



UNIVERSITETET I
NORDLAND

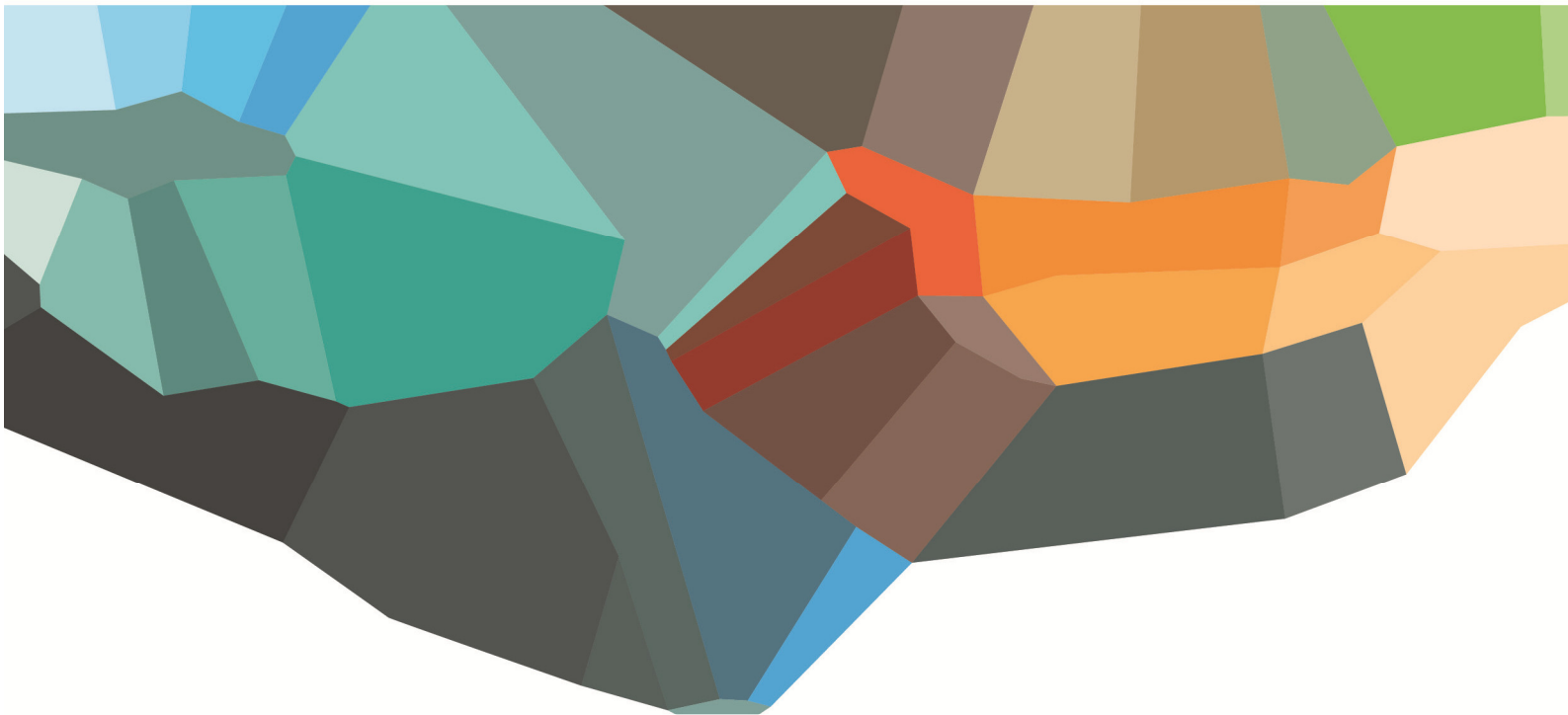
MASTEROPPGAVE

Den kollektive flytsonen

*En kvalitativ studie av teamarbeid
i en programvarebedrift*

Trine Åsheim Bernhardsen
Anja Nygård Sjøholt

Master of Business Administration (MBA)
Handelshøgskolen i Bodø



Abstract

This thesis aims to explore teamwork in a software development organization. The approach was broad. The main objective was to explore and describe some of the processes taking place within the teams based on the team members' experiences.

The work was done in collaboration with the Norwegian software developing company DIPS ASA. The department of software development was the object of study. This empirical research was conducted inductively, using Grounded Theory as an inspiration in the collection and analyzing of qualitative data. The data was collected through eight in-depth interviews, one of them a team interview, document studies, pre-interviews and group observation of a team.

The broad approach gave us a rich dataset. It represented a variety of interesting opportunities in analyzing and exploring the data. Based on the results of data collection, we came to the conclusion that teamwork is all about taking the time to find, retain and develop a good cooperation spirit. We called it "the collective flow zone". It represents the core category of the study. We discovered that being interdisciplinary, team members completed each other's competence.

We also found three categories that help to explore the team concept further. Each category provides an independent contribution to teamwork knowledge in this company. In the "Motivation" category, we found that the task itself does not need to be motivating. Influence and control of the decisions tended to be more important drivers to motivation. The second category we defined as "Improvability." Here we found that the team members had an inner drive to improve work processes. We discovered that initiative from inside the team gained support. We also found that improvability was an important for finding and keeping the collective flow zone over a period of time. In the last category, we discovered that "company growth" made the organization more complex and fragmented. In this context, we found that the team represented a safe base.

Providing knowledge-based descriptions of the teamwork in this organization, the findings may be useful for leaders in both DIPS and other organizations. We also believe it can give inspiration for further research on different organizational forms and support mechanisms for teams. Furthermore, the study gives insight into how teams differ. Finally, the thesis may give inspiration improvement processes for other team- like constellations in different businesses.

Forord

Denne masteroppgaven er avsluttende del av MBA- studiet ved Handelshøgskolen i Bodø, Universitetet i Nordland. Vi har valgt å utforske selvstyrte team i en organisasjon som utvikler programvare etter agile prinsipper. Bakgrunnen for valget var personlig interesse for å lære mer om teamarbeid, og fordi vi begge har erfaring fra det å jobbe i team i den aktuelle bedriften. Oppgaven har gitt oss mulighet til å undersøke bedriften fra en annen synsvinkel enn man gjør som ansatt. Vi har fått innsikt i teambegrepet og fått fordype oss i forskningsbasert kunnskap om team som fenomen, kommunikasjon, motivasjon, organisasjonskultur, kontinuerlig forbedring og agil arbeidsmetodikk.

Vi er to personer som skriver denne oppgaven, og har det til felles at vi er tidligere kolleger fra to ulike arbeidsforhold. Vi har også tidligere studert ved samme universitet i samme tidsrom (men ulike studier). Nå har denne oppgaven ført oss sammen. I oppgavens startfase anbefalte veileder å velge tema etter interesse, ettersom det ville gjøre det hyggeligere å jobbe med oppgaven. I ettertid kan vi si oss fornøyde med valg av tema. Siden vi startet forberedelsene til oppgaven høsten 2013, har det blitt mange telefonsamtaler, chattemeldinger, dokumentutvekslinger og arbeidsmøter.

«Teamet» vårt erfarte at masteroppgaven var en lærings- og skriveprosess. Underveis opplevde også den ene av oss å bli mor til ei skjønn jente. Konklusjonen er at det tar kortere tid å produsere en menneskebaby enn en masteroppgave.

Informantene har delt sine erfaringer, arbeidsgivere har gitt handlingsrom og studiedager, menn og barn har vært tålmodige og besteforeldre har vært barnevakter. Takk til dere! Vi takker også Universitetet i Nordland for inspirerende forelesninger, administrativ oppfølging og god bibliotekjeneste. Spesielt setter vi pris på veileder Jan Oddvar Sørnes faglige råd og oppmuntring til å «peise på».

Ikke minst takk til Agnes - for å være en baby med godt sovehjerte.

Bodø, 17. desember 2014.

Trine Åsheim Bernhardsen og Anja Nygård Sjøholt

Sammendrag

Denne studien har undersøkt teamarbeid i en organisasjon som utvikler programvare.

Tilnærmingen har vært bred. Hovedmålet var å forsøke å beskrive noen av prosessene som foregår innad i teamene basert på teammedlemmenes erfaringer og opplevelser.

Undersøkelsen har vi gjort i samarbeid med den norske programvareleverandøren DIPS ASA. Vi fikk bruke utviklingsavdelingen som studieobjekt. Arbeidet har vært induktivt, med Grounded Theory som inspirasjon i innsamling og analyse av data. Det ble utført for-samtaler, en gruppeobservasjon, dokumentundersøkelser, samt åtte dybdeintervju. Ett av dybdeintervjuene var med et helt team.

Den brede tilnærmingen ga oss et rikt datasett og flere interessante muligheter for dataanalyse. Med utgangspunkt i resultatene fra datainnsamlingen, kom vi fram til at teamarbeid handler om å ta seg tid til å finne, beholde og videreutvikle det gode samarbeidet. Dette kalte vi «den kollektive flytsonen», og representerer kjernekategori i studien. Vi oppdaget at tverrfagligheten gjorde at teammedlemmene kompletterte hverandre, og at man bør «sette» teamet på nytt når teamsammensetningen endres.

Vi fant også tre kategorier som bidrar til å belyse team- begrepet ytterligere. Hver kategori gir et selvstendig bidrag til kunnskap om teamarbeid i denne bedriften. I kategorien «Motivasjon» fant vi at arbeidsoppgaven i seg selv ikke trenger å være motiverende. Å ha innflytelse på egen arbeidshverdag og eierskap til beslutningene var viktigere motivasjonsdrivere. Den andre kategorien har vi kalt «Forbedringsvilje». Her fant vi at teamene hadde sterk vilje til å forbedre arbeidsprosessene, og at det var teammedlemmenes egne initiativ som lettest fikk fotfeste. Vi fant også at forbedringsviljen var en viktig drivkraft for å finne og beholde den kollektive flytsonen over tid. I den siste kategorien, «Bedriftens vekst», oppdaget vi at ekspansjonen gjorde organisasjonen mer kompleks og fragmentert. I denne sammenhengen fant vi at teamet representerer en trygg base og tilhørighet når organisasjonen vokser.

Funnene kan gi innsikt for ledere både i DIPS og i andre organisasjoner om hvordan teamene fungerer – sett innenfra. Det kan gi inspirasjon til videre forskning og testing omkring ulike organisasjonsformer og støttemekanismer for teamene. Oppgaven kan videre være en kunnskapsformidler som gir innblikk i på hvilken måte teamene er like eller ulike.

Innholdsfortegnelse

Abstract	1
Forord	2
Sammendrag	3
Innholdsfortegnelse	4
Oversikt over figurer	7
Oversikt over vedlegg	8
1 Innledning	9
1.1 Oppgavens praktiske og teoretiske bidrag	10
1.2 Problemstilling	10
1.2.1 Avgrensning av problemstilling	11
1.3 Om bedriften DIPS ASA og prosessrammeverket	12
1.4 Oppbygging av oppgaven	13
2 Teoretiske perspektiv	15
2.1 Introduksjon til teamforskning	15
2.1.1 Teamforskning i et historisk perspektiv	17
2.1.2 Kunnskapsmedarbeiderne	18
2.2 Kommunikasjon	19
2.3 Motivasjon	20
2.4 Kontinuerlig forbedring	24
2.5 Kjennetegn ved smidig utvikling	27
2.5.1 Scrum	28
3 Metode	30
3.1 Kvalitativt forskningsdesign og induktiv metode	30
3.1.1 Grounded Theory	31
3.2 Forberedelser til datainnhenting	32
3.2.1 Utvalg	33
3.2.2 Intervjuguiden og observasjonsnotater	36
3.3 Datainnhenting i praksis	37
3.3.1 Praktisk gjennomføring av intervju	37

3.3.2	Praktisk gjennomføring av gruppeobservasjon- og intervju	39
3.3.3	Transkripsjon.....	39
3.4	Dataanalyse og kodingsprosess	40
3.4.1	Memoing	41
3.4.2	Åpen koding	42
3.4.3	Aksial koding	42
3.4.4	Selektiv koding.....	43
3.5	Validitet og reliabilitet.....	44
3.5.1	Forskernes nøytralitet.....	45
4	Funn og diskusjon	48
4.1	Introduksjon til kategoriene.....	48
4.2	Den kollektive flytsonen.....	50
4.2.1	Tilpasning over tid	51
4.2.2	Spille på hverandre.....	53
4.2.3	Scrum Master wanted?.....	57
4.2.4	Konsulentrollen	59
4.2.5	Nyttige tidstyver?	62
4.2.6	Diskusjon.....	63
4.2.7	Oppsummering	73
4.3	Motivasjon	75
4.3.1	Selvorganisering.....	76
4.3.2	Kundekontakt	78
4.3.3	Anerkjennelse.....	80
4.3.4	Diskusjon.....	81
4.3.5	Oppsummering	86
4.4	Forbedringsvilje.....	87
4.4.1	Forbedringsviljen fins	90

4.4.2	Ideene bobler!.....	92
4.4.3	Retrospekt.....	94
4.4.4	Direktørens postkasse.....	95
4.4.5	Diskusjon.....	96
4.4.6	Oppsummering	103
4.5	Bedriftens vekst	104
4.5.1	Økt kompleksitet	105
4.5.2	Teamet er limet.....	106
4.5.3	Om å være ny	106
4.5.4	Diskusjon.....	108
4.5.5	Oppsummering	110
5	Konklusjon.....	111
6	Implikasjoner og anbefalinger	115
6.1	Implikasjoner og anbefalinger for DIPS ASA.....	115
6.2	Implikasjoner og anbefalinger for videre forskning	119
6.3	Eget utbytte og refleksjoner til slutt	121
	Litteraturliste	123
	Vedlegg	126

Oversikt over figurer

Figur 1: Oppgavens struktur.....	13
Figur 2: Faktorer som påvirker et teams effektivitet.....	16
Figur 3: Teamforskningens tre nivåer.	17
Figur 5: Hackman og Oldhams motivasjonsmodell.....	22
Figur 6: Hva skaper konkurransefortrinn	24
Figur 7: Læringstyper. (Johannessen og Hauan 1994: 98).....	25
Figur 10: Agile teknikker og metodikker i kombinasjon. (DIPS 2014a).	28
Figur 9: Begreper i scrum.....	29
Figur 11: Grader av strukturering av intervju (Jacobsen, 2013)	36
Figur 12: Kodefaser i Grounded Theory (Nilssen 2012: 79, Stray et al. 2011).....	41
Figur 13: Kollektiv flytsone – Motivasjon – Forbedringsvilje – Bedriftens vekst.	49
Figur 14: Motivasjon.....	75
Figur 15: Forbedringsvilje.....	87
Figur 16: Bedriftens vekst	104
Figur 17: Kollektiv flytsone – Motivasjon – Forbedringsvilje – Bedriftens vekst.	111

Oversikt over vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide – Individuell

Vedlegg 2: Intervjuguide – gruppe

Vedlegg 3: Skjema for teamobservasjon

1 Innledning

Denne oppgaven er en empirisk undersøkelse av selvstyrte team i en agil utviklingsbedrift. Vi tar utgangspunkt i et av landets største selskaper innen programvareutvikling, DIPS ASA (heretter DIPS). Vår tilnærming er at suksessbedriften må ha gjort «noe» riktig for å oppnå sin posisjon, og har valgt å studere teamarbeid i bedriftens utviklingsavdeling. Inspirert av positiv psykologi og positivt lederskap (Johannessen og Olsen 2008), har vi valgt å ha fokus på det som fungerer godt i bedriften. Formålet med denne undersøkelsen er å finne mer ut om hvordan de selvstyrte teamene i en agil programvarebedrift fungerer, og hvordan det i praksis oppleves å jobbe i team i denne bedriften.

Vi har valgt dette temaet av flere grunner. For det første har vi personlig interesse for teamarbeid, ettersom vi begge har erfaring og bakgrunn som teammedlemmer. For det andre synes vi at DIPS en interessant bedrift fordi den har hevdet seg som en av Europas raskest voksende teknologibedrifter (Wikipedia 2014), og er den største leverandøren av eHelse-systemer for helsevesenet i Norge. Programvaren brukes til medisinsk journalføring og som pasientadministrativt system ved om lag 35 norske sykehus. Bedriften ble i november 2014 ble utpekt som landets mest respekterte virksomhet i kategorien «Growing Star» av hovedorganisasjonen Virke (Virke 2014).

Majoriteten av de ansatte i DIPS består av høyt utdannede kunnskapsarbeidere med ulik fagbakgrunn og lang erfaring. Bedriftens evne til å utnytte kunnskapsarbeiderne på en best mulig måte er dermed kritisk for bedriftens vekst og suksess. I en kunnskapsbedrift som DIPS er medarbeiderne bedriftens viktigste ressurs. I utviklingsavdelingen er det medarbeiderne i teamene som utgjør denne ressursen. Som en av lederne i DIPS selv uttrykte det: «Det viktigste vi har i DIPS er hodene til folk». Vi synes dette er en interessant innfallsvinkel og hadde lyst å lære mer om kunnskapsarbeideren. Det er tredje grunnen til at vi har valgt å studere teamarbeid.

1.1 Oppgavens praktiske og teoretiske bidrag

I følge Assmann (2008) er det ikke forsket så mye på team i det norske arbeidslivet. Stray et al. (2012) finner at relativt få empiridrevne studier har vært gjort i feltet systemutvikling. Egelandssaa (2013) gjorde en studie av DIPS for noen år tilbake, det samme har Baardsen og Elle (2008). Vårt inntrykk er at dette arbeidet primært har studert teamene utenfra og «ovenfra». I vår undersøkelse går vi inn i teamene der vi fokuserer på teammedlemmet og (arbeids-)livet i teamet. Vi søker økt forståelse av hvordan teamene jobber og hvordan det er å jobbe i team.

Oppgaven kan være et teoretisk bidrag til kunnskap om hvordan kunnskapsarbeideren opplever arbeidshverdagen i en teamkontekst, og hvordan teamsamarbeidet fungerer i denne bedriften. Vi tror vår metode for datainnsamling har fått fram nyttig innsikt i den enkelte informants fortolkning og forståelse av det å jobbe i team har blitt utdypet mer enn det har vært gjort tidligere i DIPS. Denne studien kan altså være med på å gi ledelsen i DIPS innsikt i teamenes hverdag. Det tror vi er spesielt relevant når bedriften er i vekst, og det følgelig skjer omorganiseringer i bedriften og vertikal strekk i hierarkiet. Vi tror også at oppgaven er unik i sitt slag fordi den er en empirisk studie basert på IT- bransjen i Bodø og Nord-Norge.

1.2 Problemstilling

De første samtalene om oppgavesamarbeid hadde vi i november 2013. Vi startet med en idedugnad samme måned der vi skisserte mulige innfallsvinkler på en tavle i ett av DIPS møterom. Vi hadde valgt temaet teamarbeid, fordi dette fremstod som et interessant tema. Vi startet med en generell problemstilling der vi ønsket å finne ut mer om de ansattes opplevde erfaringer av å jobbe i team i DIPS Utviklingsavdeling. Ut fra dette utviklet vi et vidt forskningsspørsmål vi ønsket å gå i dybden på. Det overordnede forskningsspørsmålet ble som følger:

«Hvordan fungerer teamene i DIPS Utviklingsavdeling, og

hvordan oppleves det å jobbe i slike team».

Bakgrunnen for dette var at vi ønsket å undersøke hvordan våre informanter opplevde og erfarte team- fenomenet i sin arbeidshverdag. Med dette som utgangspunkt, valgte vi intervju som datainnsamlingsmetode, og utviklet en intervjuguide. Underveis og i etterkant av datainnsamlingen analyserte vi de empiriske funnene og diskuterte dem opp mot aktuelle

teoretiske modeller. Til slutt etablerte vi det teoretiske rammeverket. Vi opplevde at denne framgangsmåten krevde tålmodighet og selvsikkerhet i at undersøkelsen ville gi interessante resultater.

Vi valgte den induktive tilnærmingen, ettersom vi hadde tro på at det empiriske utgangspunktet var tilstrekkelig rikholdig og unikt. Selv om selvsikkerheten til tider var på en ubehagelig «gyngende grunn», fikk vi god støtte hos veileder for dette valget.

Som den induktive tilnærmingen innebærer, var vi ikke sikre på hva vi ville finne. Gjennom forundersøkelser, vår kjennskap til utviklingsavdelingen og egne interesseområder, hadde vi likevel noen ideer til tematikk. Vi hadde noen ideer om at vi vil kunne få kommentarer på hvordan kommunikasjon foregår innad og mellom team, hvordan metodiske prosessverktøy fungerer, og om teamene er innovative.

Vi har valgt å ha fokus på det positive i bedriften – det som fungerer, og starte derfra.

Tronsmo (1998) sier i forbindelse med hans forskning på organisasjonsendring:

«En alternativ tilnæringsmåte er å lete etter det som er bra, det som organisasjonen gjør riktig, det som man burde gjøre mer av, og søke å støtte og forsterke dette. Det er mye som tyder på at dette som regel er en langt mer effektiv strategi.»

Denne filosofien har vi forsøkt å følge.

1.2.1 Avgrensning av problemstilling

Vi har altså gjort et bevisst valg i å presentere en teoretisk bredde i teori- kapitlet. Etter analysen smalner vi det teoretiske perspektivet inn og går mer i dybden. Det er i samsvar med Grounded Theory (GT), som har vært vår metodiske inspirasjonskilde. Av hensyn til oppgavens omfang har vi måttet avgrense de teoretiske rammeverket, men det har bidratt til at vi kunne gå mer i dybden på utvalgte teoretiske tilnærminger når vi diskuterer våre funn.

DIPS ASA består av flere avdelinger; markedsavdelingen, konsulentavdelingen og utviklingsavdelingen. Vi har valgt å kun undersøke utviklingsavdelingen i bedriften. Dette valget er gjort fordi det er i denne avdelingen vi finner den mest rendyrkede teamorganiseringen, og der denne organisasjonsformen er knyttet opp mot prinsippene for smidig utvikling.

Med en bred problemstilling og mange innfallsvinkler er vi tydelige på noe av det vi IKKE søker å finne svar på: For det første har vi ikke til hensikt å identifisere og avsjekke

suksesskriterier utledet fra eksisterende teorier om team. For det andre studerer vi ikke teamenes effektivitet og utviklingshastighet, ei heller ikke hva som er den mest effektive arbeidsformen i team. Det er heller ikke vårt mandat å vurdere selve rammeverket Scrum og KanBan. Videre anerkjenner vi at menneskers individuelle personlighet kan ha stor innflytelse på interaksjon med andre individer, herunder arbeid i team. En analyse av den enkeltes personlighetstrekk og hvilke personlighetstyper som går sammen, er ikke en del av oppgaven. Til sist påpeker vi at vårt fokus har vært teamenes arbeidsprosesser. Vi har ikke vurdert tekniske løsninger eller det endelige produktet som teamet skaper. Vi har heller ikke undersøkt hvilke konsekvenser eller gevinster forbedringsarbeidet har for det konkrete produktet eller den enkeltes kompetanse. Bedriften leverer flere ulike navngitte produkter og tjenester. Vi differensierer ikke mellom disse, og omtaler produkter og tjenester levert av DIPS ASA som DIPS.

Det vi da faktisk undersøker, er hvordan teamene i denne programvarebedriften jobber sammen, og hvordan det oppleves å jobbe i denne typen organisering.

1.3 Om bedriften DIPS ASA og prosessrammeverket

DIPS ASA, som står for **D**istribuert **I**nformasjons og **P**asientdatasystem i **Sy**kehus, ble etablert som et frittstående aksjeselskap i 1997 (Wikipedia 2014). Utviklingen av programvaren DIPS ble startet av Tor Arne Viksjø ved IT-avdelingen på Nordland Sentralsykehus ti år tidligere (Wikipedia 2014). Det ble senere etablert et utviklingssamarbeid med andre interesserte sykehus som også tok i bruk programvaren. Programvaren omfatter blant annet elektronisk pasientjournal (EPJ), pasientadministrative systemer (PAS), ulike løsninger for samhandling mellom aktørene i helsevesenet, samt konsulenttjenester i tilknytning til disse. DIPS ASA har konsern- og rammeavtaler med Helse Sør-Øst RHF, Helse vest RHF og Helse Nord RHF, samt en rekke private sykehus. Programvaren DIPS brukes i dag ved mer enn 35 norske sykehus (Wikipedia 2014).

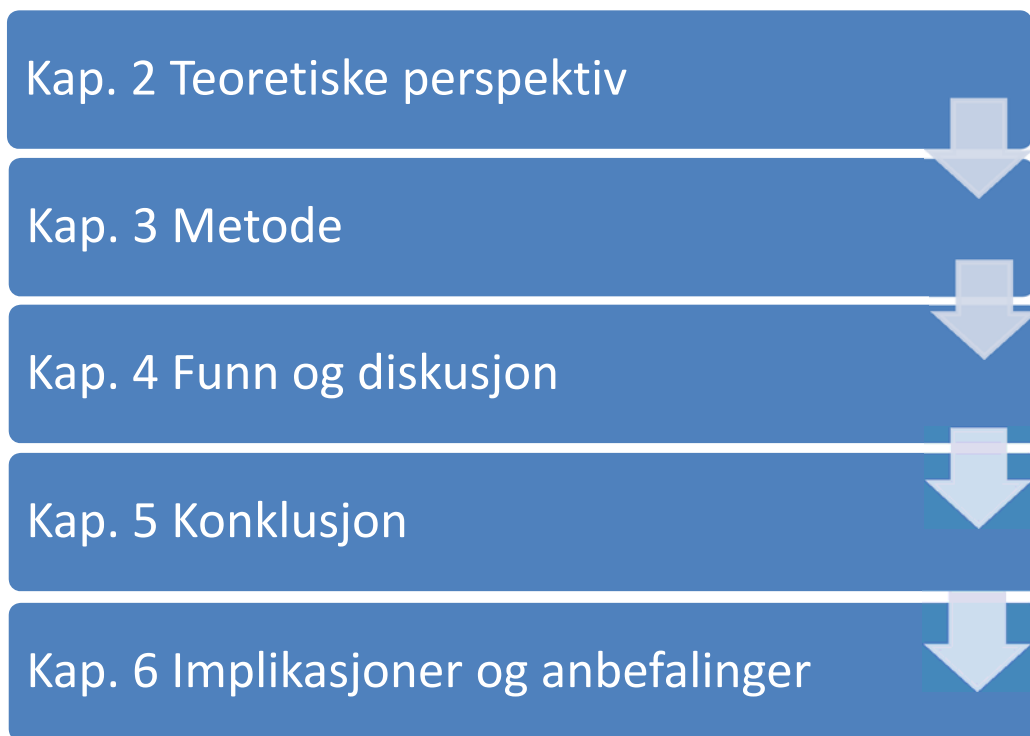
DIPS ASA kan vise til gode økonomiske resultater (Purehelp.no 2014), og er en bedrift i vekst. Da datainnsamlingen fant sted var det 20 team i DIPS utviklingsavdeling. Med flere nye kontrakter med nye og store kunder, er det forventet at selskapet fortsatt vil levere gode resultater, men veksten vil også kreve mye av selskapet.

I 2008 gikk bedriften over fra vannfallsmetoden til å bruke smidige / agile metoder med fokus på Scrum. Ved innføringen ble det holdt kurs og trening i smidige metoder for å få endringen

gjennomført i praksis i utviklingsavdelingen (Egelandsaa 2013). I dag benyttes Scrum som overordnet prosess-rammeverk i utviklingsavdelingen i DIPS ASA. Kanban benyttes til å visualisere flyten i prosessen, og for å visualisere eventuelle flaskehalser.

1.4 Oppbygging av oppgaven

Opgaven består av fem deler i tillegg til innledningen. Kapitlene bygger på hverandre som vist i figuren nedenfor:



Figur 1: Oppgavens struktur

I kapittel 2 gir vi en introduksjon til teoretiske perspektiv. Kapitlet tar for seg teorier knyttet til ulike tema som vi anser som sentrale for å studere team. Formålet er å danne et teoretisk rammeverk for å sette leseren inn i problemstillingen, og for å forstå funnene ut fra en kontekst. Det er teorier vi dels har blitt kjent med gjennom MBA-studiet ved Universitetet i Nordland, dels er det teorier vi har blitt kjent med via litteraturstudier i forbindelse med denne oppgaven. Kort oppsummert gjør vi først en introduksjon til teamforskning. Deretter presenterer vi teorier knyttet til kunnskapsmedarbeidere, kommunikasjon, motivasjon, kontinuerlig forbedring og kjennetegn ved smidig utvikling.

I oppgavens kapittel 3, Metode, redegjør vi for forskningsdesign, og den induktive metoden Grounded Theory (GT) som vi har latt oss inspirere av. Videre redegjør vi for metodikk for innhenting av data, herunder hvordan informantene ble valgt ut og hvordan vi utarbeidet intervjuguide og observasjonsnotater. Vi viser vi hvordan vi praktisk gikk fram for å innhente data, og hvordan vi analyserte disse gjennom de kodingsprosessene åpen koding, aksial koding og selektiv koding.

Studiens resultater presenterer vi i fjerde kapittel, Funn og diskusjon. Vi går her videre fra å fortelle hvordan vi analyserte dataene til å fortelle hva dataene fortalte oss. Vi presenterer først en overordnet modell som viser de fire kategoriene. Deretter presenterer vi systematisk hver kategori. Første del av hvert kategorikapittel er en presentasjon av data og funn. I slutten av hvert kategorikapittel diskuterer vi funnene og gjør en oppsummering av hver kategori.

Oppgaven avsluttes med kapittel 5 og 6, som oppsummerer konklusjoner og implikasjoner. Basert på våre funn gir vi her anbefalinger til DIPS og for videre forskning.

2 Teoretiske perspektiv

Når vi skal undersøke hvordan det er å jobbe i team og hvordan teamene jobber fins det flere aktuelle innfallsvinkler. I dette kapitlet presenterer vi noen teoretiske perspektiver som vi mener er nyttige innfallsvinkler for å bli bedre kjent med fenomenet team og som er i tråd med vår avgrensning av temaet i denne oppgaven. Vi synes det er viktig å sette vårt arbeid i en historisk kontekst, og presenterer først viktige bidrag til teamforskning nasjonalt og internasjonalt. Deretter trekker vi inn teori som vi mener er relevant til teamarbeid; gruppepsykologiske fenomen, organisasjonskultur og kommunikasjon. Videre trekker vi inn teorier om kunnskapsmedarbeidere og motivasjon (av disse). Vi presenterer også vitenskapelig arbeid omkring prosessinnovasjon, kontinuerlig forbedring og organisasjonslæring. Ettersom vi her har å gjøre med team som følger agil metodikk avslutter vi teorikapitlet om de prinsipper som ligger bak smidig utvikling, og aktuelle metodikker som Scrum, lean og kanban. Alle disse ulike perspektivene tar vi med fordi vi mener de danner et viktig rammeverk når man skal undersøke team i denne typen bedrift.

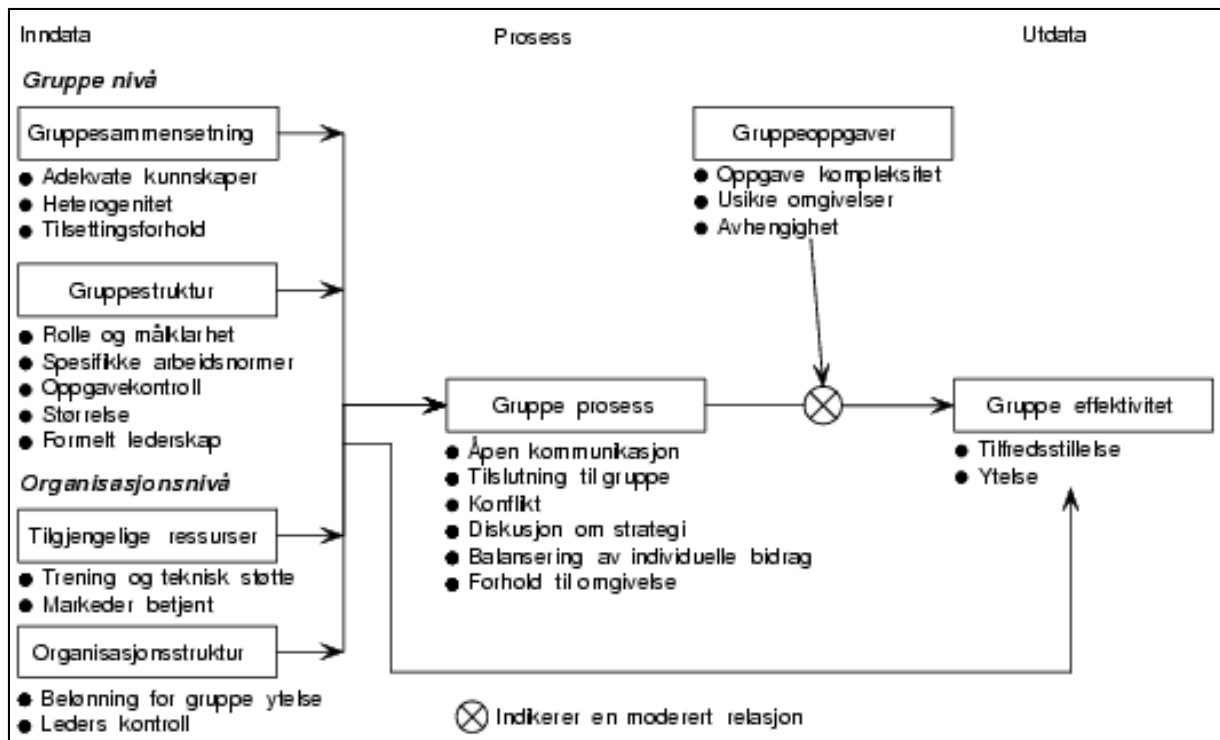
2.1 Introduksjon til teamforskning

Team har blitt brukt til et vidt spekter av gruppearbeid, og denne organisasjonsformen har tilsynelatende fått økt popularitet de siste år. Sjøvold hevder at det ikke lenger er *«... mulig for enkeltpersoner å ha tilstrekkelig oversikt til å fatte gode nok beslutninger»* (Sjøvold 2014: 18). Økt kompleksitet kan derfor se ut til å positivt korrelere med teamarbeid. Hjertø (2013) presenterer ulike definisjoner av team. Den definisjonen av team som best korrelerer med de vi undersøker i vår oppgave er som følger:

«Et team er en relativt autonom arbeidsgruppe på minst tre personer som i høy grad arbeider gjensidig avhengig av hverandre over tid, som i stor grad er felles ansvarlige for å innfri gruppens resultatmål, og hvor teammedlemmenes relasjoner er gruppens grunnleggende bestanddel» (Hjertø 2013: 32).

I vår studie åpner vi for at et team også kan bestå av to eller flere personer, ettersom dette er tilfellet i DIPS, men riktignok svært sjelden.

Team kan være en «svart boks» som man ikke kjenner til innholdet i. Gladsteins modell bidrar til å belyse et teams mange omkringliggende faktorer (Fischer og Sortland 2001: 212-213, Svendsen 2014).



Figur 2: Faktorer som påvirker et teams effektivitet.

I utgangspunktet viser modellen hva som påvirker en gruppes effektivitet. Vi skal ikke gå nærmere inn på detaljene i modellen, men tar den med fordi vi synes den gir et fint overblikk over hvilke faktorer som påvirker et team.

De teamene vi undersøker i DIPS Utviklingsavdeling omtales i bedriftsinterne sammenhenger som «selvstyrte». DIPS definerer selvorganisert team som følger:

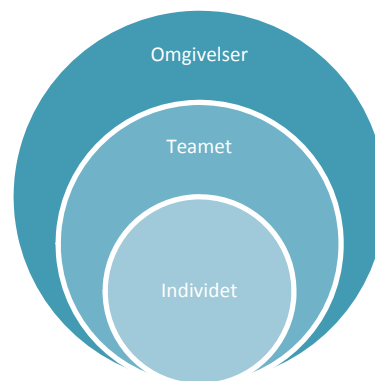
«Kryss-funksjonell gruppe av team-medlemmer som er ansvarlig for å organisere seg selv slik at de kan implementere de brukerhistoriene de har planlagt i sprinten, på en best mulig måte. (...) Teamet må i fellesskap ta helhetlig ansvar for kvaliteten på det de utvikler, og følge de retningslinjer som er satt for utvikling av DIPS-produkter» (DIPS 2014a).

Hva selvstyrt innebærer i praksis, og i hvilken grad teamene i DIPS Utviklingsavdeling er selvstyrte, kommer vi tilbake til i kapittel 3.5 Funn og diskusjon. Jacobsen og Thorsvik (2002: 252) beskriver tre prinsipper for selvstyrte grupper:

1. Fokus på arbeidsgruppe, ikke enkeltindivider.
2. Fokus på oppgaven som helhet, ikke enkeltoperasjoner.
3. Frihet delegert til gruppen til å regulere arbeidet slik de finner det hensiktsmessig.

2.1.1 Teamforskning i et historisk perspektiv

Sjøvold (2014: 35) kategoriserer forskning på smågrupper i tre nivåer. Vi presenterer her Sjøvolds modell i noe omarbeidet form. Originalt bruker Sjøvold betegnelsen «gruppe» i sin modell. Vi har valgt å bruke begrepet «team», ettersom vi ellers benytter denne betegnelsen i oppgaven. Modellen viser at teamforskning kan fokusere på det enkelte individ i teamet, teamet i seg selv eller teamets omgivelser.



Figur 3: Teamforskningens tre nivåer.

Det ytterste nivået utgjør teamets omgivelser, rammebetingelser og kontekst. Det midterste nivået representerer gruppedynamikken i form av summen av teammedlemmenes adferd og interaksjon mellom teammedlemmene. Det innerste nivået symboliserer det enkelte individet i teamet og hvordan det påvirkes av menneskene rundt.

Teamlitteraturen er nært koblet til psykologi, som igjen preges av amerikansk forskning. Levin (2007) eksemplifiserer dette gjennom amerikanske studier av teamledere og suksessrike team innen idrett. Sentralt i internasjonal teamforskning står også Hawthorne-eksperimentene som pågikk i perioden 1927-1932 ledet av Elton Mayo fra Harvard University (Levin 2007: 20). Mayo og kollegene fant blant annet at interne sosiale og psykologiske forhold i gruppen hadde stor innflytelse på evne og mulighet til å løse oppgaver. På 1960-tallet forsket Douglas McGregor og Rensis Lickert ved Tavistock Institute of Human Relations på arbeid i kullgruver. De fant at arbeidsgrupper med felles ansvar, var mer effektive og fleksible enn tilførsel av maskiner og nytt utstyr alene (Levin 2007: 20).

I følge Levin (2007: 14) har imidlertid skandinavisk forskning en spesiell plass i forskning på team. Nasjonalt er spesielt Thorsruds forskning viktig (Levin 2007: 15-17). I den norske tradisjonen var også Sverre Lysgaards studier av det norske arbeiderkollektivet sentral. Lysgaard og hans kolleger fant at arbeiderkollektivet er et felles skap system som definerer mening, regulerer adferd og skaper trygghet (Levin 2007). Einar Thorsrud og Fred Emerys

samarbeid med LO, datidens NHO var også viktige bidrag for å forstå teamarbeid i Norge på 60 og 70- tallet, og for utvikling av det industrielle demokratiet (Levin 2007: 20-21). Ett av bidragene fra deres forskning er den sosiotekniske systemteorien (STS) konkretisert gjennom de psykologiske jobbkravene som senere ble nedfelt i den norske arbeidsmiljøloven i 1977 (Levin 2007: 21).

