



Handelshøyskolen BI - campus Bergen

BTH 25321

Bacheloroppgave - Prosjektledelse

Bacheloroppgave

En sammenlignende casestudie av hvordan bruk av agile metoder i en hybrid arbeidshverdag fører til økt effektivitet

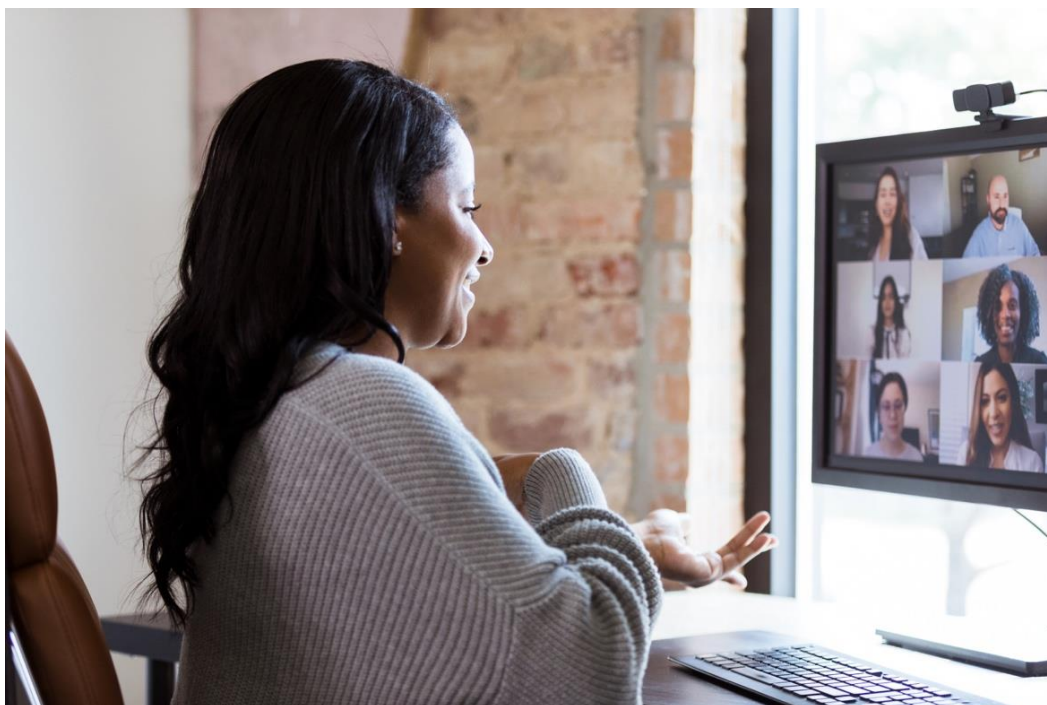
Navn: Sanja Pavasovic, Celine Wick

Utlevering: 11.01.2021 09.00

Innlevering: 02.06.2021 16.00

Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI

BTH 2532 – B-oppg. Prosjektledelse



En sammenlignende casestudie av hvordan bruk av agile metoder i en hybrid arbeidshverdag fører til økt effektivitet.

Utleveringsdato:
11.01.2021

Innleveringsdato:
02.06.2021

Handelshøyskolen BI Bergen

"Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket."

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet i forbindelse med avslutningen på vårt treårige bachelorstudie i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen BI – Campus Bergen. Oppgaven er en fordypning innenfor faget prosjektledelse, og er skrevet av to avangsstudenter.

Med mye forarbeid, kontinuerlig jobbing gjennom hele semesteret og en genuin interesse for faget, bygget vi et godt og bredt kunnskapsgrunnlag som vi håper gjenspeiles i denne oppgaven. Under denne krevende, men utrolig givende og lærerike prosessen, har vi sammen fått et innblikk i forskjellige sektorer i en utfordrende tid. Herunder et enda mer fruktbart syn på faget prosjektledelse. Vi sitter igjen mange erfaringer rikere med en oppgave som vi er stolte av, og håper oppleves som interessant for deg som leser.

En stor takknemlig hilsen til virksomhetene som stilte opp, og ga oss både innsikt og en dypere forståelse av arbeidslivet. Herunder vil vi spesielt takke respondentene som stilte opp til digitale intervjuer med oss, og bidro med svært nyttige tilbakemeldinger og kompetanse som var avgjørende for vår forståelse av den agile metodikken. Videre ønsker vi å takke vår veileder Barbara Salopek ved Handelshøyskolen BI. Vi føler oss beriket av hennes tilbakemeldinger og støtte gjennom denne studieprosessen. Avslutningsvis vil vi rette en takk til vår familie, venner og samboere som har bidratt med støttende ord gjennom hele semesteret.

God lesning!

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Innholdsfortegnelse	ii
Sammendrag	iv
1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Formål og problemstilling	2
2 Teoretisk forankring	4
2.1 Kort om tradisjonelle metoder	4
2.2 Agile metoder	4
2.2.1 Historie og definisjon	4
2.2.2 Kort om ulike agile metoder	6
2.2.3 Forskjellen mellom agile metoder og Scrum	6
2.3 Scrum	7
2.3.1 Historie og definisjon	7
2.3.2 Scrum roller	9
2.3.3 Scrum eventer	10
2.3.4 Scrum artefakter	13
2.3.5 Svakheter i Scrum rammeverket	14
2.4 Kommunikasjon	14
2.4.1 Kommunikasjon i agile virksomheter	15
2.5 Virtuelle team	16
3 Metode	18
3.1 Forskningsdesign	18
3.2 Tidshorisont	19
3.2 Forskningsmetode	19
3.3 Datainnsamling og -analyse	20
3.3.1 Datainnsamling	20
3.3.2 Kvalitative dybdeintervjuer og kvantitative spørreskjema	20
3.3.3 Dataanalyse	22
3.4 Dataevaluering	23

3.4.1 Troverdighet (intern validitet).....	23
3.4.2 Overførbarhet (ekstern validitet).....	24
3.4.3 Pålitelighet (reliabilitet).....	25
3.5 Forskningsetikk	26
4 Presentasjon av funn.....	26
4.1 Agil tilnærming i en hybrid arbeidshverdag.....	26
4.2 Kommunikasjon.....	28
4.3 Personer og samspill	31
4.4 Kunnskap og koordinering.....	34
5 Drøfting av funn.....	35
5.1 Hvilke fordeler opplever virksomheter ved å jobbe agilt i en hybrid arbeidshverdag, eller i sitt forsøk mot å jobbe agilt?.....	35
5.2 Hvordan kan bruk av Scrum-rammeverket bidra til å effektivisere et team i en hybrid arbeidshverdag?.....	37
6 Konklusjon.....	39
7 Litteraturliste	41
8 Vedlegg.....	48
8.1 Vedlegg 1 - intervjuguide	48
8.2 Vedlegg 2 – spørreskjema.....	52
8.3 Vedlegg 3 – tankekart litteraturgjennomgang.....	54
8.4 Vedlegg 4 – milepælplan.....	63

Sammendrag

Fra litteraturen og en rekke tidligere studier kommer det frem at en agil tilnærming setter krav til tett fysisk kontakt for å sikre effektiv samhandling (A. Cockburn & Highsmith, 2001). I denne bacheloroppgaven har vi undersøkt hvordan en agil tilnærming i en hybrid arbeidshverdag kan føre til økt effektivitet. For å skape et mer nyansert bilde av studien valgte vi å studere fordelene virksomhetene opplever ved å jobbe agilt eller i sitt forsøk mot å jobbe agilt. Herunder hvordan Scrum-rammeverket bidrar til å effektivisere et team i en hybrid arbeidshverdag.

Studien bygger på individuelle meninger og erfaringer, der hensikten har vært å tilrettelegge for videre forskning på området. På bakgrunn av dette benyttet vi en abduktiv eksplorerende tilnærming, der forskningsstrategien vår var en sammenlignende casestudie av mest mulig ulike caser. Studien inneholder to analyseenheter, med en lik avhengig variabel – effektivitet. Forskningsdata ble samlet inn gjennom metodetriangulering, herunder kvalitative dybdeintervjuer og kvantitative spørreundersøkelser. Der den kvalitative delen ga oss ny kunnskap om bruk av agil tilnærming i en hybrid arbeidshverdag og la grunnlaget for videre forskning, testet den kvantitative delen gyldigheten og ga empirisk støtte til funnene. Tematisk analyse ble anvendt i analyseprosessen av den innsamlede dataen.

