forskningen. At det kun har blitt tatt utgangspunkt i ett team er et hinder for overførbarhet. Det anbefales derfor at en studie med mer ressurser burde ta utgangspunkt i flere team i ulike bedrifter. Dette er for å ha større mulighet til å videreføre resultatene til andre settinger. Med ressurser menes også tid, da observasjonene med fordel skulle foregått over en lengre periode. Med utgangspunkt i det teoretiske grunnlaget ville det vært ideelt for oppgaven å følge et team fra start til slutt. Dette begrunnes ved at en da kunne undersøkt Tuckmans teamutvikling og formålsnivå bedre, samt viktige defineringsfaktorer Teamet foretar seg i starten av arbeidet.

Til slutt er det verdt å nevne at det ikke var mulig å ta opptak av observasjonene, noe som er en begrensning i seg selv. Dette kan ha medført feiltolkning av informasjon og forveksling mellom de 20 sammenhengende møtene. Det vil derfor være gunstig for videre forskning at opptak tilates, da en kan gå tilbake ved usikkerhet. Det skal sies at notatgrunnlaget benyttet i studien er omfattende, og disse metodene kan anbefales for videre forskning innen feltet.

Oppsummert vil det viktigste for videre forskning være å studere hvorvidt konklusjonene for Teamet stemmer overens med andre team. Dette vil være viktig for andre distribuerte team, ettersom den teknologiske utviklingen vil fortsette å stille krav til innovative måter å arbeide kollektivt på.

Bibliografi

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2017), *Reflexive methodology: New vistas for qualitative research*, Sage.

Amsjø, G. & Sommer, B. (2019), 'Scrummaster og scrum product owner'.

URL: <https://www.glasspaper.no/artikkel/om-scrum-master-rolle-og-certified-scrum-product-owner-rolle/>

Anawati, D. & Craig, A. (2006), 'Behavioral adaptation within cross-cultural virtual teams', *IEEE transactions on professional communication* **49**(1), 44.

Bales, R. (1951), *Interaction Process Analysis: A Method for the study of small groups*, Addison-Wesley, Cambridge.

Baltes, B. B., Dickson, M. W., Sherman, M. P., Bauer, C. C. & LaGanke, J. S. (2002), 'Computer-mediated communication and group decision making: A meta-analysis', *Organizational behavior and human decision processes* **87**(1), 156–179.

BDO (2019), 'Bdo'.

URL: <https://www.bdo.no/nb-no/home-no>

Bell, B. S. & Kozlowski, S. W. J. (2002), 'A typology of virtual teams: Implications for effective leadership', *Group & Organizational Management* **27**(1), 14.

Berczuk, S. (2007), Back to basics: The role of agile principles in success with an distributed scrum team, in 'Agile 2007 (AGILE 2007)', IEEE, pp. 382–388.

Berkowitz, L. (1954), 'Group standards, cohesiveness, and productivity', *Human Relations* **7**(4), 509–519.

Berry, G. R. (2011), 'Enhancing effectiveness on virtual teams: Understanding why traditional team skills are insufficient', *The Journal of Business Communication* (1973) **48**(2), 186–206.

Bowers, C. A., Pharmer, J. A. & Salas, E. (2000), 'When member homogeneity is needed in work teams: A meta-analysis', *Small group research* **31**(3), 305–327.

Bryman, A. (2016), *Social Research Methods*, Oxford University Press, Oxford.

Chidambaram, L. (1996), 'Relational development in computer-supported groups', *MIS quarterly* pp. 143–165.

Cota, A. A., Evans, C. R., Dion, K. L., Kilik, L. & Longman, R. S. (1995), 'The structure of group cohesion', *Personality and Social Psychology Bulletin* **21**(6), 572–580.

Digital21 (2018), 'Digitale grep for norsk verdiskaping'.

URL: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/lanserer-ny-strategi-for-digitalisering/id2609635/>

Dinnocenzo, D. (2006), *How to Lead from a Distance: Building Bridges in the Virtual Workplace*, The Walk The Talk Company.

Dion, K. L. (2000), 'Group cohesion: From field of forces to multidimensional construct.', *Group Dynamics: Theory, research, and practice* **4**(1), 7.