Gulowsen studerte tidlig på 70- tallet det han benevner som «delvis styrte arbeidsgrupper» (Levin 2007). Disse arbeidsgruppene hadde krav på seg til å oppfylle visse produksjonsmål med hensyn til kvalitet, kvantitet og leveringstidspunkt. Gruppene styrte selv hvordan de skulle oppnå dette, dvs. valg av ledelsesform, arbeidstid og produksjonsplanlegging. Gulowsens forskning spredte seg til Siemens i Trondheim og til Volvos fabrikker. Japansk forskning på kvalitetssirkler utover på 70- tallet stammer fra dette norske arbeidet. MIT tok utgangspunkt i den japanske bilindustrien, og forsket på det som betenes som slank (lean) produksjon (Levin 2007: 27).

Andre viktige bidragsytere til teamforskningen var blant annet Belbin og Kolb og Ousland fra 1980- tallet og til 2000. Meredith Belbin forsket på hvordan det enkelte team fungerer, og presenterte ni ulike teamroller (Levin 2007: 27-28). Kolb og Ouslands kan sies å være i gestaltteoretisk tradisjon, der innfallsvinkelen til team var å se på helheten framfor den enkeltes personlige egenskaper (Levin 2007: 28).

Durand (1999, i Levin 2007: 27) sammenlignet på slutten av forrige årtusen den amerikanske, skandinaviske og japanske tradisjonen. Han finner at førstnevnte betoner de kulturelle aspektene, den skandinaviske retter oppmerksomheten mot de sosiale dimensjonene, mens den japanske vektlegger det økonomiske.

2.1.2 Kunnskapsmedarbeiderne

Det finnes flere definisjoner av hva som ligger i begrepet kunnskapsarbeider. Kuvaas (2008) beskriver kunnskapsmedarbeidere som høyt utdannede mennesker som utfører komplekse, sammensatte og selvstendige arbeidsoppgaver som vanskelig kan standardiseres. Horibe og Tørum (2001) definerer kunnskapsmedarbeidere som folk som bruker hodene sine mer enn hendene når de skal skape verdier. Axén og Nordhaug (2002) bruker uttrykk som velkvalifiserte, personlige evner og kunnskap knyttet opp mot økt verdiskapning i organisasjonene.

I en organisasjon som utvikler programvare er de ansattes en meget viktig ressurs for produksjonen. Jacobsen og Thorsvik (2002: 407) beskriver en del særtrekk med kunnskapsmedarbeideren:

- Individuer med høy kompetanse som vet hva de skal gjøre
- Individuer som har stort behov for uavhengighet
- Individuer som er uinteressert i de belønninger lederen kontrollerer, slik at lederen ikke oppnår ønskede effekter ved bruk av belønning.

2.2 Kommunikasjon

Samarbeid og kommunikasjon er svært sentralt når mennesker skal jobbe sammen. Det er derfor relevant å trekke inn teori om kommunikasjon og informasjonsdeling når man studerer teamene i DIPS Utviklingsavdeling. Jacobsen og Thorsvik (2002: 266) peker på hvorfor det er viktig å være oppmerksom på kommunikasjon i en organisasjon:

«Så lenge det er mennesker i en organisasjon, og disse menneskene har behov for å samordne sine aktiviteter, vil det være behov for kommunikasjon.»

Videre sier de: *«Kompetanse utvikles gjennom samarbeidsformer som motiverer.»*

Kommunikasjonsnettverk beskriver ulike mønstre for kommunikasjon i organisasjoner. Jacobsen og Thorsvik (2002: 275) sier følgende om dette:

«Innenfor et kommunikasjonsnettverk kan man benytte ulike kanaler for kommunikasjon, fra muntlig ansikt til ansikt til ansikt-kontakt mellom enkeltindivider eller grupper av individer i form av møter, til utveksling av skriftlig kommunikasjon.»

Bolman et al. (2009) tegner opp fem ulike grunnleggende mønstre for kommunikasjon i smågrupper. Figuren under viser tre av disse.

I følge Bolman et al. (2009) flyter informasjonen fritt i stjernenettverk, og beslutninger krever deltakelse fra alle. Stjernenettverk kjennetegnes av forbindelsestråder i mellom alle teammedlemmene, som gjør at kommunikasjonen går mellom alle teammedlemmene. Videre kjennetegnes slike gruppekonstellasjoner av svært høy moral. Stjernenettverk er spesielt egnet ved kompliserte eller flytende oppgaver, men ved enklere arbeidsoppgaver kan kommunikasjonen gå langsomt og føre til ineffektiv gruppe. Teamene i DIPS Utviklingsavdeling klassifiserer vi under kategorien «Stjernenettverk».

Videre hevder (Jacobsen og Thorsvik 2002: 282) organisasjonens fysiske struktur påvirker kommunikasjonen. Nærhet mellom mennesker øker kommunikasjonen, mens fysisk avstand ofte minsker kommunikasjonen. De peker også på de nye mulighetene elektronisk verktøy gir for kommunikasjon og dermed er med på å redusere behovet for å møtes fysisk. Videre mener de at de fysiske omgivelsene også er viktig for kommunikasjonen. Med det mener de hvordan bygninger er utformet, tilgang på møterom, tilrettelegging for sosialsoner.

Med fysisk avstand får man også inn elementet med ulike kulturer. Jacobsen og Thorsvik (2002) henviser det til at mange undersøkelser viser at kulturelle faktorer har stor betydning for kommunikasjonen i organisasjoner. Et felles stammespråk gir tillit mellom mennesker, og jo mer tillit man får, jo mer åpen tør man være. Formell kommunikasjon følger den formelle strukturen og er direkte relatert til virksomheten. Uformell kommunikasjon oppstår spontant, er personlig og basert på vennskap og felles interesser (Jacobsen og Thorsvik 2002).

I følge Sjøvold (2014) er misforståelser som får lov til å utvikle seg årsaken til veldig mange uoverensstemmelser i arbeidsgrupper. Problemet er ofte at ingen tør sjekke hva som egentlig ble ment. Sjøvold (2014: 101) presenterer sin metodikk K2 som er en forkortelse for konstruktiv konfrontasjon:

«Den innebærer helt enkelt å stille spørsmål, søke mer informasjon og utfordre utsagn som fremmes i gruppen.»

K2 er en teknikk for å hindre at slike misforståelser oppstår. Essensen i K2 er å vise hverandre interesse og ikke minst respekt, derav ordet konstruktiv. Det er en nysgjerrig kommunikasjonsstil som har til hensikt å øke egen forståelse. Han hevder at K2 på sikt vil føre til at den enkelte blir bevisst hvordan egen adferd virker på andre og andres adferd virker på en selv. Dette vil ifølge han gi økt evne til å bruke hele seg selv i effektiv kommunikasjon, og ikke minst gi evnen til å til å sette seg inn i andres situasjon. Han presiserer at K2 ikke betyr å sette folk på plass Sjøvold (2014: 101)!

2.3 Motivasjon

Motivasjon kan defineres som *«en indre psykologisk prosess i det enkelte individ som skaper en drivkraft som får oss til å handle, som gir retning for handlinger og opprettholder og forsterker handlingen»* (Weiner 1992 sitert i Jacobsen og Thorsvik 2002: 231).

Hvordan man på best mulig måte skal få utnyttet den kunnskapen medarbeiderne innehar, er et spørsmål som stadig blir viktigere i både privat og offentlig sektor. I følge Lines (2011), finnes det lite empirisk forskning som viser hva som påvirker kunnskapsmedarbeidernes motivasjon. I følge han betyr det at ledere har stor frihet til å velge tilnærminger til beslutningstaking, prosessutforming og lederatferd basert på særtrekk ved organisasjon, kunnskapsarbeidere og lederen selv.

På 1960-tallet begynte enkelte å skille mellom ytre og indre belønninger. Med ytre belønninger mens belønninger den enkelte mottar fra organisasjonen eller andre. Med indre belønninger menes belønninger som den enkelte gir seg selv, nærmere bestemt positive følelser knyttet til innsats eller oppnådde resultater i arbeidet. Jacobsen og Thorsvik (2002: 248) omtaler Hackman og Oldhams motivasjonsmodell som en av de meste innflytelsesrike teorier om hva som skaper høy ytelse hos ansatte. Videre sier de om den:

«Teorien er ment å kunne brukes til å diagnostisere eksisterende arbeidssituasjoner med syn til ansattes trivsel og motivasjon. Den skal også kunne gi retningslinjer for organisatoriske – i hovedsak strukturelle – tiltak som kan endre situasjoner som oppleves som utilfredsstillende.»

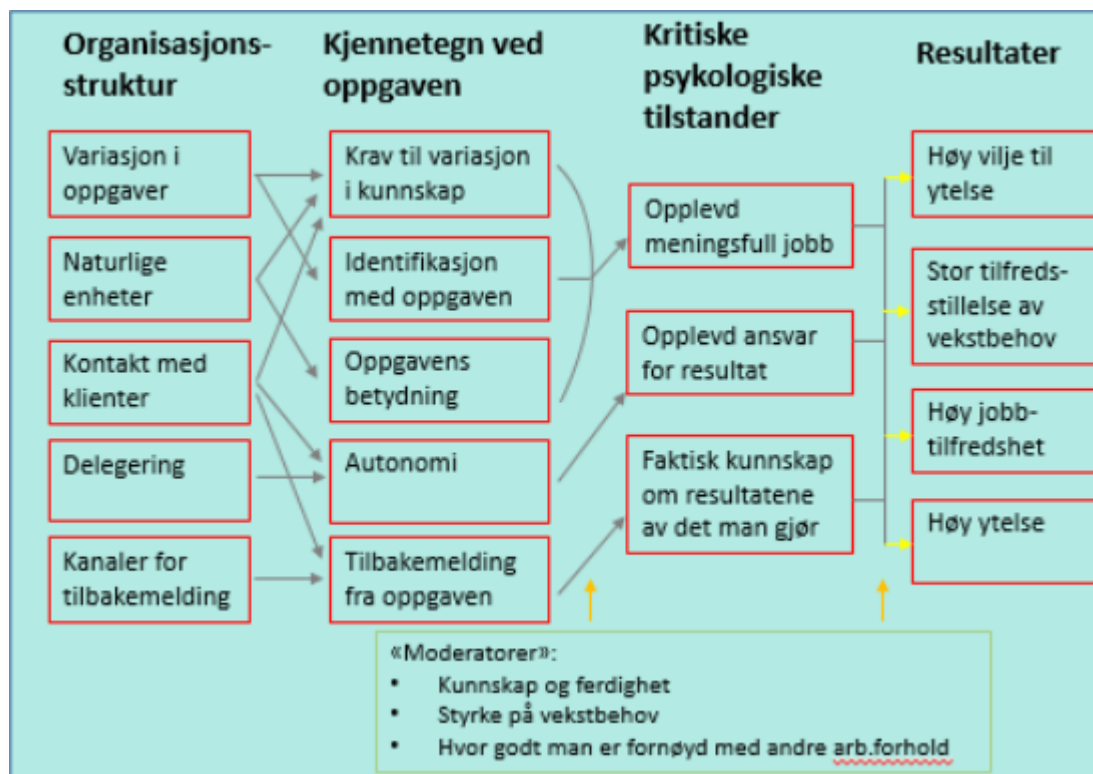
Verken modellen eller tidligere nevnte forskning er rettet mot team. Men fordi vi antar at forhold rundt arbeidsoppgavens utforming er like sentralt på teamnivå mener vi likevel den kan brukes i denne sammenheng. Modellen beskriver blant annet tre «psykologiske tilstander» som må være til stede hos de ansatte for å fremme motivasjon i arbeidet (Jacobsen og Thorsvik 2002: 248):

1. *«Følelsen av å ha meningsfulle oppgaver*
2. *Følelsen av å ha personlig ansvar for resultatene av arbeidet*
3. *Kunnskap om resultater som gjør det mulig for den enkelte å bestemme om et resultat er godt eller dårlig».*

Videre omtaler modellen fem grunnleggende trekk ved de arbeidsoppgavene man har som ser ut til å fremme en gunstig psykologisk tilstand (Jacobsen og Thorsvik 2002: 248):

1. *Variasjon med hensyn til hva arbeidsoppgavene krever av evner og ferdigheter*
2. *Oppgavens identitet, om oppgaven utgjør et meningsfylt hele, og om den enkelte kan delta i gjennomføringen fra start til slutt med et synlig resultat*
3. *Oppgavens betydning, hvor viktig oppgaven er for organisasjonen og andre mennesker i og utenfor den*
4. *Høy grad av autonomi til hvordan arbeidet skal legges opp er sentralt for å få ansatte til å føle personlig ansvar for resultatet*
5. *I hvilken grad den enkelte kan få direkte tilbakemelding på arbeidet.*

Jo bedre oppgaven scorer på disse fem forholdene, desto større motivasjonsforhold har jobben (Hackman og Oldham 1976 sitert i Jacobsen og Thorsvik 2002: 249).



Figur 4: Hackman og Oldhams motivasjonsmodell

I modellen under «Organisasjonsstruktur» er det definert 5 retningslinjer for tiltak som kan øke motivasjonspotensialet i arbeidsoppgavene. Hackman og Oldhams motivasjonsmodell har tatt høyde for at effekten av faktorene som skal fremme motivasjon avhenger av hva som karakteriserer den enkelte ansatte (Jacobsen og Thorsvik 2002). Med det tolker vi at modellen på ingen måte er en fasit som viser hva som skal til for å motivere alle ansatte, eller alle team. Jacobsen og Thorsvik (2002) presiserer at selv om det finnes masse teori og empiriske studier

som lærer oss om motivasjon, kan man ikke ut i fra det noe eksakt om ansatte i organisasjoner uten å undersøke det enkelte konkrete tilfelle.

Videre legger Jacobsen og Thorsvik (2007) vekt på sosial positiv adferd. Med det menes adferd som hverken blir belønnet av organisasjonen, eller som kan «tvinges» gjennom ved styring, belønning eller trusler om straff. Altruistisk adferd innebærer at ansatte opptrer på en måte som er positiv for kolleger og organisasjonen, og som den ansatte ikke gjør for egen gevinst. Eksempler på slik oppførsel er: å hjelpe andre som har mye å gjøre, hjelpe ansatte å finne seg til rette eller hjelpe en kollega som har vanskelig med å komme seg på jobb. Slik oppførsel sier de er ønskelig å oppnå fra organisasjonens side, men som er vanskelig å få til gjennom belønningssystem eller formell struktur.

Hertzberg motivasjonsfaktorer omtales som et viktig bidrag for å sette fokus på betydningen av indre belønninger (Hertzberg 1966, sitert i Jacobsen og Thorsvik 2002: 245):

1. *Prestasjoner. Tilfredsstillende ved å gjøre en god jobb, løse problemer og se resultater av arbeidet.*
2. *Anerkjennelse for vel utført arbeid*
3. *Arbeidsoppgavene i seg selv. At de er interessante, utfordrende, variert o.l.*
4. *Ansvar og kontroll over sin egen arbeidssituasjon*
5. *Forfremmelse*
6. *Vekst*

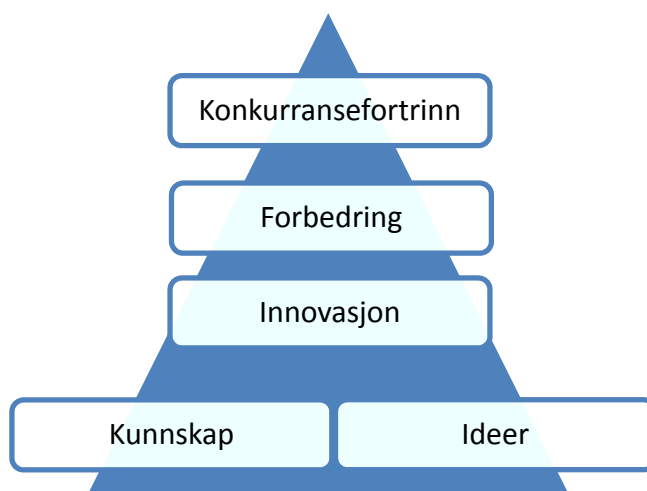
Thorsrud og Emerys sosiotekniske systemteori omtales av Jacobsen og Thorsvik (2002), og Levin (2007: 21). Utgangspunktet for teorien er svært lik Hackman og Oldhams. Man bygger på tanken om at motivasjon oppstår kun når enkelte psykologiske jobbkraav er oppfylt. Teorien har seks generelle «psykologiske jobbkraav» som må oppfylles av arbeidsoppgavene for å skape motivasjon og høy ytelse:

- 1) *Behov for innhold i jobben som krever noe ut over ren utholdenhet, og som gir et visst minimum av variasjon – selv om det ikke innebærer noe nytt.*
- 2) *Behov for å lære noe i jobben, også over tid*
- 3) *Behov for å kunne fatte beslutninger innenfor et avgrenset område som den enkelte kan kalle sitt eget.*
- 4) *Behov for anerkjennelse for verdien av det arbeidet som gjøres.*
- 5) *Behov for å kunne se sammenheng mellom arbeidet og omgivelsene, slik at arbeidet framstår som nyttig og har en mening.*
- 6) *Behov for å se at arbeidet fører til en ønsket situasjon i fremtiden – ikke nødvendigvis avansement.*

2.4 Kontinuerlig forbedring

Innovasjon blir ansett som en kilde til kontinuerlige konkurransefortrinn som igjen gir langsiktig økonomisk vekst (Aasen og Amundsen 2011, Johannessen og Olsen 2008). Kunnskap er avgjørende for å bygge kontinuerlige konkurransefordeler, og er kunnskap den viktigste hovedressursen for mange bedrifter (Johannessen og Olsen 2008). Å legge til rette for og bygge kultur og engasjement for innovasjon blir da svært viktig for kunnskapsintensive bedrifter. De bedriftene som utnytter hodene best, vil utvikle størst konkurransefortrinn på lang sikt (Johannessen og Olsen 2008).

Vi har selv oppsummert sammenhengen mellom kunnskap, kreativitet, innovasjon, forbedring og konkurransefordeler i følgende modell:



Figur 5: Hva skaper konkurransefortrinn

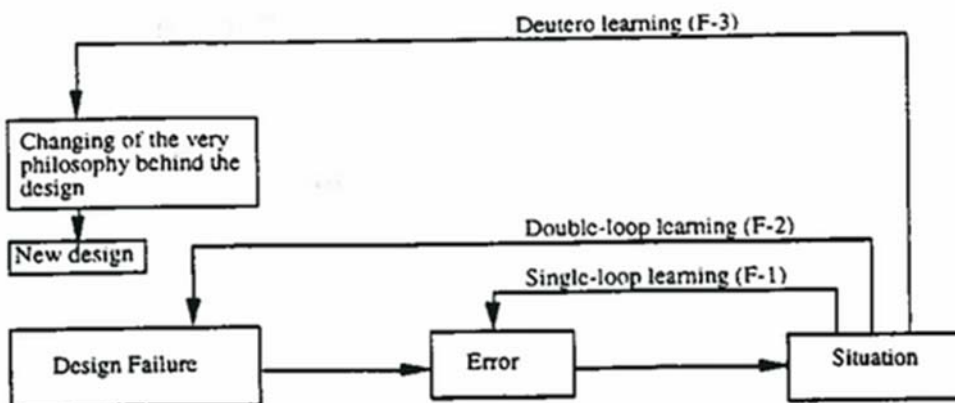
Innovasjon, organisasjonslæring og kontinuerlig forbedring henger sammen, men det er nyanseforskjeller mellom dem. I DIPS benyttes begrepet kontinuerlig forbedring. I denne oppgaven ser vi først og fremst på kontinuerlig forbedring, men vi presenterer også modeller for organisasjonslæring og innovasjon, på grunn av den tette sammenkoblingen. Vi avgrenser oss til å se på arbeidsprosessene, ikke teknologiske valg eller den endelige produktkvaliteten.

La oss først presentere noen viktige definisjoner. Disse definisjonene er ikke absolutte, ettersom det fins flere definisjoner, men de vi vurderer som hensiktsmessige i vår oppgave. Innovasjon definerer vi som enhver ide, praksis eller materiell størrelse som oppleves som ny for den som tar det i bruk (Zaltman et al. 1973). Innovasjon henger også sammen med kreativitet, i følge Johannessen og Olsen (2008: 269) og Amabile (1996: 1155):
«Innovasjon er en vellykket implementering av kreative ideer i en organisasjon».

Organisasjoner har behov både for å forbedre eksisterende måter å gjøre ting på, og for å utvikle nye måter å handle på. Organisasjonslæring defineres som:

«En organisasjons evne til å endre kritiske funksjoner for å nå definerte mål, eller å endre disse målene, med basis i intern og ekstern informasjon og kommunikasjonssystemer»
 (Oversatt fra Johannessen og Hauan 1994: 98).

I Argyris og Schön (1996) dobbeltkretslæring setter man stadig spørsmålstegn ved de premisser som ligger til grunn for måten man handler på, og vurderer om man gjør de riktige tingene. I studier av verftsindustrien på Vestlandet, oppdaget Johannessen og Hauan (1994) hvordan et skipsverft hadde et enkelt med effektivt system for kontinuerlig forbedring. Systemet besto av tre trinn: F1 – singelkretslæring, F2 – dobbeltkretslæring, og F3 – deuterolæring.



Figur 6: Læringstyper. (Johannessen og Hauan 1994: 98)

Figuren viser forskjellen mellom singelkretslæring, dobbelkretslæring og deuterolæring. Korreksjon av en designfeil (F1) er et eksempel på singelkretslæring. Dersom man i tillegg til å korrigere feilen gir et forslag for å unngå at designfeilen skal oppstå igjen i framtiden, omtales det som dobbelkretslæring (L2). Deuterolæring (F3) er til stede dersom selve arbeidsprosessen kan forbedres. En feil trenger ikke være utgangspunktet for deuterolæring. Deuterolæring endrer i følge Johannessen og Hauan (1994) sitt konsept designets filosofi. Systemet oppfordret fagfolkene som jobbet «hands on» med å bygge skipene til å benytte sin kreativitet til å foreslå med forbedringer – og tillot å sette dem ut i livet. Johannessen og Hauan (1994) fant at innovasjonsraten steg raskt, og at verftet oppnådde en strategisk konkurranseposisjon som følge av forbedringsloopen (Johannessen 2013, Johannessen og Hauan 1994). Vår oppfatning at det å skape en kultur for innovasjon og et system for å fange opp de nye ideene er premissgiver for resultater av innovasjon.

Innledningsvis sa vi at vi ville ha et positivt fokus og fremheve det som fungerer framfor å kritisere det som ikke fungerer. Dette fant vi støtte i hos Tronsmo (1998) som sier at det at man er opptatt av hindringer i seg selv virker hemmende. I følge Tronsmo (1998) er den tradisjonelle og vanligste tilnærmingen til organisasjonsutvikling og organisasjonsendring problemorientert:

«Man starter gjerne med kartlegging og analyse av organisasjonens problemer. Man beskriver hva som ikke virker, hva som er galt, hva som bør gjøres annerledes, hva som bør gjøres bedre. (...) Forandring oppnås gjennom å rette opp feil og mangler.»

I likhet med Tronsmo anser vi dette for en tilnæringsmåte som lett skaper forsvar og motstand. Mennesket er født med motstand mot forandringer (Roos et al. 2010). En vanlig reaksjon på det ukjente er frykt. Mange vil dermed forsøke å beholde ting sånn som de er. Tronsmo (1998) utfordrer imidlertid dette. Han hevder at

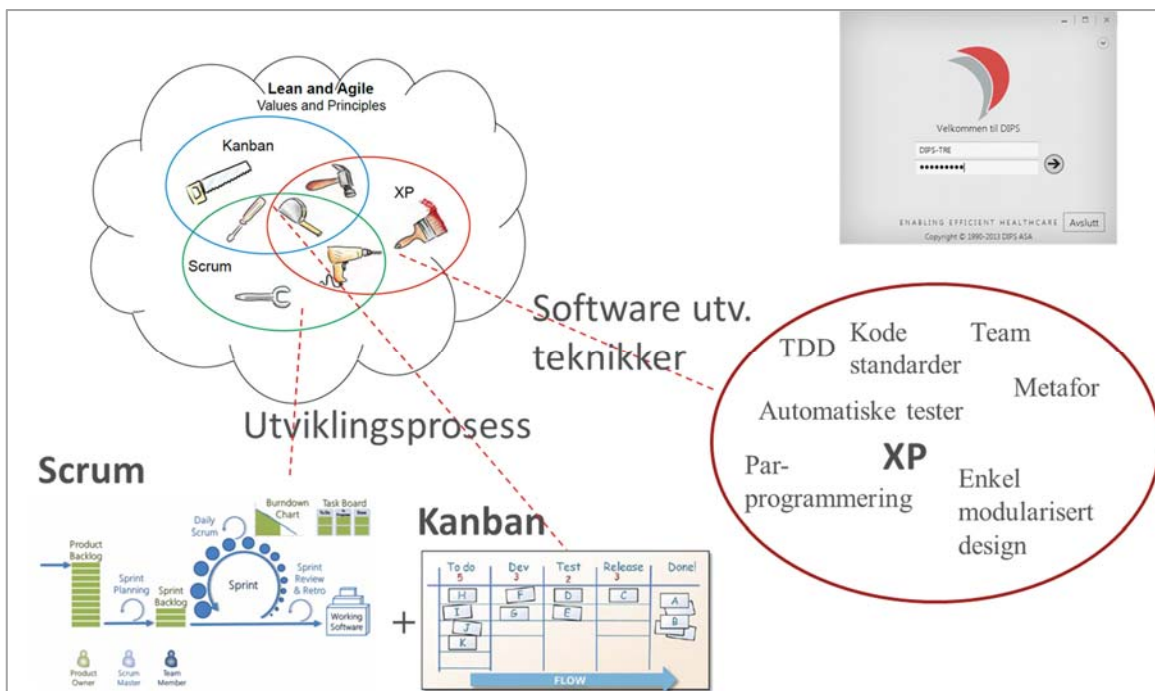
«[...] motstand mot forandring er en forklaring som konsulenter og ledere har funnet på fordi de ofte er kommet til kort i sine forsøk på å forandre organisasjoner og mennesker» (Tronsmo 1998: 26).

2.5 Kjennetegn ved smidig utvikling

Programvareutvikling er et relativt nytt håndverk sammenlignet med andre produksjonsprosesser som baking, husbygging, klesproduksjon og vann- og avløpsteknikk. På noen tiår har bransjen gjennomgått ulike faser for prosessmetodikk. Hansen og Hjertø (2003) beskriver utviklingen fra «code-and-fix»- prinsippet i mangel av etablert metodikk, til fossefallsmodellen som et til svar på utfordringer knyttet til lav kvalitet, forsinkede leveranser og kostnadsoverskridelser. Fossefallsmodellen representerte et paradigmeskift ved at den gjorde systemutviklingsprosessen til en strukturert ingeniørdisiplin, og innførte prinsippet om å vite hva man skal lage i forkant av at arbeidet starter (Hansen og Hjertø 2003). Som motsvar til den ofte byråkratiske og normative fossefallsmodellen, vokste agile/smidige metoder fram. Tankesettet er tydelig inspirert av den japanske tradisjonen innen Lean produksjon (Malik 2013, Levin 2007). Smidig utvikling er basert på Det Smidige Manifest og De Smidige Prinsipper (Beck et al.). Manifestet og de tilhørende underliggende prinsippene ble etablert av en gruppe fagpersoner i 2001, og representerer nok et paradigmeskift. Fordelen med de smidige metodene er at de er mer forutsigbare, mer menneskelig orientert, og de fokuserer på resultatet framfor byråkratiske prosesser (Malik 2013). Scrum og Kanban er begge betegnelser på metodikker for smidig utvikling. Begge disse er internalisert i det daglige arbeidet i DIPS utviklingsavdeling (DIPS 2014a). Senere i vår oppgave benytter vi begrepene smidig og agil om hverandre, og vi skiller ikke mellom DIPS normative agile prinsipper og de agile prinsipper slik de er beskrevet i litteraturen.

2.5.1 Scrum

I følge bedriftsinterne dokumenter er utviklingsprosessen i DIPS agil og basert på en kombinasjon av Scrum, Kanban og extreme programming (XP) (DIPS 2014a). Scrum benyttes som basis rammeverk for å tidsstyre utvikling i sprinter og for hovedrollene og ansvaret i den agile utviklingsprosessen. Kanban benyttes til å visualisere og sikre god flyt av oppgaver gjennom organisasjonen. XP teknikker er basis for de agile teknikkene. DIPS Utviklingshåndbok gir til en visst grad teamene frihet i valg av teknikk og metode. For eksempel er det opp til teamet om oppgavestrømmen visualiseres på en KanBan-tavle eller om teamet «committer» til oppgavene før en sprint, jamfør tradisjonell Scrum. Imidlertid er enkelte ting påkrevd, f.eks. krav til testing, dokumentasjon og leveransemetode. Modellen under viser hvordan det er ivarettatt.



Figur 7: Agile teknikker og metodikker i kombinasjon. (DIPS 2014a).

Vi har her tatt med beskrivelser av noen definisjoner av sentrale trekk ved den smidige metoden Scrum som senere blir omtalt i oppgaven. I parentes bak har vi satt forkortelser og norske benevnelser. Beskrivelsene er hentet fra Schwaber (2014), og er fritt oversatt til norsk.

Term / begrep	Beskrivelse
Daily Scrum (DS):	Daglig møte på maks 15 minutter hvor teamet synkroniserer aktiviteter og lager en plan for de neste 24 timene.
Product backlog (backlog):	En prioritert liste over det som skal utvikles.
Product backlog item (PBI):	Oppgavene i en product backlog.
Product owner (PO, produkteier):	Ansvarlig for hva som skal utvikles av teamet og for å håndtere product backlog.
Scrum Master (SM):	Ansvarlig for å forsikre at Scrum er forstått og etterlevs i teamene. Kontaktperson for teamet.
Sprint:	Tidsavgrenset arbeidsperiode som vanligvis varer en måned eller mindre.
Sprint retrospective (retrospektiv, retro):	Evalueringsmøte av forrige sprint hvor teamet sammen ser på hva som gikk bra, ikke bra og hva som kan forbedres.
Sprint review (sprintdemo, demo):	Teamet demonstrerer for interessenter utviklingsarbeidet som er gjort siste sprint.

Figur 8: Begreper i scrum

Kanban er en velkjent Lean- prosess som ofte er brukt i programvareutvikling. Metodikken baserer seg på typiske Lean-prinsipper om å levere kunde verdi, eliminere «muda», pull-systemer og kontinuerlig forbedring. I praksis dreier seg om å visualisere arbeidsflyten og begrense mengden samtidige oppgaver og eliminere flaskehals (Malik 2013). Se Aasen og Amundsen (2011) for mer utfyllende om lean.

3 Metode

I dette kapitlet skal vi se på oppgavens metodetilnærming. Kapitlet starter med en overordnet diskusjon av forskningsdesign. Vårt valg av metode begrunnes i denne delen av kapitlet.

Kapitlets andre del inneholder beskrivelse av en redegjørelse av innhenting av data, herunder utvalgsmetode og metodikken bak intervjuguiden. Vi beskriver også den operative delen av datainnsamlingen; gjennomføring av forundersøkelser og intervju, gruppeobservasjon og gruppeintervju. Fjerde del omhandler metoden for analysing av data, herunder memoing og de tre kodingsformene i GT. I femte og siste del av metodekapitlet gjør vi en vurdering av studiens validitet og reliabilitet.

3.1 Kvalitativt forskningsdesign og induktiv metode

Det fins to hovedgrupper av forskningsdesign; kvalitative og kvantitative studier (Jacobsen 2013). Vi har valgt kvalitativ metode. Bakgrunnen for valget av kvalitativ metode er at vi ønsker å møte teammedlemmene direkte og gå i dybden. Dette mener vi vil oppfattes som en motvekt til den kvantitative undersøkelsen «teambarometeret» som utføres månedlig via e-post i DIPS Utviklingsavdeling.

Vår opplevelse er at disse undersøkelsene ikke får formidlet underliggende oppfatninger og opplevelser om teamarbeid. Vi tror at den kvalitative tilnærmingen kan tilføre ny kunnskap ved å vinkle oppgaven til å komme «under huden» på teammedlemmene for å lære mer om de prosessene som foregår inni teamene og hvordan det oppleves å jobbe i team.

Begrensninger ved å bruke kvalitativt forskningsdesign og personlig intervju, er at det resultatene ikke uten videre lar seg generalisere til andre kontekster. Våre funn vil dermed ikke kunne direkte overføres eller sammenlignes med andre bedrifter i landet. Vår studie sier først og fremst noe om forholdene i DIPS.

Undersøkelsen baserer seg på en induktiv tilnærming. Den induktive metoden tiltalte oss fordi vi syntes det var spennende å la dataene styre, og ikke skulle bekrefte eller avkrefte om en teori stemmer. I stedet betrakter og diskuterer man fenomenet gjennom ulike teorier som leder til et forslag til et nytt konsept. Den induktive tilnærmingen åpner også for kreativitet. Temaet «teamarbeid» hadde vi relativt klart fra starten. Vi visste på forhånd at det fantes mange teoretiske bidrag på dette området (Jacobsen 2013: 29). Vi mener induktiv metode var et hensiktsmessig valg for å finne ut mer om fenomenet selvstyrte team, hvordan disse fungerer

og hvordan det er å jobbe i selvstyrte team Med teamarbeid som utgangspunkt syntes vi det var spennende å ha en åpen tilnærming og se hvilke tema informantene kom inn på, eventuelle likheter i tematikk og forskjeller mellom informantene innenfor likt tema. På én måte virket det ganske skremmende – å skulle dedusere ny teori. Her var veileders oppmuntring og selvsikkerhet til metodikken uvurderlig. I ettertid er vi fornøyde med dette valget av metode, fordi det har gitt oss innsikt i en annerledes måte å drive forskning på enn det vi i utgangspunktet var kjent med. I tillegg lærte vi å tørre å bevege oss inn i noe nytt og ukjent framfor å ta trygge og mer kjente valg.

3.1.1 Grounded Theory

Grounded Theory (GT) som forskningsmetode ble introdusert av de to sosiologene Anselm Strauss og Barney Glaser i 1967 gjennom boken «The discovery of Grounded Theory» (Glaser og Strauss 1967). Ulikt fra den deduktive tilnærmingen, var hovedideen bak GT å utvikle nye teoretiske ideer med basis i datamaterialet. **Teorigenerering** ble vektlagt framfor **teoriverifisering**. Hovedideen bak Strauss og Glasers GT var å utlede teorier direkte fra det innsamlede datamaterialet uten å gå via hypoteser som allerede eksisterte. Den induktive tilnærmingen hadde altså ikke som formål å teste teorier, men var en fremgangsmåte for å skape teori ut fra data. Dette forutsatte at forskerne i størst mulig grad ikke hadde forutinntatte ideer de ønsket å bevise eller motbevise. Det var datamaterialet som skulle fortelle. GT's kanskje viktigste bidrag er at metoden gjør det mulig å utlede teorier på områder som det ikke finnes forskning på fra før (Nilssen 2012: 78-79, Glaser og Strauss 1967).

Grounded Theory utviklet seg etter hvert i hver sine ulike retninger. Stray et al. (2012) forklarer at forskerne i den Glaserianske tradisjonen beveger seg inn på et interesseområde uten noen form for forskningsspørsmål. Den Straussiske retningen, begynner studiet ved å definere et forskningsspørsmål.

Vi har valgt elementer av begge i vår oppgave. Vi argumenterer for at vi i teorien har hatt den glaserianske filosofien som ideal, men at det i praksis – på grunn av vår kjennskap til bedriften – subtile og underbevisst nok kan tenkes at det på forhånd hadde dannet forskningsspørsmål. Selv om målet er å sette sin egen forståelse til side og la datamaterialet tale for seg, har Nilssen (2012) vist at det i praksis er en illusjon. Vi skal ikke gå inn på flere forskjeller mellom Glaser og Strauss her, men heller se hvordan vi samlet inn data.

3.2 Forberedelser til datainnhenting

I teamarbeid er samspill, relasjoner og konteksten viktige faktorer (Jacobsen 2013: 29). Som metode for innhenting av data har vi valgt intervju, gruppeintervju, gruppeobservasjon og dokumentstudier. I følge Jacobsen (2013) er individuelt intervju egnet for å måle individuelle, personlige synspunkter på et fenomen/forhold. Synsvinkelen er teammedlemmene selv, og deres opplevelse av teamarbeid. Vi gjør altså ikke noe distinkt valg mellom de to ytterpunktene individet og helheten, men velger litt av begge. Vi valgte disse metodene fordi vi ønsket personlighet og nærhet til informantene for å gå i dybden på den enkeltes forståelse av den enkeltes erfaringer med teamarbeid.

For å få informantene til å prate fritt rundt sin egen arbeidsdag brukte vi en semistrukturert intervjuguide. Vi vektla at informantene fikk gjøre frie refleksjonene i forhold til eget team, eller team de har vært medlem av, samtidig som vi ved å ha en intervjuguide sikret at vi kom innom de temaer som vi ønsket å undersøke spesielt.

For å supplere datamaterialet har vi også gjennomgått relevante interne dokumenter. Det gjorde vi for å gi et rikt bilde av bedriften, og kunne sette datamaterialet fra intervju inn i konteksten til bedriften. Vi kunne også gjort dette med bakgrunn i vår kjennskap til bedriften, men vi mener det vil styrke undersøkelsen at egen erfaring baserer/støtter seg på faktiske dokumenter.

Ved å kombinere intervju, observasjon og dokumentstudier oppnår vi å se dataene fra ulike synsvinkler, såkalt triangulering. Triangulering kan gi interessante perspektiver, overraskende resultater, eller være med på å støtte funn.

Som kommunikasjonsverktøy oss imellom har vi brukt e-post, chatteprogram, mobiltelefon, samt personlige møter.

3.2.1 Utvalg

Jacobsen (2013) påpeker også at når man foretar utvalg må man være bevisst at undersøkelsen alltid er et utsnitt av a) tema og variabler, b) kontekst, c) tid og d) personer og hendelser. I følge Jacobsen (2013) er det ideelle opplegg for utvelgelse, med mange enheter og mange variabler, umulig. Jacobsen (2013) påpeker at antall informanter er begrenset ved kvalitative undersøkelser. Dette fordi innsamlingsmetodene tar lang tid og er krevende å etterarbeide.

Jacobsen (2013) skiller også mellom begrepene respondent og informant. Skillet går ut på at respondenter er personer med direkte kjennskap til et fenomen, altså i vårt tilfelle personer som jobber i tilknytning til DIPS Utviklingsavdeling. Informanter er en som ikke har opplevd det selv, men har god kunnskap om det vi ønsker å undersøke. I vår oppgave er ikke dette skillet like relevant, ettersom alle våre informanter jobber i tilknytning til DIPS Utvikling. Respondent oppfatter vi som et mer kvantitativt begrep, og vi har i fortsettelsen brukt begrepet informant.

For å definere de informantene vi ønsket, gjorde vi et strategisk utvalg basert på en grundig vurdering. Det var viktig for oss å få synspunkter på teamarbeid fra ulike vinkler. For å få fram bredden i utvalget, vurderte vi potensielle informanter i forhold til kjønn, alder, ansiennitet i DIPS, rolle, faglig bakgrunn, tidligere arbeidsforhold, og hvilket kontorsted de tilhører. Vi vurderte også informantens team med tanke på teamets størrelse, teamets alder, og om teamet er samlokalisert eller distribuert mellom flere kontorlokasjoner.