Funnene i studien viser at analyseenhetene opplever høyere grad av formalisert og hyppig virtuell kommunikasjon, samt stor grad av autonomi. Resultatet er økt grad av fokus og engasjement. Det ble videre oppdaget hurtigere tilbakemeldingsflyt og hyppigere kommunikasjonsfrekvens, som har skapt økt antall oppgaver i arbeidsstrømmene. Funn viser at dette ikke har skapt et økt behov for dokumentasjon, og at digitale verktøy har bidratt til transparens i arbeidsprosessene. Videre viser funnene at fysisk kontakt på kontoret i større grad blir valgt bort, til fordel for virtuell samhandling. Tross at uformell samhandling er savnet, så er det ikke en variabel som påvirker graden av effektivitet. Sammenlignet med en utelukkende fysisk eller virtuell agil tilnærming, viser studien at en agil tilnærming sett fra en hybrid kontekst har ført til en mer dynamisk arbeidshverdag preget av høy opplevelse av effektivitet. På bakgrunn av våre funn og eksisterende litteratur stiller vi spørsmål til om manglende tro på en agil tilnærming i en hybrid arbeidshverdag skyldes et fastlåst syn om behovet for fysisk interaksjon, samt et altfor stort fokus på de strukturelle rammene framfor de fundamentale verdiene. Et generelt inntrykk er at endringer ikke skjer før de blir påtvunget.

1 Innledning

«To be an effective project manager means that you must be a chef (able to build recipes), and not just a cook (routinely follow recipes).» (Wysocki, 2019)

Et vedvarende press om innovasjon og vekst i et høyt konkurransepreget marked har satt ønsket om digital transformasjon høyt på agendaen hos virksomheter, uavhengig av hvilken sektor vi ser på (Gurumurthy & Schatsky, 2019, s. 2). Forrester (2014), referert i Deloitte sin *Digital Disruption Index* for 2019, hevder at «74% av 1.254 globale virksomhetsledere oppgir at de har en digital strategi, men bare 15% mener at de innehar de nødvendige evnene og ferdighetene for å utføre strategien» (Deloitte Digital & Heads! Executive Consultancy, 2019, s. 8). Med økt globalisering og digitalisering av verdensøkonomien står virksomheter kontinuerlig ovenfor nye utfordringer i et raskt skiftende marked. Effektene av endringene er desto tydeligere i et år preget av en global pandemi. En kan si at det kanskje ikke lenger er et spørsmål, men heller et krav om at fleksibilitet og rask tilpasningsevne burde ses på som nødvendigheter for å bygge virksomheter som er rigget for økt endringstakt i et samfunn preget av teknologisk fremgang og helsekriser.

1.1 Bakgrunn

Næringer innen kultur, underholdning og fritid, overnatting og servering med flere, har kjent hardt på de negative konsekvensene pandemien har dratt med seg, uavhengig av arbeidsmetodene de har benyttet seg av. Andre sektorer, da spesielt den digitale sektoren, har derimot tjent stort på situasjonen verden befinner seg i (Business Agility Institute, 2020, s. 4). Mye av dette skyldes faktumet at den digitale sektoren praktiserer en agil tilnærming, hvor en legger eksplisitt fokus på fleksibilitet og endring i møte med usikkerhet (Fowler & Highsmith, 2001; Zavyalova et al., 2020 referert i Elston & Rostrup, 2020, s. 1). Den agile metodikken har fått særlig økt popularitet det siste året, og Steve Denning for Business Agility Institute (2020, s. 4) hevder at pandemien kan anses som en akselerator for endringer som allerede er i gang.

Endringene vi har opplevd det siste året har ført til at virksomheter har blitt tvunget til å finne nye kreative arbeidsmetoder å jobbe tverrfaglig på i den nye

digitale arbeidshverdagen. Store deler av økonomien har opplevd frafall i etterspørsel på bakgrunn av den pågående pandemien, men samtidig viste det seg at effektiviteten økte under pandemiens første fem måneder i tillegg til at det har blitt investert i digital teknologi som aldri før (KPMG, 2020). Å organisere arbeid ved hjelp av digital teknologi er dog noe som har vært lenge forutsagt, hvor blant annet i rapporten til World Economic Forum fra 2016 virtuelle team blir omtalt som «en av de største driverne for transformasjon av forretningsmodeller» (World Economic Forum, 2016, s. 17).

Når spørsmålet om Norge var rustet for en digital omstilling under pandemien blir stilt, var svaret nei ifølge Abeliass omstillingsbarometer for 2020. Ved første øyekast ser en at hierarkiene og styringssystemene i Norge er ganske fastlåst av natur (Strøm et al., 2020). Digitaliseringsrådet (2018, s. 5) konkluderte også før pandemien var en realitet at: “Viljen er sterk, men kompetansen, ressursene og evnen til å gjennomføre kompliserte endringer ved hjelp av digitalisering er svært ujevnt fordelt.”. Det er sentralt å påpeke at digitalisering ikke lengre bare er overgangen fra manuelle systemer til automatiserte, digitale løsninger - det handler like mye om å bruke digitale verktøy til å fornye, forenkle og ikke minst forbedre arbeidsmetoder (Andersen & Sannes, 2017).

Så hva vil det si å være agil? I det norske akademis ordbok defineres begrepet “agilitet” som smidighet, fleksibilitet og tilpasningsdyktighet (Det Norske Akademis Ordbok, u.å.). Å være agil handler om kontinuerlig læring, innovasjon, kommunikasjon, tillit samt evnen til å raskt tilpasse seg endringer i et usikkert og turbulent samfunn (Monsen, 2019, s. 12). Det er viktig å påpeke at det tar tid å bygge opp en agil virksomhet, og det stilles i utgangspunktet krav til tett fysisk kontakt for å sikre effektiv samhandling (A. Cockburn & Highsmith, 2001).

1.2 Formål og problemstilling

Samtidig som ulike bransjer fremdeles tilpasser seg den nye normalen, hva burde virksomheter spørre seg selv om for å sikre at de kan holde tritt med den raske digitale omstillingen som følge av en pandemi? Og hvordan kan agile metoder være løsningen? Digitalisering av arbeidshverdagen og nye arbeidsmetoder har ført til at virksomheter har omfavnet den agile metodikken, og en kan si at fordelene har vært bemerkelsesverdig. Litteraturen har i lang tid kritisert den agile

metodikken sett fra et virtuelt perspektiv, men tross dette har arbeidsmetoden fått økt popularitet blant virksomheter (Moe et al., 2016).

Grunnet den økte interessen og bruken av den agile tilnærmingen i en nokså annerledes arbeidshverdag, ønsker vi å komme med et bidrag til litteraturen og videre forskning sett fra et litt annet perspektiv. I en agil tilnærming er samhandling blant medlemmene fundamentalt for effektiviteten og måloppnåelse. På bakgrunn av dette ble det vanskelig for oss å forstå hvordan denne tilnærmingen som vektlegger interaksjon og tett samhandling kan fungere i en arbeidshverdag som er preget av distansering. Etter mye undersøkelser fant vi ut at litteraturen inneholder mye forskning rundt eksisterende virtuelle team som innarbeider elementer fra den agile tilnærmingen i arbeidshverdagen. Dette har sitt utspring i et ønske om å redusere negative effekter i samhandling sett fra et virtuelt perspektiv. Vi fant derimot lite forskning rundt vår nåværende realitet – virksomheter som blir tvunget inn i en digital hverdag, og skal praktisere agil metodikk. På bakgrunn av dette ønsket vi å se nærmere på effektene til den agile tilnærmingen sett fra en hybrid kontekst, altså hvor en både praktiserer fysisk samhandling og en digital arbeidshverdag. Dette resulterte i følgende problemstilling:

Hvordan kan bruk av agile metoder i en hybrid arbeidshverdag føre til økt effektivitet?

For å besvare problemstillingen valgte vi å utdype det ved hjelp av to forskningsspørsmål, som kommer til å benyttes i drøftingskapittelet:

Hvilke fordeler opplever virksomheter ved å jobbe agilt i en hybrid arbeidshverdag, eller i sitt forsøk mot å jobbe agilt?

Hvordan kan bruk av SCRUM-rammeverket bidra til å effektivisere et team i en hybrid arbeidshverdag?

2 Teoretisk forankring

Studien tar utgangspunkt i agil metodikk i en hybrid arbeidshverdag, og dens påvirkning på effektiviteten i virksomheter. Fagfellevurdert litteratur innen agil og virtuell forskning ble benyttet for å gi oss et bedre forståelsesgrunnlag for drøftingen av funn. Herunder blir det rettet et spesielt fokus mot Scrum rammeverket, samt kommunikasjon og virtuelle team. Vi har etterstrebet xå være kritiske til relevant kildebruk da fagfeltet er i stadig utvikling.