Farrell, M., SCHMITT, M. & HEINEMANN, G. (2001), 'Informal roles and the stages of interdisciplinary team development', *Journal of interprofessional care* **15**(3), 281–295.

Fiol, C. M. & O'Connor, E. J. (2005), 'Identification in face-to-face, hybrid, and pure virtual teams: untangling the contradictions', *Organization Science* **16**(1), 19–32.

Forsyth, D. R. (2017), *Group Dynamics*, Cengage, Boston.

Gibson, C. B. & Cohen, S. G. (2003), *Virtual teams that work: creating conditions for virtual team effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco.

Gouldner, A. W. (1960), 'The norm of reciprocity: A preliminary statement', *American sociological review* pp. 161–178.

Grabowski, M. & Roberts, K. H. (1999), 'Risk mitigation in virtual organizations', *Organization Science* **10**(6), 704–721.

Griffith, T. L. & Meader, D. K. (2004), 'Prelude to virtual groups: leadership and technology in semi-virtual groups', *IGI Global* pp. 231–254.

- Grønmo, S. (2004), *Samfunnsvitenskapelige metoder*, Fagbokforlaget, Bergen.
- Hackman, J. R. (1978), 'The design of work in the 1980s', *Organizational Dynamics* **7**(1), 3–17.
- Hackman, J. R. (1983), A normative model of work team effectiveness, Technical report, OFFICE OF NAVAL RESEARCH ARLINGTON VA.
- Hambley, L. A., O'Neill, T. A. & Kline, T. J. (2007), 'Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes', *Organizational behavior and human decision processes* **103**(1), 1–20.
- Hightower, R. & Sayeed, L. (1996), 'Effects of communication mode and prediscussion information distribution characteristics on information exchange in groups', *Information Systems Research* **7**(4), 451–465.
- Hirt, M. & Willmott, P. (2014), 'Strategic principles for competing in the digital age', *McKinsey Quarterly* **5**(1), 1–13.
- Hjertø, K. B. (2013), *Team*, Fagbokforlaget, Bergen.
- Hollingshead, A. B., McGrath, J. E. & O'Connor, K. M. (1993), 'Group task performance and communication technology: A longitudinal study of computer-mediated versus face-to-face work groups', *Small group research* **24**(3), 307–333.
- Holton, J. A. (2001), 'Building trust and collaboration in a virtual team', *Team performance management: an international journal* **7**(3/4), 36–47.
- Jarvenpaa, S. L. & Leidner, D. E. (1999), 'Communication and trust in global virtual teams', *Organization science* **10**(6), 791–815.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011), *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*, Abstrakt forlag, Oslo.
- Kanawattanachai, P. & Yoo, Y. (2007), 'The impact of knowledge coordination on virtual team performance over time.', *MIS quarterly* **31**(4).

- Karp, T. (2014), *Endring i organisasjoner*, Cappelen Damm Akademisk, Oslo.
- Levi, D. (2001), *Group Dynamics for Teams*, Sage Publications, London.
- Lin, C., Standing, C. & Liu, Y.-C. (2008), 'A model to develop effective virtual teams', *Decision Support Systems* **45**(4), 1031–1045.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985), *Naturalistic inquiry*, Sage, Beverly Hills.
- Lipnack, J. & Stamps, J. (1997), *Virtual teams: Reaching across space, time, and organizations with technology*, John Wiley and Sons, New York.
- Malterud, K. (2003), *Kvalitative metoder i medisinsk forskning: En innføring*, Universitetsforlaget, Oslo.
- McIntyre, R. M. & Dickinson, T. L. (1997), A conceptual framework for teamwork measurement, in 'Team performance assessment and measurement', Psychology Press, pp. 31–56.
- Miller, D. L. (2003), 'The stages of group development: A retrospective study of dynamic team processes', *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration* **20**(2), 121–134.
- Moe, N. B., Dingsøy, T. & Dybå, T. (2010), 'A teamwork model for understanding an agile team: A case study of a scrum project', *Information and Software Technology* **52**(5), 480–491.
- Moxon, P. (1993), *Building a better team*, Gower, England.
- Mudrack, P. E. & Farrell, G. M. (1995), 'An examination of functional role behavior and its consequences for individuals in group settings', *Small Group Research* **26**(4), 542–571.
- Neale, M. A. & Griffith, T. (2001), 'Information processing in traditional, hybrid, and virtual teams: From nascent knowledge to transactive memory', *Research in Organizational Behavior* **23**, 379.
- Nemeth, C. J. & Staw, B. M. (1989), The tradeoffs of social control and innovation in groups and organizations, in 'Advances in experimental social psychology', Vol. 22, Elsevier, pp. 175–210.