Fire av informantene er etter vår definisjon nyansatt. Nyansatte definerte vi som ansatt i DIPS kortere enn to år på intervjutidspunktet. De ble dels valgt ut fordi de var nyansatte, men også fordi de på andre måter kompletterte utvalget av informanter. Det var også viktig for oss å intervju representanter fra ledelsen for å få informasjon om deres perspektiver omkring teamarbeid. Forundersøkelsene, og vår kjennskap til de potensielle informantenes kunnskaper og interesser om teamarbeid, var også med på å bestemme utvalget.

Gjennom forundersøkelsene benyttet vi elementer av snøballmetoden (Jacobsen 2013). Forundersøkelsene ga oss nye ideer og impulser underveis i utvalgsprosessen. En annen kilde vi benyttet i utvalgsprosessen, var interne dokumenter. Siden en av oss jobber i bedriften hadde vi tilgang til DIPS interne webside Insite (DIPS 2014c), som har oversikt over de ulike teamene og medlemmene, samt kompetanseprofiler til alle ansatte.

Figuren under viser tabellarisk oversikt over utvalgskriteriene for informantene.

Utvalgskriterier	Begrunnelse og forventet bidrag
Kjønn	DIPS Utviklingsavdeling har flest menn. Vi ønsker å ha balansert kjønnsfordeling i utvalget, tilsvarende 50/50.
Alder og ansiennitet i DIPS	Ulike aldrer og ansiennitet innebærer ulike perspektiver. Vi ønsket at utvalget representerte størst mulig bredde. Aldersspennet i DIPS Utviklingsavdeling er i utgangspunktet konsentrert mellom 30-60 år (anslagsvis).
Teamrolle	Teamene er satt sammen av utviklere, produkteiere og konsulenter. På tvers av teamene fins også kvalitetscoach, agil coach og teknisk coach. Med representanter fra flere av disse rollene søker vi å få belyst samspillet mellom rollene og hvordan de står i forhold til hverandre.
Faglig bakgrunn	Forventes å gi ulike perspektiver på hvordan det oppfattes å jobbe tverrfaglig, hvordan kompetanse fra ulike disipliner utfyller hverandre.
Har jobbet lenge i samme team.	Forventes å bidra med sin erfaring fra hvordan arbeidsmetodikken har utviklet seg over tid. Vil også kunne bidra til å belyse DIPS i et historisk perspektiv.
Har jobbet i flere forskjellige team	Forventes å kunne uttale seg om hva som fungerer bra i de teamene han/hun har vært i, og om hvordan man kan dra meg seg erfaringer fra ett team inn i et annet
Har jobbet i bedriften siden før teamorganisering ble innført	Forventes å kunne belyse opplevde endringer etter innføring av teamorganisering
Er nylig ansatt (for eksempel under to år siden)	Forventes å kunne si noe om hvordan det oppleves å komme ny inn i team i utviklingsavdelingen. Forventes også å kunne sammenligne med tidligere arbeidsplass der det er relevant.

Jobber i geografisk distribuert team (hvor enten teammedlemmer eller produkteier sitter ulike steder).	I team- og kommunikasjonslitteratur er det skrevet mye om ulemperne med å ha distribuerte team. Team i DIPS er likevel organisert distribuert. Informanten forventes å bidra med kunnskap om fordeler og ulemper med distribuerte team i DIPS, samt løsninger på utfordringer.
Jobber i et team som er geografisk samlokalisert.	Fungerer som kontroll og sammenligningsgrunnlag for informanter som jobber i distribuert team.

Tabell 1: Tabellarisk framstilling av utvalgsriterier

Det ble innhentet tillatelse fra informantene nærmeste leder, og informantene ble så spurt direkte om å delta. Tid og sted ble også avtalt individuelt, men ved elektronisk møteinnkalling pr-epost. Samtlige av de spurte stilte til intervju og uttrykte seg positiv til å bidra i oppgaven.

Eksempel på informanter som er brukt er en av bedriftens utviklingsledere. Siden en av oss som skriver denne oppgaven har jobbet i bedriften over flere år, kjenner vi til at denne personen i flere år har hatt personal- og fagansvar i utviklingsavdelingen. Han hadde personalansvar både før og etter innføring av teamorganisering, og har fortsatt en rolle i utviklingsavdelingen rettet mot teamene. Han har vi brukt som informant med bakgrunn i hans erfaring og kjennskap til teamene på et overordnet plan.

I en omorganisering gjennomført høsten 2013 ble det innført en ny rolle; agil coach. En av disse har lang fartstid i bedriften og har bidratt med innspill gjennom flere uformelle samtaler i en tidlig fase av denne oppgaven.

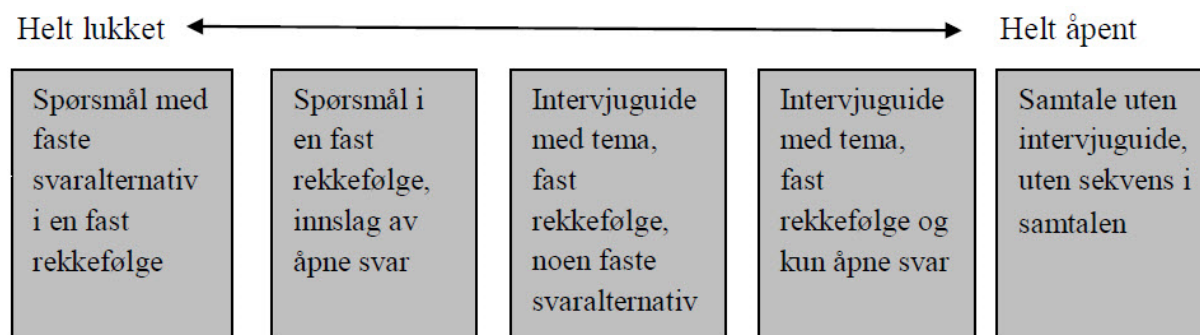
Siden 2012 har DIPS ASA med jevne mellomrom leid inn en ekstern konsulent fra det svenske firmaet Crisp. Han er en svensk journalist og utvikler og jobber som agil coach. Oppdraget i forhold til DIPS ASA er at han som coach og mentor skal støtte og forbedre utviklingsprosessen hos DIPS, basert på smidige metoder og LEAN. Da et av hans besøk i bedriften sammenfalt med vårt tidspunkt for datainnsamling fikk vi mulighet til å gjennomføre et kort intervju med han.

3.2.2 Intervjuguiden og observasjonsnotater

I følge Jacobsen (2013) kan et intervju ha ulike grader av åpenhet. Vanligvis er det åpne intervjuet til en viss grad strukturert, f.eks. ved hjelp av en liste over tema som skal tas opp. Når vi skal ta notater i løpet av et intervju må vi bestemme oss på forhånd om hvor sterkt pre-strukturerte disse notatene skal være, altså hvilke elementer vi spesielt skal konsentrere oss om. For eksempel ulike tema. Jacobsen (2013: 144) hevder at en slik pre-strukturering er en form for lukking av datainnsamlingen, og at undersøkelsen følgelig beveger seg bort fra den kvalitative metodens ideal.

Jacobsen (2013: 144) trekker fram to motargumenter mot dette; «En tilnærming uten noen form for strukturering vil føre til at data blir så komplekse at de nesten blir umulige, eller i alle fall meget ressurskrevende, å analysere. For det andre kan det hevdes at det alltid vil forekomme en viss pre-strukturering, selv om denne er ubevisst. Alle har med seg noen «førdommer» før de går ut i felten for å samle inn data.»

«Pre-strukturering betyr ikke nødvendigvis at datainnsamlingen lukkes, mer at enkelte aspekter ved intervjuet eller observasjonssituasjonen blir satt i fokus. Det er fremdeles mulig å opprettholde en stor grad av åpenhet.»



Figur 9: Grader av strukturering av intervju (Jacobsen, 2013)

Etter Jacobsen (2013) anbefaling utarbeidet vi en intervjuguide med middels strukturingsgrad, det vil si en oversikt over hvilke tema vi skulle innom i løpet av intervjuet. Intervjuene med middels strukturingsgrad kan stille oppfølgende spørsmål når intervjuet tar en interessant vending. Intervjuguiden vår åpnet derfor opp for at informantene selv kunne ta opp tema. Vårt ønske var at informantene skulle snakke fritt om det tema de synes var viktig. Spørsmålene våre var kun veiledende for å sikre at vi holder oss innenfor tema. Hvis et av temaene vi har listet opp ikke ble berørt, kunne vi sørge for at det ble tatt opp. Siden

informantenes bakgrunn var ulik, tilpasset vi intervjuguiden litt etter hvem informanten er. Vi var også oppmerksom på informasjonsmetning og justerte oss i forhold til det.

Intervjuguiden som vi utviklet til teamintervjuet laget vi med inspirasjon fra Bang (1995: 154-157). Vi fulgte også Bang (1995) sin anbefaling om å være forberedt til observasjonen i form av et observasjonsnotat. Siden observasjonen var den siste planlagte datainnsamlingen, var hensikten å se om teamet var opptatte av de like eller divergerende tema og synspunkter som informantene. Observasjonsnotatet ble utarbeidet ved at vi analyserte «ettersnakk» fra de foregående intervjuene. Vi stilte oss spørsmålet «Hva trenger vi å få utdypet», og «Hva trenger vi å få bekreftet». Inspirert av Egelandsaa (2013) utarbeidet vi observasjonsnotat i liggende format bestående av de tre kolonnene «Tema», «Observasjoner» og «Egne Refleksjoner». Sistnevnte sammenfaller med «memoer» som beskrevet i Grounded Theory (Nilssen 2012).

3.3 Datainnhenting i praksis

I mai og juni 2014 utførte vi forundersøkelser. Dette var uformelle samtaler som ble gjort av den av oss som jobber i bedriften. Samtalene var uformelle, ustrukturerte, ble tatt på sparket når informantene hadde tid, og krevde dermed liten grad av planlegging. De var likevel viktige for å hjelpe oss å danne et bilde av mulige problemstillinger, viktige informanter som kunne være aktuelle og alternative innfallsvinkler. Intervjuene og gruppeobservasjonen foregikk i perioden 22. juli – 19. september 2014. Underveis i hele prosessen gjorde vi også studier av bedriftsinterne DIPS- dokumenter. Totalt gjennomførte vi fire forsamtaler, syv intervjuer av enkeltpersoner, ett gruppeintervju, samt en observasjon av en gruppe. Intervjuene av teammedlemmene var planlagt til ca. én time. Med ett unntak holdt vi oss innenfor denne tidsboksen.

3.3.1 Praktisk gjennomføring av intervju

Innledningsvis fortalte vi at DIPS Utviklingsavdeling er geografisk spredt mellom Bodø, Trondheim, Oslo og Tromsø. Tidligere i metodekapitlet beskrev vi også at det var viktig for oss å intervju noen på ett av de andre kontorstedene. Ettersom forfatterne av oppgaven bor og jobber i Bodø, ble intervjuet med informant på annet kontorsted enn Bodø gjennomført via videokonferanse i lukket møterom. Bedriften hadde utstyr og teknologi for dette, og vi valgte å benytte oss av løsningen. Tilgang og frekvent bruk av videokonferanse gjør at det er lav terskel for å benytte dette i bedriften til daglig. Transkripsjonen fra intervjuet med denne

informanten er like rik som de øvrige intervjuene. Vi mener derfor at valget om å bruke videokonferanse på ett intervju ikke svekker oppgavens reliabilitet.

Vi var oppmerksom på Jacobsen (2013) sin omtale av «konteksteffekten» hvor han mener at konteksten intervjuet foregår i påvirker innholdet. På bakgrunn av det ble intervjuene gjennomført i den ansattes naturlige kontekst, på arbeidsplassen. I følge Jacobsen (2013) er ingen kontekster nøytrale, alle påvirker intervjuet i en eller annen form. Vi var derfor bevisst på at situasjonen kunne påvirke informasjonen vi fikk.

For informanter tilknyttet hovedkontoret i Bodø ble intervjuene gjennomført i ordinær arbeidstid på møterom i bedriftens lokaler. Dette samme gjaldt også gruppeintervjuet og gruppeobservasjon. Tillatelse til å bruke av informantens arbeidstid var i forkant avklart med deres nærmeste leder. Møterommene vi benyttet var uten mulighet for innsyn fordi vi ønsket å unngå eventuell påvirkning av forbipasserende. Samtalen kunne dermed flyte fritt uten forstyrrelser, og vi hindret at informasjonen vi fikk ble begrenset av at andre kunne overhøre samtalen.

Jacobsen (2013) anbefaler å benytte lydopptak blant annet for å sikre et komplett datamateriale. Vi ønsket å gjennomføre intervjuene i en uformell tone og fryktet derfor at lydopptak under intervjuene kunne gjøre at informantene følte seg hemmet av at alt ble tatt opp. Vi valgte derfor å kun ta notater og innhentet informantens samtykke til dette. For å sikre at vi fikk et rikt datamateriale deltok vi begge på alle intervjuene, med unntak av ett. Underveis i intervjuene vekslet vi på å stille spørsmål slik at den andre i perioder kunne konsentrere seg om å ta notater. Dette syntes vi fungerte bra.

Ovenfor informantene var vi åpen om hensikten med intervjuene. Vi informerte om at vi var opptatt av å høre informantens opplevelse av teamarbeid med fokus på det som fungerer i hverdagen. Vi anså det som et i utgangspunktet ufarlig tema, og det opplevdes heller ikke som noe problem å få informanten til å snakke fritt rundt dette. I forkant av hvert intervju ble informantene informert om at opplysningene ville bli behandlet anonymt.

En av oss som skriver oppgaven har erfaring fra veiledende samtaleteknikker. Vi la vi vekt på å bruke samtaleteknikker som åpne spørsmål, vise nysgjerrighet, oppsummeringer, utdypende spørsmål og bekreftende spørsmål.

Vi opplevde intervjusituasjonen som interessant, men veldig intens.

3.3.2 Praktisk gjennomføring av gruppeobservasjon- og intervju

For denne oppgaven er individuelle intervjuer hovedkilden til informasjon. I tillegg valgte vi å supplere datainnsamlingen ved å bruke deltagende observasjon av et helt team. Ingen av deltagerne i det utvalgte teamet var med i utvalget til de individuelle intervjuene. Jacobsen og Thorsvik (2002) beskriver observasjon som en kvalitativ metode der man observerer hvordan mennesker samspiller i en gitt situasjon eller sammenheng.

Et utviklingsteam ble observert i et møte arrangert av deres utviklingsleder for den organisatoriske enheten teamet tilhører. Møtet kom i stand naturlig og ble ikke konstruert av oss. Bakgrunnen for møtet var at teamet en tid i forveien selv hadde signalisert behov for å se nærmere på måten de jobbet på. De hadde så gjennomført en to-dagers samling internt hvor de så på egne arbeidsprosesser. I etterkant av dette ønsket utviklingsleder å få høre hva teamet i fellesskap hadde kommet fram til. Vi ble invitert med til å observere under dette møtet fordi det var kjent at vi jobber med en oppgave som omhandler teamarbeid.

Allerede i møteinnkallingen som ble sendt ut av utviklingsleder ble teamet gjort oppmerksom at vi ville være tilstede, og at det i forlengelsen av møtet var lagt til rette for at vi fikk intervju teamet og stille oppfølgende spørsmål. Også før møtet startet ble de igjen gjort klar over at vi var til stede for å observere. De ble informert om at oppgaven vi jobbet med handlet om teamarbeid. Det ble også gjort klart at datamaterialet ville bli anonymisert.

På observasjonsnotatet har vi med informasjon om dato, hvilket team, deltakere i teamet og tittel på møtet, samt varighet. Etter at den ordinære delen av møtet på 45 minutter var over, forlot utviklingsleder møterommet og lot oss overta. Vi fulgte da opp med utfyllende spørsmål til en del av de temaene teamet hadde vært innom i løpet av første del av møtet.

Teamet opptrådte vennlig og imøtekommende også i denne delen av møtet. De virket positive til vår tilstedeværelse, og de delte generøst av sine erfaringer.

3.3.3 Transkripsjon

Etter gjennomføring av intervju bestrebet vi oss på å transkribere intervjuene fra notatblokken til elektronisk format (MS Word) umiddelbart etter intervjuet. I praksis tok det opptil fire dager. Notatene fra «ettersnakk» var av praktiske årsaker en del av transkripsjonsnotatene. Vi fordelte arbeidet mellom oss ved å transkribere hver våre intervju, og utvekslet papir-notater slik at vi fikk dobbelt sett av notater. Under transkriberingen så vi at dobbelt sett med notater var en styrke. De to notatsettene utfylte hverandre både med tanke på innhold, struktur og

refleksjon. Det var nyttig for å få en så rik beskrivelse som mulig og sikre at viktige sitater eller sammenhenger ble utelatt. Ikke mist var det nyttig for å tyde kråketærne som under intervjuet ble rablet ned i en fart når vi samtidig forsøkte å ha øyekontakt med informanten! Som nevnt valgte vi å ikke benytte lydopptaker, men vi så at transkripsjonene ble veldig rike likevel.

Da notatene var ferdig transkribert i MS Word, utgjorde de til sammen elleve filer fordelt på 48 sider. Omfanget av transkripsjonene indikerer at informantene hadde mye å dele, og at vi fikk samlet inn data i rikt monn. Av hensyn til konfidensialitet ovenfor informantene, har vi ikke kunnet ta med noen av transkripsjonene i oppgaven.

3.4 Dataanalyse og kodingsprosess

Det er anbefalt å starte dataanalysen så tidlig som mulig (Miles og Huberman 1994).

Datamaterialet, representert av transkripsjonene, var rikt, både i bredde og dybde.

Datamaterialet gav oss et luksusproblem fordi vi hadde så mange alternative synsvinkler og gode sitater! Vi hadde også muligheten til å triangulere analysen med data fra intervju, observasjon og dokumentstudier.

Den store datamengden gjorde at vi opplevde vi analysefasen som utfordrende. Gjennom en møysommelig kodingsprosess, greide vi å identifisere kategorier som gjennom den iterative analyse- og kodingsprosessen framsto som mer og mer tydelig. Analyse av datamaterialet foregikk gjennom diskusjon, refleksjon, samt systematisering av data i form av tankekart, regneark. Vi ønsker også å trekke fram skriveprosessen som del av analysen, fordi vi gjennom skrivingen ble bedre kjent med og hjalp oss å reflektere over data på en annen måte enn når man bare reflekterer.

Til hjelp i dataanalysen har vi brukt programvarene MS Word, MS Excel, Evernote og XMind. I tillegg har vi tatt digitale bilder, samt skrevet i notatbøker, på gullapper og A4- ark. Hvordan de enkelte har blitt brukt, kommer vi nærmere tilbake til senere i kapitlet.

I de neste avsnittene vil vi beskrive hvordan dataanalysen ble utført ved empiridrevet GT-inspirert metodikk. Vi understreker igjen at målet med analysen ikke har vært å bekrefte en på forhånd gitt teori, men i stedet la empirien drive fram teori.

I Grounded Theory er det vanlig å dele kodingen inn i kodefaser. I vår studie har vi fulgt de tre kodefasene åpen koding, aksial koding og selektiv koding. Som en innledende øvelse til kodingsprosessene har vi også tatt med memoing (Nilssen 2012).

Framgangsmåten med å danne kategorier fant vi støtte for hos Jacobsen (2013: 185-203), Nilssen (2012). I figuren under viser vi hvilke kodefaser vi har fokusert på i studiens dataanalyse.

Aktivitet	Beskrivelse
Memoing	Lage notater («memoer») for å dokumentere refleksjoner av data. En måte å fange ideene etter hvert som de dukker opp og skape grunnlag for videre analyse.
Åpen koding	Forskeren setter navn på og koder fenomener og ytringer gjennom en intens og nøye gjennomgang av datamaterialet
Aksial koding	Kodene må grupperes i tema, dimensjoner eller kategorier for at datamengden skal bli håndterlig. Kategorier blir relatert til sine subkategorier slik at forklaringene til fenomenet blir mer presise og fullstendige.
Selektiv koding	Forskeren forsøker å finne kjernekategoriene og systematisk relatere den til andre kategorier. Kjernekategoriene representerer forskningens hovedtema.

Figur 10: Kodefaser i Grounded Theory (Nilssen 2012: 79, Stray et al. 2011)

3.4.1 Memoing

Etter hvert intervju hadde vi «ettersnakk» bare oss to sammen, under fire øyne. Vi diskuterte hvordan vi opplevde intervjuet og informanten, reflekterte over tema som ble tatt opp / ikke ble tatt opp, sammenlignet med foregående intervju, og spesielle merknader. På bakgrunn av denne refleksjonen og utveksling av opplevelser noterte vi oss stikkord som første steg i dataanalysen. Der og da opplevdes de tankene vi delte ganske «opplagte» og nesten unødvendige, men i den videre analysen av data så vi virkelig verdien av «ettersnakk». «Ettersnakk» ga oss utfyllende oppsummering for å bedre ta vare på inntrykk fra intervjusituasjonene.

3.4.2 Åpen koding

Åpen koding innebærer i følge Nilssen (2012) «å møte datamaterialet med et åpent sinn, en åpen holdning til hva datamaterialet forteller deg». Parallelt med og etter transkripsjonsfasen begynte vi innholdsanalyse av datamaterialet. Den åpne kodingen grep vi an ved å lage et tankekart på et stort ark der vi plasserte skyen «Funn?» i midten. Derfra lagde vi noder til nye skyer utover i alle retninger. Først tenkte vi tilbake på intervjuene og noterte aktuelle tema i nodene mens vi diskuterte. Deretter undersøkte vi notatene fra «ettersnakk». Etterpå opprettet vi tankekartet elektronisk ved hjelp av programvaren XMind. Dette var for å ha alle dokumenter på ett sted, tilgjengelig for begge hele tiden, samt muligheten for å gjøre oppdateringer. Analysen fortsatte deretter med å dykke ned i intervjuene og observasjonsnotatet lete etter interessante sitater og observasjoner. Etter hvert som vi jobbet videre med analysen oppdaterte vi tankekartet. I denne fasen var det snakk om 30 og 40 koder.

Med tankekartet oppnådde vi å få oversikt over alle kodene, og eventuelle mønstre og sammenhenger – eller mangel på sådan i datamaterialet. Etter hvert dannet det seg grupper av tematiske som vi syntes hørte sammen, eller på annen måte forholdt seg til hverandre. I dette arbeidet fant vi støtte hos Nilssen (2012).

3.4.3 Aksial koding

Da vi startet den aksiale kodingen, hadde vi skissert fem- seks kategorier som vi syntes representerte datamaterialet på et overordnet nivå. Som Nilssen (2012) anbefalte, trakk vi fram subkategorier som vi tilordnet kategoriene. Vi fortsatte å analysere, gruppere, revurdere og konkludere kategorier og subkategorier for å finne sammenhenger i datamaterialet – eller mangel på sådan. Formålet var at subkategoriene skulle forklare den tilhørende kategorien mer presist og fullstendig. Dette fant vi støtte for hos Nilssen (2012):

Til hjelp i prosessen for å strukturere intervjuene og bearbeide dataene opprettet vi et Excel dokument. Der satte vi opp kategoriene som kolonneoverskrifter. Til venstre i arket listet vi opp informantene. Vi tilordnet sitater i kategoriene i Excel arket. Ett sitat kunne gå igjen på flere kategorier. På dette tidspunktet var informantenes navn maskert ved at det var erstattet med et tilfeldig nummer. Etter hvert endret vi nummeret til et fiktivt navn for at oppgaven skulle oppleves mer personlig for leseren. Denne jobben tok lengre tid enn planlagt, men ga oss en grundig gjennomgang av datamaterialet, og mulighet til å se sammenhenger mellom de

ulike kategoriene. En annen gevinst var at det ble lettere å sammenligne informantenes uttalelser innenfor samme tema.

Vi la stor innsats inn i å teste underkategoriene mot kategoriene, og kategoriene mot kjernekategoriene. Utfordringen var at vi opplevde at alt hang sammen med alt. I denne fasen ble elementer i kategoriene flyttet fram og tilbake for å finne naturlig struktur og sammenheng. Riktig navngiving var også viktig i denne fasen. Vi opplevde at hovedessensen i mange av temaene var stabile, men det var i skriveprosessen at subkategoriene, kategoriene og kjernekategoriene utkrystalliserte seg ordentlig.

3.4.4 Selektiv koding

I følge Glaser (2001: 209) er Grounded Theory «[...] a theory about a core category».

Kjernekategoriene representerer forskningens hovedtema som binder alle de øvrige kategoriene sammen.

Vi fikk mange utsagn og eksempler fra informantene som handlet om tid. For eksempel at de hadde det travelt, at de hadde tidspress osv. Da vi startet analysearbeidet så vi at dette gikk igjen i flere av kategoriene uten at vi tenkte så mye mer over det da. Underveis prøvde vi å plassere utsagnene om under overskriften «Vi vet hva som fungerer, men..», men fikk heller ikke da noen naturlig flyt i teksten. Vi tok det derfor ut av oppgaven og la det litt til side i påvente av å finne en mer passende plassering. Samtidig så det mørkt ut for å finne noen kjernekategori i datamaterialet.

Men etterhvert som vi arbeidet med datamaterialet ble det klarere for oss hva det egentlig var dataene fortalte oss. I et av de første intervjuene sa en informant at hun trivdes best å jobbe i team når de fant en flyt de visste fungerte. Da var opplevelsen av å jobbe i team bra, sa hun. Dette hadde vi i bakhodet underveis, men mot slutten kom det fram igjen. Samtidig klarte vi ikke helt å legge fra oss utsagnene som sa «Vi vet hva som fungerer, men..» Mens vi jobbet med analysen fikk den av oss som jobber i bedriften en e-post fra produkteieren i teamet hun jobber, med overskriften «Forskning viser at DS ikke skal skje på morgenen». Vedlagt i e-posten var en artikkel fra Computerworld om Viktoria Stray som har forsket på det daglige statusmøtet som ofte brukes smidig utvikling i IT-bransjen. E-posten var sendt til hele teamet med spørsmål om man burde revurdere tidspunktet møtet gjennomføres på per i dag.

Avisartikkelen førte oss inn på Viktoria Strays forskning og gjorde oss oppmerksomme på hennes poeng om at møter er avbrytelser og gjør noe med kontinuiteten i arbeidet i teamene. Dette hjalp oss fram til å se at de fire hovedkategoriene hang sammen ved at de alle handlet

om faktorer som påvirker flyten i arbeidet. Vi har kalt kjernekategoriene «Den kollektive flytsonen».

Det vi erfarte fra kodeprosessene var at GT er en **teoretisk** framstilling. I virkeligheten opplevde vi den mer kaotisk og ikke-sekvensiell. Det var ikke alltid kategoriene og kodene falt på plass til rett tid i den teoretiske rekkefølge som beskrevet i GT!

3.5 Validitet og reliabilitet

Gyldighet og pålitelighet er ofte tett knyttet til kvantitative undersøkelser (Thagaard 2013). Enkelte kvalitative forskere nærmest forkaster validitet og reliabilitet, og hevder at det hører de kvantitative studiene til (Thagaard 1998 referert i Jacobsen 2013). Andre (Silverman 1993: 153 sitert i Jacobsen 2013: 213) framholder at *«gyldighet er viktig uansett ens teoretiske innfallsvinkel, eller bruk av kvantitative eller kvalitative data»*.

Vi støtter oss til sistnevntes holdning. Fordi det å være kritisk til eget arbeid er så viktig i forskning, diskuterer vi i dette kapitlet validiteten og reliabiliteten i vår studie. Ettersom vi undersøker en organisasjon som vi kjenner godt og som kjenner oss, vier vi et eget avsnitt til å vurdere vår nøytralitet. Vi spør: *«Hvor gode er de konklusjonene vi har kommet fram til?»*

Validitet innebærer at dataene må være gyldige og relevante. Man skiller mellom intern validitet og ekstern validitet (Jacobsen 2013). Når man vurderer en studies interne gyldighet, vurderer man om resultatene oppfattes som riktige og om fenomenene er beskrevet på riktig måte. Det kan gjøres enten ved å kontrollere egne resultater mot andres, eller selv foreta en kritisk gjennomgang av konklusjonene (Jacobsen 2013). Vurdering av en studies eksterne validitet bedømmer hvorvidt resultatene kan generaliseres (Jacobsen 2013).

For å øke den interne validiteten spurte vi for det første informantene kontrollspørsmål i intervjuene. Disse var oppsummerende og var av typen: «Er det slik å forstå at du mener...?», og «Har vi skjønt det riktig at du opplever...?». For det andre testet vi andre informanternes uttalelser i de neste intervjuene. Disse spørsmålene var av typen: «Noen av de andre vi har intervjuet sa at ..., hvordan opplever du dette?». Selv om det er fare for intervjuereffekt ved at vi er så tett på organisasjonen, medfører det også at vi har kjennskap til begreper og informanter. Vi mener også at vår nærhet gjorde at informantene delte sine erfaringer og viste vilje til å gi riktig informasjon. Jacobsen (2013) har rett i at et vanskelig steg i analysen er å bestemme hva som er en kategori og hvor mange kategorier det skal være. Denne vurderingen

har vi gjort gjennom hele analyseprosessen og fram til ferdigstilling av oppgaven. Vi har i månedsvis spurt oss selv om vi har kommet fram til de riktige kategoriene. Det fins ingen fasit her, men vi har gjort kontroller ved å endre på kategoriene. Vi har også vært kritiske til de kategoriene vi har funnet, og hele tiden forsøkt å abstrahere til et høyere nivå. Etter oppfordring fra veileder har vi underveis spurt flere ganger: «Hva er det dataene egentlig forteller oss?». Disse forholdene mener vi styrker vår undersøkelses interne gyldighet.

Den eksterne gyldigheten har i kvalitative studier «*til hensikt å forstå og utdype begreper og fenomener*» (Jacobsen 2013: 222). I vår oppgave har vi kun undersøkt DIPS utviklingsavdeling. Resultatene av undersøkelsen og anbefalingene i denne konklusjonen kan ikke generaliseres. Det er imidlertid heller ikke vår hensikt å generalisere resultatene til en større populasjon. Vi søker derimot å få tak i generelle fenomener.

Høy reliabilitet innebærer at konklusjonene er pålitelige og troverdige. I vurderingen omkring en studies reliabilitet undersøker man «*om det er trekk ved selve undersøkelsen som har skapt de resultatene vi har kommet fram til*» (Jacobsen 2013: 225). Denne vurderingen kommer fram i kapittel 3.5.1 Forskernes nøytralitet.

For å høyne undersøkelsens troverdighet har vi så langt det var mulig forsøkt å legge fram en detaljert beskrivelse av framgangsmåten i undersøkelsen. Vi har også redegjort og begrunnet våre valg. Målet har vært å være så nøyaktig at undersøkelsen i teorien kan replikeres.

Jacobsen (2013) sin anbefaling for å øke en studies validitet og reliabilitet er å triangulere data. I vår studie har vi kombinert individuelle intervju med forstudier (for-samtaler), dokumentstudier, gruppeintervju og gruppeobservasjon. Vi har også valgt ut personer som vi mener representerer ulikheter. Utvalget og prosedyrene for utvelgelse av informantene er nærmere beskrevet i kapittel 3.2.1 Utvalg.

3.5.1 Forskernes nøytralitet

Den sammenliknende analysen er en sentral del av GT og refereres til som den konstant komparative metoden (Nilssen 2012). For Stray et al. (2012) innebærer det å erkjenne undersøkereffekten i fortolkende forskning, og spesielt i Grounded Theory- studier. Avstand mellom forsker og intervjuobjektene kan ha betydning for forskningsresultatet. Målet med distanse er at forskeren i minst mulig grad skal påvirke informantene og dermed forskningsresultatet (Jacobsen 2013: 30).

Vi som skriver denne oppgaven har begge bakgrunn som konsulenter i ulike utviklingsteam i bedriften vi undersøker. Vi har altså selv har erfaring ved ulike aspekter med teamarbeid i denne bedriften. Vi kjenner informantene og har kjennskap til bedriften ut over det vi fikk inn via datainnsamlingen. Man kan vanskelig hevde at en forsker ikke er upåvirket av sine omgivelser (Jacobsen 2013). En helt verdinøytral undersøkelse er derfor en utfordring. Den ene av oss er fortsatt ansatt i bedriften, og er per dags dato medlem i ett av teamene i utviklingsavdelingen. Vår bakgrunn er spesielt viktig innen Grounded Theory fordi den kan ha påvirket resultatene av forskningen. Vår kjennskap og erfaring ga oss sannsynligvis ideer for valg av tema. Disse ideene var igjen farget av antakelser og holdninger til temaet vi til slutt ønsket å finne mer ut om. At vi har forsket på en kontekst vi selv er og har vært en del av gjør at det blir stilt spørsmålsteget med vår nøytralitet. Det legger vi ikke skjul på, og vårt standpunkt er at verdinøytralitet er uopnåelig - i alle fall i vårt tilfelle. Det beste vi som forskere kan gjøre, er å erkjenne at nøytralitet er en utfordring, og være kritisk til egne holdninger og antakelser. Dette var noe vi tenkte nøye over og var veldig bevisst fordeler og ulemper i arbeidet med oppgaven.

Vi gjorde noen grep for å høyne verdinøytraliteten. For det første unnlot vi bevisst å inkludere egne teammedlemmer i datainnsamlingen. For det andre opplyser vi eksplisitt når vi omtaler forhold ved organisasjonen som ikke kom fram under intervjuene, men som vi kjenner til via vår bakgrunn.

Vi oppdaget flere fordeler ved å forske på egen organisasjon. For det første ga det oss en unik tilgang på data. For det andre hadde vi på forhånd inngående kjennskap til bedriften og dens kultur. Siden vi er en del av kulturen selv var vi også oppmerksom på at det kan være lett å ta ting for gitt. For det tredje ble intervjusituasjonen mer naturlig ettersom kjente interne uttrykk og sjargong. Det motsatte kalles «intervjueffekten» (Groves & Kahn i Jacobsen 2013). Med det menes at informantene kan bli påvirket av intervjusituasjonen og komme til å oppføre seg mer unormalt.

For det fjerde var det enklere å nå fram til nøkkelpersoner. Å avtale og gjennomføre intervjuer gikk også smidig siden en av oss var lokalisert på samme sted og visste hvilke møterom som kunne egne seg for intervju med tanke på innsyn. I intervjusituasjonene kunne vi lettere sette oss inn i de problemstillingene informantene skisserte. Vår kjennskap til organisasjonen gjorde også at vi kunne fokusere på aktuelle tema og stille poengterte spørsmål. Presise og gode spørsmål vil resultere i et bedre resultatgrunnlag.

At informanten kjente til vår rolle i bedriften kan ha gjort at vi fikk mange utsagn rundt konsulentrollen i utviklingsteamene. Men siden vi kjente til at bedriften ønsker å få denne rollen til å fungere godt, anså vi det som positivt at vår kjennskap fikk fram mer informasjon på dette området. Under analyse av data mener vi det var en styrke at den ene av oss ikke lenger jobber i bedriften da det ga en sunn distanse til datamaterialet å se bedriften mer utenfra.

Det er også flere ulemper å forske på egen organisasjon. For det første vil vår kjennskap utgjøre en fare for at vi kunne navigere oss fram for å oppnå et ønsket resultat. For det andre kan det å være kritisk og objektiv (nok) kan være en utfordring. En tredje risiko er at vår emosjonelle engasjement styrer analysen og konklusjonene i en bestemt retning. For det fjerde var det en fare at vi kunne havne i etiske dilemma for hvordan vi fremstiller informantene. Dette har vi løst ved å anonymisere informantene med fiktive navn. I enkelte tilfeller har vi også unnlatt å spesifisere informanten ved å skrive «*en av informantene...*». Det har heller ikke vært påvirkning fra bedriftens om positiv omtale eller annen fordelaktig fremstilling. Dette fokuset har vi valgt selv med basis i egen interesse for positiv psykologi og positivt lederskap.

Vi har forståelse for at vår rolle som forskere sannsynligvis har hatt innvirkning på undersøkelsen; både i valg av tema, problemstilling, data, analyse og resultat. Likevel mener vi at vår rolle ikke har gått på bekostning av vår nøytralitet siden vi hele veien har vært oppmerksom på utfordringene ved for stor nærhet. Vi har også vært bevisste på å forholde oss mest mulig objektive og refleksive til forskningsprosessen. Refleksivitet handler om «*å ta hensyn til og å forstå betydningen av de sosiale samhandlingene som forekommer i prosjektet. Dette innebærer en forståelse for egen rolle knyttet til informantene, empiriske data, teoretiske perspektiv, samt forståelsen og ståstedet man selv tar med seg inn i prosjektet*» (Charmaz 2006 referert i Soulère 2013: 27). Vi mener at vår eksisterende kunnskap og etablerte relasjoner, så langt det lar seg gjøre ble utnyttet til vår fordel, og at utfordringene ble kritisk vurdert.

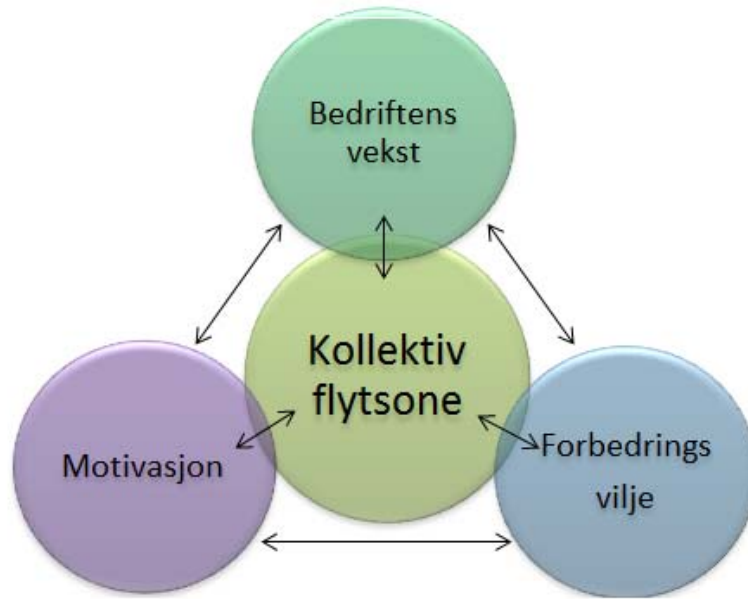
4 Funn og diskusjon

I kapittel 3 forklarte vi hvordan vi hentet inn data til studien vår, og at vi lot oss inspirere av den induktive metoden Grounded Theory. Vi fortalte hvordan vi gjennom dataanalysens ulike kodingsprosesser kom fram til én kjernekategori og tre andre kategorier med tilhørende subkategorier. I dette kapitlet går vi fra å beskrive **hvordan** vi har utført analysen til å presentere og diskutere **hva** vi har funnet. De fire kategoriene utgjør hver sine underkapitler der vi utdyper funnene, hvordan vi kom fram til hver enkelt kategori, samt tilhørende subkategorier. Hver kategori avsluttes med en diskusjon av funnene. Til slutt i kapitlet gjør vi en oppsummering der vi knytter de fire kategoriene sammen.