2.1 Kort om tradisjonelle metoder

Bruk av tradisjonelle metoder sikter ofte til en lineær tilnærming for utvikling av prosjektarbeid, og gjenkjennes ved at det er faseinndelt og leveres sekvensielt. Herunder og kanskje den mest anerkjente, har vi den klassiske fossefallsmodellen. Modellen består av fem faser som overlapper hverandre; oppstart, planlegging, gjennomføring, kontroll og avslutning. Ved slike tradisjonelle metoder er det typisk å ferdigstille seg med en fase før en begynner på en ny. De tradisjonelle metodene er en gjenganger i de fleste prosjekter, selv om de passer best til prosjekter med lav kompleksitet og få endringer underveis (Karlsen, 2016, s. 36-39).

2.2 Agile metoder

2.2.1 Historie og definisjon

I historien går den agile tilnærmingen helt tilbake til 1957 da John von Neumann, Gerald Weinberg, Bernie Dimsdale og Herb Jacobs brukte inkrementell utvikling for programvaren de bygde for Motorola, samt året etter i “Project Mercury” for IBM. Den inkrementelle tilnærmingen blir ansett som hjørnesteinen til agile metoder (Larman & Basili, 2003, s. 47-48). Hvis vi går enda lenger tilbake i historien ser vi noen fellestrekk med Toyotas produksjonsmetodikk, “just-in-time production”, fra 1940-årene. Ifølge Tom Poppendieck i boken “The agile customer’s toolkit” er agil utvikling sentrert rundt de syv prinsippene om lean-tankegang (Pries & Quigley, 2011, s. 28).

Det moderne begrepet “agile metoder” og Agile Alliance ble unnfanget i februar 2001 da en gruppe på 17 programvare-ingeniører møttes i Snowbird, Utah for å diskutere nye systemutviklingsmetoder (Larman & Basili, 2003, s. 54-55).

Duesund & Aas (2020) refererer til dette som et “oppgjør” mot de tradisjonelle metodene som tok lang tid, var svært dokument drevet, bestod av tunge utviklingsprosesser som så ofte endte opp med å realisere noe som det ikke var behov for lenger. Ut av denne sammenkomsten kom Det agile manifest, herunder de grunnleggende verdiene ved den agile tilnærmingen.

Vi finner bedre måter å utvikle programvare på ved å gjøre det selv og ved å hjelpe andre med det. Gjennom dette arbeidet har vi lært oss å verdsette følgende:

Personer og samspill fremfor prosesser og verktøy

Programvare som virker fremfor omfattende dokumentasjon

Samarbeid med kunden fremfor kontraktsforhandlinger

Å reagere på endringer fremfor å følge en plan

Dette vil si: selv om punktene som står til høyre har verdi, så verdsetter vi punktene til venstre enda høyere. (Beck et al., 2001)

Jim Highsmith (2001) for Agile Alliance poengterer at den agile bevegelsen ikke er en anti-metode-bevegelse, men at det hele handler om å gjenskape balanse. Det agile manifest er basert på et sett med veiledende prinsipper som er presentert nedenfor i tabell 1.

Tabell 1: agile prinsipper - Tekst hentet fra [Agile Manifesto](#) (Beck et al., 2001)

Vår høyeste prioritet er å tilfredsstille kunden gjennom tidlige og kontinuerlige leveranser av programvare som har verdi.

- | | | |
|---|---|---|
| 1 Ønsk endringer i krav velkommen, selv sent i utviklingen. | 5 Bygg prosjektet rundt motiverte personer. Gi dem miljøet og støtten de trenger, og stol på at de får jobben gjort. | 9 Kontinuerlig fokus på fremragende teknisk kvalitet og godt design fremmer smidighet. |
| 2 Smidige prosesser bruker endringer til å skape konkurransefortrinn for kunden. | 6 Den mest effektive måten å formidle informasjon inn til og innad i et utviklingsteam, er å snakke ansikt til ansikt. | 10 Enkelhet – kunsten å maksimere mengden arbeid som ikke blir gjort – er essensielt. |
| 3 Lever fungerende programvare hyppig, med et par ukers til et par måneders mellomrom. Jo oftere, desto bedre. | 7 Fungerende programvare er det primære målet på fremdrift. | 11 De beste arkitekturer, krav og design vokser frem fra selvstyrte team. |
| 4 Forretningssiden og utviklerne må arbeide sammen daglig gjennom hele prosjektet. | 8 Smidige metoder fremmer bærekraftig programvareutvikling. Sponsorene, utviklerne og brukerne bør kunne opprettholde et jevnt tempo hele tiden. | 12 Med jevne mellomrom reflekterer teamet over hvordan det kan bli mer effektivt og så justerer det adferden sin deretter. |

Kjernen ved en agil tilnærming er at prosjektene brytes ned i mindre delleveranser som kontinuerlig testes av kunden over en kort tidshorisont. Dette fører til rask feedback, som i sin tur er den største styrken for denne metoden (Skyttermoen & Vaagaasar, 2020, s. 119). Bækken (2019) skriver at i utviklingsprosessen fokuserer du ikke på hva du rekker før tidsfristen, men heller på hva du må gjøre for å faktisk rekke tidsfristen. Å være agil handler ikke bare om å omfavne endring og usikkerhet, men også katalysere det. Geir Amsjø (2017) skriver at ambisjonen er å skape transparente virksomheter som raskt fanger opp endringer og ser muligheter, ergo tilpasser seg. Han skriver videre at effektivisering ved bruk av agile metoder aldri har vært selve hensikten, heller en positiv ringvirkning. Agile metoder fremmer samhandling mellom mennesker. Ved å stimulere interaksjon blir deling av informasjon en vanlig begivenhet som bidrar til læring. Kommunikasjon med interessenter og transparens i alle aspekter av jobben fører til at ting kan endres raskt dersom det er nødvendig, eller det oppstår uforutsette hendelser. Dette i sin tur minimerer behovet for dokumentasjon (Jensen, 2017, s. 7).

2.2.2 Kort om ulike agile metoder

Agile metoder kan deles inn etter to parametere - graden av skalering og graden av beskrivelse. Med graden av skalering mener en hvilket nivå metoden passer for (team-, prosjekt- eller bedriftsnivå). Med graden av beskrivelse ser vi på hvor mange detaljer metoden krever beskrevet (Högstrand, 2019, s. 4). Enkelte metoder fokuserer på god praksis (XP, agil modellering), mens andre vektlegger arbeidsflyten (Scrum, Kanban, krystallmetoder). Noen metoder støtter aktiviteter for kravspesifikasjon og utvikling som for eksempel “funksjonsdrevet utvikling” (FDD), mens andre dekker hele utviklingssyklusen som “dynamisk systemutviklingsmetode” (Wood, 2021). Felles for de fleste metodene og rammeverkene er at de er forgjengere til det agile manifest.

2.2.3 Forskjellen mellom agile metoder og Scrum

Agile metoder er et samlebegrep, og felles for de ulike metodene og rammeverkene er at de følger en agil tankegang med et sett av verdier og prinsipper som er beskrevet i det agile manifest. Metoder er prosessuelle måter, det vil si en trinnvis plan, å produsere ønskede resultater på. Enkelt sagt, en metodikk handler om å gjøre ting. Et konkret rammeverk som Scrum derimot er

ikke en prosedyre. Det er et verktøy som brukes til å organisere ting, rettete sagt mennesker (Fowler, 2018, s. 6). Fowler (2018) skriver at “Agile metoder og Scrum er relatert i forstand av at Scrum er en konkret implementering av de abstrakte verdiene og prinsippene som er beskrevet i det agile manifest” (s. 4, egen oversettelse).

2.3 Scrum

Scrum er et rammeverk med en agil tilnærming som er enkel å forstå, men vanskelig å mestre (Schwaber & Sutherland, 2020). Det har sine røtter i programvareutvikling, og i Scrum Guiden definerer Schwaber & Sutherland (2020) at “Scrum er et lettvekts-rammeverk som hjelper mennesker, team og organisasjoner å skape verdi gjennom tilpassede løsninger for komplekse problemer” (s. 3). I Scrum bestemmer teamet selv hva, hvordan og når de ulike prosessene skal skje, i motsetning til de tradisjonelle metodene som gir en detaljert fremgangsmåte av hva som skal skje og hvordan det skal gjøres (Ekrheim, 2012, s. 14).

2.3.1 Historie og definisjon

Scrum bygger på et omfattende teoretisk grunnlag som strekker seg fra systemanalyse til interaksjon i team og menneskelig atferd (Fowler, 2018, s. 9). De teoretiske røttene til rammeverket går tilbake til 1950-tallet, men det var ikke før tidlig på 1990-tallet at Scrum ble utviklet av Ken Schwaber og Jeff Sutherland og presentert på OOPSLA konferansen i 1995 i Austin, Texas (Schwaber & Sutherland, 2020, s. 13). De organisatoriske aspektene er dog basert på arbeidet til to japanske akademikere som studerte teamarbeid ved Toyota Motor Company. Hirotaka Takeuchi og Ikujiro Nonaka presenterte sine funn i en HBR artikkel i 1986 hvor de laget en analogi som sammenligner scrum formasjonen som brukes av rugbylag til å skyve ballen fremover, med høyt ytende og tverrfunksjonelle team (Fowler, 2018, s. 9). Takeuchi og Nonaka (1986) mente at “Denne holistiske tilnærmingen har seks kjennetegn: innebygd ustabilitet, selvstyrte prosjektgrupper, overlappende utviklingsfaser, multilæring, subtil kontroll og organisatorisk overføring av læring” (egen oversettelse).