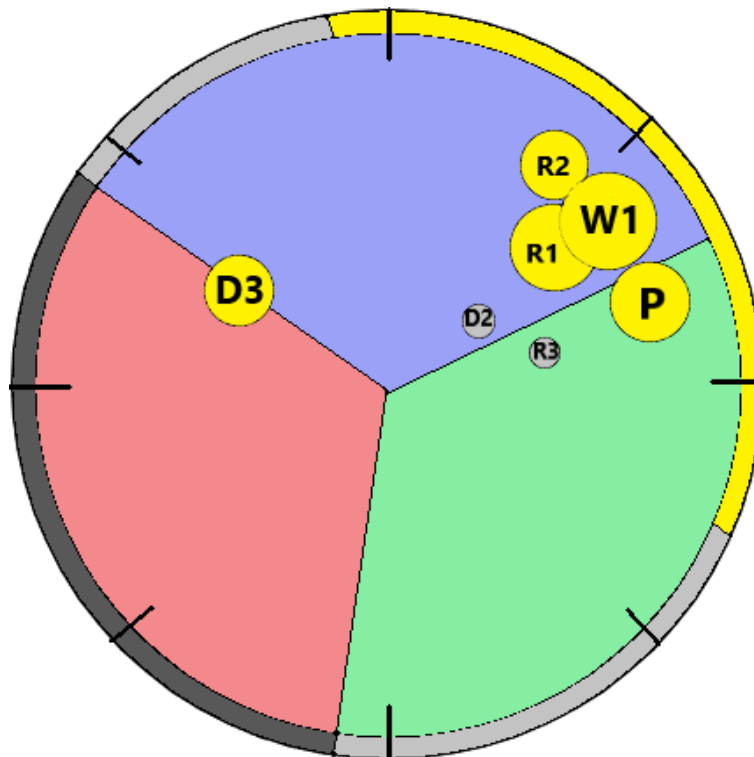
- Nyeng, F. (2012), *Nøkkelbegreper i forskningsmetode og vitenskapsteori*, Fagbokforlaget, Bergen.
- Parks, C. D. & Sanna, L. J. (1999), *Group performance and interactions*, CO: Westview, Boulder.
- Powell, A., Piccoli, G. & Ives, B. (2004), 'Virtual teams: a review of current literature and directions for future research', *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems* **35**(1), 6–36.
- Rising, L. & Janoff, N. S. (2000), 'The scrum software development process for small teams', *IEEE software* **17**(4), 26–32.
- Roch, S. G. & Ayman, R. (2005), 'Group decision making and perceived decision success: The role of communication medium.', *Group dynamics: theory, research, and practice* **9**(1), 15.
- Salas, E., Sims, D. E. & Burke, C. S. (2005), 'Is there a "big five" in teamwork?', *Small group research* **36**(5), 555–599.
- Schachter, S., Ellertson, N., McBride, D. & Gregory, D. (1951), 'An experimental study of cohesiveness and productivity', *Human Relations* **4**(3), 229–238.
- Schiller, S. Z. & Mandviwalla, M. (2007), 'Virtual team research: An analysis of theory use and a framework for theory appropriation', *Small Group Research* **38**(1), 12–59.
- Silverman, D. (2013), *Doing Qualitative Research*, SAGE Publications, London.
- Simmel, G. (1955), *Conflict and the web of group affiliation*, The Free Press, New York.
- Sjøvold, E. (2006), *Teamet: utvikling, effektivitet og endring i grupper*, Universitetsforlaget, Oslo.
- Sjøvold, E. (2007), 'Systematizing person-group relations (spgr) a field theory of social interaction', *Small Group Research* **38**(5), 615–635.
- Sjøvold, E. (2014), *Resultater gjennom team*, Universitetsforlaget, Oslo.
- Skårdal, O. (1974), *Gruppesykologiens historie*, Cappelen, Trondheim.
- SPGR Institute AS (2019), 'Hva er spgr'.