De omfangsrike transkripsjonene ga oss en rikholdig samling av sitater. I hver kategori og subkategori trekker vi frem sentrale sitater som underbygger våre funn. Informantene blir, som nevnt i metodekapitlet, omtalt med fiktive navn. Flere av titlene på kategoriene som er beskrevet i underkapitlene er begreper intervjupersonene selv har brukt. Andre har fått navn som på annen måte representerer kategoriens innhold.

4.1 Introduksjon til kategoriene

Før vi beskriver og utdyper funn fra hver kategori, presenterer vi vår hovedmodell som illustrerer kategoriene. Modellen viser kjernekategorien «Kollektiv flytsone» illustrert som sirkelen i midten, og de tre kategoriene «Motivasjon», «Forbedringsvilje» og «Bedriftens vekst» som sirkler rundt kjernekategorien.



Figur 11: Kollektiv flytsone – Motivasjon – Forbedringsvilje – Bedriftens vekst.

De sorte pilene mellom kategoriene indikerer at kategoriene påvirker hverandre og kjernekategoriene. Samtidig påvirker kategoriene hverandre. Derav de sorte pilene mellom kategoriene.

Vi skiller mellom «Bedriftens vekst» som en ekstern rammebetingelse for teamene, «Forbedringsvilje» som en teamintern faktor, og motivasjon, som en individuell drivkraft hos det enkelte teammedlem. Her finner vi parallell til Sjøvold (2014) sin modell som vist i Figur 3: Teamforskningens tre nivåer. Våre funn er dermed representert på alle tre nivåer i teamforskningen etter Sjøvold (2014) sin klassifisering.

4.2 Den kollektive flytsonen

Da vi startet arbeidet med denne oppgaven var et av de overordnede målene å finne ut mer om de ansattes erfaringer med å jobbe i team. Hansen (2009) erfarer at effektivt samarbeid i er nødvendig for å oppnå suksess i komplekse organisasjoner.

I analysearbeidets første fase framsto det tydelig at teamenes måte å jobbe på i seg selv var et funn. For det første med tanke på det normative, det vil si metodikken som kommer til uttrykk gjennom retningslinjene i DIPS Utviklingshåndbok og den agile metodikken (Beck et al. 2001a). For det andre hvordan teamene i praksis samarbeidet og forholdt seg til de interne retningslinjene og den agile metodikken. Vi har kalt denne kategorien, som også er kjernekategori for «Kollektiv flytzone». Vi skal i det neste avsnittet forklare hvordan vi kom fram til kategorien og hva vi mener med den.

Kategorien var først delt i to, der vi skilte mellom det som var knyttet til den normative metodikken, og det som vi knyttet til hvordan informantene opplevde å jobbe i team. Gjennom åpen og aksial koding oppdaget vi etter hvert at dette var to sider av samme sak. Selv om vi hadde innholdet klart og tydelig, opplevde vi det som utfordrende å finne et dekkende begrep som skulle favne denne kategorien, men også kjernekategori. Vi valgte til slutt «Kollektiv flytzone», som henspiller på samarbeidet, og det å skape god flyt i teamarbeidet. Individuell flytzone beskrives som en slags ”god” sinnstilstand når eksempelvis idrettsutøvere eller musikere har utført eller utfører en god prestasjon, enten innen sport eller i andre aktiviteter. Utøvere i en flytzone omtaler opplevelse av flytzone som noe som skjedde uten at de selv styrte prosessen og følte seg veldig tilstede og oppslukt av situasjonen (Csikszentmihalyi 1990 i Løkhaug 2010). I vår oppgave handler kollektiv flytzone om at teamet som helhet finner flytsonen sammen i det daglige arbeidet.

I dette kapitlet ser vi på de ansattes egne erfaringer med å jobbe i team. Vi ser nærmere på ulike forhold som påvirker det daglige arbeidet. I det første avsnittet «Tilpasning over tid» ser vi på hvordan innføringen av Scrum ble gjort i 2008 og hvordan tilnærmingen til metodikken har endret seg over tid. I avsnittet «Å spille på hverandre» ser vi på hvordan teamsamarbeidet i den tverrfaglige gruppen fungerer i praksis slik organiseringen er i dag. Avsnittet «Scrum Master» handler om synspunkter på at bedriften gikk bort fra bruk av rollen Scrum Master. Avsnittet «Konsulentrollen» omhandler hvordan man kan få konsulentrollen i teamene til å fungere bedre. Og til slutt i «Nyttige tidstyver» ser vi at det noen ganger virker å være en

vanskelig å prioritere tiden de har til rådighet mellom møter og «vanlig» arbeid. I siste del av kapitlet diskuterer vi funnene fra hvert avsnitt og gjør en oppsummering.

4.2.1 Tilpasning over tid

I dette avsnittet ser vi på metodikken før og nå, fra streng innføring til dagens situasjon med mer oppmykede linjer og tilpasninger i teamene. Vi observerer at ulikt syn på metodikk ute i teamene kan gjøre det vanskelig å finne riktig balansegang mellom hva som er for mye og for lite metodikk.

En av informantene forteller at da Scrum ble innført i utviklingsavdelingen i 2008 var det med full støtte fra administrerende direktør. Detaljene i historien kommer vi tilbake til i kapittel 4.4.4 «Direktørens postkasse». Ledelsen var bevisst på å holde strikt på reglene i Scrum i starten for å sikre en god innføring og for å unngå at lokale variasjoner fikk utvikle seg med det samme. Stefan forklarer:

«Scrum er en klart definert metodikk, noe som gjorde den lett å innføre. Og dermed fikk man alle med på laget fra starten».

Det tydelige konseptet, i tillegg til at administrerende direktør var bestemt på at metodikken skulle implementeres, sier Stefan var suksessfaktorer for innføringen.

«Forankring i ledelsen er alfa omega,», forteller han.

Stefan sier at det ikke er uvanlig at Scrum vannes ut eller tilpasses til den enkelte bedrift etter hvert som årene går. Vi skal i de neste avsnittene vise eksempler fra informantene som beskrive hvordan Scrum og andre agile metodikker er tilpasset i teamenes arbeidshverdag.

Ine forteller hvordan hun har opplevd innføringen av Scrum:

«I starten med Scrum var det mer til hinder for å følge alle reglene. Rett etter innføring var det riktig. Noen team er fortsatt veldig rigide i forhold til Scrum».

Vi oppfatter at hennes team praktiserer en tilpasning av metodikken.

Mona forteller at hennes team og naboteamet er like, men samtidig ulike. Hennes team kjennetegnes av at de har behov for få møter, og liker ikke formelle møter. De planlegger når det trengs og har elektronisk tavle med oversikt over oppgavene sine, mens naboteamet er mer opptatt av prosess og planlegging. De bruker manuell tavle for oppgavene sine. Hun sier hun synes det pussig at teamene ble så forskjellig siden de var ett team tidligere.

Fredrik forteller videre at han oppfatter at teamenes tolkning av Scrum er mer dominant enn på bedriftsnivå og eksemplifiserer med å henvise til en retningslinje for når en oppgave kan anses som ferdig:

«God tanke, men vanskelig å enes om. Teamene følger dem i egne varianter. Over tid har teamene fått sin egen Scrum-variant. Det har internt utviklet seg over tid, man har tilpasset seg».

I Fredriks team har de for eksempel valgt å ha korte iterasjoner på to uker for å få rask tilbakemelding fra kunde.

Fredrik forteller at han i starten etter innføringen opplevde gnisninger mellom de som var opphengt i reglene og de som bare vil fortsette å gjøre som de vil:

«Uten regler får man frihet, men ikke nødvendigvis godt resultat».

Han er en av de som liker at det finnes regler å forholde seg til og begrunner med:

«[...] fordi det ikke blir stilt spørsmål rundt hvorfor man gjør ting – man har allerede støtte i et rammeverk.»

Stefan er også av den oppfatning av at utviklerne liker å ha den strukturen metodikk gir. De liker å ha noen faste rammer å forholde seg til:

«Jeg tror de fleste utviklere liker å jobbe med Scrum fordi det gir forutsigbarhet og struktur.»

Gjennom mange eksempler uttrykker informantene at det er bra at man i teamene har mulighet til å gjøre tilpasninger. Mona sier at det har en positiv effekt å kunne tilpasse måten man jobber på etter behov:

«Hvert team må finne sin måte å jobbe på. Det tror jeg gjør at man blir mer fornøyd.»

Ine forteller når hun synes teamarbeid fungerer best: *«Det er når vi får til en flyt som vi vet fungerer. Da er opplevelsen av det å jobbe i team bra.»*

Samtidig oppfatter vi at enkelte mener det har blitt for fritt med tanke på metodikken.

Ruben sier han har inntrykk av at mange av teamene bruker Scrum-verktøy i det daglige og får det til å fungere. Men han mener bedriften må være oppmerksom på at det i noen team kan bli for lite metodikk:

«Noen team har kastet vekk for mange verktøy og burde skjerpe seg.»

Vi oppfatter her at han synes det har blitt lagt vekk for mange verktøy i DIPS i forhold til hva man hadde før. Han nevner spesielt verktøy for estimering av arbeidsoppgavene og begrunner det med at mangel på estimering gjør det vanskelig for ledelsen å holde oversikt og følge med.

Det er et økende behov for oversikt nå som bedriften har blitt større. Han sier ledelsen og Markedsavdelingen må kunne vite når teamene blir ferdig så de vet hva de kan love kundene.

Noen av informantene uttrykker bekymring for den påvirkningen bedriftens vekst kan ha for metodikken:

«Det har jo kommet haugevis med nye folk i DIPS. Det burde kanskje vært felles kurs i arbeidsmetodikk for eksempel Scrum eller testdrevet utvikling».

Ove er enig og stiller spørsmålet:

«Hva har firmaet tenkt at skal være grunnkompetansen til de ansatte?».

Willy foreslår følgende:

«Å kjøre kurs i det som firmaet mener skal være grunnkompetansen. Det er noe fundamentalt ved det – å ha lik kompetanse».

Etter datainnsamlingen satt vi igjen med et inntrykk av at det blant informantene var bred støtte for ledelsens strenge innføring av metodikken. Informantene ga også uttrykk for at det over tid, når man har fått en del praktisk erfaring, er hensiktsmessig å gjøre en tilpasning. Vi oppfatter at det er enighet blant informantene om at man liker å få frihet til å finne sin egen måte å jobbe på, men at det samtidig er behov for noen definerte rammer for å beholde struktur. Det ble stilt spørsmål om muligheten for tilpasninger av metodikken er for god, og det ble etterlyst fokus på felles kompetanse for alle ansatte nå som bedriften er i vekst.

4.2.2 Spille på hverandre

Teamene i DIPS er satt sammen etter Scrum-metodikken og består som regel av tre til syv personer. I teamene finner vi følgende tre roller: Én produkteier (PO) som prioriterer teamets oppgaver, flere systemutviklere som koder programvaren, samt én konsulent som har spesiell fokus på test, dokumentasjon og kvaliteten på det teamet lager. De fleste teamene har en konsulent i teamet, men ikke alle teamene verken i vårt datagrunnlag eller i DIPS generelt har det. Siden 2008 har DIPS Utviklingsavdeling hatt åpne kontorlandskap der teamene har vært samlet i grupper. Det siste året har avdelingen gått mer over til bruk av teamrom, det vil si at teammedlemmene sitter sammen på et stort kontor. Enkelte team er distribuerte, det vil si at enkelte teammedlemmer jobber ved et annet kontorsted enn de andre.

Utover de tre rollene vi har nevnt, er det ingen andre definerte roller som er fast i teamene. Teamene betegnes som selvorganiserte på den måten at det er opp til det enkelte team å finne den organiseringen som er mest hensiktsmessig (DIPS 2014b). Teamene har helhetlig ansvar for kvalitet og dokumentasjon av teamets produksjon, kan ta egne egne beslutninger, samt har

ansvar for kontinuerlig forbedring i eget team (DIPS 2014a). I intervjuguiden, både den individuelle og den til gruppen, spurte vi informantene hva de legger i begrepet selvorganisert eller selvstyrt team. Utsagnene resulterte i denne kategorien som beskriver hvordan teamene organiserer arbeidet sitt, samt noen av utfordringene de opplever.

En representant fra ledelsen forteller at det ligger mye arbeid bak hvordan teamene er satt sammen. Vi blir fortalt at teamene bevisst settes sammen av ulikheter framfor likheter fordi de mener det er viktig med variasjon. Utviklingsavdelingen har en klar overvekt av menn, og det er ønskelig å ha en viss en kjønnsbalanse i teamene:

«Jentene er ofte flinkere til å håndtere informasjon fra flere kanter, mens menn er mer konsentrert rundt en oppgave».

Størrelsen på organisasjonens utviklingsavdeling representerer ifølge informanten en styrke i form av fleksibilitet:

«Det er en fordel at vi er en stor organisasjon – det gir flere personer å sjonglere med».

En annen av informantene sier at riktig personsammensetning ikke er det viktigste, men at teamet jobber for å få ting til å fungere. Ine, som er konsulent, forteller hvordan hun opplever det er å jobbe i team:

«Jeg synes det er positivt. Jeg kan bidra med klinisk kompetanse og domenekunnskap fra sykehus. Teamet drar nytte av dette. Jeg opplever det som meningsfullt å bidra med min kunnskap.»

Uttalelser fra utviklerne viser at de syns det er viktig å ha tilgang på klinisk kompetanse, gjerne fast i teamet, siden de selv ofte mangler slik kompetanse. I tillegg sier de det er positivt å ha noen som kan bidra også på andre områder enn det kliniske siden utviklere helst ikke ønsker å teste det de har laget selv. Fredrik har erfaring fra team både med og uten konsulent og forklarer:

«Når man utvikler noe... tester jo da det som jeg vet går greit. Syns det er sunt å få noen andre til å se på det med andre briller – da finner man alltid feil.»

Mona, som er konsulent, forteller at hun kom til et team hvor hun følte at det var behov for rollen:

«Du tenker annerledes enn oss – så bra! Jeg rister og pirker bort ting». Vi oppfatter med dette at teammedlemmene ser verdien av å ha tverrfaglige kompetanse.

Informantene framhever at det er en styrke for teamet når medlemmene er lett tilgjengelig for hverandre. Flere har erfaring fra team hvor et eller flere medlemmer sitter på et annet kontorsted. De forteller at det ikke er ideelt for kommunikasjonen, spesielt i elektroniske møter hvor ofte en person sitter et annet sted enn resten. For eksempel er det ikke så lett å følge med for den ene som deltar elektronisk når noen plutselig finner ut de skal tegne på den manuelle tavlen. Men siden denne måten å jobbe på noen ganger er nødvendig prøver de å finne gode måter å jobbe på med de elektroniske verktøyene bedriften har tilgjengelig. Vi får inntrykk av at det er best for samarbeidet at alle i teamet er samlokalisert.

Spesielt framheves fordelene med å ha PO, som er den som skal prioritere teamets oppgaver, lett tilgjengelig. Flere beskriver det som en suksessfaktor for teamet. Mona beskriver det slik: *«Det er et must å ha godt samarbeid [med PO]. Det er vanskelig å jobbe med PO som ikke er til stede. En suksessfaktor er at PO er samlokalisert.»*

Roger sier det samme om produkteieren i sitt team: *«Han er tilgjengelig i nærheten, og man kan stille spørsmål».*

Ulrik nikker og er enig i Roberts utsagn:

«Det er ganske eksistensielt å ha korte beslutningsveier». Maja forteller at det kan skape misnøye i teamet hvis PO ikke tilgjengelig for spørsmål når det oppstår uklarheter om målene for teamet. Maja sier:

«Man må ha tid til hverandre. Ellers blir man bare en gjeng om sitter sammen.»

Mona forteller at etter at PO har prioritert hva som skal gjøres har teamet stor frihet til å fordele oppgavene seg imellom og at dette skjer naturlig:

«Alle blir bare enig [...]. Alle tar ansvar. Hvis konsulenten er borte, så tar de andre ansvar. Det gjør også at når backloggen blir tom, må vi skrive egne features. Vi styrer hverdagen selv.»

Også i Ines team flyter samarbeidet godt:

«Vår PO er uformell. Han er flink å samarbeide med teamet. Han tar de med på møter siden han trenger deres kunnskap. De spiller på hverandre.»

Vi får inntrykk av et team med høy arbeidsmoral som verdsetter stolthet overfor kunden. Ine forteller:

«Er det frister, så tar alle i et tak. Det går også på at vi som team har et felles ansvar. Det går

på stolthet og prestisje å levere som avtalt. Det skal ikke stå på oss at ikke kunden kommer videre».

Videre forteller Ine at hun synes opplevelsen med å jobbe i team er best når de får til en flyt som de vet fungerer. Hun sier hun har inntrykk at av teamet er mer velsmurt nå enn tidligere og at det kan henge sammen med at de har fått mer erfaring som team.

Mona, som selv har lang erfaring fra å jobbe i team, er bevisst på at det kreves tilpasninger i et team når det gjøres endringer i sammensetningen:

«Man bør sette teamet på nytt når det kommer nye. Ha en «team kick-start». Det har virkelig noe for seg, man blir bevisst på hva hver enkelt kan bidra med».

Etter informanten å dømme bygger det teamet. Mona poengterer at selv om sammensetning er viktig er det ikke alt:

«Det er viktig med refleksjon over måten man jobber på i stedet for å fokusere på personsammensetning. Refleksjon rundt måten man jobber på er viktig for å utvikle seg.»

Mona uttrykker selv at hennes lange erfaring fra både test av programvare og teamarbeid spiller inn som en faktor i at hun har blitt godt integrert i alle faser av arbeidet med teamets oppgaver. Mona har initiert bruk av tre metodikker som var nye for teamet: Brukerhistorier, Condition of acceptance (CoA) og PBI- beskrivelse. Disse beskriver vi nærmere i kapittel 4.4.2 «Ideene bobler». Poenget her er at Mona kompletterer teamets kompetanse:

«Med min bakgrunn så vet jeg dette, men det er ikke like lett å vite for en med annen bakgrunn».

I teamet vi observerer har et av medlemmene foreslått å innføre at de alltid skal velge den høyest prioriterte oppgaven i oppgavelisten når de skal starte på noe nytt. Dette gjelder uavhengig om det er «spisskompetansen» til vedkommende. Det innebærer at dersom vedkommende ikke har kunnskap om hvordan man løser oppgaven, må han/hun kontakte andre i teamet for hjelp. På den måten sikrer teamet å spre kompetanse innad i teamet og at de holder seg til oppgavene som er prioritert. Bakgrunnen for forslaget er at de tidligere, for å holde høy utviklingshastighet, valgte kjente oppgaver som de behersket godt når de skulle starte med en ny oppgave. På kort sikt opplevdes denne arbeidsformen var effektiv, men på lengre sikt så de at det gikk på bekostning av kompetansespredning i teamet. Spesialiseringen gjorde dessuten teamet sårbart dersom en utvikler var borte. En annen konsekvens var at teamet ikke alltid fulgte prioriteringene.

Informantene gir også uttrykk for at det er mye godt humør og mye humor innad i teamene. Vi får flere eksempler på at teamene ganske raskt utvikler sin egen kultur og har egne referanser internt. Fredrik har jobbet lenge i bedriften forteller at det gir en trygghet å tilhøre det fellesskapet et team gir. Senere sier han at han ikke å se for seg noe alternativ til det å jobbe i team. Det er lett å knytte seg til teammedlemmene. Det kommer tydelig fram når Ine utbryter:

«Jeg er veldig glad i dem!».

Stefan har god oversikt over de ulike teamene og forteller at han har lagt merke til hvordan kulturen i teamene utvikler seg over tid. Han har også observert hvordan god stemning og humor kan gjøre at et team trives sammen selv om oppgavene ikke alltid er like gode. Videre sier han:

«[Teamene] har også ulik humor. Folkene utvikler seg sammen, og teamet blir som en personlighet».

Han mener det er viktig å ikke endre for mye på teamene:

«Man skal ikke endre teamene så mye – du rykker levra ut av dem».

I dette avsnittet har vi sett på noen av de praktiske erfaringene informantene har gjort seg med å jobbe i team. Vi reflekterte rundt sammensetningen av teamet, hvordan teamet får oppgaver fra sin PO og hvordan de samarbeider og fordeler oppgaver seg imellom. I de to neste ansnittene skal vi fokusere spesielt på Scrum Masteren og konsulentrollen.

4.2.3 Scrum Master wanted?

En Scrum Master (SM) er i Scrum-metodikken ansvarlig for veiledning, coaching, opplæring og å bistå teamet og omgivelsene i riktig bruk av Scrum (Schwaber 2014). Da Scrum ble innført i utviklingsavdelingen i 2008 hadde alle teamene en SM, men under en omorganisering høsten 2013 ble rollen fjernet. I et av de første intervjuene ble vi fortalt at en av forretningsenhetene i Utviklingsavdelingen vurderer å gjeninnføre bruken av SM. For å få flere synspunkter rundt SM spurte vi derfor informantene hva de syntes om at rollen ble tatt bort. De ulike synspunktene som kom fram førte til at dette ble tatt det med som en egen underkategori.

Vi får inntrykk av at SM var et nyttig bindeledd i kommunikasjon med andre team og avdelinger i bedriften og at det fungerte godt når det var en navngitt kontaktperson. Da slapp man å forstyrre hele teamet ved henvendelser.

Samtlige informanter uttrykker at SM hadde positive funksjoner i teamet og flere sier de var imot at rollen ble fjernet. Vi blir fortalt at den som hadde rollen tok litt ekstra ansvar i teamet, ofte for de administrative oppgavene og passet for eksempel på at det ble innkalt til møter, at møter ble gjennomført og lignende. I ett av teamene hadde et av medlemmene reagert på nyheten om at rollen skulle fjernes med å utbryte:

«Da raser alt!».

Med det oppfatter vi at teamet satte pris på strukturen Scrum Masteren ivaretok.

Fredrik opplevde det at det var mer legitimt å ta visse typer oppgaver dersom man hadde rollen som SM:

«Med en definert SM blir det lettere å ta opp ting som kan være litt vanskelig og har lett for å forbli usnakket når man ikke har noen som «må» ta det opp.»

Han omtaler rollen som en slags ordenselev. Uten SM oppfatter vi at det er en fare er at man ikke sier ifra om hindringer som teamet har. En informant har tidligere personlig erfart at det ikke alltid er positivt noen påtar seg en rolle i et team uten at det er enighet om det, og vi oppfatter at han derfor liker bedre når noen offisielt får en slik rolle.

Et av Ines teammedlemmer, Lasse, har på eget initiativ har påtatt seg en lignende rolle. Ine sier at de andre i teamet setter pris på dette. Lasse er den som blant annet passer på at Daily Standup (DS) blir gjennomført og samarbeider tett med produkteieren om oppgavene til teamet.

Mona gir uttrykk for at hun synes det er både fordeler og ulemper ved ikke å ha en Scrum Master:

«Innimellom savner jeg rollen som Scrum Master, samtidig liker jeg at alle tar ansvar. [...] Det er viktig at felles oppgaver ikke faller på én. Det er bedre at «kjedelige» oppgaver går på rundgang. Viktig at alle henger seg på det agile.»

I Monas team får vi inntrykk av teamet styrer hverdagen sin godt selv og at alle tar ansvar. Hun forteller at de i teamet hennes prøver å følge metoderammeverket etter boka og har f.eks. DS hver dag. Samtidig sier hun at det er viktig å ha en agil coach for å rettlede dem.

Spørrende sier hun:

«Det er vel meningen at agil coach skal fungere som Scrum-master?»

Hun henviser her til rollen Agil coach som ble innført i organisasjonen samtidig som SM ble fjernet. Hun sier også:

«Hvis man får ansvar blir man fort mini-prosjektleder.»

Vi tolker at hun her mener det kan bygge på seg med flere oppgaver hvis man først viser initiativ, og at det kan være et dilemma.

Lars sier at fjerningen av SM-rollen nok var et eksempel på en beslutning som bare ble tatt. Han forteller at et av medlemmene i teamet i praksis nok har fungert som SM. Personen har nylig sluttet i teamet og Lars sier han tror at nå som de må ta mer ansvar selv vil det gjøre teamet mer selvstendig. Som følge av endringen har de allerede satt retrospekt i kalenderen sin framover. Lars sier de må se an framover hvordan det fungerer, men at han selv er positivt innstilt på at det vil gå bra.

I dette avsnittet ser vi at informantene er delt i synet på hvorvidt det er behov for å ha en SM eller ikke. Vi får inntrykk av at det i noen team er noen som uformelt tar litt ekstra ansvar, og at dette settes pris på av de andre i teamet. Mens i andre team virker ting å gå mer av seg selv, men at de synes det er viktig å få rettleiding i bruk av metodikk.

4.2.4 Konsulentrollen

Vi kjenner til at det i organisasjonen er ønskelig finne ut mer om hva som skal til for at konsulentrollen skal fungere bedre. Konsulentrollen ble tema i alle intervjuene, og vi fikk så mange refleksjoner rundt denne rollen at vi valgte å ta det med som en egen underkategori. I dette avsnittet ser vi nærmere på noen faktorer som kan spille inn på hvor godt konsulentrollen i et team fungerer.

I noen team varierer det litt hvilket produktområde de jobber med. Stefan sier det kan være utfordrende med tanke på kunnskap, spesielt for konsulenten:

«At utviklerne er i flertall, og tilsammen har en bred faglig kunnskap, gjør at de lettere kan håndtere hvilket område de enn blir presentert for. Mens det krever mer for en konsulent å bytte mellom på samme måten.»

Det at det faktisk at utviklerne er i flertall, og er godt inne i teknologien, mener Stefan også gjør at de blir den sterke parten i forhold til de to andre rollene i teamet: konsulent og produkteier:

«Konsulenten blir én person mot én gruppe, men likevel en del av gruppen.»

Med det oppfatter vi at utviklernes tekniske bakgrunn kan gjøre det utfordrende for de uten samme kunnskap å følge med når oppgaver diskuteres i teamet. Ine som har helsefaglig bakgrunn, mens tjenestene teamet hun er i lager er veldig tekniske, beskriver det slik:

«Det kan være kryptisk på grunn av den tekniske terskelen. Noen ganger forstår jeg ikke hva

teamet har holdt på med før på demoen.»

Maja snakker om alle de kliniske resursene i bedriften når hun sier:

«Teknologi diskuteres for tidlig. Det går ut over klinikerne som ikke forstår språket».

Ine møter utfordringen på følgende måte:

«Det er ganske teknisk språk i teamet, men de tar seg tid til å forklare hvis jeg spør. Det er ikke alltid jeg gjør det, og bare tier stille».

Vi tolker dette som at hun distanserer seg fra det tekniske, og forsøker heller ikke å forstå alt.

Hun gir likevel uttrykk for at hun opplever at det likevel er plass og bruk for hennes

kompetanse:

«Jeg mestrer ikke den tekniske biten, men jeg forstår den kliniske verdien av det teamet gjør».

Videre finner vi flere faktorer som påvirker hvor godt konsulenten er integrert i teamets arbeid. I perioder er utviklerne på et svært teknisk nivå noe som kan gjøre de utfordrende å involvere konsulenten i arbeidet. Lars forteller:

«Hvis det er tidlig i prosessen og vi driver med nyutvikling er det vanskelig å trekke han med. Når det nærmer seg leveransedato og ting begynner å bli mer ferdig er det lettere.»

I tillegg forteller Lars at konsulenten deres er ansatt i en annen avdeling i bedriften, det gjør at han i perioder er opptatt utenfor teamet med for eksempel kundeoppdrag og opplæring.

Informantene som selv er konsulenter sier at de tror det er en fordel om man tør å vise hva man kan, og det gjør det lettere å bli tett integrert i teamet. Ine sier om dette:

«Utviklerne vet ikke alltid hvordan de skal gripe an en konsulent. Konsulentrollen krever at en er selvdreven. Man må ta initiativ selv. Det er kanskje lettere for utviklere å komme inn i et team fordi de har samme bakgrunn.»

Mona uttrykker at hennes bakgrunn fra test av programvare gjorde det lettere å vite hva hun som konsulent kunne bidra med i teamet, og at hun tidlig gjorde noen grep for å bli integrert i teamet. Vi får eksempel på at de gjennomførte en teamsamling hvor de sammen diskuterte hvem som skulle gjøre hva av oppgavene:

«Det var nyttig! Her kom vi for eksempel fram til at det er alle i teamet sitt ansvar å dokumentere og teste. Det blir feil for en tester å dokumentere når man ikke har lagd det. Hvordan skal man da vite hvordan det er tenkt å virke?»

Her tolker vi det som at hun sammen med resten av teamet har gjort en nyttig forventningsavklaring på hvem som gjør hva av oppgaver i teamet.

Det siste året har flere konsulenter sluttet i bedriften etter relativt kort tid. Om dette sier Stefan:

«Fellesnevneren for de som har sluttet er at de var nye. For de som kommer fra sykehus kan det være en brå overgang til hastigheten i arbeidshverdagen på DIPS.»

Dette henspiller på at hverdagen i DIPS er roligere sammenlignet med f.eks. jobb på intensiv- eller akuttavdelingen på sykehus.

I gruppeintervjuet blir vi fortalt at teamets PO tidvis er utilgjengelig på grunn av reiser og møter. Teamet mangler også konsulent. De uttrykker at ingen av delene er noen ideell situasjon for noen av dem, og sammen har de gjort seg noen tanker om at et tettere samarbeid mellom PO og konsulent vil kunne løse problemet. Willy henviser et annet team hvor de et slikt samarbeid virker å være godt etablert:

«Slik som Vegard og Unni jobber – sånn vil vi også ha det.»

Han utdyper at de ser for seg en konsulent som ikke bare bidrar med test, men som også involveres i spesifikasjonsfasen. Ulrik utfyller med noen betraktninger om hvilken kompetanse de trenger i teamet:

«En som ser på det funksjonelle og har nærhet til det kunden skal få. Trenger ikke være teknisk orientert i det hele tatt.»

Vi oppfatter her at de ser for seg at konsulent kan fungere som en slags assisterende produkteier slik at teamet har støtte i utviklingsarbeidet uavhengig av om PO er til stede. Stefan har sett noen eksempler på at det kan fungere bra og sier:

«Det er mange ulike dimensjoner av forholdet mellom produkteier og konsulent. Generelt, når man finner en god balanse mellom produkteier og testkonsulent så fungerer det.»

Vi oppfatter at det i teamene er et ønske om å ha en konsulent tilknyttet seg og at de liker den tverrfagligheten det tilfører teamet i det daglige arbeidet. Vi har pekt på noen forhold rundt denne rollen som gjør at den kan være utfordrende å få til å fungere godt. Samtidig fikk vi flere refleksjoner fra informantene som viser hva de tror må til for å få rollen til å fungere godt.

4.2.5 Nyttige tidstyver?

Det gikk igjen fra flere informanter at teamene har mye å gjøre og at det går med mye tid til møter. I dette avsnittet ser vi på at det noen ganger virker å være vanskelig å prioritere tiden de har til rådighet mellom møter og «produktivt» arbeid.

Ruben kommer fra et eksternt firma og har jobbet tett med bedriften de siste årene. Han forteller at han har observert at mange i organisasjonen har veldig fulle kalendere og har inntrykk av folk der har mye møter.

I teamet vi observerer blir møtefrekvensen tema og et av medlemmene forteller at de er redde for å drukne i prosess. Dette oppfatter vi er et uttrykk for at de synes de har vel mange faste møtepunkter i løpet av en arbeidsperiode, som i deres team satt til å være to uker. Vi hører noen eksempler:

«Retro hver 14. dag, bearbeiding av backlog, review og så videre. [...] Man risikerer jo at man ikke arbeider til slutt!».

Willy gir også uttrykk for at det kan være en utfordring å holde seg innenfor den avsatte tiden for møtene, for eksempel er DS tidsbokset til 15 minutter, men tar ofte lenger tid i teamet deres. Fredriks forteller at hans team bruker DS aktivt, men at det også der ofte kan dra ut i tid. Han sier det er uproblematisk siden alle jobber med det samme og dermed er interessert i å høre på de andre har å si. Også Lars sitt team har DS hver morgen. På spørsmål om det er nyttig svarer han:

«Om det er nyttig? Noen ganger er det jo et pliktløp. Selv om jeg vet hva de andre holder på med, så kan man komme på en løsning for en selv eller andre.»

Men han sier samtidig at det jo er en arena for kommunikasjon, noe han liker.

Sprintdemo er en annen agil praksis som benyttes i bedriften. På en sprintdemo skal alle teamene demonstrere all ferdig funksjonalitet fra den siste arbeidsperioden. Alle informantene nevner de månedlige sprintdemoene og vi får mange eksempler på hva de liker ved den: et naturlig stoppunkt i arbeidshverdagen, en mulighet for å få tilbakemelding fra andre på arbeidet de gjør, mulighet for å holde seg oppdatert på hva de andre teamene gjør og en viktig arena for kunnskapsutveksling. Ulempen som her nevnes er at det tar tid både for teamene å forberede egen demo og å følge på de andres demoer, men at det totalt sett likevel er nyttig. Fredrik sier:

«Sprintdemo er en nyttig kostnad: Det gir en deadline på arbeidet samtidig som det er sunt å

heve blikket. [På den andre siden] går det jo bort en dag, å forberede til demo. Man vil heller fortsette å utvikle eller gjøre seg ordentlig ferdig».

Fra Monas team oppfatter vi at det er litt ulik interesse for metodikk:

«Jeg er forsiktig med å pushe så mye metodikk fordi jeg vet de ikke liker møter. Det er jo som om nakkehårene reiser seg».

Her oppfatter vi at de gjort en tilpasning av metodikken som gjør at de har redusert behovet for så mange møter:

«Vi har noen grunnleggende verdier som å få lukket PBI-er og få levert til kunde. Det er ikke sånn at vi har faste tider for planlegging, eller setter opp møte som varer i fire timer.»

Uttalelsene viser at det kan være en vanskelig balansegang mellom hvilke møter man skal prioritere i den tiden man har til rådighet og at ikke alle møter oppleves som like effektive. Vi fikk også eksempler på et team som bevisst søker å redusere møter.

Vi har nå presentert våre funn som knytter seg til den kategorien vi har kalt «den kollektive flytsonen». Vi presenterte denne kategorien som kjernekategori jamfør GT. Først viste vi eksempler på hvordan teamene jobber i det agile rammeverket. Deretter så vi eksempler på hvordan teammedlemmene utfyller hverandre på ulike måter. Videre fokuserte vi på de to rollene Scrum Master og konsulent. Til slutt viste vi til ulike agile praksiser som oppleves som tidstyver, men nyttige sådanne. I de neste avsnittene diskuterer vi våre funn.

Diskusjonskapitlet følger samme struktur ved at hver subkategori har sitt eget avsnitt også når vi diskuterer funnene.

4.2.6 Diskusjon

Jakobsen (2008) påpeker at utnyttelse av kunnskap som allerede er i organisasjonen er den største utfordringen organisasjoner har. Hun sier det bør utvikles en kultur basert på at medarbeidere lærer av hverandre: «Læring skjer i den sosial situasjonen som knowhow gjennom at man løser oppgaver, observerer og kommuniserer med kollegaer, og ikke minst ved at man praktiserer.»

Vi mener bedriften ved å ha organisert utviklingsarbeidet i team har lagt forholdene til rette for å oppnå kunnskapsdeling mellom de ansatte. Informantene i denne undersøkelsen ga mange gode eksempler på hvordan de i hverdagen drar nytte av hverandres kompetanse når de daglig jobber tett sammen i team for å løse sine oppgaver. Vår oppfatning er at

teamorganisering gir gode muligheter til å utnytte de ansattes ulike kompetanser på en god måte.

Johannessen og Olsen (2008) refererer til «Den positive mestringssonen» der det er balanse mellom de utfordringer man står overfor og den kompetansen man har. Csikszentmihalyis forskning på peak performance trekker blant annet programvaredesign som en aktivitet som gir flyt og mestring (Csikszentmihalyi 1990 i Løkhaug 2010, Csikszentmihalyi 2002, 2005 i Johannessen og Olsen 2008). Flyt innebærer for det første at utfordringen vi står overfor er håndterbar med de evnene man har. For det andre jobber man mot klare mål, og man får konsentrert seg om denne aktiviteten over tid. For det fjerde kjennetegnes flyt av at vi blir «ett» med den aktiviteten vi holder på med (Johannessen og Olsen 2008). Flyt gjelder i litteraturen primært individuelle aktiviteter. Basert på våre informanters uttalelser, argumenterer vi at flyt-begrepet og den positive mestringssonen er overførbart til samarbeidende grupper. Vi innfører derfor begrepet «den kollektive flytssonen». Vi understreker imidlertid at «flyt» ikke er noe som kommer av seg selv. Vi argumenterer at flytssonen krever kontinuerlig fokus på gode prosesser og det som skaper godt teamsamarbeid.

4.2.6.1 Tilpasning over tid

Etter intervjuene satt vi igjen med et inntrykk av at informantene støttet den strenge innføringen av metodikken. Informantene ga uttrykk for at det var viktig å la metodikken internaliseres i bedriften før man begynte å gjøre tilpasninger. At det nå er rom for tilpasning er nedfelt i DIPS Utviklingshåndbok (2014):

«DIPS Utviklingsprosess er agil og basert på en kombinasjon av Scrum, Kanban og XP. Det vil variere i bedriften hvilke av de ulike teknikkene og metodene som anvendes, der dette er valgfritt.».

Gjennom flere eksempler observerer vi hvordan teamene har tilpasset metodikken over tid og nå jobber veldig forskjellig. Men felles er at teamene, i tråd med prinsippene for smidig programvareutvikling (Beck et al. 2001b), søker å finne måter å jobbe på som fungerer best i sitt team.

Vi oppfattet at det var varierende interesse for metodikk blant de ansatte, som jo naturlig er i en bedrift av denne størrelsen. Fredrik er utvikler og var en av dem som likte at bedriften har et etablert rammeverk å forholde seg til, og begrunnet det med at det ikke blir stilt spørsmål rundt hvorfor man gjør ting. Vi tolker det til at man ved å ha noen klare rammer i bedriften som alle må forholde seg til kan spare både tid og energi ved at man slipper «å argumentere

og forklare,» som Fredrik sa. I sosial kombinasjonsteori omtales den tid og energi som går med til andre ting en oppgaveløsning som prosessstap (Steiner 1979, i Sjøvold 2014: 37). Med produktivitetspotensial menes det man skulle forvente hvis all kompetanse, erfaring og ferdigheter som finnes i en gruppe ble utnyttet på en optimal måte i forhold til oppgavene som skal løses. Produktivitet er summen av produktivitetspotensial og prosessstap. Er prosessstapet negativt, reduseres produktiviteten (Steiner 1979, i Sjøvold 2014: 37). Vi tolker Fredriks utsagn til at prosessstapet ville vært høyere i teamene dersom det ikke fantes fast rammeverk å forholde seg til.

I DIPS Utviklingshåndbok (DIPS 2014a) står det at det pr våren 2014 pågår et arbeid med å tydeliggjøre hvilke steg i arbeidsprosessen som er valgfrie og hva som må følges. Som nevnt, observerte vi at teamene har ulike praktiske tilnærminger til rammeverket. Inntil slike krav er på plass stiller vi oss spørsmål om det er en fare for at man risikerer at teamene velger bort for mye av metodikken? Ruben sa for eksempel at estimering er en praksis fra metodikken han synes noen team tar for lett på. Han begrunnet bekymringen sin med at for eksempel ledelse og markedsavdeling har behov for å vite når ting blir ferdig så de vet hva de kan lover kunde. Vi mener det viktigste er å presisere hva som er hensikten med de ulike praksisene, ikke å beskrive nøyaktig hvordan de skal utføres, da det til variere mellom teamene. Erfaringsmessig er det lettere å gjennomføre en oppgave hvis man kjenner hensikten.