I motsetning til de tradisjonelle metodene, hvor en blir gitt detaljerte instruksjoner, bygger Scrum på den kollektive intelligensen og ekspertisen til teamet som bruker det. Rammeverket oppfordrer til kontinuerlig læring og informasjonsdeling, som i

sin tur synliggjør hvor forbedringer i arbeidsprosessen kan gjøres (Schwaber & Sutherland, 2020, s. 3). Scrum Alliance (u.å.) skriver at “Scrum hjelper virksomheter å innovere raskere, gå hurtigere fra idé til levering, få høyere kundetilfredshet, øke medarbeidernes moral” (egen oversettelse).

Scrum er basert på teorien om empirisk prosesskontroll og lean tankegang. Det vil si at beslutninger og arbeidsprosesser blir basert på observasjoner og ikke prediksjoner. Videre fokuserer en på det essensielle og ingen sløsing (Schwaber & Sutherland, 2020, s. 3). Rammeverket bygger på de tre bærebjelkene i empirisk prosesskontroll: synlighet, inspeksjon og tilpasning. De aspektene ved arbeidsprosessen som påvirker utfallet må være synlig for både de som kontrollerer prosessen og mottar sluttproduktet. Dette bygger på å ha tilgang til kunnskap og en felles forståelse som er rotfestet i synligheten til de tre formelle artefaktene. Ut ifra denne innsikten er det nødvendig med hyppig inspeksjon, hvor teamet tilegner seg ny kunnskap og oppdager uønskede avvik. Dette fører til eventuelle justeringer, altså tilpasning. Både inspeksjon og tilpasning foregår i Scrum eventer (Fowler, 2018, s. 9-10).

Rammeverket er bevisst ufullstendig, og har noen få og enkle regler. Scrum består av et Scrum team med ulike roller, eventer og artefakter. Disse utgjør den synlige og logiske delen av Scrum, altså de strukturelle rammene. En kan si at de er hjernen til Scrum som er bygget opp slik at de oppfordrer til utvikling av verdiene, som videre gir dybde og mening i jobben. Verdiene er hjertet til Scrum, og skaper intensjon. De sentrale verdiene er forpliktelse, mot, fokus, respekt og åpenhet som er illustrert i figur 1 (Scrum.org, 2020b).

Figur 1: Scrum verdier - Hentet med tillatelse fra [Scrum.org](https://www.scrum.org) (Scrum.org, 2020b)



Når verdiene blir oppfylt blir de strukturelle rammene langt mer effektive til det tiltenkte målet om empirisk forbedring (Schwaber & Sutherland, 2020, s. 3-4). Vellykket bruk av Scrum avhenger av å utvikle en større forståelse av både hjernen og hjertet til Scrum.

2.3.2 Scrum roller

Scrum er et verktøy for å organisere mennesker, og det er nettopp dette som er en av nøklene til suksess (Fowler, 2018, s. 25). Scrum team er selvorganiserte og kryssfunksjonelle, og ikke mer enn 10 personer. Med selvorganiserte menes det at teamet har autonomi i forhold til hvordan arbeidet skal utføres. Med kryssfunksjonelle menes det at teamet har all kompetanse det er behov for innenfor teamet, og er ikke avhengig av noen andre. Scrum teamet består av en produkteier, en liten gruppe utviklere og en Scrum-master. Dersom teamet blir for stort kan det være hensiktsmessig å dele det opp i flere teams med et felles produktmål, produktkø (product backlog) og produkteier, slik at det ikke påvirker produktiviteten og kommunikasjonen innad (Schwaber & Sutherland, 2020, s. 5).

Produkteier Produkteieren sitt ansvar er å ordne oppgavene som skal bli gjort for å løse et komplekst problem, samt å maksimere verdiskapningen.

Vedkommende har hovedansvaret for produktkøen, herunder dens rekkefølge, at alle punkter er tydelig og forstått, samt at den er synlig for alle (Schwaber & Sutherland, 2020, s. 6). I følge Fowler (2018, s. 32-33) er produkteieren en person som er en god forhandler og flink til å kommunisere, samt innehar evnen til å ta raske og endelige beslutninger. Denne personen holder mye respekt og tillit hos den øverste ledelsen i en virksomhet. Pichler (2010), referert i Ekrheim (2012, s. 18), viser til at produkteieren også må ha store visjoner, autoritet, entusiasme, energi, og være kreativ.

Utviklingsgruppe Utviklerne har ansvaret for å utvikle produkt inkrementet. De er selvorganiserte og kryssfunksjonelle, og består ideelt av tre til syv personer (Fowler, 2018, s. 44). Dersom de er for få kan det føre til et ferdighets-gap, mens dersom de er for mange kan det føre til en for stor kompleksitet i koordineringen (Jensen, 2017, s. 9). Utviklerne er ansvarlig for sprintkøen (sprint backlog), at denne blir oppdatert daglig og er synlig for alle involverte. Schwaber og Beedle (2001), referert i Haukeland (2009, s. 20), mener at det er viktig å være oppmerksom på dynamikken i gruppen grunnet at hver utvikler har ulik bakgrunn

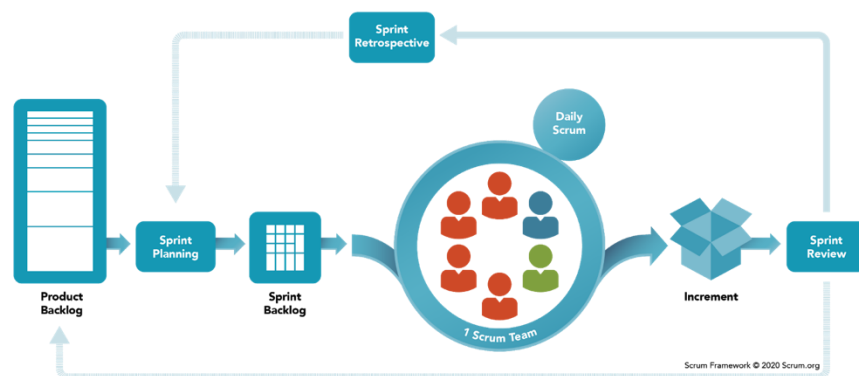
og ulike styrker og svakheter. Schwaber & Beedle (2002) hevder også at det er fornuftig å alltid ha med en utvikler som er svært erfaren, som da fungerer som en slags veileder som bidrar til erfaringsutveksling og dermed bidrar til økt kompetanse i resten av gruppen.

Scrum-master Scrum-master er ansvarlig for at alle forstår Scrum og bruker det riktig, både innenfor Scrum teamet og i resten av virksomheten. Personen fungerer som en guide, og sørger for at arbeidet går fremover. Scrum-master fjerner hindringer som måtte oppstå underveis, sørger for at alle er fokusert til enhver tid, sikrer at alle eventer blir overholdt innenfor gitte tidsbokser, håndterer eventuelle konflikter som dukker opp og skaffer ressurser når det trengs (Schwaber & Sutherland, 2020, s. 6-7). En Scrum-master anses derfor ofte som en “servant leader”. Begrepet baseres på Laozis filosofi som i den moderne tid ble lansert av Robert Greenleaf på 1970-tallet. Tanken er at hovedfokus til lederen er å prioritere medarbeiderne sine behov foran ens egne, som i sin tur resulterer i at medarbeiderne vil bli motivert til å yte maksimalt på jobben (Liden et al., 2013).

2.3.3 Scrum eventer

Meningen med Scrum eventer er å øke synligheten i alle prosesser slik at teamet på en pålitelig måte kan inspisere fremdriften, og foreta eventuelle tilpasninger for å oppnå det ønskede produktmålet (Fowler, 2018, s. 73). Disse er illustrert i figur 2 (Scrum.org, 2020a). Alle Scrum eventer foregår i en sprint, og har sine egne tidsbokser. Dette er den maksimale tiden som blir avsatt, og er forhåndsbestemt (Schwaber & Sutherland, 2020, s. 7).