URL: http://www.spgr.no/institute/spgrmet_hva

- Sundstrom, E., De Meuse, K. P. & Futrell, D. (1990), 'Work teams: Applications and effectiveness.', *American psychologist* **45**(2), 120.
- Thagaard, T. (2009), *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*, Fagbokforlaget, Bergen.
- Thompson, L. L. (2015), *Making the Team - A Guide for Managers*, Pearson, England.
- Tjora, A. (2017), *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*, Gyldendal Norsk Forlag AS, Oslo.
- Townsend, A. M., Demarie, S. M. & Hendrickson, A. R. (1998), 'Virtual teams: Technology and the workplace of the future', *Academy of Management Executive* **12**(3), 17–29.
- Tuckman, B. W. (1965), 'Developmental sequence in small groups.', *Psychological bulletin* **63**(6), 384.
- Walther, J. B. & Burgoon, J. K. (1992), 'Relational communication in computer-mediated interaction', *Human communication research* **19**(1), 50–88.
- Warkentin, M. & Beranek, P. M. (1999), 'Training to improve virtual team communication', *Information Systems Journal* **9**(4), 271–289.
- Warkentin, M. E., Sayeed, L. & Hightower, R. (1997), 'Virtual teams versus face-to-face teams: an exploratory study of a web-based conference system', *Decision Sciences* **28**(4), 975–996.
- Webster, J. & Wong, W. (2008), 'Comparing traditional and virtual group forms: identity, communication and trust in naturally occurring project teams', *The International Journal of Human Resource Management* **19**(1), 41–62.
- Wech, B. A., Mossholder, K. W., Steel, R. P. & Bennett, N. (1998), 'Does work group cohesiveness affect individuals' performance and organizational commitment? a cross-level examination', *Small Group Research* **29**(4), 472–494.
- Weick, K. E. & Roberts, K. H. (1993), 'Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks', *Administrative science quarterly* pp. 357–381.

Vedlegg

6.3 Eksempel: SPGR-snapshot



Figur 6.1: Eksempel på SPGR-snapshot: Møte 20.

6.4 IPA

Møtenr.:									
Dato: •									
Positive sosioemosjonelle kategorier K1: Virker vennlig K2: Virker avslappet (spøker) K3: Viser enighet									
Oppgaveorienterte kategorier (bidrar) K4: Gir forslag K5: Gir sin mening K6: Gir informasjon									
Oppgaveorienterte kategorier (etterspør) K7: Etterspør informasjon K8: Etterspør andres mening K9: Etterspør forslag									
Negative sosioemosjonelle kategorier K10: Viser uenighet K11: Virker anspent K12: Virker uvennlig									

Figur 6.2: IPA-krysskjema benyttet i observasjonene.

6.5 Eksempel: Pre-script

Pre-script - Møte 10

Dette blir det første observert Sprint Review-møtet. Vi regner med at de tre interne teamene gir en oppdatering hvordan sprinten har gått for deres del. I tillegg regnes det med at de interne teamene også rapporterer hvilke oppgaver som ikke ble ferdigstilt, med tanke på at det var mye “brannslukking” denne sprinten. Vi er også spent på om Teamet kommer til å evaluere sprinten ettersom teorien tilsier dette. Til slutt forventes det bedre oppmøte enn de Daily Stand-upene i dette møtet.