Noen av informantene pekte i intervjuene på at det i nyere tid har kommet til veldig mange nyansatte. I den sammenheng stilte de seg spørsmål om hva firmaet har tenkt skal være grunnkompetansen til de ansatte. De kom deretter med forslag om at det bør kjøres felles kurs i arbeidsmetodikk.

Vi oppfatter altså fra informantene at teamene liker den friheten de har til utførelsen av sine arbeidsoppgaver, men at det samtidig er et ønske om å ha noen kjente og faste rammer å forholde seg til. Et annet argument som taler for at det er fornuftig er at en voksende andel ansatte i utviklingsavdelingen er klinikere. Vi har grunn til å tro at disse ikke like bevandret i utviklingsmetodikk som systemutviklere. Og i følge Willy er det noe fundamentalt å ha lik kompetanse.

I forkant av innføringen i Scrum i 2008 ble det gjennomført kurs i Scrum-metodikk for alle ansatte i DIPS Utviklingsavdeling (Egelandsaa 2013). Dette er nå 6 år siden, og det har som vi har sett skjedd tilpasninger i teamene. De ansatte i utviklingsavdelingen har over år opparbeidet seg erfaring omkring hva som fungerer og ikke fungerer. I følge Jacobsen og

Thorsvik (2002) er det en forutsetning for læring i organisasjoner at det er en sammenheng mellom hva ansatte erfarer og tilegner seg av ny kunnskap, såkalt taus kunnskap, og hva slags strategi og adferd man legger opp til på et kollektivt nivå. Det hjelper altså ikke at man i noen team i organisasjonen vet hvordan ting kan gjøres bedre, kunnskapen må også spres videre i organisasjonen.

«Den kritiske faktoren for å redusere gapet mellom hva man vet og hva man gjør, er å gjøre kunnskapsoverføring og erfaringsutveksling til en integrert del av beslutningsprosessen i organisasjonen», skriver Jacobsen og Thorsvik (2002: 328).

Som Stefan var inne på, er det ikke er uvanlig at Scrum vannes ut eller tilpasses til den enkelte bedrift over år. Kanskje bør man hente fram de gode erfaringene teamene har gjort seg over tid og vurdere å etablere en grunnkompetanse for hva som ansees som god arbeidsmetodikk i denne bedriften.

I dette avsnittet ser vi eksempler på hvordan teamene har tilpasset metodikken over årene som har gått siden DIPS Utviklingsavdeling innførte Scrum. Vi oppfatter at teamene liker den friheten de har til utførelsen av sine arbeidsoppgaver, men at det samtidig er et ønske om struktur og felles grunnkompetanse, spesielt nå som organisasjonen er i sterkt vekst. Organisasjonen legger til rette for selvorganisering i teamene, men det er samtidig viktig å utveksle idèer om hva som fungerer for denne bedriften.

4.2.6.2 Spille på hverandre

I avsnittet «Spille på hverandre» så vi på noen betraktninger informantene hadde rundt teamorganisering og den rollefordelingen som fantes i teamene på tidspunktet for datainnsamlingen. Vi ga også noen eksempler på hvordan teamene organiserte arbeidet i hverdagen.

Informantene ga uttrykk for at det å ha flere å samarbeide med i oppgaveløsningen gjør at de synes at teamorganisering i seg selv fungerer godt. Den tverrfaglige sammensetningen bidro til at de ulike profesjonene og personene tilførte en oppgave ulike perspektiv. Vi så at teamene virket å fungere best når de fikk frihet til å organisere oppgavene sine selv. Vi fikk inntrykk av at den tverrfaglige sammensetningen verdsettes fordi det gjør at de ser ting på ulike måter. Dette er i tråd med kjennetegn for selvorganiserte grupper (Jacobsen og Thorsvik 2002).

Ledere som ikke ønsker eller klarer å gi fra seg kontrollen ser ofte ut til å være et problem for selvorganisende arbeidsgrupper (Jacobsen og Thorsvik 2002: 253). Dette virket ikke å være et

problem ifølge våre informanter. De ga uttrykk for et tett samarbeid mellom PO og resten av teamet, og at en tilgjengelig PO var essensielt for at samarbeidet skulle fungere godt. Vi hørte også om at PO inkluderte teammedlemmer i møter med kunde, og på den måten spilte på hverandres kunnskap. Dette oppfattet vi påvirket eierskapet til oppgavene i teamet på en positiv måte.

Flere nevnte at PBIene skrives av teamene selv. Mona uttrykte at det var positivt fordi det ga mer eierskap til dem. Teamet hadde sammen kommet fram til hvilke faste elementer som skulle være med i oppgavebeskrivelsen før de starter arbeidet. Klart formulerte mål, både på kort og lang sikt, er en forutsetning for å få en gruppe mennesker til å jobbe sammen som team (Assmann 2008). Vi mener det er dette Monas team har gjort ved å bli enige om forhold rundt oppstart og avslutning av teamets oppgaver.

Teamene virker å bli velsmurt når de jobber sammen over tid på samme produkt og når medlemmene også kjenner godt til hvem som kan hva. Vi argumenterer for at disse teamene komme oftere i flytsonen. Flere informanter gir uttrykk for at oppgavene da fordeles på en naturlig måte mellom teammedlemmene. Kommunikasjonen virket å flyte best når alle medlemmene var samlokalisert, men informantene virket positivt innstilte til å få det til å fungere siden en slik organisering noen ganger er nødvendig. Det er prinsipielt ingen forskjeller mellom de utfordringene team med geografisk spredning møter i forhold til samlokaliserte team (Sjøvold 2014). Han sier:

«Alle team, uansett type, er effektive når de evner å mobilisere sine ressurser optimalt i forhold til den oppgaven og konteksten de står ovenfor.» Siden informantene viser at de er bevisst de utfordringene distribuerte team innebærer gjør det ifølge Sjøvold (2014) at man har forutsetning for å diskutere utfordringene og finne måter å håndtere dem på, og at dette bør gjøres helst så tidlig i teamet liv som mulig.

Mona sa hun mente man bør «sette teamet» på nytt når det kommer inn nye medlemmer for å bli bevisst på hva hver enkelt kan bidra med. Vi tolker hennes utsagn om å «sette teamet» som «teambygging» etter Sjøvolds definisjon. I følge Sjøvold (2014: 31) er teambygging *«langsiktig, systematisk og målrettet arbeid med de arbeidsoppgaver og i den kontekst teamet skal operer, vor hensikten er å øket teamets ytelse i forhold til omgivelsenes krav»*. Vi støtter Sjøvolds definisjon.

I alle grupper utvikles det normer og regler som på ulike måter virker styrende på medlemmenes atferd (Assmann 2008). Siden slike normer er uskrevne og ikke klart

formulerte og gjør det at gruppen bare delvis er bevisste på at de eksisterer. Assmann (2008) sier videre at det derfor er hensiktsmessig at et team etablerer et sett av spilleregler for å få de mer ubevisste normene fram i bevisstheten. Han mener man bør ha som mål at de reglene man kommer fram til gjør at alle medlemmene i størst mulig grad bidrar til å nå teamets mål.

Vi har i dette avsnittet sett at teamene virker å utvikle et godt samarbeid og en god flyt innad i gruppen når oppgavene er definerte og de får konsentrere seg om oppgaven. Informantene virker å trives med det fellesskapet teamorganiseringen gir, og at den sosiale biten i å jobbe på denne måten er av stor betydning.

4.2.6.3 Scrum Master wanted?

Vi kjenner til at da rollen Scrum Master ble fjernet i 2013, ble samtidig agil coach innført som en ny rolle i DIPS Utviklingsavdeling. I følge rollebeskrivelsen har en agil coach mye kunnskap om agile verdier og prinsipper og de grunnleggende teoriene og erfaringene som agil programvareutvikling bygger på (DIPS 2014a). Den agile coachen kan også utvikle sitt kompetanseområde innen dette området. Vi tolker av rollebeskrivelsen at den skal ivareta noen av de samme oppgavene som Scrum Masteren hadde i forhold til å støtte teamene i å ha fokus på god arbeidsmetodikk, men uten å fokusere på bestemte verktøy eller løsninger.

Vi kjenner ikke til hvilke vurderinger som ble lagt til grunn da disse endringene ble gjort. Vi har heller ikke til hensikt å vurdere de to rollene opp mot hverandre. Vi fokuserer i dette avsnittet på å se nærmere på de erfaringene teamene i denne bedriften hadde gjort seg etter denne endringen. Informantene ga uttrykk for at det var ulike behov for støtte i teamene.

Noen team virker å klare seg fint uten en slik formell rolle og ga uttrykk for at det uten SM er mer i henhold til bedriftens utviklingsprosess som er basert på smidige og lean prinsipper (DIPS 2014a). Andre undersøkelser som har vært gjort om hva team selv foretrekker viser også at en flat struktur ofte er å foretrekke (Assmann 2008).

I Ines team hørte vi at Lasse på eget initiativ tatt på seg ekstra ansvar for oppgaver i teamet. I følge Ine var han pådriver for gjennomføring av DS og samarbeidet også med produkteier om oppgavene til teamet. Vi oppfattet vi at det i dette teamet var enighet blant de andre at dette fungerte godt for dem. I noen tilfeller viser undersøkelser at det er hensiktsmessig å utnevne en teamkoordinator til å ivareta oppgaver av mer administrativ karakter og som kan fungere som kontaktperson i teamet (Assmann 2008). En fare med en slik rolle er at det kan utvikle seg til et «nestenledernivå» som ikke er ønskelig som ofte er i strid med den flate strukturen

man ofte ønsker i et team (Assmann 2008). De anbefaler derfor at rollen bør gå på omgang i teamet for å fordele merarbeidet, og fordi det kan oppleves som lettere å bli «koordinert» av en rolle som de andre i teamet vet at de selv vil komme til å ha. Videre anbefaler (Assmann 2008) at team som vurderer å ha teamkoordinator tar seg tid til å definere hva rollen skal være og hvordan den skal utøves før den eventuelt innføres.

Mona var en av flere som ga inntrykk av å være personlig interessert i metodikk. Hun sa at hun syntes det var viktig at teamet får rettleiding i forhold til god arbeidsmetodikk. Dette tolker vi som at teamet var åpent for innspill for smartere måter å jobbe på selv om de virket å ha gode kunnskaper om smidig utviklingsmetodikk i teamet fra før. Rollen agil coach minner her om det noen organisasjoner som bruker teamorganisering kaller fagledere og fagansvarlige, personer som har ansvar for oppgaver innen fagutvikling og for overføring av fagkunnskap mellom team (Assmann 2008).

Mona var spørrende da hun snakket om at det var viktig å få støtte fra en agil coach. Vi oppfatter med det at hun var litt usikker på hva den relativt nye rollen egentlig innebærer i forhold til rollen SM som var veletablert i Utviklingsavdelingen. Vi spør oss om det kan tyde på at det er behov for en tydeliggjøring av hva rollen betyr?

I dette avsnittet har vi diskutert ulike synspunkter og implikasjoner ved at Scrum Master-rollen er avviklet. I nye fleksible organisasjonsstrukturer, som for eksempel selvorganiserende team, er et av poengene økt delegering av ansvar og en generell nedtoning av tradisjonell ledelsesfunksjon. Undersøkelser av andre organisasjoner som har tatt i bruk selvstyrte team med flat struktur viser at det er et behov for ledelse innad i teamene, om enn i en annen form enn ved hierarkisk linjeorganisering. Det er en kritisk utfordring å undersøke hvordan dette dilemmaet kan balanseres og harmoniseres uten å påvirke muligheten for å få gevinst av teamorganiseringen eller havne tilbake til den gamle linjeorganiseringen (Assmann 2008). Kanskje er det noe av det samme behovet for orden og struktur vi ser her? Det virker ikke å være noe enkelt svar på hva som er riktig og vi gjør derfor heller ikke forsøk på å konkludere med hva som fungerer best. Vi konkluderer heller med at teamene er forskjellige og har ulikt syn på og behov for støtte.

4.2.6.4 *Konsulentrollen*

I intervjuene fikk vi mange utsagn som gjaldt rollen konsulent i team. For det første var to av informantene selv konsulenter. For det andre var alle informantene kjent med at vi som skriver denne oppgaven er henholdsvis nåværende og tidligere konsulent i team. Vi legger ikke skjul på at informantenes tendens til å diskutere konsulentrollen har med det faktum å gjøre at vi selv er/ har vært konsulenter. Her har vi nok opplevd en klassisk intervjuereffekt! Når vi først er oppmerksom på at intervjuereffekt sannsynligvis påvirket informantenes valg av tema, ser vi at det også bidrar til å belyse konsulentrollen. Vi fikk mange innspill og synspunkter på hvordan man kan få konsulentrollen til å fungere bedre.

Bedriften har tradisjonelt hatt lav turn-over over flere år, men i løpet av en periode på underkant av ett år sluttet tre nye konsulenter. Vi søker ikke å finne ut hvorfor disse sluttet, men å fokusere på hvordan man kan få rollen til å fungere bedre i framtiden.

Stefan tok opp at skifte av produktområde virket å være utfordrende, spesielt for konsulenterne. Med vår bakgrunn fra teamarbeid virker det å være fornuftig å sørge for å vurdere om teamet har tilstrekkelig kompetanse til å løse oppgaven dersom teamet skal skifte produktområde. Lars sa at kompetansen ikke nødvendigvis trenger å være internt i teamet, og fortalte at de hadde etablert samarbeid en kliniker fra en annen avdeling i organisasjonen. Det å hente klinisk kompetanse utenfra teamet mener vi er positivt, fordi det styrker den faste konsulentens kompetanse. I tillegg utnytter man den kliniske kompetansen som allerede finnes i bedriften, og man sprer kunnskap ut fra teamene. En annen mulighet er å vurdere teamets sammensetning, men da bør man samtidig være oppmerksom på at en endring i teamet medfører økt prosessstap (Steiner 1979 sitert i Sjøvold 2014).

Vi fant at det for konsulenter uten teknisk bakgrunn kan være kryptisk hva utviklerne holder på med på grunn av teknisk språk. Ine jobbet i et veldig teknisk team hvor hun fortalte at hun ikke alltid forsto hva utviklerne sa, men at de tok seg tid til å forklare hvis hun spurte. Hun sa at det for hennes del var ok å være den eneste som ikke forstår det de sier. Ine fortalte at hun noen ganger først på sprintdemoen forsto hva teamet hadde jobbet med. Og i teamet til Lars kom det an på hvor i utviklingsløpet var hvor godt de klarte å trekke konsulenten inn i arbeidet. Alle steder fant vi at det var behov for konsulentens kompetanse, enten den var klinisk eller mer teknisk. Men vi fant at det var en forskjell ved at Mona virket å være godt integrert i alle faser av utviklingsarbeid i sitt team, og ikke bare deler av den. Her mener vi Monas bakgrunn og tidligere erfaring (DIPS Kompetanseprofiler fra DIPS 2014c) spiller en

viktig rolle. Fordi hun visste hva en slik rolle innebærer kunne hun selv ta initiativ og iverksette noen praksiser i teamet som gjorde det tydelig for de andre hva hun kunne bidra med. Basert på egne erfaringer som konsulent i team tror vi at utviklerne ikke alltid skjønner hvordan de kan nyttiggjøre seg konsulentene. Dette bekreftet også Ine.

I teamet som hadde den travle POen ser vi at det er noe lignende som det Mona gjør i sitt team de har behov for hos seg. De ønsket en konsulent som kunne bidra i spesifikasjonsfasen av oppgavene til teamet og på den måten avlaste den travle POen. Ved å spre POens kompetanse på flere vil ikke teamet bli så sårbart i de periodene PO er utilgjengelig.

Siden teamene har ulike behov for kompetanse, og konsulentene har ulik bakgrunn, mener vi det er ekstra viktig å støtte Monas poeng om å være veldig bevisst på at det kreves tilpasninger i et team når det gjøres endringer i sammensetningen. I aktuell litteratur (Hjertø 2013, Harris 2003), finner vi at team må bygges fra bunn når det kommer inn et nytt teammedlem. Ettersom konsulentrollen i Monas team virket å fungere godt, synes vi det er en god ide å spre hennes kunnskaper og erfaringer til alle konsulentene i utviklingsavdelingen.

4.2.6.5 Nyttige tidstyver?

Avsnittet «Nyttige tidstyver?» fikk sitt navn fordi informantene hadde ulike synspunkter på i hvilken grad møter oppleves som nyttige. De agile verktøyene og praksisene er ment å støtte effektive arbeidsprosesser. Dersom disse praksisene i seg selv oppleves som ineffektive, er det på tide å tenke nytt. Som vi så i avsnitt 4.2.6.1 «Tilpasning over tid», likte flere informanter den strukturen metodikk gir. Vi søker ikke å diskutere om man skal ta i bruk nye verktøy eller ikke, men vi foreslår at teamene heller justerer de verktøyene som allerede er i bruk. Da unngår man at møter blir et pliktløp. Ineffektive møter er ifølge Assmann (2008) ett av flere symptomer på dårlig samarbeid i team.

Stray et al. (2012) har forsket på de daglige stand-up møtene som ofte benyttes i smidig utvikling. Hun og kollegene fant at alle møter innebærer en avbrytelse i arbeidet, både før under og etter møtet. Under forskningen oppdaget de også annet at møtedeltakerne sjeldent vurderte om faste møter var nyttige. Her tolker vi at bedrifter ofte har etablerte praksiser som man bare gjør uten å tenke over hva som egentlig er hensikten med dem.

Victoria Stray et al. (2012) er pionerer når det gjelder forskning på bruken av DS i smidig utvikling. Victoria Stray et al. (2012) fant, i likhet med oss, at teamene jevnt over opplever DS som en nyttig arena for kommunikasjon. DS kan også føles som bortkastet tid, for

eksempel fordi det ofte drar ut over de 15 minuttene den er ment å vare. Victoria Stray et al. (2012) hevder det er viktig å se på kost-nytte forholdet med DS, inkludert hvordan møtene påvirker teamarbeidet: *«Påvirker møtene laginnsatsen er det kanskje på tide å tenke nytt, selv om de 15 minutters daglige møter og de tre spørsmålene ligger innbakt i retningslinjene for smidig utviklingsmetode.»* Victoria Stray et al. (2012) finner at det sjeldent er snakk om «er dette nyttig», det er bare slik det er.

Stray et al. (2012) har flere forslag til justeringer for bruken DS. Blant annet at man bør vurdere innholdet, tiden det faktisk tar og om det er nødvendig å ha møtet hver dag. Men annet poeng, som etter vårt syn er vel så viktig, er å vurdere tidspunktet for møtet. Hun foreslår at det bør holdes rett før lunsj fordi: *«Da har teamet motivasjon til å slutte møtet på tiden, og man går gjerne sammen for å spise lunsj og fortsetter samtalen over en matbit. Lunsj er dessuten en naturlig avbrytelse i arbeidet.»* Både Fredrik og Willy sa at DS i deres team kunne dra ut i tid. Kanskje bør de vurdere tidspunktet for møtet?

Stray et al. (2012) anbefaler at bedrifter bør evaluere faktorene de har funnet i sin egen kontekst og kontinuerlig evaluere og forbedre måten de bruker Daily Stand-up på for å gjøre praksisen så nyttig som mulig. Vi mener at denne typen evaluering er mulig å overføre også til de andre faste praksisene som bedriften vi undersøker har, som for eksempel sprintdemo.

Alle informantene ga uttrykk for at sprintdemo er nyttig arena for kunnskapsutveksling, og en sa direkte at han synes det var en nyttig kostnad å ta. For noen var det også eneste mulighet til å få sett hva de andre teamene produserer. Vi kjenner også til at ansatte i andre avdelinger deltar på demoene for å holde seg oppdatert på det som foregår i utviklingsavdelingen. På tidspunktet for datainnsamlingen var det 20 team i bedriften og vi kjenner til at bedriften er bevisst på at dette gir utfordringer med tanke på den tiden og kostnaden det innebærer å ha denne praksisen. Stefan fortalte under intervjuet at det ved omorganiseringen i 2013 var flere som talte for å avskaffe eller endre sprintdemoen i sin nåværende form. Vi mener vår undersøkelse viser at det i teamene er et behov for denne typen kompetansespredning. Sprintdemo er også en svært effektiv og nyttig rapporteringsform. Den er kvalitativ og har en dobbeltfunksjon fordi den i tillegg er en kvalitetstest. Vi anbefaler derfor bedriften å fortsette jevnlig å vurdere om både innhold og form er hensiktsmessig i forhold til det man ønsker å oppnå.

Willy brukte uttrykket «drukne i prosess» da han snakket om alle de ulike arenaene for samarbeid de hadde i teamet. Med det tolker vi at summen av alle koordineringspunkter, både

innad og mellom team, kan bli så stor at de får følelsen av å bli konstant avbrutt og dermed ikke får gjort det de egentlig skal. Ove argumenterte mot dette og vi tolket hans uttalelse som at hvis man gjennomfører møtene på riktig måte trenger det ikke å ta så mye tid. Vi mener det er grunn til også å være oppmerksom på det totale antallet møter man har. «..det er viktig å huske på at møter effektiv innebærer avbrytelse i arbeidet (Stray et al. 2012).

Vi synes det er interessant hvordan Monas team har implementert arbeidspraksiser (brukerhistorie, CoA og PBI-beskrivelse) som gjør at behovet for koordineringsmøter reduseres. Implisitt betyr det at teamet kan fokusere på framdrift i arbeidet framfor møter de opplever som uproduktive.

Vi anbefaler bedriften og teamene å jevnlig vurdere om de faste møtearenaene, både innad i teamet og mellom team, gjennomføres på en måte som er hensiktsmessig i forhold til hva man ønsker å oppnå. Og at man oftere husker å stille både seg selv og andre spørsmålet «Er dette nyttig?».

4.2.7 Oppsummering

I dette kapitlet har vi fokusert på å få fram de erfaringene informantene har gjort seg med teamorganisering som arbeidsform. Vi har sett på noen av tilpasningene som har skjedd siden Scrum ble innført i 2008. Vi observerte at teamene nå er forskjellige og jobber ulikt, men felles er at hvert team utvikler seg sammen og søker å finne den måten å jobbe på som passer dem best. Vi ser at samarbeid i teamene fungerer godt når man får frihet til å organisere oppgavene selv, og at det bidrar til økt eierskap og ansvarsfølelse. En viktig faktor for å få flyt i arbeidet virker å være at teamene tar seg tid til å følge de reglene de har blitt enige om. Ellers blir man bare, som Maja sa, en gjeng som sitter sammen.

Vi har satt fokus på konsulentrollen og hvordan man kan få den til å fungere bedre i bedriften. Det at flere konsulenter har sluttet har økonomiske konsekvenser i tillegg til at det spiser av teamenes tid å gi opplæring som de ikke får effekt av, og vi anser det som å være i bedriftens interesse å få innspill til hvordan denne rollen kan fungere bedre.

I innledningen til dette kapitlet sa vi noe om hva ledelsen legger vekt på når de setter sammen team. Tradisjonelt har det i gruppelitteraturen blitt skrevet mye om at kartlegginger, analyser og personlighetstester bør brukes i arbeid med å sette sammen gruppe for at de skal fungere best mulig. Assmann (2008: 98) hevder imidlertid at det i mange sammenhenger er nok å bruke sunn fornuft i tillegg til at følgende kriterier bør vurderes ved sammensetting av team:

teamets oppgaver, faglige kunnskaper, personlige egenskaper, erfaring og spredning i alder og kjønn. Dette er i tråd med de vurderingene vi oppfatter at ledelsen og teamene selv synes er viktige.

Vi opplevde at det var litt usikkerhet rundt hva den relativt nye rollen agil coach skulle bidra med i teamene forhold til den tidligere godt etablerte rollen Scrum Master. Her ser vi et behov for tydeliggjøring. Vi fant også at noen typer mer administrative oppgaver kan falle mellom to stoler dersom ikke «noen» tar ansvar for dem i teamene. Her anbefaler vi at hvert team ser på sitt behov for støtte slik at de finner en fungerende og rettferdig oppgavefordeling.

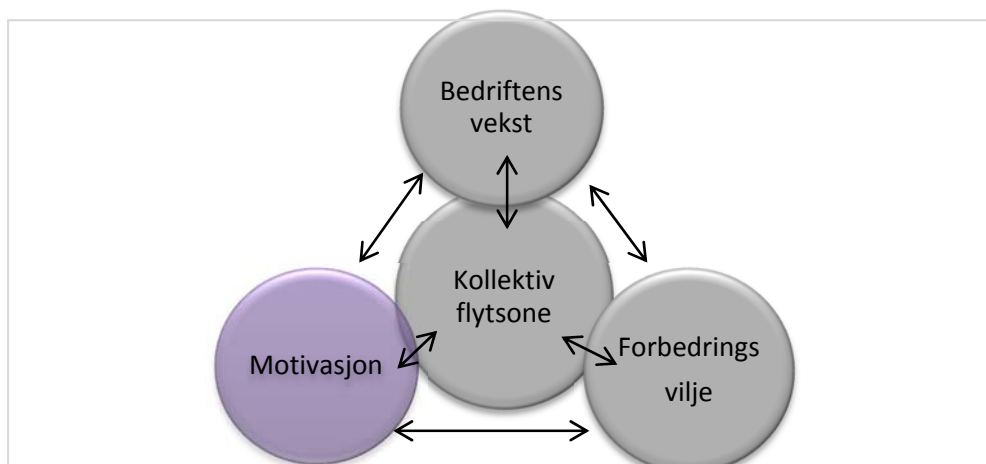
Det fins ifølge Sjøvold (2014), ikke noe ideelt team som er best i alle sammenhenger:

«Hva som gir en god prestasjon er alltid relatert til de krav som stilles til teamet. Ulike oppgaver fordrer ulikt samspill i teamet, og teambygging er alltid skreddersøm.»

Vi oppfatter at teamene liker den friheten de har til utførelsen av sine arbeidsoppgaver, men at det samtidig er et ønske om struktur og felles grunnkompetanse, spesielt nå som organisasjonen er i sterkt vekst. Organisasjonen legger til rette for selvorganisering i teamene, men det er samtidig viktig å utveksle idéer om hva som fungerer for denne bedriften.

4.3 Motivasjon

Som vi var inne på i innledningen av denne oppgaven er medarbeiderne bedriftens viktigste ressurs. En av lederne sa at «*det viktigste vi har i DIPS er hodene til folk*». I avdelingen vi undersøker er det medarbeiderne i teamene som utgjør denne ressursen. Vi viser vår hovedmodell igjen for å vise plasseringen av «Motivasjon» i modellen.



Figur 12: Motivasjon

I et av de første intervjuene tok informanten på eget initiativ opp temaet motivasjon og snakket engasjert om viktigheten av å ha motiverte medarbeidere i bedriften. Etter intervjuet var det spesielt et utsagn i intervjuet som satt seg godt fast i hukommelsen vår:

«[...] Etter min mening er det alt for lite fokus på motivasjon i DIPS».

I de etterfølgende intervjuene, gruppeobservasjon og gruppeintervju reflekterte vi derfor over dette utsagnet. Vi så etter hvert at mange av uttalelsene og eksemplene vi fikk fra de andre informantene handlet nettopp om hva som motiverte dem, både som enkeltpersoner og som team. Som følge av det ble motivasjon tatt med som en egen kategori.

I dette kapitlet skal vi se nærmere på tre områder som pekte seg ut i våre data og som viser at forhold rundt arbeidsoppgavene påvirker hvor fornøyde de er med sin arbeidsdag. Vi deler inn i subkategorier med tilhørende avsnitt.

I det første avsnittet, «Selvorganisering», ser vi på ulike faktorer som virker inn på teamenes organisering av arbeidsoppgaver. Avsnittet «Kundekontakt» handler om viktigheten av å kunnskap om det teamet skal lage, og at det ikke alltid er like lett å få til i praksis. Det siste avsnittet, «Anerkjennelse», handler om at tilbakemelding eller mangelen på det, har betydning

for teamene. I siste del av kapitlet diskuterer vi funnene fra hvert avsnitt og gjør en oppsummering.

4.3.1 Selvorganisering

I DIPS er det et uttalt at teamene skal være selvorganiserte (DIPS 2014a). Vi snakket med informantene om når de syntes teamorganisering fungerte bra, og ut i fra svarene vi fikk oppfattet vi at hvor godt selvorganiseringen fungerte i praksis påvirket hvor fornøyde de var med sin arbeidshverdag. Vi har derfor tatt dette med som en egen subkategori.

Mona fortalte historien om da hennes team skulle splittes i to fordi de var blitt for mange. I innledningen til kapittel 4.2 «Den kollektive flytsonen», så vi hvordan ledelsen jobber mye med å sette sammen teamene. I Monas team var det medlemmene selv som kom fram til hvordan teamet skulle splittes og hvem som skulle tilhøre hvor:

«Splittelsen ble gjort ved en egendrevet og egenstyrt prosess med å finne sammensetning [av folk]. Det ble gjort ved at vi hengte opp en oversikt, og så drev vi og flyttet på navn når vi gikk forbi til vi var fornøyde. Dette gikk over flere dager».

Ine forteller at teamet hun jobber i hvert år får tildelt sommervikarer fordi de er flinke til å ta vare på dem og til å gi dem konkrete arbeidsoppgaver. Nå i sommer fikk de tre vikarer. Hun forteller om Harald som fungerte som dedikert ressurs til vikarene:

«[...] jeg tror han tok ut mindre ferie enn han egentlig skulle for å følge dem opp.»

Her oppfatter vi et team som sammen tar ansvar både for å finne egnede oppgaver til sommervikarene, og som følger dem opp ved å dedikere en egen ressursperson. At denne personen i tillegg skal ha tatt mindre ferie for å følge dem opp, mener vi vitner om ansvar og et sterkt eierskap til oppgaven.

I et av intervjuene ba vi informanten gi et eksempel på når han opplevde at teamarbeid fungerte veldig bra:

«Jeg har et eksempel på når det fungerte veldig bra, og som gav motivasjon: Et produkt skulle skrives om og denne informanten var produkteier for teamet som skulle gjøre det. Oppgaven fra Person Y var at teamet skulle gjøre produktet bedre i løpet av neste sprint. Prosjektet var kjennetegnet av at oppgaven var avgrenset, hadde begrenset tidshorisont og et definert mål. Dette inspirerte teamet til å gjøre en god jobb. Teamet kom på demo og var stolte. De hadde eierskap til det de hadde lagd». Nøkkelen i dette eksemplet sier han var eierskap til oppgaven og stor frihet til gjennomføringen».

Stefan ga også følgende forutsetninger for at team skal lykkes med arbeidet: klart mål med utviklingen, definerte oppgaver, forståelig produkt og å dele oppgavene opp i små nok biter.

Fra flere informanter får vi eksempler på at det er nettopp når de får stor frihet til selv å definere og organisere arbeidsoppgavene sine at det fungerer beste å jobbe i team. Fredrik forteller at han opplever selvutvikling når man får være med å forme oppgaven og det man gjør. Vi får flere eksempler på at teamene involveres i utformingen av oppgavene. Flere informanter forteller om tett samarbeid mellom PO og resten av teamet, hvor PO presenterer hvilke oppgaver som skal gjøres framover i en prioritert rekkefølge, men samtidig er åpen for innspill fra de andre på hvilke andre oppgaver som bør gjøres. Flere av teamene skriver PBI-ene (oppgavebeskrivelsene) sine selv. Mona uttrykker at dette som positivt:

«Vi skriver PBI-ene selv, og får på den måten mer forhold til dem.»

Vi oppfatter at den tette involveringen mellom produkteier og team gir økt eierskap til oppgavene.

Vi får inntrykk at det ikke alltid er en like klar oppfatning om hva som er de viktigste oppgavene i et team, og at dette kan oppleves som frustrerende. Vi får eksempler på at det kan være motstridene ønsker for hva ledelse og produkteierne ønsker at teamene skal prioritere. En informant forteller at teamene savner at man får holde fokus på et område over tid og få gjøre seg ordentlig ferdig før man begynner på noe nytt, og foreslår man kanskje må lære seg å sette ned foten og ikke bare bli med på alt.

Ruben sier han anbefaler bedriften å tydeliggjøre hva det innebærer å bli ferdig, og synliggjøre hva de interne kravene er til ferdigstilling. Å bli ferdig med noe kaller man i DIPS «å bli done». Og så sier han hvis man ikke ser ut til å nå de målene som er planlagt så må man ha en plan for det også. Tydeligere interne krav til kvaliteten på det man skal levere ble også etterlyst av Maja:

«Savner at man internt er enig hva interne kvalitetskrav er. For eksempel hvilke krav vi har rundt [en] funksjon? Det ble ikke nevnt internt, men var veldig viktig når ting kom ut til kunden.»

Her oppfatter vi at det var forhold rundt en enkel funksjon i produktet som ikke var nevnt som ett krav mens man holdt på med utviklingen, men som var noe av det første kunden etterspurte.

Her ser vi eksempler på noen faktorer både innad og utenfor teamet om påvirker selvorganiseringen. Å bli involvert i forhold rundt egen arbeidshverdag, og det å være

informert om målene for arbeidet, både på kort og lang slikt, oppfatter vi påvirker motivasjonen positivt.

4.3.2 Kundekontakt

I alle intervjuene kom informantene inn på temaet kundekontakt. Vi fikk også mange uttalelser som handlet om at teamarbeid fungerer bra når man ser at det man lager blir brukt av andre. Vi ser at kundekontakt, eller kunnskap om kunden, er en viktig faktor i den sammenheng. Vi har derfor tatt med «Kundekontakt» som en egen subkategori.

Flere av informantene jobber i team som har tett dialog med kunde. De framhever fordelene med at de får bedre kjennskap til kundens arbeidsmetoder og dermed hvilke behov kunden har i sin arbeidshverdag. Det opplevdes også å gi mer eierskap til oppgaven. Å lage programvare man ikke vet om blir tatt i bruk, eller aldri får noen tilbakemelding på, ble av flere nevnt som frustrerende.

Stefan påpekte at hele teamet ikke nødvendigvis trengte å ha like mye kontakt med kundene: *«Det er viktig med kundekontakt, men ikke for enhver pris. Vær også obs på at man tar med de som er interessert i slikt...»*

Et team var under intervjuperioden i planleggingsfasen av produktet de utvikler. I denne perioden kunne de fortelle at de deltar i arbeidsgrupper med kunden. Dette opplevdes av Lars å gi god bakgrunnsinformasjon og innsikt i det arbeidet teamet skulle i gang med: *«Hvis du jobber nært kunde eller sluttbruker, blir man mer motivert, og man kjenner til behovene deres.»*

Et annet team er underveis i utviklingen av et nytt produkt og sender jevnlig ut nye versjoner i løpende dialog med kunden og får dermed fortløpende tilbakemelding på det de leverer. På den måten kan teamet justere arbeidet underveis.

Stefan sier det er lurt å ikke jobbe for lenge på et produkt før man sender det ut til kunde for å få tilbakemelding. Man kan heller bygge på med mer funksjonalitet etterhvert. Dette kalles også minimum viable product (MVP). Han sier mange nevner ordet, men få vet hvordan man får det til i praksis. Ønske om hyppige tilbakemeldinger og dermed mulighet for å justere produktet var en av grunnene Fredriks oppgir når han forteller at team har valgt å jobbe i intervaller på to uker.

Et tredje team lager ofte ny og supplerende funksjonalitet til et driftskritisk produkt som allerede er i bruk ute hos kunder. Kunden tok raskt i bruk nye oppdateringer noe som ga teamet nyttige tilbakemeldinger på om det de leverte fungerte eller ikke. Som Ine sa:

«Det går på stolthet og prestisje å levere som avtalt. Det skal ikke stå på oss at ikke kunden kommer videre.»

Ove synes teamet har for lite kundekontakt og lider under at de ikke får tilbakemelding på det de lager fra virkelige brukere:

«Tidvis synes jeg at teamet har for dårlig kontakt med kunden. Det er ønskelig å få tettere dialog, sånn at kunden får komme med tilbakemeldinger på et tidligere tidspunkt».

Det ble av flere ytret ønske om mer deltagelse og nærhet. For eksempel sa Lars:

«Man føler mer ansvar når man får en personlig kontakt. Det er lettere å få til et produkt med en gang i stedet for å gjette.»

Men selv om flere ønsket mer kundekontakt opplevdes det også vanskelig å finne balansen for hvor ofte man bør besøke kunden. Det må ikke bli for ofte slik at det blir en belastning for sykehusene. Nær kontakt med kunde kunne i noen tilfeller bli en belastning for enkeltpersoner i et team siden flere av kundene ofte tar kontakt med noen av utviklerne direkte.

Teamet vi observerte forteller at det er demotiverende hvis man leverer noe under press og stress, og så tar ikke kunden det i bruk. Da er det vanskelig å ta neste hastehenvendelse like alvorlig. Ove fortsetter:

«Motivasjonen går opp når kunden faktisk prøver det. Det som er verst for motivasjonen er når kunden stresser opp, og så kan det ta lang tid før de tar i det».

Vi oppfatter her at teamet synes det er demotiverende hvis de stresser for å levere og oppfylle kundens krav og leverer til avtalt tid, men så kan det ta lang tid før de får noen tilbakemelding på det de har levert.

Vi får inntrykk av at teamarbeid fungerer bra når man ser at det man lager blir brukt av andre. I de tilfellene teamet klarer å etablere god kundekontakt ble dette omtalt som en styrke for teamet, men at det kan være vanskelig å finne balansen mellom for mye og for lite kundekontakt.

4.3.3 Anerkjennelse

Mange av informantene snakket om anerkjennelse. Anerkjennelse tolket vi som det å få tilbakemelding på arbeidet teamet gjør. Maja uttrykker at hun syns anerkjennelse ikke må undervurderes:

«Anerkjennelse er drivkraften til mange».

Fra informantene får vi eksempler på kilder både i og utenfor organisasjonen som det er ønskelig å få anerkjennelse fra: ledelsen, nærmeste leder, andre team, kunde og de andre i teamet.

Noen fikk dekket behovet for anerkjennelse gjennom sin tette kontakt med kunden. Andre opplevde at teamet deres internt i bedriften var lite synlig i forhold til andre og derfor ikke følte de fikk særlig anerkjennelse for jobben de gjør, hverken fra andre team eller ledelsen.

Det ble nevnt at noen opplever at enkelte team fremheves oftere enn andre fordi det de lager er mer synlig. Andre lager funksjonalitet som virker høyere prioritert av ledelsen. Dette kan gå på bekostning av de mindre synlige teamene.

I flere teamene legges det frivillig ned et betydelig antall arbeidstimer fordi mange av utviklerne er engasjerte og dedikerte til områdene de jobber med. Her oppfatter vi at det er en opplevelse av at arbeidsinnsats og anerkjennelse ikke står i forhold. Det blir nevnt at dette går ut over motivasjonen i teamene.

En informant beskriver at teamet føler de ikke har så god støtte internt for området de jobber med. Informanten sier de føler et press på at de må bevise internt i bedriften at jobben de gjør er viktig, men at det presset i seg selv også er motiverende. Av den grunn legger de ned betydelig arbeid i sprintdemoene. Sprintdemoen ble av mange nevnt som en veldig god arena for å vise fram det man lager og for å få tilbakemeldinger.