Figur 2: Scrum Framework - Hentet med tillatelse fra [Scrum.org](https://www.scrum.org) (Scrum.org, 2020a)



Sprint Formålet til en sprint er å skape et ferdig inkrement (Fowler, 2018, s. 78). I det store norske leksikon betyr begrepet “inkrement” økning (Store norske leksikon, 2018). Hvert inkrement som kommer ut av en sprint er en ny, brukbar versjon av produktet. Et inkrement anses som “ferdig” hvis det kan utgis umiddelbart uten noe ekstra arbeid. Scrum-teamet må lage en delt definisjon av “ferdig” dersom det ikke foreligger en enighet om dette før starten av en sprint. Dersom et produkt ikke oppfyller definisjonen av ferdig blir det lagt tilbake i produktkøen (Schwaber & Sutherland, 2020, s. 12). Sprinten er pulsen til Scrum, og varer henholdsvis ikke lenger enn en måned. Vi kan se på sprinten som et slags kort prosjekt, hvor all arbeidet som blir lagt inn i sprintkøen (sprint backlog) blir gjennomført. I en sprint kan ingen nye oppgaver bli dyttet inn underveis. Hvis det skulle oppstå ledig kapasitet kan utviklerne bestemme om de ønsker å dra inn flere oppgaver. Dersom det viser seg at sprinten er mye mer omfattende eller annerledes enn først antatt kan utviklerne reforhandle med produkteier. Produkteier er den eneste personen som kan kansellere en sprint. Ved fullføring av en sprint starter neste sprint umiddelbart (Green, 2017)(Schwaber & Sutherland, 2020, s. 7-8).

Sprint planlegging Sprint planlegging avholdes ved sprint start. Målet til sprint planlegging er å fastslå hvorfor denne sprinten er verdiskapende, hva som kan bli ferdig i sprinten og planlegge hvordan det skal oppnås (Schwaber & Sutherland, 2020, s. 8). Deltakere i sprint planlegging er hele Scrum teamet.

Tommelfingerregelen for tidsboksen er at en sprint på en uke tilsvarende to timer sprint planlegging, det vil si at sprint planlegging ikke kan vare lenger enn åtte timer (Scrum Alliance, u.å.).

Det er fire inputs et team burde ha med seg inn i sprint planlegging: den siste versjonen av produktinkrementet, nåværende produktkø, prosjektert kapasitet til utviklerne gjennom denne sprinten og tidligere ytelse til utviklerne. De to første punktene hjelper å inspisere og tilpasse, mens de to siste punktene forteller oss hvor mye vi kan ta på oss. Dersom dette er den første sprinten så faller naturlig nok en eller flere bort (Green, 2017).

Vi kan dele sprint planlegging inn i tre deler - hvorfor, hva og hvordan. Under hvorfor og hva delene samarbeider hele teamet for å definere sprint målet, og punkter fra produktkøen blir dratt inn i sprintkøen basert på tidligere erfaringer og kapasitet. Under disse delene er produkteier mer aktiv i diskusjonene. Underveis

kan det hende at for mye blir tatt inn i sprintkøen, og da diskuterer Scrum-teamet om visse ting skal fjernes og/eller sprint målet skal omformuleres. Under hvordan delen dekomponerer utviklerne sprintkøen inn i mindre oppgaver, og planlegger arbeidet. I denne delen har utviklerne full autonomi (Schwaber & Sutherland, 2020, s. 8-9). Sprintkøen og sprint målet gir delt forståelse av formålet med arbeidet den kommende sprinten (Green, 2017).

Daglig Scrum møte Formålet til det daglige Scrum møte er å inspisere og tilpasse det pågående arbeidet i sprinten. Det foregår en gang daglig gjennom hele sprinten, skal fortrinnsvis være på samme sted og til samme tid, og varer maksimalt 15 minutter. Deltakerne er utviklerne og Scrum-master.

Ansvarsområdene til Scrum-master er å forsikre at møtet blir avholdt, at tiden overholdes og at kun utviklerne deltar. Under møte skal hver av utviklerne kort gå gjennom hva de gjorde i går, hva som blir gjort i dag og om de har støtt på noen hindringer underveis. Her er det viktig å huske på at hensikten ikke er å finne løsninger på eventuelle hindringer, men heller å oppdage disse. Basert på dette blir sprintkøen tilpasset. Fordelene med et daglig scrum møte er at behovet for andre møter elimineres, hindringer blir tidlig identifisert og håndtert, samt at rask beslutningstaking fremmes. Det forbedrer også kommunikasjonsflyten og stimulerer kunnskapsdeling (Schwaber & Sutherland, 2020, s. 9)(Fowler, 2018, s. 90).

Sprint evaluering En sprint evaluering holdes på slutten av en sprint, hvor hensikten er å inspisere det ferdige inkrement og tilpasse produktkøen deretter. Her deltar hele Scrum teamet og alle interessenter. Tidsboksen er på maksimalt fire timer for en sprint på en måned. Sprint evalueringen starter med en kort presentasjon av sprintmålet, og hvilken punkter fra produktkøen som ble valgt. Videre følger demonstrasjonen, etterfulgt av en spørsmålsrunde som utviklerne skal besvare. Evalueringen fortsetter så med en diskusjon om forretningskonteksten og veien videre. Endringsønsker og lignende blir notert, og produktkøen oppdateres (Schwaber & Sutherland, 2020, s. 9)(Green, 2017).

Sprint retrospektiv Det siste eventet i en sprint er en sprint retrospektiv. Dette er en av de viktigste delene i Scrum, hvor hensikten er å inspisere og tilpasse teamets arbeidsprosesser. Her deltar hele Scrum teamet, og tidsboksen er på maksimalt tre timer for en sprint på en måned. Scrum master spiller en stor rolle i denne delen, hvor nøkkelen til suksess er transparens. Teamet reflekterer over

arbeidet som ble gjennomført under sprinten - hva som gikk bra og hvor det er muligheter for forbedring. Det fokuseres på emner som mellommenneskelig samhandling, prosesser og verktøy. En dyktig Scrum master sørger for å skape trygge omgivelser under et sprint retrospektiv, slik at alle deltakere får sagt det de føler (Fowler, 2018, s. 97-99).

2.3.4 Scrum artefakter

I det store norske leksikon defineres begrepet /artefakt/ som “ [...] en gjenstand som tilhører den materielle kultur som mennesker omgir seg og er avhengig av [...] ” (Mørstad, 2020). Scrum artefakter er verktøy Scrum teamet bruker, som sørger for at teorien om empirisk prosesskontroll blir implementert i arbeidet som blir utført (Fowler, 2018, s. 55). Disse har til hensikt å maksimere synlighet av viktig informasjon. Scrum artefakter er et inkrement, produktkø og sprintkø (Schwaber & Sutherland, 2020, s. 10). Vi har allerede snakket om inkrementer i avsnittet som omhandler en sprint, og på bakgrunn av dette unnlater vi å skrive noe mer her.

Produktkø (product backlog) Produktkøen er et levende dokument som forteller teamet hva som er høyest prioritert å bygge videre. Det fungerer som en slags ønskeliste fra interessentene, og sørger for at prioriteringene er synlig for alle involverte (Fowler, 2018, s. 59). Produkteier er ansvarlig for produktkøen, som er under konstant utvikling og gjennomgår raffineringer. Ved produktkø raffinering planlegges det kun 1-2 sprinter frem i tid ved å bryte ned elementene som er sannsynlig til å bli dratt inn i neste sprint, slik at elementene er små nok for å kunne gjennomføres og tildeles status som ferdig (Schwaber & Sutherland, 2020, s. 10). Produktkø raffinering foregår gjennom sprinter i samarbeid mellom produkteier og utviklerne, og tar ikke mer en 10% av kapasiteten til sistnevnte som er ansvarlig for estimerer. Scrum definerer ikke et spesielt event, tidsboks eller prosess for dette (Green, 2017).

Sprintkø (sprint backlog) En sprintkø blir laget i begynnelsen av en sprint under sprint planlegging, der elementer fra toppen av produktkøen blir dratt inn for å oppnå sprint målet. Produktkø elementer svarer på spørsmålet om hvilket problem som skal løses, mens sprintkø elementer besvarer hvordan de skal løse det (Fowler, 2018, s. 67-68). Sprintkøen er et sanntidsbilde av hva utviklerne ser for seg å gjøre i en sprint. Den blir modifisert kontinuerlig basert på

erfaringer/kunnskap som blir tilegnet. Det kan innebære å legge til nytt arbeid, oppdatering av estimater eller fjerning av elementer som anses som unødvendig. Det er kun utviklerne som kan gjøre endringer her (Schwaber & Sutherland, 2020, s. 11).