6.6 Eksempel: Møtenotater

Notater - Møte 7:

God stemning i starten av møtet. Medlem S gir Medlem D1 ros for å ha løst noe (og seg selv, ler litt av det). Medlem S forklarer til alle hva problemet var, og hva Medlem D1 gjorde for å fikse det. Medlem D1 skyter inn litt ekstra informasjon. Medlem S sier at Medlem D1 må fikse et par ting. Medlem S sier «Bra jobba ellers». Henvender seg til Medlem D1 igjen om et annet problem. Sier at Teamet må involvere Medlem D2 så mye som mulig, og at han skal hjelpe med onboarding videre etterpå. Runder av datavarehus-teamet. Medlem R1 gir input om hva som skjer på rapport-siden. Litt vanskeligheter virker det som. Medlem W1 skyter inn et forslag på et problem til Medlem R1, prøver å hjelpe. Medlem W1 har en ganske lang monolog på et par minutter tiltenkt mot Medlem R1. Medlem S involverer seg også i samtalen mellom Medlem W1 og Medlem R1. Spør Medlem R1 om et tidspunkt Medlem W1 og Medlem S var usikker på. Medlem S tar over og sier hva som bør gjøres. Medlem W1 sier “har det noe å si?”, er litt i opposisjon mot Medlem S, men det løser seg. Medlem W1 snakker en del dette møtet, særlig mot Medlem R1. Medlem S foreslår at de kan snakke litt om det etterpå, og fører møtet videre, passer på at det ikke varer for lenge. “Noen andre som har noe innspill?” Medlem D1 oppklarer en sak på slutten av møtet. “Fortsatt fin dag”, sier Medlem S og ber Teamet passe på at nyguttene Medlem D2 får en hyggelig onboarding.

6.7 Eksempel: Post-script

Post-script - Møte 12

Første møte Medlem R2 er med i vår observasjon, vært på ferie i Thailand. Veldig oppgaveorientert og effektivt møte, sånn som Daily Stand-up pleier å være. Bra oppmøte, 10 stk som brukte stemmebåndet.

Medlem S er som han pleier, gir mye informasjon, etterspør mye informasjon, delegerer og planlegger, sier hva som bør prioriteres og planlegges, svarer så godt han kan på diverse spørsmål som dukker opp. Passer på onboarding-prosessen til Medlem D2. Strukturert.

Medlem P kommer inn helt på slutten, hørte ikke noe fra han før han sa «nice!» og «hade», for deretter å informere Medlem S om et møte i morgen.

Medlem D1 snakker veldig lite før Medlem S etterspør status fra database-teamet. Gir informasjon og deltar i resten av møtet.

Medlem D2 er med i møtet, sier egentlig ikke noe, men skyter inn et par kommentarer fra sidelinjen.

Medlem D3 spurte Medlem S en del om informasjon rundt onboarding til Medlem D2, var litt kritisk til opplæringsprosessen. Ellers sier han ingenting.

Medlem R1 snakker mer enn vanlig, preger Daily Stand-up i større grad. Snakker mest når det er snakk om status på rapport-teamet. Skyter inn litt her og der, ulikt han.

Medlem R2 er tilbake fra ferie, virker som han har god kontroll til å ha vært på ferie i lang tid. Gir en del informasjon, og etterspør litt. Prater nest mest ifølge IPA.

Medlem R3 er til stede i møtet, sier én ting før møtet starter.

Medlem R4 snakker når rapport-teamet skal gi oppdatering, gjør “det han skal”.

Medlem W1 gir en oppdatering på hvordan webteamet ligger an, snakker ganske lenge sammenhengende (3 minutter). Deltar nesten ikke noe mer resten av møtet, responderte til noe Medlem R1 lurte på.

6.8 NSD-godkjenning



NSD sin vurdering

Prosjektittel

Gruppedynamikk i et virtuelt team

Referansenummer

113982

Registrert

14.01.2019 av Jørgen Engdal Seland - jorgeese@stud.ntnu.no

Behandlingsansvarlig institusjon

NTNU Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for økonomi (ØK) / NTNU Handelshøyskolen

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Roar Stokken, roarstokken@mac.com, tlf: 45240204

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Jørgen Seland, jorgeese@stud.ntnu.no, tlf: 90797083

Prosjektperiode

14.01.2019 - 23.05.2019

Status

21.02.2019 - Vurdert

Vurdering (1)

21.02.2019 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 21.02.2019, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD ENDRINGER

Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 23.05.2019.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

SPGR Institute AS er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Jørgen Wincentzen
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