Det ble antydnet at en årsak til at flere opplever mangel på anerkjennelse kan være at bedriften har vokst kraftig i antall ansatte de siste årene:

«Det har blitt ca. 20 team i DIPS – det er kanskje ikke så lett å få samme anerkjennelse som før når DIPS var mindre».

I dette avsnittet har vi sett eksempler på kilder for anerkjennelse. Vi har også sett at det varierer mellom teamene om de synes de får nok tilbakemeldinger på arbeidet.

4.3.4 Diskusjon

Diskusjonen tar for seg faktorer som er av betydning for organisasjoner som ønsker å ha fokus på motiverte medarbeidere. Vi fokuserer på faktorer rundt arbeidets innhold og utforming sett opp mot informantenes eksempler på hva som skaper og påvirker motivasjonen.

Siden fokuset i denne oppgaven er på teamorganisering og hvordan teamene jobber, var faktorer rundt ytre motivasjonsfaktorer som lønn og frynsegoder ikke tema i intervjuene. Vi har i denne oppgaven derfor ikke grunnlag til å diskutere disse nærmere og har valgt å ikke gå nærmere inn på disse her.

Vi vil her se på motivasjon ut i fra teori rundt indre motivasjonsfaktorer.

Hackman og Oldhams motivasjonsmodell omfatter retningslinjer for tiltak som kan øke motivasjonspotensialet i arbeidsoppgavene til ansatte. Retningslinjene omhandler, i tillegg til de tre underkategoriene vi har omtalt her: autonomi, kundekontakt og anerkjennelse, flere punkter som kan være verdt å se på nærmere på i bedriften. I følge Jacobsen og Thorsvik (2002) er det klare sammenhenger mellom disse punktene og de positive psykologiske tilstandene som ble diskutert i kapitlet om motivasjon. De sier følgende:

«Flere empiriske undersøkelser har vist at mennesker som opplever jobben sin som variert og at en utgjør et naturlig hele, og som dessuten får god tilbakemelding, rapporterer mye sterkere tilknytning til bedriften enn de med mer rutinepregede jobber.»

I tillegg hevder de at det finnes svake og ikke entydige sammenhenger mellom fravær og gjennomtrekk, med det lagt til grunn at jo større motivasjonspotensiale enn jobb har, jo mindre fravær og mer stabil arbeidsstokk. Gjennom årlige medarbeiderundersøkelser er vi kjent med at DIPS har lavt fravær og en stabil arbeidsstokk. Men vårt datagrunnlag er ikke stort nok til å kunne dra en slik konklusjon som Jacobsen og Thorsvik (2002) antyder.

4.3.4.1 Selvorganisering

Fra informantene fikk vi eksempler på noen faktorer både innad og utenfor teamet om påvirket arbeidet. Vi tolket uttalelsene til at i hvilken grad de opplevde å få mulighet til å påvirke organiseringen av oppgaver, og til å gjennomføre dem, virket inn på motivasjonen i teamet. Å ha frihet til selv å regulere arbeidet slik gruppen finner det hensiktsmessig er i tråd med prinsippene for selvstyrte arbeidsgrupper (Jacobsen og Thorsvik 2002). Videre sier de også i organisasjoner hvor kravet til personlig initiativ og selvstendighet i arbeidet er høyt er motivasjon svært viktig for å nå organisasjonsmessige mål (Jacobsen og Thorsvik 2002).

I eksemplet Stefan ga var teamets oppgave avgrenset, hadde begrenset tidshorisont og et definert mål. Oppgaven ble også gitt til hele teamet. Forholdene i eksemplet hans er i tråd med prinsippene for selvstyrte arbeidsgrupper som i praksis vil si å gi en gruppe ansvar for et helt produkt og gi dem tilstrekkelig med selvstendighet og ressurser til at de kan gjøres ansvarlige for resultatet (Jacobsen og Thorsvik 2002). Stefan opplevde at teamet virket stolte når de etter endt arbeidsperiode viste fram det de hadde fått til.

Fra flere fikk vi høre om tett samarbeid mellom PO og team når oppgaver for neste arbeidsperiode i teamet skulle defineres. Vi fikk inntrykk av at det fungerte bra når hele teamet ble involvert i dette arbeidet. Det at ingen i gruppen virker å ha en mer sentral posisjon enn de andre når oppgavene diskuteres gjør at dette er et eksempel på stjernenettverket i kommunikasjonsteori (Jacobsen og Thorsvik 2002). Å legge til rette for at alle kan snakke med alle er anbefalt når oppgavene er av kompleks art (Jacobsen og Thorsvik 2002).

Forskning på hvilke effekter deltagelse har viser at jo mer ansatte deltar, jo høyere ytelse opplever organisasjonen, både på individ og organisasjonsnivå. I tillegg er de som utfører arbeidet ofte de som har best oversikt over hva som skjer i en organisasjon. Det er også en klar tendens til at deltagelse er en av de viktigste faktorene for å skape tilknytning til organisasjonen. (Jacobsen og Thorsvik 2002). Vi mener dette også kan overføres til å gjelde for teamarbeid. Splitting av de to teamene mener vi er et godt eksempel på deltagelse er positivt. Teamet hadde jobbet sammen over tid og kjente hverandre både sosialt og faglig og hadde dermed gode forutsetninger finne fram til hvilken fordeling som kom til å fungere. Alternativet hadde vært at ledelsen hadde delt teamet og bestemt hvem som skulle hvor. Vi oppfattet også fra informanten som fortalte dette at de virket svært fornøyde med å få gjøre det på denne måten.

Historien om teammedlemmet som skal ha tatt ut mindre ferie enn planlagt for å ta vare på sommervikarene, mener vi er et eksempel på sosial positiv adferd som (Jacobsen og Thorsvik 2002) sier det er ønskelig å oppnå fra organisasjonens side, men som er vanskelig å få til gjennom belønningssystem eller formell struktur. Vi mener en faktor i dette eksemplet var at de hadde fått et sterkt eierskap til oppgaven.

Flere informanter etterlyste tydeligere krav til leveranser og at teamene stilles mer til ansvar. I det oppfattet vi et ønske om tydeligere prioritering av hvilke oppgaver som er viktigst i teamet til enhver tid, slik at man bruker tiden på de riktige tingene. Flere av informantene etterlyste tydeligere krav til å levere etter avtale. For eksempel ble det sagt at man opplever at det ikke

har så mye å si om man blir ferdige eller ikke innen den tiden som er avsatt til en oppgave. Vi oppfatter at det ønskes tydeligere frister for når oppgaver skal være ferdige, og tydeligere mål om hva det er som skal leveres. Følelse av å ha personlig ansvar for resultatene av arbeidet er den andre av de psykologiske tilstandene i Hackman og Oldhams motivasjonsmodell (Jacobsen og Thorsvik 2002). Denne følelsen oppfatter vi derfor i varierende grad var oppfylt blant informantene.

I følge Assmann (2008) sine erfaringer med team at klart formulerte mål en forutsetning for å få en gruppe til å jobbe sammen som et team. I tillegg til at målene gir en retning til arbeidet bidrar klare mål også til at gruppen fungerer bedre på andre måter. Her nevnes: økt trygghet i gruppen, klargjøring av forventinger, bedre samarbeid, økt tillit, mer engasjement om oppgavene, diskusjon om beste måte å gjøre ting på, løsning av arbeidskonflikter. Mangel på mål kan skape unødvendig frustrasjon i gruppen noe som kan føre til mindre entusiasme, ansvarsfraskrivelse og personangrep (Assmann 2008). I tillegg sier han at mangel på mål vil kunne hindre gruppen i å nå sine mål. Vi ser at det stemmer godt med det vi ser her om at teamene trives best når de vet hva de jobber mot, og at det oppstår frustrasjon når det er uklarheter rundt kortsiktige og langsiktige mål, og til kravene rundt dem.

I følge DIPS Utviklingshåndbok (DIPS 2014a) er et av målene å sette tydelig visjon og mål i produktutviklingen, gi ansvar og følge opp. Det kan være flere årsaker til at vi her finner avvik mellom det informantene opplever, og målene til DIPS ASA. Vår datainnsamling har blitt gjort over et kort tidsrom, og det kan tenkes at mål og krav allerede har blitt tydeligere i noen av teamene som etterlyste dette. De definerte målsettingene i utviklingshåndboken er relativt nye, og i så måte kan det være at de ikke har blitt tilstrekkelig operasjonalisert til at informantene på tidspunktet for datainnsamlingen hadde merket noen effekt.

Endring av fokus på hva et team skal jobbe med kan selvsagt av ulike grunner være nødvendig, men kanskje handler det om måten det skjer på eller hvor ofte det skjer? Og hvis man ofte har unntakstilstand i et team blir det vanskelig å finne den flyten i arbeidet vi omtalte i kapittel 4.2. «Den kollektive flytsonen».

Vi oppfatter at det påvirker motivasjonen positivt når teamene blir involvert i forhold som påvirker egen arbeidshverdag, og når det samarbeides om å definere oppgavene teamet skal utføre. Og når man i utførelsen av oppgavene får tid til å gjøre seg ferdig. Vi tolker det som frustrerende for teamet når det er uklarheter rundt kortsiktige og langsiktige mål med arbeidet, og til kravene rundt dem.

4.3.4.2 *Kundekontakt*

Informantene sier det gir motivasjon å ha kundekontakt. Vi mener at dette henger sammen med at kundekontakt gir bedre forståelse for løsningen som skal lages. Det tredje punktet i Hackman og Oldhams motivasjonsmodell er å ha kunnskap om resultatene av det man gjør er godt eller dårlig. Dette kan være med å forklare hvorfor så mange informanter sa at de opplever kundekontakt som positivt.

Kundekontakt gjennom tidlige og kontinuerlige leveranser av programvare og et kontinuerlig fokus på fremragende teknisk kvalitet og godt design, er blant prinsippene for smidig programvareutvikling (Beck et al. 2001b). Informantene som fortalte at de hadde et etablert forhold til kunden og fikk til å gjøre hyppige leveranser oppfattet vi syntes dette var motiverende. Teamet fikk da mulighet til å justere seg underveis og få større mulighet til å imøtekomme kundens behov.

Vi tolker at ønsket om kundekontakt også viste et generelt ønske om mer kompetanse om det som teamet skal lage. Med innsikt i kundens behov blir det lettere å lage det som kunden vil ha, framfor «å gjette», som Lars sa. Internt i organisasjonen er det ansatt flere klinikere som har klinisk erfaringskunnskap som teamene etterspør. Også Maja hadde kunnskap vi mener teamene kan nyttiggjøre seg bedre. Som vi også omtaler i avsnittet «Om å være ny», er Maja godt vant med teknikker for visualisering av oppgaver. Erfaringsmessig er det lett å snakke forbi hverandre. I følge Jacobsen og Thorsvik (2002) er misforståelser ofte et problem når personer med ulik utdanning og erfaring kommuniserer, fordi profesjoner har sin egen fagsjargong som er fremmed for andre. Teamene i bedriften er tverrfaglige og vi har i avsnitt 4.2.4. «Konsulentrollen» allerede sett at det tekniske språket kan være utfordrende for ikke-teknologene. Samme potensial for misforståelser vil det være i kommunikasjonen mellom team og kunde. Vi mener derfor det på flere områder er et potensiale for bedre utnyttelse av ressurser som er tilgjengelig internt.

Vi oppfatter at det motiverende å jobbe i team når produktet blir tatt i bruk. Vi tolker derfor at ønsket om kundekontakt også er et generelt ønske om mer kunnskap om kundens behov. Med innsikt i kundens behov har man i større grad forutsetning for å lage de riktige produktene. Tilsvarende oppfatter vi at teamene synes det er demotiverende å bruke tid på noe som ingen tar i bruk eller som ikke møter kundens behov.

Å lage målrettede produkter gir teamene mulighet for å oppnå anerkjennelse for arbeidet. Anerkjennelse ser vi på i det neste avsnittet.

4.3.4.3 Anerkjennelse

Anerkjennelse omtales av noen av informantene som selve drivkraften til i det daglige arbeidet. Anerkjennelse tolker vi her som tilbakemeldinger på det arbeidet teamet utfører.

Vi oppfattet at det var forskjellig fram team til team og fra person til person hvor stor betydning anerkjennelse fra de ulike kildene hadde. For noen team var det viktig å få anerkjennelse fra flere av kildene. Mens hos andre kunne mangel på anerkjennelse fra en kilde oppveies av at de fikk tilbakemeldinger fra en av de andre. For eksempel opplevde et team at de sjelden fikk anerkjennelse internt, men siden nærmeste leder var stolt over det teamet gjør og de visste at produktet de jobbet med var veldig viktig for kundene, så var det tilstrekkelig for dem.

Den første av de tre «psykologiske tilstandene» i Hackman og Oldhams motivasjonsmodell er, som vi omtalte innledningsvis i dette kapitlet, følelsen av å ha meningsfulle oppgaver (Jacobsen og Thorsvik 2002). Motivasjonsmodellen beskriver trekk ved arbeidsoppgavene som antas å skape en følelse av å ha en meningsfylt jobb:

«Oppgavens betydning, hvor viktig oppgaven er for organisasjonen og andre mennesker i og utenfor den». (Jacobsen og Thorsvik 2002: 248).

Vi tolker det dithen at anerkjennelse er med på å gi følelse av å ha en meningsfull jobb.

Assmann (2008) omtaler viktigheten av å ha mål for gruppens arbeid. I følge han er et godt formulert mål konsist, klart og kan bli målt for å evaluere om man har lyktes i arbeidet.

Videre sier han at mangel på klare mål kan gjøre det vanskelig for ledelse å gi tilbakemeldinger på prestasjoner underveis.

«Dersom teammedlemmer opplever at tilbakemelding og belønning ikke er konsistente med formuleringen av mål, vil dette kunne skape frustrasjon og misnøye i teamet.»

Vi spør oss om den opplevde mangelen på anerkjennelse skyldes at de er ulike forventninger til arbeidet fordi man mangler god formulerte mål? Eller kan problemet være at tilbakemeldingene ikke når fram til teamet som skulle hatt den? Det ble antydnet av informantene at bedriftens vekst spilte en faktor her.

Når anerkjennelse fra ledelse ble nevnt, oppfattet vi ikke at det var mangel på tilbakemeldinger fra nærmeste leder som var savnet, men heller toppledelse og andre som ikke er så tilstede i hverdagen til teamene.

Forskning på kunnskapsmedarbeidere i nyere organisasjonsformer, slik selvorganiserende team er, viser at arbeidstakere er svært opptatt av synlig og tilstedeværende ledere som aktivt støtter opp under prestasjoner og gir tilbakemelding, samtidig som det er en faktor for å oppnå læring og utvikling i teamene (Hillestad 2001 sitert i Assmann 2008: 183). Videre antydes det at en slik type aktiv ledelse kan være konfliktfylt i forhold til teamenes behov for selvstendighet, uavhengighet og selvledelse.

Vi har her sett at det for alle teamene er viktig å få tilbakemelding på det arbeidet de utfører, men at behovet for hvor tilbakemeldingene skal komme fra varierer mellom team og hva de jobber med.

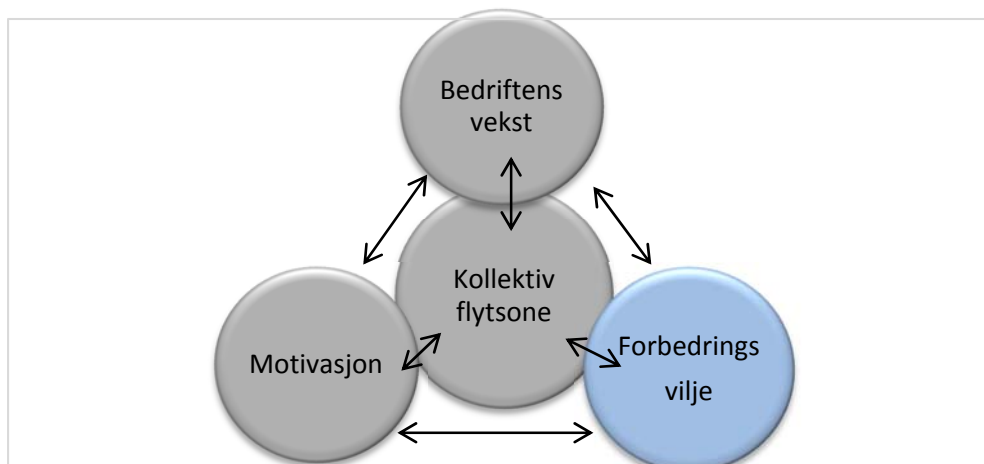
4.3.5 Oppsummering

I dette kapitlet har vi sett på noen faktorer rundt arbeidet som påvirker motivasjonen i teamene; selvorganisering, kundekontakt og anerkjennelse. Å si at motivasjon er en viktig faktor for engasjement, produktivitet og kvalitet er ingen ny oppdagelse. I følge Lines (2011) finnes det lite empirisk, forskningsbasert vitenskap om hva som motiverer kunnskapsarbeidere. Vi har heller ikke her forsøkt å finne noen oppskrift eller sannhet om hva som gir motivasjon, men vi har pekt på noen faktorer i arbeidshverdagen til teamene i vår undersøkelse som ser ut til å påvirke motivasjonen.

Vi har sett at det påvirker motivasjonen positivt når teamene involveres i forhold som påvirker deres egen arbeidshverdag, slik som ved behov for splitting av et team. Det gir et sterkere eierskap til oppgavene når teamene involveres i planleggingen av dem, og når de selv kommer fram til hvordan de skal utføres. Vi ser at teamene trives best når de vet hva de jobber mot, og at det oppstår frustrasjon når det er uklarheter rundt kortsiktige og langsiktige mål, og til kravene rundt dem. Det oppleves motiverende å jobbe i team når de ser at de de lager blir tatt i bruk. Vi tolket ønsket om kundekontakt som et generelt ønske om å ha kunnskap om kundens behov slik at de blir bedre i stand til å lage det kunden ønsker. Teamene synes det er demotiverende ikke å få gjort seg ferdig med arbeid, å bruke tid på noe som ikke blir tatt i bruk, eller som ikke er det kunden vil ha. For alle teamene er det viktig å få tilbakemelding på det arbeidet de utfører, men at hvor de ønsker tilbakemelding fra varierer mellom team og hva de jobber med. I følge en av informantene utvikler teamene over tid interne verdier. Det gjør at belønning og anerkjennelse må matche teamets verdier.

4.4 Forbedringsvilje

Vår oppfatning før vi startet undersøkelsen var at teamene relativt systematisk investerte tid og engasjement i å forbedre sin arbeidsmetodikk. Denne oppfatningen baserte seg hovedsakelig på erfaringer fra de teamene vi selv har jobbet i. I forarbeidet til undersøkelsen var vi nysgjerrige på om systematisk arbeid for kontinuerlig forbedring også var gjennomgående i andre team. Kunne det være grunnlag for å si at kontinuerlige forbedringsprosesser er innarbeidet i bedrifts-/ avdelingskulturen? Vi undret oss også over i hvilken utstrekning teamene jobber for å evaluere og endre prosesser og måter å jobbe på. Verken i enkelintervjuene eller gruppeintervjuene spurte vi direkte om kontinuerlig forbedring, prosessinnovasjon eller organisasjonslæring i teamene. Etter datainnsamlingen fant vi likevel at flere av informantene kom inn på tema i tilknytning til kontinuerlig forbedring, prosessinnovasjon og organisasjonslæring. Vi oppfrisker hovedmodell med å vise hvor «Forbedringsvilje» er plassert i modellen.



Figur 13: Forbedringsvilje

I det tidlige analysearbeidet, både ved åpen og aksial koding, framsto det tydelig at det å jobbe for hele tiden å bli bedre var noe som opptok teamene. Vi oppdaget at informantenes holdning til forbedringsarbeidet hadde med deres innstilling å gjøre. I arbeidet med den åpne kodingen kom vi etter hvert fram til det norske begrepet «forbedringsvilje», som for oss fanger essensen i hvordan teamene systematisk jobber for å forbedre seg. Da vi bearbeidet begrepet til engelsk, kom vi fram til ordet «improvability». Vi så at den engelske oversettelsen gir konnotasjoner til de engelske begrepene ability (evne), possibility (mulighet) og improvement (forbedring). Det er også i slekt med improvisation (improvisasjon), som

betoner den kreative, ad.hoc. skaperprosessen. Selv om den engelske versjonen av ordet inkluderer konnotasjoner til flere begreper enn den norske utgaven, har vi valgt å bruke det norske «forbedringsvilje» ettersom oppgaven ellers er på norsk. «Forbedringsvilje» definerer vi som «teammedlemmenes evne og iboende vilje til å skape mulighet for kontinuerlig forbedring», og utgjør en av funnkategoriene i denne studien.

I dette kapitlet skal vi se nærmere på de funn vi har gjort som viser at forbedringsviljen er en del av teamenes hverdag, og på hvilke måter. Vi deler inn i fire subkategorier med tilhørende avsnitt. I det første avsnittet, «Forbedringsviljen fins», viser vi gjennom eksempler at vilje til forbedring, eller «improvability» eksisterer i teamene DIPS Utviklingsavdeling. Vi beskriver på hvilke måter forbedringsvillighet kommer til uttrykk skriftlig (formelt), verbalt (hensikt) og i praksis (handling). I det andre avsnittet, «Ideene bobler», gir vi eksempler på hvordan viljen til kontinuerlig forbedringsarbeid i praksis kommer til uttrykk. Her går vi nærmere inn på hvordan informantene selv opplever at idéer om nye måter å jobbe på tas imot og eventuelt fører til prosessforbedring i teamene. I tredje avsnitt «Retrospekt» ser vi nærmere på hvordan retro er en arena der forbedringsviljen kommer til uttrykk og kan være et mulighetsrom for kontinuerlig forbedringsprosess innad i teamene. Vi trekker her fram informantenes erfaringer med retrospekt. Kapitlets siste avsnitt har vi kalt «Retrospekt

Sprintretrospekt fremstår i DIPS Utviklingshåndbok 2014, og gjennom samtaler med representanter fra ledelsen, som den uttalt mest systematiske arenaen for kontinuerlig forbedring og prosessinnovasjon. Gjennom dokumentstudier finner vi at sprintretrospektiv formelt er beskrevet og forankret i DIPS Utviklingshåndbok 2014 (DIPS 2014a). Vi finner at retro har til hensikt å gi teamet anledning til:

«... å reflektere over hvordan de kan fungere bedre sammen som team, og identifiserer konkrete tiltak som kan forbedre arbeidsteknikker, miljø, prosess e.l. for teamet» (DIPS 2014a).

Flere av informantene kommer inn på retro som et verktøy for å forbedre arbeidsprosessene. Mona uttrykker det slik:

«Refleksjon rundt måten man jobber på er viktig for å utvikle seg. Det er lite frustrasjon fordi man kan få igjennom ting man ønsker å endre».

Mona forteller om hvordan retro virker som arena for læring i hennes team:

«Da kommer vi fram til hvordan vi skal endre».

Og videre forteller hun at de har retro jevnlig. Om måten de gjennomfører retro på sier hun: *«Vi gjør forbedringsarbeid, men ikke så eksplisitt. Retro kan være likt eller forskjellig fra hver gang. Det er jo kjedelig å gjøre det samme hver gang. Man må prøve å få noe nytt ut av hver retro – prøve å finne et annet innslagspunkt for hver gang. Hvis man plukker ut noen ting, blir det lettere å fokusere på hva man skal bli bedre på.»*

Lars forteller om hvordan retrospekt foregår i hans team:

«Vi har retro hver 14. dag. (...) På retro tar vi opp det forrige, gjør evaluering. Det er en enkel måte å følge opp. Vi gjør enkle oppgaver. Vi kjører retro selv.»

Lars gir også uttrykk for at tiltak som teamet har kommet fram til i retrospekt ikke skjer av seg selv. Det krever oppfølging: *«Det er ofte sånn med prosesser, at alle synes det er greit der og da. Vi sitter i et rom og blir enige om hvordan man jobber, men så er mye glemt når vi kommer ut. Det må være en eller annen form for oppfølging i etterkant som sørger for at det faktisk gjøres. Det er lett å glemme det av etterpå.»*

Flere av informantenes erfaring er at retro må resultere i gjennomførbare tiltak. Både under observasjon og i intervju av teamet hører vi at medlemmene uttrykker seg positiv til at retrospekt medfører forbedringstiltak. Imidlertid i små doser av gangen:

«Den beste måten å ikke få ting til å skje på, er å innføre flere ting samtidig.»

Også under gruppeobservasjonen ble retro et viktig tema siden det faktisk var utgangspunktet for teamdagene de nylig hadde arrangert. For å følge opp tiltakene som de ble enige om hadde de definert tiltak, ansvarlig og frist. Konklusjonen fra teamdagene var å ha retro oftere, helst hver 2. uke for å ha mer nærhet til hendelsene. Med retro etter hver arbeidsperiode er det kort vei mellom justeringer de blir enige om. Dette gir en kort læringsløyfe. Et av teammedlemmene uttrykker hva en kort læringsløyfe innebærer i praksis:

«Med retro hver 2. uke, så er man ikke lengre unna enn to uker å endre noe.»

Ove argumenterer for at det å ha arbeidsperioder på to uker gjør behovet for prosess mindre.

«Når man har retrospekt jevnlig, trenger de ikke å vare så lenge hver gang», sier han.

Hyppig retrospektiv er et verktøy som støtter opp under forbedringsviljen!

I dette avsnittet har vi trukket fram det agile Scrum-verktøyet retrospekt som arena for kontinuerlig prosessarbeid. Hovedpoengene fra avsnittet er at fokus må variere fra gang til gang, tiltakene krever oppfølging, og det bør ikke innføres for mange endringer samtidig.

Videre er det viktig at retroen holdes jevnlig, og flere team anbefaler hver 14. dag. I neste kapittel skal vi se på utgangspunktet for innføring av Scrum ble innført i DIPS i 2008.

Direktørens postkasse». Her gjengir vi en bedriftsintern historie om hvordan en ny ide ble tatt opp i bedriften. I siste del av kapitlet diskuterer vi funnene fra hvert avsnitt og gjør en oppsummering.

4.4.1 Forbedringsviljen fins

I dette avsnittet presenterer vi eksempler fra dokumentstudier, intervjuer og observasjon som viser hvordan og på hvilken måte forbedringsviljen er internalisert i bedriften. I tre ulike sitater finner vi at forbedringsviljen kommer direkte til uttrykk. For det første sier Jenny at bedriften har kultur for å være åpen for forslag. For det andre fremgår det i et sitat fra Ruben at:

«... alle virker å ville bidra til å yte bedre. Jeg opplever organisasjonen som ydmyk.»

Han forteller at «organisasjonen virker å ha en bevissthet på at man alltid kan jobbe bedre selv om man i utgangspunktet er god på det man gjør». Mona sier at den agile metodikken i seg selv støtter kontinuerlig forbedring:

«Det som ligger i det agile konseptet er at man lærer av feil og blir bedre.»

Vi finner vilje til forbedring forankret i strategiske dokument. DIPS utviklingshåndbok fra 2014 beskriver ti ulike felles mål for forretningsenhetene der ett av målene er kontinuerlig forbedring. Målet om kontinuerlig forbedring foregår ifølge håndboken ved:

«... at vi hele tiden vurderer vår måte å arbeide på for å forbedre den, slik at det går raskere, gir høyere kundeverdi, bedre kvalitet og mer motiverte medarbeidere (...).

Forretningsenhetene forventes å støtte prosess for å etablere en felles metode for kontinuerlig forbedring, gjennomføre forbedringer i egne enheter og arbeide for at forbedringer som berører hele bedriften tas på rett ansvarsnivå, samt ha en operativ agil coach på alle lokasjonene til forretningsenheten som følger opp prosessene rundt kontinuerlig forbedring» (DIPS 2014a: 7-8).

Kontinuerlig forbedring fremstilles i utviklingshåndboken som en vinn-vinn- situasjon både i bedriftsøkonomisk forstand, for kundene, og som motivasjon for det enkelte teammedlem.

At det er teamet selv som har løsningen, er noe av essensen i kategorien forbedringsvilje. Lars sitt utsagn forsterker dette:

«Teamet kjenner ofte årsaken selv. Man kan ikke bare ha lest ei bok og komme med ei enkel

løsning. Noen ganger har teamet selv forklaringen på hvorfor ting ble som de ble, mens en utenforstående ikke har kjennskap til hvordan sprinten har vært.»

Han understreker at det bør være teamets eget ansvar å eventuelt be om hjelp utenfra.

«Hvis noen skal komme utenfra, så er det teamet som skal komme til den selverkjennelsen at de trenger hjelp og få inn den ressursen. Det er dét selvorganisering dreier seg om», sier Lars.

Han fortsetter: *«Vi som team skal ta ansvar for egen arbeidsdag. Det er en fare at teamet kan bli passivt hvis det er noen utenfra som kommer og skal fortelle hvordan man skal jobbe. Hvis noen kommer utenifra umyndiggjøres teamet. Teamet venner seg til at noen utenfor teamet skal komme og redde teamet. Det er teamets ansvar. Dette med «empower the team» hvis du bemyndiger et team, så ... Det jeg ikke synes er bra, er når folk forteller teamet hvordan man skal jobbe».*

Teamet vi observerte hadde erkjent et behov for å evaluere egen arbeidsprosess. Da vi møtte dem var det over et halvt år siden sist de hadde gjennomført et retrospekt, noe de opplevde som altfor lenge siden. De tok selv initiativ til å ha såkalte «teamdager» for å jobbe med forbedring av egen arbeidsprosess, noe de fikk støtte for av sin utviklingsleder.

Utviklingslederen gjorde det på forhånd klart at det var teamet selv som ledet arbeidet, men at han kunne bidra med sine kunnskaper om andre teams erfaringer:

«Det er primært dere som styrer utviklingen i teamet selv, men jeg kan bidra med tips og erfaringer fra hva jeg ser fungerer for andre team, og sørge for kontinuitet i forbedringsarbeidet».

Teamet satte av to arbeidsdager der formålet var å evaluere noen av arbeidsprosessene og forenes om en felles måte å jobbe på. Teamdagene resulterte i en «team working agreement», der teammedlemmene var forent om felles kjøreregler for samarbeidet i teamet. Teamets initiativ og autonomi, samt lederens støtte til å prioritere prosessforbedring, ser vi på som et godt eksempel på forbedringsvilje.

Er det forskjell på uttalt praksis og faktisk praksis, med det mener vi om teamene gjør det informantene sier at de gjør? Basert på våre data har vi ikke grunnlag for å hevde at informantene forsøker å gi inntrykk av at teamene er bedre enn de er. Imidlertid var det en informant som opplevde at nye ideer ble forsøkt tilpasset det eksisterende (adaptasjon) framfor å bli implementert slik de var i utgangspunktet (adopsjon).

4.4.2 Ideene bobler!

I dette avsnittet ser vi først på eksempler som viser hvordan ideene som fører til prosessforbedring oppstår organisasjonen, og på hvilket hierarkisk nivå. Mona har jobbet i bedriften kortere enn to år. Hun ga uttrykk for at det ikke var problemer med å innføre nye ideer i teamet sitt.

«Jeg føler at vi har mulighet til å gjøre endringer», sier hun.

Da hun kom inn i teamet fikk hun positiv tilbakemelding fra de andre i teamet fordi hun tenkte annerledes enn de øvrige teammedlemmene. De sa til Mona:

«Du tenker annerledes enn oss – så bra!».

Mona forteller at hun foretrekker ideer som oppstår nært i organisasjonshierarkiet:

«Det jeg liker best er når ideene «bobler opp» eller oppstår i et team».

Hun utdyper dette videre:

«Hvis en utvikler eller tester kommer på noe lurt er det lettere å «selge inn» hos de andre teamene. Det er mer sannsynlig at andre vil like det hvis det er noe som er nyttig. (...).»

Mona gir flere eksempler på konkrete, men enkle teknikker som hennes team relativt nylig har tatt i bruk og som forbedret teamets måte å arbeide på.

«I starten hadde jeg en stund en egen task: «Snakk med testeren». Det er det første som skjer når noen starter med en PBI».

Av Mona får vi vite at både utviklerne, konsulent og produkteier i hennes team er omforent om å bruke disse teknikkene. Videre skal vi se flere eksempler fra Mona.

Det første eksemplet Monas team har innført er brukerhistorier og Condition of Acceptance (CoA). Brukerhistorier (også kalt «user stories») refererer til en ekte eller fiktiv brukers historie som skal hjelpe utvikleren å forstå hvilket behov funksjonaliteten i en feature skal dekke (Sandven 2010). CoA står for «Condition of Acceptance», og refererer til den tilstand en feature er i når kunden kan akseptere den. CoA gir tydelige kriterier for når teamet kan anse en oppgave som ferdig. Mona forteller at i hennes team må brukerhistorier og CoA være på plass før utviklerne tar fatt på en ny oppgave.

Det andre eksemplet vi trekker fram fra intervjuet med Mona, er bruk av Product backlog item (PBI) som historisk dokumentasjon. En PBI inneholder en beskrivelse av featuren som skal utvikles. Ved teamet selv formulerer oppgavene sine skriftlig sier Mona at de får mer eierskap til dem. Basert på Monas utsagn vil en godt beskrevet feature gjøre at man kan gå

tilbake til den tilhørende PBIen og undersøke hva som opprinnelig sto i beskrivelsen av featuren. Det er spesielt aktuelt dersom feil oppstår. Hun går da tilbake til PBI-en for å se hva som egentlig var beskrevet, og om feilen kunne vært unngått:

«Jeg liker sporbarheten en innholdsrik PBI gir. Dette er for å endre seg og bli bedre. Hvis det dukker opp en bug, så kan jeg gå tilbake og se om det sto i PBI-en. Kan stoppe opp og tenke: Burde vi sett den feilen før?».

I et møte som en agil coache fasiliterte, brukte møtedeltakerne teknikken «walking stick». Øvelsen går ut på at det bare er den som holder vandrestaven/objektet som har ordet. Objektet går på rundgang. Hensikten med «walking stick» er å få fram meninger som ellers ikke kommer så godt fram. Mona uttrykker det slik:

«Selv om ikke alle er ute etter å få gjennomslag for ideene sine, er det viktig å bli hørt. Da får man fram synspunkter som man eller kanskje ikke ville tenkt på ... Man får fram andre synspunkter og får opp diskusjon uten at det blir så intenst».

Implisitt ligger det en form for kvalitetssikring i at alle synspunkter kommer fram.

En annen av våre relativt nyansatte informanter hadde foreslått mer bruk av såkalte Community of Practice (COP). COP er grupper av folk som deler en interesse for noe de gjør / kan, og gjennom jevnlig å møte likesinnede i COP'en lærer de å bli enda bedre på dette interesseområdet. Hun begrunnet det med:

«Dagens fellesmøter domineres ofte av de samme personene. En COP faggruppe er mindre, og gjør at det er lettere å bli engasjert. (...) Mange møter foregår via Lync – det er ikke alltid det fungerer så godt. Mange sitter og gjør andre ting. Men hvis du skal ha det samme møtet fysisk ville man være for mange».

Vi kjenner til at hennes forslag nå har ført til at COP er innført på regulær basis i avdelingen. Dette var vårt siste eksempel på ideer bobler opp og implementeres i organisasjonen.

En av lederne vi intervjuet omtaler det han kaller «finne-på-menneskene», og «passe-på-menneskene». Implisitt i hans betegnelse ligger det at «finne-på-menneskene» er mer kreative og initiativrike til å finne på og iverksette nye ideer. Vi forstår det slik at «passe-på-menneskene» tenderer til å være mer kritiske og til å følge etablerte rutiner og normer. Denne informantens erfaring med å sette sammen team er at det oftere er flere av «passe-på-menneskene», og at de ofte kan dominere «finne-på-menneskene. Han sier at utfordringen er å gi «finne-på-menneskene» rom for kreativitet.

I dette avsnittet har vi sett eksempler som viser forbedringsviljen gjennom at ideer som fører til prosessforbedring oppstår i organisasjonen. Ofte oppstår de innad i teamene og sprer seg gjerne til andre team dersom det fanges opp som nyttig. I neste avsnitt skal vi se på retro som en arena for å jobbe med forbedringsarbeidet.

4.4.3 Retrospekt

Sprintretrospekt fremstår i DIPS Utviklingshåndbok 2014, og gjennom samtaler med representanter fra ledelsen, som den uttalt mest systematiske arenaen for kontinuerlig forbedring og prosessinnovasjon. Gjennom dokumentstudier finner vi at sprintretrospektiv formelt er beskrevet og forankret i DIPS Utviklingshåndbok 2014 (DIPS 2014a). Vi finner at retro har til hensikt å gi teamet anledning til:

«... å reflektere over hvordan de kan fungere bedre sammen som team, og identifiserer konkrete tiltak som kan forbedre arbeidsteknikker, miljø, prosess e.l. for teamet» (DIPS 2014a).

Flere av informantene kommer inn på retro som et verktøy for å forbedre arbeidsprosessene. Mona uttrykker det slik:

«Refleksjon rundt måten man jobber på er viktig for å utvikle seg. Det er lite frustrasjon fordi man kan få igjennom ting man ønsker å endre».

Mona forteller om hvordan retro virker som arena for læring i hennes team:

«Da kommer vi fram til hvordan vi skal endre».

Og videre forteller hun at de har retro jevnlig. Om måten de gjennomfører retro på sier hun: *«Vi gjør forbedringsarbeid, men ikke så eksplisitt. Retro kan være likt eller forskjellig fra hver gang. Det er jo kjedelig å gjøre det samme hver gang. Man må prøve å få noe nytt ut av hver retro – prøve å finne et annet innslagspunkt for hver gang. Hvis man plukker ut noen ting, blir det lettere å fokusere på hva man skal bli bedre på.»*

Lars forteller om hvordan retrospekt foregår i hans team:

«Vi har retro hver 14. dag. (...) På retro tar vi opp det forrige, gjør evaluering. Det er en enkel måte å følge opp. Vi gjør enkle oppgaver. Vi kjører retro selv.»

Lars gir også uttrykk for at tiltak som teamet har kommet fram til i retrospekt ikke skjer av seg selv. Det krever oppfølging: *«Det er ofte sånn med prosesser, at alle synes det er greit der og da. Vi sitter i et rom og blir enige om hvordan man jobber, men så er mye glemt når vi*

kommer ut. Det må være en eller annen form for oppfølging i etterkant som sørger for at det faktisk gjøres. Det er lett å glemme det av etterpå».

Flere av informantenes erfaring er at retro må resultere i gjennomførbare tiltak. Både under observasjon og i intervju av teamet hører vi at medlemmene uttrykker seg positiv til at retrospekt medfører forbedringstiltak. Imidlertid i små doser av gangen:

«Den beste måten å ikke få ting til å skje på, er å innføre flere ting samtidig».

Også under gruppeobservasjonen ble retro et viktig tema siden det faktisk var utgangspunktet for teamdagene de nylig hadde arrangert. For å følge opp tiltakene som de ble enige om hadde de definert tiltak, ansvarlig og frist. Konklusjonen fra teamdagene var å ha retro oftere, helst hver 2. uke for å ha mer nærhet til hendelsene. Med retro etter hver arbeidsperiode er det kort vei mellom justeringer de blir enige om. Dette gir en kort læringsløyfe. Et av teammedlemmene uttrykker hva en kort læringsløyfe innebærer i praksis:

«Med retro hver 2. uke, så er man ikke lengre unna enn to uker å endre noe».