2.3.5 Svakheter i Scrum rammeverket

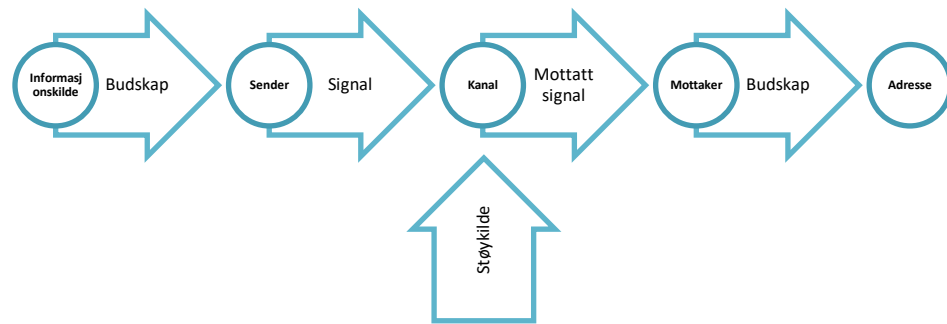
Som så med mange andre metoder har også Scrum rammeverket noen svakheter. Rammeverket gir minimal eller ingen anledning til å estimere resultater på forhånd, og kan være vanskelig å selge inn til prosjekteiere som ikke er komfortabel eller kjenner til Scrum. Kundene får relativt frie tøyler noe som kan føre til at produktkøen øker enormt mye, dermed også omfanget av prosjektet (Skyttermoen & Vaagaasar, 2020, s. 122). I prosjekter hvor Scrum blir brukt er det viktig at medlemmene av teamet har relativt mye erfaring. Dersom det motsatte er tilfellet kan det føre til unødvendige forsinkelser. Videre så kan prosjektet få store konsekvenser dersom en person i teamet velger å forlate prosjektet. Rammeverket er ganske uformelt, og for noen personer i teamet kan de daglige Scrum møtene føre til frustrasjon (Canty, 2015, s. 20).

2.4 Kommunikasjon

Mennesker er på kontinuerlig utkikk etter hva som er årsaken til en handling eller hendelse, og prøver å finne en helhetsforklaring på en situasjon. Vi er sosiale vesener som samhandler med hverandre ved å utveksle informasjon hele tiden, men det er ikke en forutsetning at alt må skje via det rent språklige (Allott, 2019). Karhatsu et al. (2010) skriver at “Kommunikasjon betyr å sende og motta informasjon, samarbeid betyr å aktivt jobbe sammen for å levere et produkt eller ta en beslutning” (egen oversettelse, s. 2). Lasswells kommunikasjonsmodell er en ganske enkel fremstilling av hva vi mener med kommunikasjon mellom mennesker; “(1) Hvem (2) sier hva (3) i hvilken kanal (4) til hvem og (5) med hvilken virkning?” (Einarsen et al., 2017, s. 287). Med alt dette i bakhodet kan vi si at god kommunikasjon fører til godt samarbeid, mens dårlig kommunikasjon fører til konflikter og misforståelser.

Kommunikasjonsprosessen illustrert ved bruk av Shannon og Weavers modell (figur 3), har en sender som har et budskap å formidle til en mottaker.

Figur 3 – Shannon og Weavers kommunikasjonsmodell



Ved kommunikasjon som har mangel på ikke-verbale signaler kan det skapes større rom for feiltolkning. Derfor kan konteksten kommunikasjonen foregår i ha betydning for hvordan budskapet blir tolket. Basert på dette er det hensiktsmessig å ha kunnskap om hvilke normer og retningslinjer som er gjeldende i den gitte sosiale situasjonen, det vil si ha kunnskap om situasjonen og personen (Fischer & Sortland, 2001). For å kunne lykkes med prosjekter er det essensielt med åpen kommunikasjonsflyt. Dette fører til at mennesker lærer av hverandre, fatter gode beslutninger og det bidrar til å fjerne usikkerhet hos mennesker (Pinto & Pinto, 1990; Hoegl & Gemuenden, 2001, referert i Skyttermoen & Vaagaasar, 2020, s. 201).

2.4.1 Kommunikasjon i agile virksomheter

Den agile tankegangen bygger som nevnt tidligere på blant annet “Personer og samspill fremfor prosesser og verktøy” (Beck et al., 2001). Den fremmer en åpen, direkte og uformell kommunikasjon. Agile metoder innebærer tett samarbeid, kontinuerlig oppfølging og tilpasning. Dette impliserer at tydelig kommunikasjon og samarbeid er alfa og omega for at en agil virksomhet skal lykkes med et prosjekt (Karhatsu et al., 2010, s. 2-3). Takeuchi & Nonaka (1986) mener også at dette er grunnleggende for at et team skal kunne ha en høy grad av ekstern autonomi, som bygger på tillit fra den øverste ledelsen. Dette hviler på at teamet regelmessig og i tilstrekkelig grad kommuniserer fremdrift på en synlig måte, slik at tilliten fra ledelsen ikke forsvinner. I følge Denning (2016) kommuniserer vellykkede agile virksomheter i alle retninger, både horisontalt og vertikalt, hvor ideer kan komme fra hvem som helst. Videre uttrykker han at dette skaper

lærende organisasjoner som kontinuerlig tilpasser seg basert på ny informasjon, og tilfører verdi til kundene sine.

Cockburn (2002) beskriver at i agile virksomheter finnes det ulike kommunikasjonskanaler som teammedlemmer kan velge å bruke. Det er dog ikke gitt at en kommunikasjonskanal passer for alle, hvor en da spesifikt sikter til viktigheten av kontekst. Han hevder videre at den mest effektive kommunikasjonskanalen i agile team er ansikt-til-ansikt. Eksempelvis kan vi trekke frem at å svare på spørsmål i sanntid kontra å stille et spørsmål skriftlig kan tolkes på to vidt forskjellige måter. Det hevdes at ansikt-til-ansikt kommunikasjon kan bidra til økt felles forståelse, noe som er ekstremt viktig i jobben mot et felles mål (Dybå & Dingsøyr, 2008). Når det er sagt så er det viktig å etterstrebe å bruke den mest effektive kommunikasjonskanalen som passer den gjeldende situasjonen, og være forberedt på å endre den underveis (Alistair Cockburn, 2002).

2.5 Virtuelle team

Før vi begynner å snakke om virtuelle team er det hensiktsmessig å påpeke at “[...] et team er en gruppe, men en gruppe er ikke nødvendigvis et team” (Einarsen et al., 2017, s. 238). Når vi snakker om team retter vi oppmerksomheten mot samhandling og mellommenneskelige relasjoner (Skyttermoen & Vaagaasar, 2020, s. 200). I dag finnes det en mengde definisjoner av begrepet, hvor Einarsen et al. (2017) skriver at “Et team er imidlertid å anse som en type gruppe der et mindre antall ansatte har noen felles mål og oppgaver som gjør dem gjensidig avhengig av hverandre både i selve oppgaveutførelsen og i måloppnåelsen [...]” (s. 230). Velfungerende team bygger på høy grad av tillit, tilpasningsevne, kunnskapsdeling og koordineringsevne (Zaccaro et al, 2001; Bechky, 2006 referert i Skyttermoen & Vaagaasar, 2020, s. 201-202).

I litteraturen finner vi en rekke overlappende definisjoner av begrepet virtuelle team. De Paoli (2013), referert i Skyttermoen & Vaagaasar (2020, s. 228), definerer et virtuelt team som “[...] et team som kommuniserer først og fremst virtuelt, ved bruk av en kombinasjon av telekommunikasjon, sosiale medier, Internett og videokonferanser”. Einarsen et al. (2017, s. 247) på sin side utvider definisjonen av virtuelle team ved å legge til at disse jobber sammen på tvers av sted, tid og organisatoriske grenser. Det hersker en del uenighet om hvorvidt

kryssing av flere forskjellige grenser, som sted og tid, blir korrekt å benytte for alle virtuelle team, samt at de utelukkende benytter seg av kommunikasjons- og informasjonsteknologi (IKT). Bell og Kozlowski (2002, s. 28-29) trekker fram at et team kan klassifiseres som virtuell selv om medlemmene i teamet har samme lokasjon - det eneste kriteriet er at arbeidet gjøres gjennom IKT. Martin et al. (2004, s. 808) hevder derimot på sin side at virtuelle team kan bruke IKT i varierende grad i arbeid på tvers av lokalisering, tidsmessige og relasjonelle grenser for å utføre en gjensidig avhengig oppgave. Det åpner med andre ord opp for en hybrid tilnærming, med både fysiske og virtuelle møter, avhengig av graden av virtualitet. Denne varierer i et team avhengig av oppgavens art, teknologiske ressurser og medlemmenes ferdigheter og evner (Martin et al., 2004, s. 808). Jo høyere graden av virtualitet er, jo viktigere blir det å kunne tilby fysiske møtepunkter (De Paoli, 2013, referert i Skyttermoen & Vaagaasar, 2020, s. 228). For å kunne jobbe i virtuelle team er det viktig å etablere effektive kommunikasjonsmønstre- og rutiner, som sørger for at misforståelser og forsinkelser blir unngått. Dernest er det viktig å skape en god teamkultur hvor det er en felles forståelse for normer, verdier og arbeidsformer. Dette er spesielt viktig dersom teammedlemmer er spredt over ulike land, med forskjellig kulturell bakgrunn og ikke minst ulike tidssoner. Sist men ikke minst må en etterstrebe å utvikle tillit så tidlig som mulig. Det kan være hensiktsmessig å anvende fysiske møter i starten for å utvikle en relasjon utenfor det formelle og oppgaveorienterte (Skyttermoen & Vaagaasar, 2020, s. 229). I forbindelse med virtuelle team er distribuert lederskap særlig relevant (Hoegl et al, 2010, referert i Skyttermoen & Vaagaasar, 2020, s. 229). Denne ledelsesmodellen går ut på at lederen lære opp teammedlemmer underveis, observerer og gir tilbakemeldinger.