Ove argumenterer for at det å ha arbeidsperioder på to uker gjør behovet for prosess mindre.

«Når man har retrospekt jevnlig, trenger de ikke å vare så lenge hver gang», sier han.

Hyppig retrospektiv er et verktøy som støtter opp under forbedringsviljen!

I dette avsnittet har vi trukket fram det agile Scrum-verktøyet retrospekt som arena for kontinuerlig prosessarbeid. Hovedpoengene fra avsnittet er at fokus må variere fra gang til gang, tiltakene krever oppfølging, og det bør ikke innføres for mange endringer samtidig. Videre er det viktig at retroen holdes jevnlig, og flere team anbefaler hver 14. dag. I neste kapittel skal vi se på utgangspunktet for innføring av Scrum ble innført i DIPS i 2008.

4.4.4 Direktørens postkasse

Basert på våre informanternes uttalelser, representerer innføringen av Scrum som agil metodikk i 2008 en av de største omorganiseringene bedriftens historie. Vi tar dette eksemplet med for å vise flere sider av forbedringsvillighet, her eksemplifisert gjennom en omveltende organisasjonsendring. Flere av informantene omtaler bedriften «før og etter Scrum». Vi anser dermed organisasjonsendringen som signifikant. Stefan er den som tydeligst setter innføring av denne metodikken i bedriftens historiske perspektiv:

«Selv med de organisasjonsendringene som har vært de siste årene, så er innføring av Scrum den største organiseringa som har blitt gjort i DIPS».

Vi gjengir Stefans historie om hvordan en engasjert ansatt bidro til dette paradigmeskiftet i måten å jobbe på: En utvikler i DIPS kom over en interessant bok om Scrum. Oppløftet over metodikkens lovnader om kvalitetsforbedring og økt utviklingshastighet, så vedkommende overføringsverdien til sin egen arbeidsplass. Måten han formidlet budskapet til ledelsen på var simpelthen å levere boka anonymt i direktørens postkasse! Direktøren hadde tydeligvis lest boka og blitt inspirert. Det resulterte i at Scrum ble innført med direktørens engasjement og forankring som agil metodikk i DIPS i 2008. Jenny bekrefter at ideen om å innføre Scrum kom fra denne personen, og ikke fra ledelsen.

4.4.5 Diskusjon

Interessant nok oppdaget vi at forskningslitteraturen bugner av litteratur som omhandler «endringsvilje» og «forandringsvilje». Imidlertid fant vi ingen eller få treff som omhandlet verken «forbedringsvilje», «forbedringsvillighet» eller «improvability». Vi mener at våre data indikerer at det fins en iboende vilje til forbedring i DIPS Utviklingsavdeling, og at den agile arbeidsmetodikken i seg selv er en driver for forbedringsviljen. Agile prinsipper innebærer å være kritisk til det som lages fordi man hele tiden avstemmer om løsningen treffer brukerens behov.

4.4.5.1 Forbedringsviljen fins

Den første konklusjonen fra dette avsnittet er at vi basert på vår tolkning kan bekrefte at forbedringsvillighet er en viktig del av arbeidshverdagen i teamene i DIPS Utviklingsavdeling. Det er kontinuerlig nedfelt i strategiske dokument at teamene skal jobbe med forbedring, men våre data viser at forbedringsarbeidet ikke bare er fine ord på papir.

Skal innovasjon blomstre, må det finnes en kultur for at nye innspill og ideer er verdifulle. Kultur kommer til uttrykk gjennom fire kategorier: materielt, adferd, verbalt, og strukturelt (Bang 1995). Vi finner kultur for kontinuerlig forbedring materialisert gjennom strategiske dokument, for eksempel DIPS Utviklingshåndbok fra 2014 (DIPS 2014a). Vår undersøkelse viser også at kontinuerlig forbedring kommer til uttrykk i praktisk handling. At Fredrik sitt team hadde lagt inn retrospekt i kalenderen framover er et eksempel på adferd. Mona fortalte at hennes team har begynt å bruke ulike verktøy som walking stick, CoA, brukerhistorier og PBI som vi mener er et uttrykk for en reflektert praksis for kontinuerlig forbedring.

Uttalelsene av Mona, Jenny og Ruben viser hvordan forbedringsviljen kommer til uttrykk verbalt. Aktiviteten retrospekt tolker vi som et strukturelt uttrykk for forbedringskulturen.

Disse eksemplene på materielle, atferdsmessige, verbale og strukturelle uttrykk, viser at det er

en kultur for kontinuerlig forbedring i teamene, og at forbedringsarbeidet faktisk blir prioritert på flere organisatoriske nivå. Kontinuerlig forbedring av arbeidsprosessene er i DIPS Utviklingsavdeling ikke bare gode intensjoner som er nedskrevet og arkivert – det er en del av bedriftskulturen.

Vi la merke til at flere av de nye praksisene som vi presenterte i underkapitlet «Ideene bobler!» kom fra nye teammedlemmer. Det var ikke slik at absolutt alle de nye ideene kom utelukkende fra nye ansatte, men mange av forslagsgiverne var nye for teamet. Disse eksemplene viser at adopsjon av nye ideer er til stede i DIPS.

En av de nyansatte informantene opplever imidlertid at nye ideer blir imøtekommet, men at man bruker krefter på å forme de nye ideene slik at de passer inn i den eksisterende helheten. Vi har ikke belegg for å hevde at dette gjelder hele organisasjonen, men viser at det var oppfatningen hos ett teammedlem. Elementer av adaptasjon er dermed til stede.

Gjennom uformell dialog har vi fått vite at flere andre team også har gjennomført teamdager der de har jobbet med arbeidsmetodikken og kommet fram til en «team working agreement». Det essensielle er at teamet vi observerte fikk frihet og tillit fra sin leder til selv å komme fram til løsningen. Vi oppfatter også at teamet har en god og åpen dialog med sin utviklingsleder og er åpne for forslag som han kommer med. Vi observerte en utviklingsleder som ønsker å spre de gode ideene mellom teamene og som ønsker å støtte et kontinuerlig forbedringsarbeid med utgangspunkt i det enkelte team. Vi observerer også at teamet selv tar initiativ til og ansvar for forbedringsprosesser. Dette mener vi viser forbedringsvilje, men også at ideene bobler opp nedenfra og oppover i organisasjonen. Det kommer vi nærmere inn på i neste avsnitt.

Forutsatt at vi fortsatt definerer kontinuerlig forbedring som en type organisasjonsendring, ser vi at endringene oppstår i teamene selv og iverksettes av teamene selv. Når forbedringsarbeidet er internalisert i teamene, er det heller ikke er motstand mot endring. I følge Tronsmo er motstand mot forandring først og fremst en reaksjon på måten man blir behandlet på (Tronsmo 1998).

Fintuning av en arbeidsprosess kan vi se på som den minste bestanddelen i en organisasjonsendring. I DIPS kaller man slik fintuning for «tweeking». Vitenskapelig litteratur som omhandler organisasjonsendringer beskriver typisk store og ofte plutselige endringer initiert av ledelsen, der kontinuerlig forbedring er et strategisk grunnlag for

kontinuerlige konkurransefortrinn (Jacobsen og Thorsvik 2007, Roos et al. 2010, Fischer og Sortland 2001, Johannessen og Olsen 2008). I vårt datagrunnlag ser vi at endringene er små, iterative, initiert i teamene, og der drivkraften er å gjøre ting bedre fordi det er motiverende å få ting til å flyte bra. Altså helt forskjellig fra de tradisjonelle fremstillingene.

4.4.5.2 Ideene bobler!

Basert på datamaterialet trekker vi den konklusjonen at det skjer mye positivt forbedringsarbeid med utgangspunkt i teamene. I følge Nadler og Tushmans endringstyper, finner vi våre eksempler som inkrementelle endringstyper; enten proaktive (fininnstilling) eller reaktive (tilpasning) (Jacobsen og Thorsvik 2007: 353). Innen organisasjons- og ledelseslitteraturen har de diktatoriske «top-down»- modellene vært dominerende blant endringsteoriene (Jacobsen og Thorsvik 2002). Informantenes eksempler viser at ideer og prosessforbedrende tiltak som starter innad i teamene er de som synes å ha størst legitimitet i DIPS Utviklingsavdeling. Mange av de kontinuerlige forbedringsprosessene skjer «bottom-up»; nedenfra og opp i organisasjonskartet. Monas eksempler på at ideer «bobler opp» forsterker funnet om at organisasjonsendringer har best gjennomslag når de kommer nedenfra og opp i organisasjonen. Det betyr ikke at representanter for ledelsen ikke kommer med gode idéer, men at det er lettere å nå fram med en idé dersom den skal iverksettes der den oppstår.

Vår undersøkelse viser at det er åpenhet for å komme med sine innspill og forslag.

Eksemplene på innføring av CoA, brukerhistorier, walking stick og COP viser hvordan et team omforenes om å ta i bruk agile teknikker som er nye og nyttige for dem. Eksemplene viser også at det er teamene selv som bestemmer at de skal bruke verktøyene aktivt for å forbedre arbeidsprosessene. Som vi så i kapittel 2.3 Motivasjon, er medbestemmelse og autonomi i organiseringen av arbeidet essensielt spesielt i bedrifter med høyt utdannede kunnskapsarbeidere for at den enkelte skal føle personlig ansvar for resultatet (Hackman og Oldham omtalt i Jacobsen og Thorsvik 2002) .

Som presentert i kapittel 2.4 Kontinuerlig forbedring, viser Johannessen og Hauan (1994) sin modell om læringstyper en enkel, men effektiv modell for systematisk å ta vare på de gode hverdagsideene. Mona som analyserer PBIene når det har oppstått en feil for å undersøke om teamet kan lære noe, tolker vi som et eksempel på L2 i Johannessen og Hauan (1994) læringssirkelen.

For oss viser lederen som skilte mellom «finne-på-menneskene» og «passe-på-menneskene» eksempel på forbedringsvilje fordi han har erfart at kreativitet krever visse vilkår. Som leder

har han en viktig rolle i de signalene han sender for hvilken adferd som belønnes. Han som leder kan velge å gi anerkjennelse til den ene eller andre typen adferd. Denne lederen er oppmerksom på at finne-på-menneskene er i mindretall og at deres kreativitet må støttes hvis den skal vokse.

Flere informanter innrømmet at det kunne være lett å glemme det man i teamet var blitt enige om. Ruben, som jobber fra et lederperspektiv, peker videre på det han mener er årsaken til hvorfor det er så lett å falle tilbake:

«Teamene har ingen drivkraft til å forbedre seg. Det er vanskelig å nå inn med/få støtte for kontinuerlig forbedring hos teamene.»

Rubens påstand overrasker ettersom vi har fått det motsatte inntrykket i samtale med andre informanter. Våre informanter som jobber i team gir uttrykk for, og gir eksempler på hvordan de refleksivt jobber kontinuerlig med prosessforbedring. Vi har også inntrykk av at forbedring er viktig. Vi har fundert over dette, og en teori er at teamene ikke lydhøre for forslag fra noen utenfor teamet. En av informantene uttrykte at konsekvensen av selvstyrte team er at teamet selv skal komme fram til behov selv. Det kan også være snakk om nivåforskjeller, der teamene mener å ha vist forbedring, men at det ikke er nok i forhold til ledelsens forventninger. Vi har ikke svaret, men spør oss om det igjen kan skyldes ulike forventninger til HVA som skal forbedres? Kanskje mangler det forventningsstyring både fra ledelsen og teamene når det kommer til hva, hvordan og hvor raskt noe skal endres?

Ruben kommer inn på at teamene må ta konsekvensene av sine handlinger ovenfor andre. *«Hvis man ikke [tar konsekvensene], hvordan skal man da bli bedre?»*, spør han retorisk. Likevel legger han vekt på grunnidéen for forbedringen skal skje gjennom autonomi og frihet. Informanten opplever at de ansatte er ydmyke for innspill til kontinuerlig å forbedre. Imidlertid opplever han et paradoks ved at det er vanskelig å nå inn til teamene med kontinuerlig forbedring. Han beskriver at det er forskjell på hvordan enkeltindividene responderer på forbedring kontra teamet som helhet. Dette måtte vi få utdypet mer, og Ruben forklarte fenomenet med gruppedynamikk i følgende sitat:

«... [det er ofte] forskjell på hva man sier og gjør som enkeltindivider og hvordan det er i en gruppe. Gruppedynamikk spiller veldig inn her og kan overskygge enkeltindividet.»

Teamet vi observerte virket å ha en engasjert utviklingsleder som var opptatt av å spre de gode ideene mellom team. Han var oppmerksom på at forbedringsarbeid er et kontinuerlig arbeid, noe som støttes av Sjøvold (2014):

«Teambygging er å erkjenne, endre adferd og la den nye adferden blir en vane.»

Sjøvold anbefaler å bruke noen minutter på de nye vanene hver dag og unngår tidkrevende samlinger: «Teambygging gjøres ikke unna på en ekstern todagerssamling, men gjennom de små drypp av refleksjon som skjer i hverdagen.»

«DIPS ansetter klinikere, men de formes raskt til hvordan vi jobber her. De nye formes til samme tankegang og er ikke så god på å utnytte «utenfra»- kompetansen hos nye. Mer fokus på metodikken. DIPS bør være mer lydhør for andres erfaringer og metodikk», sier en av informantene. Vi finner støtte for dette hos Janis (1972), (Jacobsen og Thorsvik 2002) som fant at gruppenormer kan hindre en gruppe i å lære av sine handlinger. Folk som arbeider tett sammen utvikler samme måte å se verden på, samme normer og verdier.

Vi har sett at vilje til forbedring finnes i teamene og at det gjøres mange små og store tiltak for å finne bedre måter å jobbe på. At ideer oppstår i et team og gjerne sprer seg derfra og til andre team innebærer at «noen» må spre ideene. Her så vi at utviklingsleder og agile coacher er viktige rolleinnhavere, mens aktuelle arenaer for den type kunnskapsdeling kan være COP.

4.4.5.3 Retrospekt

I den agile Scrum-metodikken er sprintretrospektiv ett av flere verktøy som er med på å drive arbeidet med kontinuerlig forbedring. Vi har i vår oppgave trukket fram retro som det viktigste verktøyet.

Som våre funn viste i kapittel 4.4.3. Retrospekt er Scrum-verktøyet retrospekt en hovedarena for kontinuerlig prosessarbeid i DIPS Utviklingsavdeling. Hovedpoengene fra våre funn som omhandler retrospekt er at det er viktig å endre innslagspunktet for hver gang, at tiltakene krever oppfølging, og at man ikke bør innføre for mange endringer samtidig. Retroen bør avholdes jevnlig for å få kontinuitet, og flere team anbefaler retrospekt hver 14. dag.

Sjøvold (2014: 78) beskriver hvordan team må trene på sine ferdigheter. Han drar analogi til OL- mesteren, som må trene for å holde ved like toppformen. Team må også øve på å holde et høyt formålsnivå, fremholder han. Vi ser at retrospektiv er en måte å trene på. Trening kan forhindre at team med liten utskiftning av medlemmer fortsetter å levere på et høyt nivå. Alternativet hadde vært å bryte opp team, rullere på teammedlemmene, som innebærer en høy kostnad (Sjøvold 2014). At et team må bruke tid på å etablere samspill, og et nytt teammedlem på å lære seg hvilke normer og kjøreregler som gjelder, omtaler Sjøvold (2014)

som prosessstap. Men han sier også at prosessstap i et dynamisk perspektiv kan sees på som en investering i økt framtidig ytelse. Vi tolker at det er verdt å investere tid i forbedringsarbeid.

Målet med retrospekt er sammen å komme fram til konkrete tiltak og følge dem opp. At retrospektiv i det hele tatt er beskrevet og at den praktiseres av teamene i større eller mindre grad, tolker vi som at forbedringsarbeidet er godt forankret i utviklingsavdelingen både i teori og handling.

Vi tolker at retro gir mulighet for deuterio læring (Johannessen og Hauan 1994) fordi det åpner for å «skru om» på måten å jobbe på, og å designe nye arbeidsmetoder. Når man holder retro jevnlig, så bidrar det til at arbeidet ikke stopper opp, og at forbedringsarbeidet blir systematisk. Jevnlig retro gjør også at flaskehalser kan håndteres underveis, man unngår skippertak og at dårlige praksiser befester seg.

Basert på våre funn mener vi at en agil coach kan være med på å gjøre retrospekt mer nyttig og lærerikt, og at man tar opp de utfordringene som fins. Som Lars er inne på, innebærer det ikke at den agile coachen skal komme med løsninger, men heller lede prosessen og fremheve rollen som mentor. I enkelte tilfeller vil det være verdifullt at det fins en ekstern og nøytral støttespiller, andre ganger er det viktigste teamets egen kjennskap.

Stray et al. (2011) har forsket på agile praksiser/verktøy, og har funnet at det fins et uutnyttet potensial for læring. De agile utviklingsmetodene åpner for mange ulike måter å gi feedback på, og å analysere erfaringer. Imidlertid fant Stray et al. (2011) at mange team bruker lite tid på å reflektere over hvordan de kan forbedre seg. Teamene tenderer også mot å ikke diskutere opplagte problem. Selv team som har retro jevnlig greier ikke å oversette deres analyser til endring i arbeidet. Blant de som aktivt forsøker å gjøre noe med problemene, gir opp når de ikke ser at deres forsøk fører til endringer (Stray et al. 2011).

Vi finner at teamene har lett for å forskyve eller utsette retro. Årsaken til det kan være utviklernes varierende entusiasme for det som ikke innebærer koding. Imidlertid ser vi også at retro blir utsatt når tiden er knapp og andre ting prioriteres høyere. Vi tror dette henger sammen med at langsiktige investeringer i forbedringsarbeid ikke gir gevinst på kort sikt. Programmering gir følelse av framdrift, mens møter gir følelsen av å stå på stedet hvil. Retro må etter vårt syn betraktes som en investering i økt fremtidig ytelse (Sjøvold 2014). Et viktig funn er også at i team som har en person som fungerer som Scrum Master, synes det lettere å få gjennomført fordi «noen» tar ansvar.

Kontinuerlig forbedring krever at man jobber systematisk. Vi synes det viser forbedringsvilje når to av teamene har retro såpass ofte som hver 2. uke. Felles er at de foretrekker at prosessen foregår internt. Man kan ikke regne med at samtlige teammedlemmer skal oppleve at alle retrospektene er nyttige hver gang. Graden av opplevd nytte kan man ikke garantere på forhånd.

4.4.5.4 Direktørens postkasse

Selv om vi fant eksempler på at idéer som implementeres «bottom-up» har størst legitimitet, fant vi også eksempel på at større organisasjonsendringer. Den unike historien om hvordan direktøren fikk høre om Scrum og senere innførte metodikken i bedriften, viser at ideene kan komme nedenfra i organisasjonen – inkludert større organisasjonsendringer. Dette eksemplet illustrerer vårt inntrykk av at DIPS er en forbedringsvillig bedrift som er åpen for å ta i bruk nye ideer fra flere nivå i organisasjonen. Ledelse i denne sammenhengen representerer dermed noe mer enn transaksjonsledelse. Vi snakker her heller om transformasjonsledelse (Jacobsen og Thorsvik 2007).

En av informantene sier at bedriftens vekst kan gjøre det vanskeligere å gjennomføre slike typer endringer igjen. Tidligere var færre personer involvert i ledelsesnivåene, og det var kortere vei til toppledelsen. Etter hvert som DIPS har vokst som organisasjon, er ikke beslutningsveiene like direkte. Vi oppfatter at han synes at det i dag ville vært nærmest umulig å innføre Scrum. Kan bedriftens ekspansjon og økt kompleksitet ha vært med på å redusere organisasjonens evne til forbedring? På den ene siden er det naturlig at økt kompleksitet som følge av at flere mennesker skal koordineres til å jobbe mot samme mål. På den andre siden tilfører flere ansatte også nye idéer, kompetanse og økt kapasitet. Forankring, engasjement og driv fra ledelsen blir stadig viktigere for å dra organisasjonen i samme retning når kompleksiteten vokser.

Den andre konklusjonen vi trekker er at det skjer mye positivt forbedringsarbeid med utgangspunkt i teamene. I følge Nadler og Tushmans endringstyper, finner vi våre eksempler som inkrementelle endringstyper; enten proaktive (fininnstilling) eller reaktive (tilpasning) (Jacobsen og Thorsvik 2007: 353). Innen organisasjons- og ledelseslitteraturen har de diktatoriske «top-down»-modellene vært dominerende blant endringsteoriene (Jacobsen og Thorsvik 2002). Informantenes eksempler viser at ideer og prosessforbedrende tiltak som starter innad i teamene er de som synes å ha størst legitimitet i DIPS Utviklingsavdeling. Mange av de kontinuerlige forbedringsprosessene skjer «bottom-up»; nedenfra og opp i

organisasjonskartet. Det betyr ikke at representanter for ledelsen ikke kommer med gode ideer, men at det er lettere å nå fram med en idé dersom den skal iverksettes der den oppstår.

Selv om vi fant eksempler på at idéer som implementeres «bottom-up» har størst legitimitet, fant vi også eksempel på at større organisasjonsendringer, slik som innføringen av Scrum i 2008, avhenger av forankring, engasjement og driv fra ledelsen. Dette synes vi er et godt eksempel på transformasjonsledelse, som er motsatt av transaksjonsledelse (Jacobsen og Thorsvik 2007).

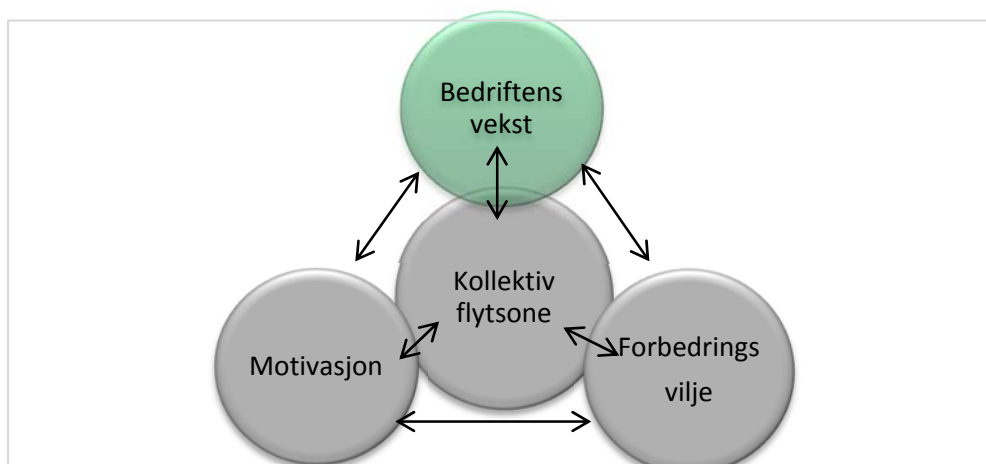
4.4.6 Oppsummering

I kapitlet «Forbedringsvilje» har vi til nå forklart hvordan villighet til forbedring i DIPS Utviklingsavdeling kommer til uttrykk. Vi forklarte først hva vi mener med begrepet forbedringsvilje, og hvordan vi kom fram til denne kategorien. Vi definerte «forbedringsviljen» som «teammedlemmenes evne og iboende vilje til å skape kontinuerlig forbedring». Deretter gikk vi igjennom funn knyttet til begrepet. I kapitlet «Forbedringsviljen fins» ga vi eksempler på hvordan vi opplever at iboende vilje til forbedring kommer til uttrykk i DIPS Utviklingsavdeling. Vi fant også at teamene **har** sterk vilje å forbedre arbeidsprosessene for å bli bedre, og at mye av forbedringsarbeidet har sitt utspring innad i teamene. Vi fant også at idéer for forbedring som oppsto innad i team lett fikk fotfeste. Dette var tema for kapitlet «Ideene bobler». I avsnittet «Retrospekt», presenterte vi data som beskriver hvordan dette Scrum-verktøyet er en arena for å utvikle prosessforbedringsarbeidet. Til sist presenterte vi den unike historien om hvordan direktøren fikk høre om Scrum gjennom en bok i postkassen levert av en «anonym» ansatt. Dette var vårt siste eksempel på forbedringsvilje.

Avslutningsvis er vi enig i Sjøvold (2014), som sier at team må utvikles kontinuerlig. Team står ikke stille, og nye praksiser vokser fram i ulikt tempo. Våre data bekrefter at teamarbeid er en iterativ og kontinuerlig prosess som hele tiden er i bevegelse.

4.5 Bedriftens vekst

I dette kapitlet skal vi se nærmere på funn vi har gjort som beskriver hvordan bedriftens vekst påvirker teamarbeidet i det daglige. Kategorien beskriver hvordan veksten påvirker teamene på ulike nivå (jamfør Figur 3: Teamforskningens tre nivåer.) Det første avsnittet «Økt kompleksitet», omhandler utviklingsavdelingen og kan innen forskning på team klassifiseres i det ytterste nivået (omgivelsene). I avsnittet «Teamet er limet», ser vi på hvordan teamet og enheten representerer tilhørighet og tilknytning når bedriften vokser, altså prosesser som skjer innad i teamet (midterste nivå). Avsnittet «Om å være ny» omhandler individets integrering i teamet, og dets opplevelse av å komme ny inn i et team. Dette forskningsperspektivet representerer teamforskningens minste bestanddel; individet i den innerste sirkelen av figuren. I utvalget var vi bevisste på at vi også ønsket å intervju nyansatte. Vi viser vår hovedmodell igjen for å oppfriske hvor kategorien «Bedriftens vekst» er i modellen.



Figur 14: Bedriftens vekst

Fokuset for kapitlet er: Hvordan påvirkes DIPS Utviklingsavdeling av veksten? Hva er teamets rolle i ekspansjonen? På hvilken måte blir idéer og forbedringsforslag fra nye ansatte mottatt? Er det mer fokus på at nye ideer skal tilpasse seg det eksisterende (adaptasjon) enn å ta til seg (adoptere) nytt tankesett? I siste del av kapitlet diskuterer vi funnene fra hvert avsnitt og gjør en oppsummering.

4.5.1 Økt kompleksitet

I dette kapitlet skal vi se hvordan Ine, som har høy ansiennitet forteller at hun merker hvordan i DIPS- programvaren har blitt mer kompleks og fragmentert. Hun erfarer at: « (...) *mange stier må læres på nytt. (...) Det som man før tok som en selvfølge må man begynne å sette opp igjen*». Hun viser til dokumentasjon av funksjonalitet som et eksempel.

Stefan gir oss et tilbakeblikk hvordan utviklingen fungerte i «gamle DIPS». Han forteller at: «*En solid grunnmur var raskt på plass. Det var lett å utvikle funksjonalitet på toppen av det*».

Han gir uttrykk for at opplever at DIPS er inne i en periode hvor det gjøres mye grunnarbeid. Han refererer til forventningene om Arena - den nye generasjonen av DIPS- programvaren. Det kan by på utfordringer:

«*Minuset med det er at det kommer ut lite funksjonalitet. [Det er] farlig hvis denne perioden blir for langt*».

Stefan gir uttrykk for at han opplever større distanse mellom ledelsen og utviklerne nå enn tidligere. Maja er inne på at ledernes oppmerksomhet må deles på flere når organisasjonen blir større. I kapittel 4.3 så vi at anerkjennelse var en viktig drivkraft for motivasjon. Maja sier: «*20 team i DIPS ... Det er kanskje ikke så lett å få samme anerkjennelse som før når DIPS var mindre*».

En av informantene opplever at organiseringen av forretningsenhetene representerer en utfordring ved at delene kan overskygge helheten. Han gir uttrykk for at det spesielt for hans rolle kommer tydelig fram. Han sier at han fortsatt tenker på DIPS sitt beste først, men at han er ikke så sikker på om alle gjør det samme. Implisitt tolker vi at forretningsenhetene har ulike målsettinger, samt ulike behov for og tilgang til ressurser. Han uttrykker utfordringen slik: «*Etter den nye organiseringa som kom i 2013 har jeg merket at en ny utfordring har oppstått: Nemlig at man ikke tenker DIPS som helhet framfor enhetene*».

Informanten understreker hvor viktig det er at man må fortsette å ta ansvar for bedriften. «*Tenk helhet!*», sier han.

4.5.2 Teamet er limet

Flere av informantene kom inn på det at å tilhøre et team gir en trygghet i arbeidshverdagen, spesielt når det er så mange nye. Fredrik sier:

«Med mange nyansatte er det hyggelig å tilhøre et team».

Mona gir uttrykk for at organiseringen i forretningsenheter er med på å bidra til at man blir mer kjent på tvers av teamene innen forretningsenhetene. I ikke alle synes det er like lett å holde oversikt, og Mona beskriver følgende utsagn fra en informant på ett av de andre kontorstedene: «Jeg hørte fra en her som hadde vært i Bodø at:

« ... det er så mange nye, jeg kjenner ingen lenger. Da er det positivt med enheter som gjør at man får bedre oversikt.»

Forretningsenhetene etablerer egne kulturer på tvers av team. Mona uttrykker seg positivt:

«Jeg tror også at vi har klart å bygge en egen kultur i enheten. Mye er likt. Det å bygge en kultur på tvers av team er positivt å få til.»

Imidlertid påpeker hun at bedriftens størrelse relativt:

«Jeg kom fra en stor organisasjon, så jeg ser på DIPS som en liten organisasjon. Det er sånn at jeg fortsatt har oversikt. Jeg vet godt hvem som er i enheten. De kjenner jeg godt.»

DIPS har også en bevisst satsing på det sosiale. DIPS Event er grupper av ansatte på de ulike kontorstedene som arrangerer sosiale aktiviteter utenom arbeidstid, både med og uten familie.

Vi oppfatter at DIPS Event oppleves som viktig for å knytte sosiale bånd på tvers av team, enheter og avdelinger når Fredrik sier: *«Tror det er sunt å møtes utenfor teamsettingen. Håper ikke at DIPS kutter i team-middagsbudsjettet».*

4.5.3 Om å være ny

Vår erfaring er at når man er ny i jobben, kan mengden informasjon og nye ting å sette seg inn den første tiden være overveldende. Fra et tidligere arbeidsforhold har Maja erfaring fra hyppige bytter mellom organisasjoner og er vant med å være ny:

«Man kan ikke alt med en gang», er hennes sunne innstilling.

Maja forteller også at hun som ny i en organisasjon bevisst kan holde litt tilbake i starten. Hun opplever at det kan være lett å trække noen på tærne hvis man kommenterer eller kritiserer produkter bedriften har utviklet. Kanskje er det nettopp den som har lagd produktet man snakker med. Da kan ubehagelige og pinlige situasjoner oppstå.

Stefan sier det ligger mye tankearbeid bak å finne en plass der hver enkelt kan trives. Det viser at ledelsen er lydhør for forslag til endring på teamene ved at de sier de ønsker å finne en plass som folk trives. Han forteller at noen ganger må man gå noen runder for å finne riktig team til en person. Maja har lang erfaring fra teamarbeid og bekrefter dette:

«Og man kan være flink, men fungerer ikke nødvendigvis like godt i alle team.»

Nyansatte kan representere en verdi i seg selv fordi de ser på bedriften utenfra. De kan stille spørsmål ved måter å jobbe på, og bringe inn nye idéer både for produkt og prosess.

«Nye har andre perspektiver på "gitte" sannheter», sier en av informantene.

Utfordringen er at organisasjonen greier å absorbere de nye idéene før den nyansatte assimileres inn i bedriftskulturen. En av våre informanter gir uttrykk for at DIPS

Utviklingsavdeling har forbedringspotensial på dette området: «DIPS bør være mer lydhør for andres erfaringer og metodikk».

Maja er godt vant med å bruk ulike smidige teknikker fra tidligere arbeidsforhold, og forteller at hun har teknikkene i «ryggmargen». Med relativt kort fartstid i bedriften føler hun seg foreløpig ikke komfortabel med å bruke verktøyene i større sammenhenger, eller foreslå at metoder hun kjenner skal brukes mer. Som vi påpekte i forrige avsnitt, må bedriften må være oppmerksom på å gjøre nytte av kunnskapen nye ansatte tar med seg inn i bedriften.

Våre funn indikerer imidlertid at selvstendighet og initiativ til å bidra på et tidlig tidspunkt, er viktig for at den nye raskt skal bli en del av team-flokken. Maja trekker fram et eksempel på å vise nytteverdi tidlig. Hun forteller at teamet har blitt møtt positivt de gangene de har kommet tidlig inn i et utviklingsløp, og trekker fram arbeidet med et spesifikt produkt som eksempel. Hun forteller at de da visualiserte prosessen som programvaren skulle støtte ved først å lage en klikkbar prototyp. De fokuserte ikke på skjermbilder og funksjonalitet i denne fasen. Dette var en øyeåpner for andre fordi det representerte en ny og effektiv måte å jobbe på. Vi skal nå se flere eksempler på hvordan nyansatte viser nytteverdi tidlig.

Ines team har fått to nyansatte teammedlemmer det siste halvannet år. For å holde deres identitet skjult, kaller vi heretter de to nykomlingene Lasse og Daniel. Ine beskriver hva hun mener skal til for rask integrering, og hvordan Lasse og Daniel kom inn i hennes team: «Som ny i teamet tror jeg det er viktig å vise det man kan. Hvis man er på hugget og engasjerer seg litt, får man også arbeidsoppgaver. Hvis de nye som kom inn ikke hadde vært engasjert og tatt oppgaver, så hadde de vel bare blitt sittende der».

Hun gir eksempler på hvordan Lasse tidlig tok ansvar for felles oppgaver, blant annet det daglige synkroniseringsmøtet:

«Det er Lasse som må minne på. Det går ikke av seg selv. Det blir ikke stand-up uten Lasse».

Hun forteller videre hvordan Lasse på kort tid har inntatt en nøkkelposisjon i teamet:

«Jeg og Lasse fungerer litt som «mor» og «far» som passer på. Det blir satt pris på av de andre utviklerne. (...). Han har tatt ansvar og samarbeidet fungerer godt med PO».

Når det gjelder Daniel, ble Ines team gjort kjent med Daniels bakgrunn, erfaring og kompetanse før han kom inn i teamet. En i teamet kjente nemlig Daniel fra før.

«Daniel hadde kunnskap som teamet trengte», sier Ine.

Dermed var matchen mellom teamet og Daniels kompetanse tydelig allerede fra starten.

Eksemplene Ine ga gir inntrykk av at de to utviklerne har funnet sin plass i teamene på relativt kort tid.

En av produkteierne vi har intervjuet forteller at produkteierrollen er utydelig definert.

Spesielt for nyansatte produkteiere kan det være vanskelig å finne sin plass. Informanten skulle ønske det ble gitt mer opplæring i denne rollen for å klargjøre hva som kreves: «Det er vanskelig å oppfylle forventninger når du ikke vet hva forventningene er».

Selv om nyansatte kan bidra med nye idéer, er god opplæring også viktig. Som vi viste i kapittel 4.2.1 Tilpasning over tid, var teamet vi intervjuet opptatt av det. Maja er ny, og lurte på om hun har gått glipp av vesentlig opplæring: «Finnes det noe felles fundament? I så fall vet ikke jeg om det!».

4.5.4 Diskusjon

Vi har nå sett hvordan bedriftens vekst påvirker teamene, hvordan teamene og enhetene representerer en trygg base, og til slutt sett på ulike eksempler på integrering av nyansatte i team. I dette avsnittet oppsummerer vi funnene fra kapitlet om bedriftens vekst. Her diskuterer vi også noen utfordringer ved veksten og organiseringen.

4.5.4.1 Økt kompleksitet

Ledelse beskrives ofte i ulike nivåer (Fischer og Sortland 2001, Jacobsen og Thorsvik 2007). Vi ser det som positivt at utviklingsavdelingens struktur har blitt justert parallelt med bedriftens vekst. Som en naturlig konsekvens av veksten har den hierarkiske strukturen har blitt lengre og bredere. Dette representerer noen utfordringer. For det første har en større organisasjon ført til at de ulike nivåene for ledelse må deles mellom flere personer. Veksten har gjort at det er flere ledere og mellomledere. For det første gir det lengre vei for informasjon og kommunikasjon til og fra teamene. Det kan blant annet gjøre det vanskelig å kommunisere tydelige mål. For det andre har Stefan oppdaget at det de nye enhetene gjør det utfordrende å se utviklingsavdelingen som en helhet. Han opplever at enhetene i mange tilfeller har egne agendaer. Det gjør det vanskelig å få alle til å trekke i samme retning for å nå bedriftens felles mål. Dette fenomenet støttes av Hansen (2009).

At bedriften vokser merkes også i noen av teamene som bidrar med støttende funksjonalitet og service til de andre teamene. Maja tilhører et slikt team. Vi får vite at teamet hun tilhører ikke vokser forholdsmessig med andre team, som gjør at de ikke kan serve de andre teamene så godt som de ønsker.

4.5.4.2 Teamet er limet

Vi har sett at teamet gir tilhørighet. Vi tror at en effekt tilhørigheten gir er at endringsprosesser går lettere når man tilhører et team. Så lenge ikke endringen gjør at teamet blir splittet, oppleves ikke organisasjonsendringen i praksis for det enkelte teammedlem. Selv om organisasjonskartet byttes om, består teamet. I aktuell litteratur (Hjertø 2013, Harris 2003), finner vi at team må re-bygges når det kommer inn et nytt teammedlem. «Vi jobber som før», uttalte ett teammedlem.

4.5.4.3 Om å være ny

For nye i DIPS ser vi at det er viktig å vise nytteverdi tidlig. Spesielt for konsulent produkteier (PO) er det viktig å vise nytteverdi tidlig. Som ny må man være ydmyk, men samtidig vise initiativ og hva man kan brukes til.

I avsnitt 4.2.3 Spille på hverandre var vi inne på rollene konsulent og PO. Våre funn indikerer at integrering i team kan være lettere for utviklere enn for konsulenter og PO. En forklaring er at det er mer tydelig hva som forventes av en utvikler, og at bakgrunnen er mer lik. Det handler om felles språk og at utviklerne er i flertall.

For konsulent og PO kan det være vanskeligere å vise nytteverdi tidlig, fordi man er usikker på hva vedkommende kan bidra med. Produkteierne og konsulentene har variert bakgrunn. Som et eksempel har noen konsulenter helsefaglig bakgrunn som for eksempel sykepleier, mens andre har en mer teknisk utdannelse. Det kan også være ulike forventninger mellom teamet og konsulenten om hva og hvordan konsulenten kan bidra. Når teknologidiskusjoner står sterkt, kan det være vanskelig å vise nytteverdi, ettersom fokus er på noe som konsulenten og PO ofte ikke behersker like godt som utviklerne.

Vi observerte at det kan være vanskelig for utviklerne, som har mer lik bakgrunn og forstår hverandres kunnskap bedre, å vite hvordan man skal gripe an disse to rollene. Det er spesielt når en ny konsulent kommer inn i et team uten å avklare arbeidsmetoder, forventninger og flyt at konsulenten selv må tørre å ta initiativ. Når en ny person kommer inn i et team mener vi det er viktig å bruke tid på å bli kjent med hva den nye kan bidra med i forhold til hva som er behovet i teamet. Vi tror at avstemming av forventninger og behov, samt en åpen tilnærming til konsulentens eller PO'ens bidrag er løsningen. Derfor mener vi at det er ekstra viktig at man tar seg tid til å bygge teamet på nytt så raskt som mulig når det gjøres endringer på disse rollene.

Selv om ledelsen på forhånd legger mye arbeid i å plassere folk der de tror de vil passe betyr det ikke at alt går av seg selv når de begynner å jobbe. Ved å bygge teamet på nytt når det kommer nye kan også fungere som en påminnelse/oppfriskning av kunnskap for de erfarne i teamet. Vi tror fokus på teamsamarbeid når det kommer nye medlemmer, eller at teamet på annen måte endrer personsammensetning bidrar til tydeligere kommunikasjon innad i teamet. Det kan forhindre at teamet tolker de agile praksisene ulikt.

4.5.5 Oppsummering

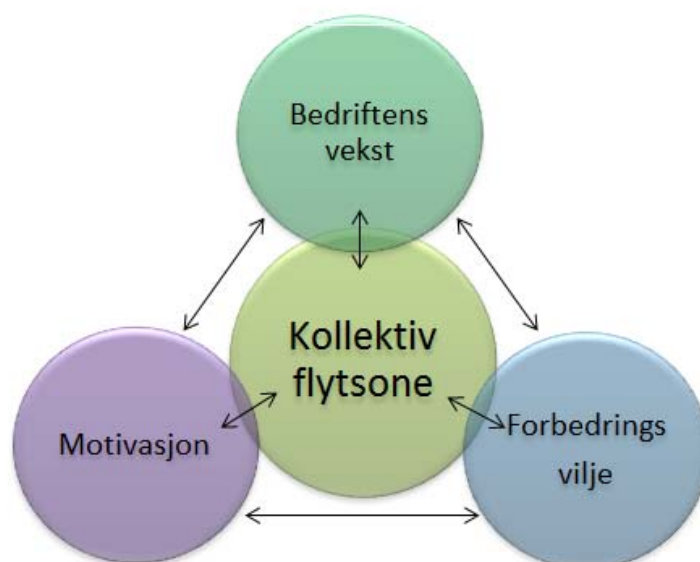
I kapitlet «Bedriftens vekst» har vi igjennom tre underkapitler med tilhørende diskusjon for det første sett hvordan veksten på ulike måter påvirker teamene i form av økt kompleksitet og fragmentering. For det andre fant vi at teamet representerer en trygg base og tilhørighet når organisasjonen vokser. For det tredje diskuterte vi muligheter og utfordringer omkring det å være ny og ta imot nye ansatte med ulike roller, erfaring og faglig bakgrunn.

Videre i oppgaven gjør vi nå en oppsummering av kapittel 4 «Funn og diskusjon», før vi i kapittel fem konkluderer og gir anbefalinger til bedriften DIPS og videre forskning.

5 Konklusjon

I denne studien har vi funnet at mye av arbeidet i team handler om å ta seg tid til å finne, beholde og videreutvikle det gode samarbeidet. Den selektive kodingen resulterte i kjernekategoriene «Den kollektive flytsonen». Vi så at gode samarbeidsformer innad i et team på ulike vis gikk igjen i alle kategoriene. I oppgavens kapittel 4 «Funn og diskusjon», beskrev og diskuterte vi de fire kategoriene vi kom fram til gjennom analysen.

Under gjengir vi vår hovedmodell som presentert i kapittel 4.1 «Introduksjon til kategoriene». Modellen viser kjernekategoriene representert ved sirkelen i midten. Rundt kjernekategoriene finner vi de tre kategoriene «Motivasjon», «Forbedringsvilje» og «Bedriftens vekst».



Figur 15: Kollektiv flytzone – Motivasjon – Forbedringsvilje – Bedriftens vekst.

Vi lot sirklene overlape for å illustrere at kategoriene hang sammen. De sorte pilene mellom kategoriene indikerte at kategoriene påvirket hverandre og kjernekategoriene. Samtidig påvirket kategoriene hverandre. Derav de sorte pilene mellom kategoriene. Vi plasserte våre funn på alle nivåer i Sjøvold (2014) sin klassifisering av teamnivå: «Bedriftens vekst» som en ekstern rammebetingelse for teamene, «Forbedringsvilje» som en teamintern faktor, og motivasjon, som en individuell drivkraft hos det enkelte teammedlem. Vi skal nå oppsummere funn og diskusjon fra de fire foregående kategori- avsnittene. Oppsummeringen innebærer også en presentasjon av studiens konklusjoner.

I avsnitt 4.2 fokuserte vi på kjernekategori «Den kollektive flytsonen». Her så vi at teamene over tid har tilpasset seg den agile metodikken Scrum, og i mange tilfeller funnet egne varianter eller tilpasninger. Vi diskuterte om metodikken hadde sklidd for mye ut, og om det er nyttig at virksomheten holder på felles elementer. I subkategorien «Å spille på hverandre» hadde vi fokus på hvordan teamene jobber i dag. Her fant vi at det kan være behov for faste holdepunkter i form av verktøy som alle anvender, og kunnskap om felles arbeidsprosesser.

For det andre så vi hvordan tverrfagligheten i teamene gjorde at medlemmene kompletterer hverandre. Ved endringer i teamsammensetning, enten ved ekspansjon, reduksjon eller ved opprettelse av nye team, så vi at det er viktig å bygge teamet på nytt. Vi ga også eksempel på strategier for å utnytte kompetanse som ikke teamet har selv, men som likevel fins internt i bedriften. For det tredje fokuserte vi spesielt på de to rollene Scrum Master og konsulent. Til sist i kapitlet om den kollektive flytsonen vurderte vi om metodiske møter er nyttige eller en tidstyv. Vi fant at det er nyttig å ha en felles metodisk plattform, men at det i blant er hensiktsmessig å stille spørsmål om etablerte praksiser er nyttige.

I den andre kategorien, «Motivasjon», pekte vi på noen faktorer i arbeidshverdagen til teamene i vår undersøkelse som ser ut til å påvirke motivasjonen. Vi utforsket hva informantene opplevde som motivasjonsfaktorer ved teamarbeid. Vi fant at det ikke trenger å være oppgaven i seg selv som motiverer. Å ha innflytelse på egen arbeidshverdag og eierskap til beslutningene var motivasjonsdrivere. Vi så at det påvirker motivasjonen positivt når teamene involveres i forhold som påvirker deres egen arbeidshverdag. Det ga økt eierskap til oppgavene at teamene ble involvert i planleggingen av dem, og fikk frihet til selve utførelsen.

Vi fant også at tett kundekontakt kunne skape motivasjon, men at det var en balansegang mellom for mye og for lite kontakt med kundene. Kundekontakt var knyttet til anerkjennelse, fordi det var motiverende å skape noe som kunden hadde behov for. Å jobbe i team var motiverende når man så at det teamet lagde ble tatt i bruk. Vi så et generelt ønske om å ha kunnskap om og kontakt med kunden for å bli kjent med deres behov og dermed bli i stand til å lage det de ønsker. Korte arbeidsperioder med mulighet for feedback fra kunde var viktig for informantene, fordi det ble lettere å forstå og treffe kundens behov. Lang tilbakemeldingsloop fra kundene hemmet motivasjonen.

Den siste subkategorien under «Motivasjon» var «Anerkjennelse». I dette avsnittet så vi at teamene opplever anerkjennelse som motiverende, men teamene opplever å få anerkjennelse fra ulike kilder. Kildene kunne være egne teammedlemmer, andre team, ledere på ulike nivå

eller kunden. I følge noen informanter opplevde teamet at oppnådd anerkjennelse ikke samsvarte med teamets innsats. Ettersom team utvikler ulike verdsett, vil det også variere mellom teamene hva som oppleves anerkjennende. Basert på våre data, mener vi at teamene vil kunne finne den kollektive flytsonen oftere og over lengre tidsrom dersom enkeltindividene er motiverte.

«Forbedringsvilje» utgjorde den tredje kategorien, som vi presenterte i avsnitt 4.4. Vi definerte forbedringsviljen som «teammedlemmenes evne og iboende vilje til å skape kontinuerlig forbedring», og ga eksempler på hvordan vi opplevde at den kom til uttrykk i praksis. Vi fant at teamene har sterk vilje å forbedre arbeidsprosessene for å bli bedre, og at idéer for forbedring som oppsto innad i team lett fikk fotfeste. Vi fant også at forbedringsviljen var en viktig drivkraft for at teamet over tid skal kunne finne og beholde den kollektive flytsonen. Teamene står ikke stille, men er i konstant utvikling. Et viktig element i utviklingen var hele tiden å jobbe for å bli bedre. Vi fant holdepunkter for at det ikke er viljen til å forbedre seg det står på. Vårt inntrykk er at teammedlemmene har et oppriktig ønske om å gjøre en god jobb. På bedriftsnivå finner vi at organisasjonen er ydmyk nok til å se at selv om bedriften er god på mange områder, er det alltid rom for forbedring. Vi så på hvordan retrospekt er en arena for systematisk å utvikle prosessforbedringsarbeidet. Til sist presenterte vi den unike historien om hvordan direktøren fikk høre om Scrum gjennom en bok i postkassen levert av en «anonym» ansatt.

Bedriften vi undersøkte var/er i en ekspansjonsfase. Bedriftens vekst er en ekstern faktor som påvirker teamene på ulike måter. Vi vurderte at veksten påvirker bedriften i så stor grad, at temaet utgjorde den fjerde kategorien. Kategorien «Bedriftens vekst» skilte seg ut fra de andre kategoriene, ettersom det er en tilstand som beskriver bedriften på nåværende tidspunkt. Vi så i den forbindelse hvordan bedriftens vekst på ulike måter påvirket teamene i form av økt kompleksitet og fragmentering. Nye teammedlemmer kommer inn, team omrokeres, avvikles eller stiftes som følge av veksten. Vi fant at teamet representerer en trygg base og tilhørighet når organisasjonen vokser. For det tredje diskuterte vi muligheter og utfordringer omkring det å være ny og ta imot nye ansatte med ulike roller, erfaring og faglig bakgrunn.

Et av hovedfunnene i studien er at når et team endres i en eller annen form, er det viktig å ta seg tid til teambygging. Blant annet er det viktig at nye ansatte får god opplæring i hvilken flyt det er i teamet de skal inn i, og ikke minst ha mulighet til å påvirke teamet med nye idéer. Der og da kan aktiviteter for teambygging oppfattes som tidstyv/prosesstap, men basert på

våre funn mener vi at det er en langsiktig investering. Våre funn om det å være ny gjelder ikke bare nyansatte, men generelt det å være **ny i et team** – uavhengig av fartstid i bedriften.

Etter å ha oppsummert studiens funn og diskusjon, samt hovedkonklusjonene i forrige kapittel, vil vi i dette kapitlet presentere studiens implikasjoner for og anbefalinger til DIPS og videre forskning. Vi har valgt å skille mellom praktiske anbefalinger til DIPS ASA, og anbefalinger for videre forskning. Vi mener dette skillet er nyttig, da det praktiske og teoretiske implikasjonene er så forskjellige. Avslutningsvis deler vi vårt eget utbytte av arbeidet med studien, samt hvilke personlige refleksjoner vi har gjort oss gjennom forskningsprosessen.

6 Implikasjoner og anbefalinger

I denne studien har vi i positivt- lederskap- tradisjonen forsøkt å fokusere på det som bedriften gjør «riktig». Vi har fått fram mange sider av det å jobbe i team. Vi forsøker i dette kapitlet å gi anbefalinger og vise implikasjoner med studien. Våre data er basert på erfaringene til våre informanter som er ansatte i DIPS Utviklingsavdeling, enten som teammedlemmer, eller på annen måte nært knyttet til teamene.

Herfra retter vi våre videre anbefalinger mot to målgrupper; DIPS og videre forskning. Førstnevnte vil ha et mer pragmatisk fokus, mens sistnevnte vil fokusere på det teoretiske akademiske bidraget.

6.1 Implikasjoner og anbefalinger for DIPS ASA

Å finne en kollektiv og varig flytsone i et team er en kontinuerlig prosess som krever dedikert fokus fra alle i teamet. Å få til godt samarbeid og prosessflyt i team er ikke noe et team blir ferdig med. Det er kontinuerlig og fokusert arbeid som gjelder. Det er veldig mye positivt med teamarbeidet i DIPS, og det er viktig å også framover fokusere på det som fungerer.

Det gjøres allerede mye forarbeid før ansatte plasseres i team. Vår første anbefaling til DIPS er å fortsette arbeidet også etter at «teamkabalene» er lagt, og de nye kommer inn i teamet. Ved endringer i teamsammensetning, enten ved ekspansjon, reduksjon eller ved opprettelse av nye team, bør man prioritere aktiviteter som bygger teamet på nytt. Spesielt er det viktig når konsulenter eller produkteiere kommer inn i et team, ettersom deres bakgrunn ofte veldig ulik utviklernes. Alle nye teammedlemmer bør inkluderes i hvordan det enkelte team jobber, og tidlig finne ut hvordan teamet best kan jobbe sammen. Over tid er det kostbart å la være å investere tid til å finne og beholde den kollektive flytsonen. Dette er viktig kunnskap for DIPS når teamsammensetningene endres.

Frihet til selv å organisere arbeidsoppgavene på den måten som gir best flyt i teamet verdsettes av informantene. Tett samarbeid mellom PO og de andre i teamet utnytter den tverrfaglige kompetansen som teamene selv har, og gir økt eierskap til oppgavene. Siden teamene har en flat struktur, er det fare for at oppgaver av administrativ art kan falle mellom to stoler dersom ikke «noen» i teamet tar ansvar. Vår andre anbefaling til DIPS er at hvert team ser på sitt behov og finner en fungerende og rettferdig oppgavefordeling.

For å kunne løse de oppgavene teamet får må det ha riktig kompetanse. Vi oppfattet at flere team ønsket mer kunnskap om kundens behov. Derfor anbefaler vi at DIPS fortsetter å etablere tettere kontakt med nøkkelpersoner hos kunden for de team som opplever at slik kontakt gir nyttig innsikt. Vi mener at det også ligger et potensiale i å benytte de ressursene som allerede finnes i organisasjonen bedre. Vår tredje anbefaling er å gjøre teamene kjent med hvilke ressurser som finnes internt i DIPS. Det finnes også mye kunnskap og erfaring i teamene om verktøy som kan forbedre arbeidsprosessen. Samarbeid på tvers av team, enheter og avdelinger mener vi er viktig for å spre kunnskap, og engasjerte utviklingsledere, COP og agile coacher er en god start.

For det fjerde gjør vi DIPS oppmerksom på at de tekniske diskusjonene står sterkt. Ulik bakgrunn gjør at teammedlemmer ikke alltid forstår hverandres språk. Det viktigste er likevel at alle i teamet vet hva teamet skal lage. CoA, brukerhistorier og klikkbare prototyper som vi har vært inne på tidligere i oppgaven, bidrar til det. Anbefalingen vår er at alle har nytte av å forstå HVA det er man skal lage og ikke bare HVORDAN. Vi tror at det fokuset vil gjøre det lettere for alle i teamet å bidra.

For det femte anbefaler vi å la teamene bli ferdig med én oppgave før nye oppgaver påbegynnes. Informasjon om både kortsiktige og langsiktige mål med arbeidet er viktig fordi det påvirker motivasjonen. Informantene ønsket å jobbe med arbeidsoppgaver over tid, for å «bli done», og se resultater av arbeidet. I Lawler 1986 referert i Bolman et al. (2009) fant vi støtte for at det er mer tilfredsstillende å gjøre et godt arbeid enn mer arbeid.

Når teamet ikke finner flyten i arbeidet på grunn av avbrytelser, skifte av fokus eller hasteoppgaver påvirker det motivasjonen. De gode arbeidsprosessene fortrenses når det blir for travelt. Og noen ganger kan man glemme hva det var man ble enige om å endre på, og havner tilbake til gamle mønstre. Alle bør være sitt ansvar bevisst å hente fram igjen det man vet virker best når det kan være fristende å ta snarveier. Andre ganger kan det være at teamet ikke selv ser hva som skal til for å finne den kollektive flytsonen, eller hvordan få den til å vare. Da kan teamet trenge noen utenfor teamet til å se ting litt utenfra, og som kan gi tips til hva som gjøres for at teamet skal fungere bedre. I retrospekt å undersøke nærmere hva som er årsaken til det hvis unntakstilstand blir regelen. Implisitt er det å ha det travelt dyrt over tid!

Vi fant en oppriktig vilje i teamene til å forbedre seg. Retro var et viktig stoppunkt i hverdagen der teamet ble tvunget til å heve blikket og se på hvordan man jobber. Retro er kanskje ikke alltid det ideelle, men det er samtidig viktig å ha et fast verktøy som er kjent i

organisasjonen. Vi tror at det ellers kan bli for lett å «sluntre unna» dersom det er ubehagelig, eller ingen tar initiativ. Det sjette tipset vi ønsker å gi, er at ledelsen bør gi tydelige signaler om at det er legitimt jevnlig å investere tid i forbedringsarbeid. Vi foreslår å inkludere evaluering av selve retrospektene. Dersom de fleste evalueringene tilsier at retro er nyttig, mener vi at det kan legitimere tidsbruken.

For det syvende anbefaler vi å følge opp endringer tett. Vi fikk flere eksempler på at viljen til å forbedre og endre på arbeidsmetodikken var til stede, men at det over tid var lett å falle tilbake til gamle handlingsmønstre. Det gjaldt både endringer som man ble enige om innad i teamene, og større organisatoriske endringer.

Stray et al. (2012) anbefaler å jevnlig evaluere hvorvidt praksiser man utfører er nyttige. Det er viktig å være oppmerksom på at alle møter avbryter arbeidet og spiser tid både før og etter selve møtet. Stray et al. (2012) sine studier viste at utviklerne utsetter det arbeidet som krever mest konsentrasjon i forkant og etterkant av møter. Kanskje er det ikke alltid de store justeringene som skal til? Stray et al. (2011) sitt forslag om å ha DS like før lunsjtid er et eksempel som team i DIPS med fordel kan prøve ut. Det er vår åttende anbefaling.

Studiens niende implikasjon for DIPS er at det fortsatt bør være mulig å «shoppe» ulike agile praksiser dersom et team vurderer dem som nyttige. Baser på våre funn mener vi imidlertid også at bedriften er tjent med å ha en felles metodisk plattform. DIPS bør vurdere hva som skal være grunnkompetansen til de ansatte. Noen felles faste verktøy bør være kjent for alle. Når metodikken er en del av den definerte arbeidsmåten i DIPS, er det lettere å legitimere tidsbruken. Siden det vil være varianter innenfor de ulike teamene, er det viktigste å presisere hva som er hensikten med verktøyene, framfor hvordan de skal utføres. God opplæring er viktig nå som organisasjonen er i vekst.

Vekst, omorganisering og endret struktur gir opplevd større avstand mellom ansatte og teamene i utviklingsavdelingen. For det tiende ønsker vi å gjøre oppmerksom på at organisasjonsveksten gjør at flere opplever det vanskeligere å bli sett / få anerkjennelse internt nå enn før. Vi gjør også oppmerksom på at kommunikasjonen internt ikke flyter like lett. Klarer man å finne måter å kommunisere tydelige mål, krav og tilbakemeldinger på?

Endelig anbefaler vi DIPS å ha fortsatt fokus på at ansattes kompetanse er bedriftens viktigste ressurs. Høyt faglig engasjement og lav turn- over gjør at de ansatte besitter unike produkt-kollegiale- og bedriftshistoriske kunnskaper. Til sammen representerer dette en enorm styrke

for bedriften. Vi anbefaler å fokusere på å spre den kunnskapen som allerede finnes i bedriften, og legge til rette for samarbeid. Samtidig er det også viktig å være åpen for ny kunnskap som kommer inn i organisasjonen via nye ansatte.

Slik som mennesker er forskjellige for hva som skaper motivasjon og arbeidslyst, så er det også ulikt hva som skaper god flyt i arbeidet i det enkelte team. Sjøvold (2014: 17) sier at *«ulike oppgaver fordrer ulike samspill i teamet, og teambygging blir derfor alltid skreddersøm»*.

Til slutt vil vi påstå at studiens viktigste implikasjon er at teamarbeid **er** skreddersøm, som krever vedlikehold og trening!

6.2 Implikasjoner og anbefalinger for videre forskning

Ved hjelp av kvalitative og induktive metoder belyser vår studie teamarbeid i en norsk programvarebedrift. Vårt akademiske arbeid slutter dessverre (i alle fall i overskuelig framtid) ved denne oppgaven. I dette avsnittet presenterer vi noen av ideene til videre forskning som arbeidet med studien har generert.

I vår studie foreslår vi begrepet «flytsone» som gjeldende for en kollektiv gruppe, og ikke bare et individ. Etter våre kildesøk å dømme, er forskningsbasert kunnskap om team i flytsonen begrenset. Innenfor dette temaet ville det eksempelvis vært interessant å sammenligne forskjeller og ulikheter mellom kollektiv flytsone og individuell flytsone.

Vår studie viser også at det nødvendigvis ikke er motstand mot endring. I motsetning finner vi vilje til forbedring. Drivkraften var ikke utelukkende å rette opp feil, men å gjøre ting bedre fordi det i seg selv var motiverende. Implisitt åpner forbedringsviljen for å skape nye løsninger og muligheter. Dette oppfatter vi er forskjellig fra mange tradisjonelle fremstillinger om endringsledelse. Tronsmo (1998) sitt arbeid er ett eksempel på forskning i som viser at menneskene i utgangspunktet ikke er negative til organisasjonsendringer. Dersom vi på nytt hadde fått anledning å gjøre en lignende studie, hadde det vært interessant å forske videre på forbedringsviljen.

Vi fant også at mange av organisasjonsforbedringene var små, iterative og initiert i teamene. De som oppstår nedenfra organisasjonen som iterative prosesser som vi har sett flere eksempler på i oppgaven. I den forbindelse synes vi det ville vært spesielt interessant å finne mer ut om de minste endringsprosessene. Dersom vi hadde anledning å fordype oss videre i hvordan team fungerer, hadde det vært interessant å undersøke hvordan nye idéer finner fotfeste i et team. Her kunne man brukt teori om hvordan nyvinninger tas i bruk, f.eks. Rogers (2003) sin forskning omkring «Diffusjon av innovasjoner».

DIPS betegner seg som en agil programvarebedrift som utvikler programvare etter smidige prinsipper. I den sammenheng er hyppige leveranser av «småpakker» av funksjonalitet, med påfølgende hyppig tilbakemelding mellom kunde og leverandør viktig. I kapittel 4.3.4.2 diskuterte vi kundekontakten. Her så vi at det i flere tilfeller tok lang tid før kunden testet eller tok i bruk ny funksjonalitet. Det kan synes som at DIPS og kunden ikke er i synk. Det kan virke som at DIPS jobber etter agile metodikker og kunden (bevisst eller ubevisst) følger

vannfallsmetodikken. En spennende problemstilling hadde vært å utforske denne antagelsen, og hvilke konsekvenser «metodisk ubalanse» mellom leverandør og kunde medfører.

Endelig har vår bakgrunn fra arbeid i team bidratt til at oppgavens synsvinkel var innad i teamene og fra teammedlemmenes perspektiv. Vi synes det hadde vært veldig spennende om vi kunne gjort undersøkelsen basert på informasjonskilder på ledelsesnivå. Det ville da vært spennende å se om det var forskjeller og likheter mellom de hierarkiske nivåene, og i så fall hvilke.

6.3 Eget utbytte og refleksjoner til slutt

Da vi startet med de første skissene til tema for ett år siden, ble det tidlig klart at vi hadde lyst å skrive om team, og spesielt hvordan teammedlemmene opplever å jobbe i team. Dette visste vi på forhånd var en veldig bred tilnærming, men hadde samtidig ideer til ulike innfallsvinkler. Underveis, både i problemformuleringsfasen, forundersøkelsene, litteraturstudier, datainnsamlingsfasen og analysefasen, hadde vi anledning å velge én innfallsvinkel. Sett i retrospekt, kunne vi skrevet flere oppgaver innenfor hvert funn-område. Vi syntes likevel at de innfallsvinklene vi hadde i tankene var så spennende at vi ikke ønsket å gjøre oppgaven smalere.

I retrospekt ser vi at vi fra arbeidet med denne oppgaven kan dra mange paralleller til det å jobbe i team. Å skrive masteroppgave har vært teamarbeid i miniformat. Universitetet i Nordland anbefaler at man er to eller tre studenter sammen om å skrive oppgaven blant annet fordi «flere hoder tenker bedre enn ett», og at man dessuten er flere til å «drive verket» framover» (Handelshøgskolen_i_Bodø 2014).

Vi har absolutt hatt god nytte av å slå hodene våre sammen. Og ikke minst har det vært godt å være et lite team slik at vi kunne gi hverandre inspirasjon, et spark bak og le litt av det hele når arbeidet har gått litt trått og vi ikke enda kunne se hva de innsamlede dataene fortalte oss. At vi kjenner hverandre fra tidligere arbeidsforhold og i tillegg har ganske sammenfallende interesser og verdier ga et godt utgangspunkt for et bra samarbeid. Å ha jobbet sammen i organisasjonen vi undersøkte hadde mange fordeler. Men vi så også at det var en fordel at den ene av oss ikke lenger jobber lenger fordi det ga oss en påminnelse om at det er viktig å heve blikket av og til og se ting litt "utenfra". At den andre av oss fortsatt jobber der, og hadde lengre erfaring i organisasjonen, gjorde at forståelsen for eksemplene informantene kom med var større.

Vi brukte litt tid på å finne fram til en god måte å jobbe på som passet oss, eller til å finne den kollektive flytsonen, som vi sier i oppgaven. Vi visste fra starten at vi kom til å gjøre mye av arbeidet hver for oss, som et virtuelt mini-team, og valgte tilgjengelig teknologi som passet oss. En kombinasjon av Google drive og telefonsamtaler, sammen med fysiske møter ble våre verktøy i arbeidet. Etter hvert som antall dokumenter vokste fant vi på nye måter å holde orden i datamengden på; system for navngiving av dokumenter, egne mapper for inspirerende artikler osv.

Vi har hatt god støtte i veileder Jan Oddvar Sørnes ved Handelshøgskolen, UiN som trodde på oss hele veien og ga oss en dytt videre når det trengtes. Som vår egen agile coach har han delt av sin kunnskap, erfaringer, minnet oss på «hva er det dataene forteller oss?», og guidet oss framover mot målet.

Vi er ydmyke nok til å se at det er ting vi kunne gjort bedre eller skulle gjort annerledes med denne oppgaven hvis vi skulle startet på nytt. Men det får vi ta med oss videre og huske på hvis vi skulle finne på arbeide sammen en gang senere. Vi har uten tvil gjort oss mange nyttige erfaringer og fått oss noen aha-opplevelser i dette arbeidet som vi kan ta med oss tilbake til jobbhverdagen vår både i DIPS og på Universitetet i Nordland.

Litteraturliste

- AASEN, T. M. B. & AMUNDSEN, O. 2011. *Innovasjon som kollektiv prestasjon*, Oslo, Gyldendal akademisk.
- AMABILE, T. M. 1996. *Creativity in context: update to The social psychology of creativity*, Boulder, Colo., Westview Press.
- ARGYRIS, C. & SCHÖN, D. A. 1996. *Organizational learning II: theory, method, and practice*, Reading, Mass., Addison-Wesley.
- ASSMANN, R. 2008. *Teamorganisering: veien til mer fleksible organisasjoner*, Bergen, Fagbokforl.
- AXÉN, J. & NORDHAUG, O. 2002. *Kunnskapsledelse: trender og utfordringer*, Oslo, Universitetsforl.
- BAARDESEN, K. & ELLE, P. J. 2008. *21 veier til suksess: bedriftsportretter*, [Bodø], Landsdelsutvalget for Nord-Norge og Nord-Trøndelag.
- BANG, H. 1995. *Organisasjonskultur*, Oslo, TANO.
- BECK, K., BEEDLE, M., BENNEKUM, A. V., COCKBURN, A., CUNNINGHAM, W., FOWLER, M., GRENNING, J., HIGHSMITH, J., HUNT, A., JEFFRIES, R., KERN, J., MARICK, B., MARTIN, R. C., MELLOR, S., SCHWABER, K., SUTHERLAND, J. & THOMAS, D. 2001a. *Manifesto for Agile Software Development* [Online]. Tilgjengelig fra: <http://agilemanifesto.org/> [Lest 7.4.2014 2014].
- BECK, K., BEEDLE, M., BENNEKUM, A. V., COCKBURN, A., CUNNINGHAM, W., FOWLER, M., GRENNING, J., HIGHSMITH, J., HUNT, A., JEFFRIES, R., KERN, J., MARICK, B., MARTIN, R. C., MELLOR, S., SCHWABER, K., SUTHERLAND, J. & THOMAS, D. 2001b. Prinsippene bak Det smidige manifest.
- BOLMAN, L. G., THORBJØRNSSEN, K. M. & DEAL, T. E. 2009. *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler*, Oslo, Gyldendal akademisk.
- DIPS 2014a. DIPS UTV Utviklingshåndbok.
- DIPS 2014b. DIPS Wiki.
- DIPS 2014c. Insite. DIPS intranett.: DIPS ASA.
- EGELANDSAA, I. 2013. *Bruk av overordnede føringer i smidig utvikling. Analysere bruk, identifisere utfordringer og anbefale forslag for håndtering av overordnede føringer i en organisasjon med smidige utviklingsprosjekter. Kvalitativ forskning*. Master Master Thesis, NTNU.
- FISCHER, G. & SORTLAND, N. 2001. *Innføring i organisasjonspsykologi*, Oslo, Universitetsforl.
- GLASER, B. G. 2001. *Conceptualization contrasted with description*, Mill Valley, Calif., Sociology Press.
- GLASER, B. G. & STRAUSS, A. L. 1967. *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*, Chicago, Aldine.
- HANDELSHØGSKOLEN_I_BODØ. 2014. Veiledning for masteroppgave (MOPP). Tilgjengelig fra: [https://fronter.com/uin/links/files.phtml/548629ceb530f.305601697\\$18438\\$/...Masteroppgaven/MOPP+veiledning+MBA++2014-15.pdf](https://fronter.com/uin/links/files.phtml/548629ceb530f.305601697$18438$/...Masteroppgaven/MOPP+veiledning+MBA++2014-15.pdf).
- HANSEN, M. T. 2009. *Collaboration: how leaders avoid the traps, create unity, and reap big results*, Boston, Mass., Harvard Business Press.
- HANSEN, T. B. & HJERTØ, G. 2003. *Kvalitet og programvareutvikling*, [Trondheim], TISIP.

- HARRIS, C. 2003. *Building innovative teams: strategies and tools for developing and integrating high performance innovative groups*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- HJERTØ, K. B. 2013. *Team*, Bergen, Fagbokforl.
- HORIBE, F. & TØRUM, A. 2001. *Intellektuell kapital: kunnskapsarbeiderne er bedriftens intellektuelle kapital - de utgjør langt flere enn IT-avdelingen, og de er lederens nye utfordring*, Oslo, Egmont Hjemmets bokforl.
- JACOBSEN, D. I. 2013. *Hvordan gjennomføre undersøkelser*, Høyskoleforlaget, Norwegian Academic Press.
- JACOBSEN, D. I. & THORSVIK, J. 2002. *Hvordan organisasjoner fungerer: innføring i organisasjon og ledelse*, Bergen, Fagbokforl.
- JACOBSEN, D. I. & THORSVIK, J. 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer*, Bergen, Fagbokforl.
- JAKOBSEN, C. F. 2008. Nye perspektiver på læring og kunnskapsutvikling i organisasjoner. *MAGMA*, 1/2008.
- JANIS, I. L. 1972. Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascos.
- JOHANNESSEN, J.-A. 2013. Forelesningsnotater fra emnet Positivt Lederskap ved HHB, UiN. Universitetet i Nordland.
- JOHANNESSEN, J.-A. & HAUAN, A. 1994. *Information, innovation and organisational learning*, Bodø, Siviløkonomutdanningen i Bodø.
- JOHANNESSEN, J.-A. & OLSEN, B. 2008. *Positivt lederskap: jakten på de positive kreftene*, Bergen, Fagbokforlaget.
- KUVAAS, B. 2008. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM*, Bergen, Fagbokforlaget.
- LEVIN, M. O. R., MONICA 2007. *Arbeid i team*.
- LINES, R. 2011. Forskningsbasert viten om motivasjon av kunnskapsarbeidere. *Magma*, 311, 10.
- LØKHAUG, S. M. 2010. *Flyt i idrett*. Bachelor i idrett Bachelor, Høgskolen i Molde
- MALIK, J. 2013. *Agile Project Management with GreenHopper 6 Blueprints*, Olton, Birmingham, GBR, Packt Publishing.
- MILES, M. B. & HUBERMAN, A. M. 1994. *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*, Thousand Oaks, Calif., Sage.
- NILSSEN, V. L. 2012. *Analyse i kvalitative studier: den skrivende forskeren*, Oslo, Universitetsforl.
- PUREHELP.NO. 2014. *DIPS ASA Regnskap* [Online]. Purehelp.no. Tilgjengelig fra: <http://www.purehelp.no/company/account/dipsasa/979543883> [Lest 20.11.2014 2014].
- ROGERS, E. M. 2003. *Diffusion of innovations*, New York, Free Press.
- ROOS, G., KROGH, G. V., ROOS, J. & BOLDT-CHRISTMAS, L. 2010. *Strategi: en innføring*, Bergen, Fagbokforl.
- SANDVEN, H. 2010. *Brukervennlighet i smidig systemutvikling - En kvalitativ studie av tre case i en bedrift*. Fordypningsprosjekt, NTNU.
- SCHWABER, K. 2014. *Glossary of Scrum Terms* [Online]. Boston, Massachusetts (USA): Scrum.org. Tilgjengelig fra: <https://www.scrum.org/Resources/Scrum-Glossary>.
- SJØVOLD, E. 2014. *Resultater gjennom team*, Oslo, Universitetsforl.
- SOULÈRE, C. T. 2013. *Kunnskapsdeling i en hektisk arbeidshverdag: En kvalitativ studie av effekten av tidspres på kunnskapsdeling i en organisatorisk kontekst*. Master, NTNU.
- STRAY, V. G., MOE, N. B. & AURUM, A. 2012. Investigating Daily Team Meetings in Agile Software Projects. *Proceedings of the 2012 38th Euromicro Conference on Software Engineering and Advanced Applications*. IEEE Computer Society.

- STRAY, V. G., MOE, N. B. & DINGSØYR, T. 2011. Challenges to Teamwork: A Multiple Case Study of Two Agile Teams. *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming*. Springer.
- SVENDSEN, E. 2014. *Organisasjoner og team - Gjennomgang av eksisterende forskning* [Online]. Lillehammer: Linnea Rådgivning AS. Tilgjengelig fra: <http://www.linnearad.no/team/kunnskap/kan-organisasjonen-lykkes-med-team/gjennomgang-av-forskning/> [Lest 22.11.2014 2014].
- THAGAARD, T. 2013. *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*, Bergen, Fagbokforl.
- TRONSMO, P. 1998. Myten om menneskers og organisasjoners iboende motstand mot forandring. *MAGMA*, 1-98, 26-34.
- VIRKE. 2014. *Norges mest respekterte 2014 er kåret* [Online]. www.virke.no: Virke. Tilgjengelig fra: <http://www.virke.no/omvirke/konferanser/Sider/Norges-mest-respekterte-2014-er-k%C3%A5ret.aspx>.
- WIKIPEDIA. 2014. *DIPS* [Online]. Wikipedia. Tilgjengelig fra: <http://no.wikipedia.org/wiki/DIPS> [Lest 2 April 2014 2014].
- ZALTMAN, G., DUNCAN, R. & HOLBEK, J. 1973. *Innovations and organizations*, New York, Wiley.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide – Individuell

Vedlegg 2: Intervjuguide – gruppe

Vedlegg 3: Skjema for teamobservasjon

Intervjuguide enkeltinformanter, middels struktureringsgrad

Innledning:

Vi gjør en kort introduksjon om selve undersøkelsen og rammene:

- Intervjuet og oppgaven er del av studie ved UiN
- Tema for oppgaven og vår personlige interesse
- Si noe om hvor lang tid vi har satt av til intervjuet
- Det er avklart med HR-leder at undersøkelsen kan gjennomføres.
- Hvordan vi skal bruke informasjonen som kommer fram i intervjuet.
- Hvor mange andre som intervjues.
- På hvilken måte intervjuobjektet sikret anonymitet.

Før vi går videre spør vi om det er noe informanten lurte på i forbindelse med intervjuet eller undersøkelsen.

Åpen del:

I hvilket team jobber du?

Hvordan er teamet sammensatt?

Hvor lenge har du jobbet i DIPS og i teamet du er i nå?

Aktuelle tema underveis i intervjuet:

- Kan du si noe om hvordan opplever du å jobbe i ditt team?
- Hva legger du i begrepet selvorganiserte/selvstyre team?
- Hvordan håndteres endringer i teamet, f.eks. det å få inn nye teammedlemmer?
- Hvordan syns du metodikk påvirker arbeidsdagen? Da tenker vi på verktøy som stand-up, retrospective, planlegging, sprintdemo.
- Synspunkter omkring scrum-master-rollen. (Teamene hadde tidligere en Scrum Master som en del av teamet. Denne opptre som teamets kontaktperson for utenforstående og som påser at metodikken følges).
- På hvilken måte påvirker det teamet at dere er samlokalisert/distribuert?

Til slutt; er det noe mer du har lyst å si om det å jobbe i team?

Guide gruppeintervju

1. (Fortell hvordan dere jobber sammen)
2. Hva legger dere i at et team er selvstyrt?
3. På hvilken måte / i hvilken grad har teamet ansvar for å skaffe den kompetansen de trenger?
Vi spør hva teamet har behov for ift testrollen:
4. Hva har dere gjort for å få de nye teammedlemmene inn i teamet?
5. Hva har dere gjort for å utnytte kompetansen til de nye?
6. Hva gjør dere for å jobbe bedre sammen? (motstand mot endring eller åpen for det? Mest åpen for forslag/endringer utenfra, eller endringer de ser selv)
7. Har dere noen (uskrevne)rollefordeling i teamet?
8. Når synes dere det fungerer best å jobbe i team? (motivasjon).
9. Er PO tilgjengelig – hvordan får dere oppgaver inn til teamet

Skjema for teamobservasjon

Tema	Observasjoner	Egne refleksjoner
Tema og bakgrunn for møtet	Når: Hvor: Beskrivelse av møteinnkalling	
Informasjon om teamet, sammensetning og hvor lenge de har jobbet sammen		
Hvordan kommer det til uttrykk hvordan teamet jobber sammen?		
Virker de engasjerte i teamet sitt, og på hvilken måte kommer det til uttrykk?		
Kommer det til uttrykk hva de legger i selvstyrt / autonome team? I så fall på hvilken måte.		
Strategier om hva de har gjort / gått fram for å få inn ny kompetanse for å kompensere for at ett teammedlem nylig sluttet		
Er det å utnytte nyansattes kompetanse et tema?		
Hvordan omtaler teamet organisasjonsendringer og nye måter å jobbe på? Er det forskjell på hvor i organisasjonen de nye ideene kommer fra?		
Snakker de noe om hva som motiverer?		
Hva er det teamet peker på som positivt ved teamarbeid?		
Når opplever de at teamarbeidet fungerer best?		
Har de en uskreven rollefordeling? Hvordan kommer det til uttrykk? / Hvilke observasjoner kan gjøres omkring gruppedynamikk?		
Andre observasjoner		