Litteraturen viser at virtuelle team opplever økt grad av fleksibilitet og tilgang til global kompetanse (Martin et al., 2004). Det gjør det lettere å få tak i eksperter på ulike fagområder, samt at medlemmer kan delta i flere prosjekter samtidig. Videre oppfattes det som tidsbesparende og ressurseffektivt (Skyttermoen & Vaagaasar, 2020, s. 228-229). Likevel peker litteraturen på mange utfordringer knyttet til virtuelle team, hvor kommunikasjons-, koordinerings- og samarbeidsutfordringer er mest fremtredende. En kan si at de vanlige utfordringene som ellers gjelder i ledelse og arbeid i team blir forsterket (De Paoli, 2013, referert i Skyttermoen & Vaagaasar, 2020, s. 229). Kommunikasjonsaspektet trekkes frem som en

fremtredende utfordring. Purvanova (2014), referert i Elston & Rostrup (2020, s. 16), hevder at asynkron kommunikasjon er et av kjennetegnene i virtuelle team. Dette kan være et resultat av økt bruk av skriftlig informasjon, noe som i sin tur bidrar til flere misforståelser. Dette skyldes at mottakeren må tolke og forstå den skriftlige meldingen uten tilgang på ikke-verbale signaler (Marlow et al., 2017). Med ikke-verbale signaler mener vi kommunikasjon uten ord, som for eksempel kroppsspråk (Dahl, 2019). Fravær av ikke-verbale signaler kan også gå ut over koordinering, kunnskapsdeling og utvikling av tillit (Skyttermoen & Vaagaasar, 2020, s. 229). Videre hevdes det at kommunikasjonsfrekvensen er lavere i virtuelle team, noe som kan tyde på lavere informasjonsdeling (Marlow et al., 2017). Det er relativt omdiskutert hva som er den optimale kommunikasjonsfrekvensen, og vurdering av dette står derfor svært sentralt i et virtuelt team.

3 Metode

3.1 Forskningsdesign

Gjennom litteratursøk oppdaget vi hvor mangelfull den tilgjengelige forskningslitteraturen var for å besvare problemstillingen vår og forskningsspørsmålene knyttet til denne. Studien bygger på individuelle meninger og erfaringer fra ulike perspektiver, som da krever et eksplorativt utgangspunkt. Videre har hensikten med studien vært å tilrettelegge for videre forskning, ettersom vi mener at det er nødvendig med flere undersøkelser på dette feltet for at funnene skal kunne bli akseptert som akademisk teori. På bakgrunn av dette valgte vi en abduktiv eksplorerende tilnærming, hvor det er gode tilpasningsmuligheter til å kunne avdekke nye relasjoner og variasjoner underveis i prosessen (Jacobsen, 2015). Jacobsen (2015) peker på at en slik fleksibel tilnærming er en pågående prosess som kontinuerlig veksler mellom empiri og teori, bidrar til nye funn og i sin tur reiser nye spørsmål og hypoteser. Forskningsstrategien vår var en sammenlignende casestudie av mest mulig ulike caser. Den inneholder to analyseenheter, med en lik avhengig variabel – effektivitet. Denne beslutningen ble tatt på bakgrunn av at Jacobsen (2015) teoretiserer at en enkeltcase ikke er særlig godt egnet til å etablere kausale

sammenhenger. Sammenlignende casestudier på sin side kan øke muligheten for generalisering til andre caser, og avdekke årsakssammenhenger.

3.2 Tidshorisont

Saunders et al. (2015) hevder at vi kan skille mellom forskning som er et øyeblikksbilde fra et bestemt tidspunkt, og forskning som er en serie øyeblikksbilder representert over en gitt periode. Førstnevnte kaller vi for kryss-seksjonell, mens serien av øyeblikksbilder kaller vi longitudinell tidshorisont. Tidsrammen på studien vår strakk seg i overkant av fire måneder. Tross tydelige forskjeller i tidshorisont aspektet kan vi ikke plassere studien direkte innenfor verken den ene eller den andre kategorien. Studien stiller nemlig spørsmål rundt tidligere atferd og erfaringer, utover å analysere nåværende forhold. Saunders et al. (2015) peker imidlertid på at i en kryss-seksjonell tidshorisont er det fullt mulig å benytte seg av kvalitative metoder og/eller metodetriangulering tross at det er snakk om et øyeblikksbilde, herunder tidsbegrensninger.

3.2 Forskningsmetode

For å besvare problemstillingen valgte vi å ta utgangspunkt i en kvalitativ metode, hvor en samler inn data om virkeligheten i form av ord. Ifølge Jacobsen (2015) egner denne metoden seg for studier der vi er interessert i å belyse nærmere et uavklart tema, samt få frem et nyansert bilde av det. Kvalitativ metode er opptatt av å avdekke og tolke sammenhengene mellom individ og situasjon - med andre ord, meningsinnholdet individer tillegger ulike opplevelser eller erfaringer (Grenness & Askheim, 2008). På bakgrunn av dette ble denne metoden ansett som egnet av den grunn at studien ønsket å analysere effektene av hvordan individer fortolker og handler i en hybrid arbeidshverdag ved bruk av en agil tilnærming. For å teste gyldigheten og gi empirisk støtte til funnene fra den kvalitative delen, traff vi en beslutning om å anvende kvantitativ metode også. Kombinasjonen av å anvende begge metodene kalles for metodetriangulering. Der den kvalitative delen ga oss ny kunnskap om bruk av agil tilnærming i en hybrid arbeidshverdag og la grunnlaget for videre forskning, testet den kvantitative metoden disse antakelsene og skapte en bredere forståelse (Jacobsen, 2015).

3.3 Datainnsamling og -analyse

3.3.1 Datainnsamling

I startfasen inneholdt vår teoretiske populasjon fem virksomheter som vi var i kontakt med, men utvalgsstørrelsen ble ganske så raskt skalert ned med hensyn til tilgjengelige ressurser, omfang og tidsperspektivet. Studien benytter primærdata som er innsamlet gjennom to forskjellige datainnsamlingsmetoder: kvalitative dybdeintervjuer og kvantitative spørreskjemaer.

I denne studien ble kvalitative dybdeintervjuer benyttet som den primære informasjonskilden, samt som grunnlag for konstruering av kvantitative spørreskjemaer. Hensikten var å få fram respondentens holdninger og oppfatninger, dertil meningsinnholdet den enkelte tillegger ulike opplevelser eller erfaringer (Jacobsen, 2015). For å gi empirisk støtte og evaluere funnene i dybdeintervjuene, ble kvantitative spørreskjemaer benyttet avslutningsvis i datainnsamlingsprosessen. Olsson (2014) peker på at kvalitative innsamlingsmetoder kan ofte kvantifiseres, mens kvantitative innsamlingsmetoder gir få opplysninger om mange objekter. Vår intensjon var et bredere innsamlings grunnlag, og det var da mest hensiktsmessig å ta i bruk ulike referanser for å kunne støtte opp og bedre forankre drøftingene og konklusjonene (Olsson, 2014). Videre ble det spesifisert inkluderings- og ekskluderingskriterier i forbindelse med utvalg av personer til dybdeintervjuer. Et slikt intervju er formålsorienter og i følge Jacobsen (2015), bør en velge ut de respondentene som en tror kan gi mest interessant informasjon for å belyse den valgte problemstillingen. På bakgrunn av dette valgte vi ut respondenter som praktiserer agil metodikk og har et overordnet ansvar for et eller flere prosjektteam.

3.3.2 Kvalitative dybdeintervjuer og kvantitative spørreskjema

Som Fog (1994) referert i Skaar & Stakkeland (2008) påpeker, tar dybdeintervjuene utgangspunkt i samtalen hvor vi ønsker å undersøke et emne eller område som vi har lite kjennskap til fra før. Grunnet den pågående pandemien og faktumet at noen av respondentene befinner seg i andre byer, ble dybdeintervjuene gjennomført via Zoom og Teams. Tross at vi helst skulle gjennomført intervjuene ansikt-til-ansikt, ga videomøtene tilnærmet den samme opplevelsen som å møtes fysisk. Det ble tatt opptak av dybdeintervjuene med tillatelse fra respondentene, noe som vi opplevde som en stor fordel under

analysen av den innsamlede dataen. Det ga oss muligheten til å tolke grundigere den ikke-verbale kommunikasjonen.

Vi valgte å gjennomføre semi-strukturerte intervjuer, hvor vi i forkant av intervjuene utarbeidet en intervjuguide (vedlegg 1). Grunnet den eksplorative innfallsvinkelen i studien hadde vi behov for fleksibilitet under datainnsamlingsprosessen, som da måtte gjenspeiles i en viss grad av åpenhet i intervjuene (Jacobsen, 2015). Vi dannet en overordnet struktur i intervjuguiden hvor vi hadde til hensikt å skape naturlige overganger innen de ulike temaene vi ønsket å studere, samt la respondenten gå i dybden og reflektere over hvert tema. Når det er sagt så etterstrebet vi å gi rom for variasjon hvor respondenten selv kunne knytte ulike temaer til besvarelsen som vedkommende anså som relevant. Tiden som ble satt av til dybdeintervjuene var 45-60 minutter, noe som respondentene ble informert om på forhånd. Respondentene sto fritt til å velge tidspunkt for gjennomføring, samt hvor dybdeintervjuet skulle foretas. Dette hadde til hensikt å redusere følelsen av tvang og stress, og skape en trygghetsfølelse slik at innholdet ble minst mulig påvirket av konteksten intervjuet foregår i (Jacobsen, 2015). Dybdeintervjuene ble innledet med en kort introduksjon av studien og formaliteter samt noen "myke" spørsmål, hvor formålet var å bli kjent med respondenten og skape trygge rammer for resten av samtalen. Videre i intervjuet beveget vi oss over til nøkkelspørsmålene som omhandlet temaene vi ønsket å undersøke; agil tilnærming, Scrum rammeverket, kommunikasjon og effektivitet. Avslutningsfasen ble brukt til oppsummering og eventuell oppklaring, dertil å trekke fram det respondenten anså som det mest essensielle i samtalen.

Etter at dybdeintervjuene var analysert, sendte vi ut spørreskjema (vedlegg 2) via mail til respondentene og ulike prosjektgrupper i de to virksomhetene. Vi benyttet oss av en blanding av lukkede svaralternativer på ordinalt nivå og forholdstallsnivå, i tillegg til åpne svaralternativer slik at spørreskjemaet ikke skulle bli oppfattet som en tvangstrøye. Spørreskjemaet hadde til hensikt å teste gyldigheten til funnene i dybdeintervjuene, oppklare eventuelle misoppfatninger og skape økt forståelse (Jacobsen, 2015). Ved å spesifisere at spørreskjemaet var frivillig, fullstendig anonym og at vi laget en incentivordning som funket som en slags belønning ved gjennomføring, reduserte vi sjansen for uærlige svar og økte

antall respondenter. Det må likevel påpekes at resultatene ikke kan generaliseres, noe som innledningsvis heller ikke var hensikten med spørreskjemaet.

3.3.3 Dataanalyse

Etter at all data var innsamlet via dybdeintervjuer og spørreskjema fra begge virksomhetene gjensto den kreative prosessen – analyse av data. Dette var kanskje den mest omfattende prosessen som krevde mye organisering og intellektuell disiplin, hvor det var særdeles viktig å utvise en stor grad av kontroll for å ikke bli styrt av forutinntatte holdninger. Hensikten var å være så nøytral som overhodet mulig (Grenness & Askheim, 2008, s. 142). Etersom mesteparten av vår tilgjengelig data var kvalitativ valgte vi å benytte oss av en tematisk analyseteknikk, der en ser etter temaer og mønstre i den innsamlede dataen. Denne analyseteknikken gir oss en systematisk men allikevel fleksibel tilnærming til å analysere dataen på, for så å tolke den (Braun & Clarke, 2006, referert i Saunders et al., 2015, s. 579).

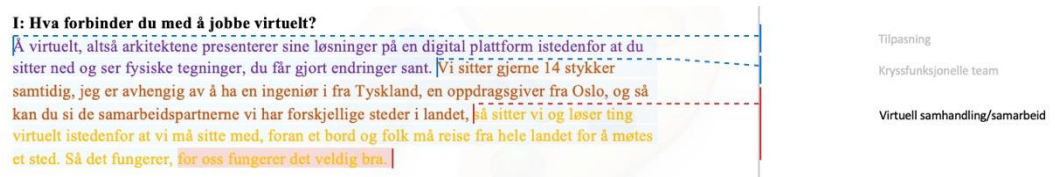
Dybdeintervjuene ble som tidligere nevnt tatt opp ved bruk av opptaksfunksjonen i Zoom eller Teams, og analysearbeidet startet umiddelbart eller senest en dag etter at intervjuene ble gjennomført. Prosessen startet med transkribering av all innsamlet data, hvor konfidensiell informasjon fra virksomhetene og/eller uttalelser som kunne bli knyttet til virksomhetene ble anonymisert. «Virksomhet 1» og «Virksomhet 2» ble benyttet istedenfor, samt at betegnelsen «respondent» ble tatt i bruk om alle som deltok i dybdeintervjuene. Utover det ble ingenting annet utelatt fra intervjuene for å bevare respondentenes meningsinnhold. For å gi ytterligere fylde til transkriberingsprosessen la vi også vekt på å beskrive den ikke-verbale kommunikasjonen.

Den neste fasen var den tematiske analysen med retningslinjer som er fleksible i form av at det kan foregå samtidig som en samler inn data, der nylig innsamlet data kategoriseres og vi søker etter nye temaer. Vi kan se på dette som en sirkulær prosess. Fremgangsmåten gikk ut på å (1) «bli kjent med dataen», (2) «kode den innsamlede dataen», (3) «søke etter temaer og oppdage forbindelser» og (4) «bearbeiding av temaer og testing av forslag» (Saunders et al., 2015, s. 580, egen oversettelse).

Vi ble godt kjent med dataen i transkriberingsprosessen, der vi også valgte å diskutere underveis ulike momenter for å få en dypere forståelse av innholdet

samt for å sikre at vi tolket dataen noenlunde likt. Videre fortsatte vi med kode prosessen i Word, hvor en i følge Grenness & Askheim (2008, s. 151) trekker ut data som representerer sentral meningsinnhold i teksten og tilordner det beskrivende ord. Vi gikk ytterligere i dybden i denne prosessen ved å benytte oss av fokusert eller aksial koding, hvor hensikten har vært å fortolke den åpne koden fra teksten som illustrert i figur 4 (Grenness & Askheim, 2008, s. 151).

Figur 4 – skjermbilde av kode prosessen



Nest siste fase relaterte seg til å søke etter gjennomgående temaer og oppdage forbindelser, og her benyttet vi oss av selektiv koding. Det vil si at vi benyttet de eksisterende kodene, og prøvde å finne sammenhenger som hjelper oss å forklare de mest sentrale funnene som ble avdekket i studien (Grenness & Askheim, 2008, s. 152). Vi diskuterte ulike momenter som gikk veldig ofte igjen, og prøvde å trekke paralleller mellom ulike kategorier som kunne knyttes til et kjerneemne. Dette ledet oss til å samle funnene innenfor tre kjerne kategorier, nemlig *kommunikasjon, personer og samspill*, samt *kunnskap og koordinering*. Den siste fasen av analysen gikk ut på å bearbeide temaene vi hadde kommet frem til og teste forslag. I denne delen av prosessen etterstrebet vi å finne tydelige sammenhenger eller ulikheter av temaene sett i forhold til problemstillingen, herunder forskningsspørsmålene (Saunders et al., 2015, s. 585-586). Den aller viktigste og vanskeligste delen i denne prosessen var å vurdere det fra et objektivt ståsted, og være sikker på at respondentenes meningsinnhold faktisk gjenspeiles i funnene.

3.4 Dataevaluering

3.4.1 Troverdighet (intern validitet)

Intern validitet skildrer i hvor stor grad det er samsvar mellom funnene i studien og virkeligheten (Jacobsen, 2015). Hvorvidt respondentene maler et reelt bilde av virkeligheten, er vanskelig å stadfeste. Det er en stor fare for at respondentene kan

gjenspeile forfektete verdier, altså verdier som en hevder å tro på og handler ut fra, mens noe annet er tilfellet i virkeligheten (Einarsen et al., 2017). Her har det vært fordelaktig at vi har vært to personer som har stilt seg svært kritisk til dataen som har blitt samlet inn i forskningsprosessen. Metodetriangulering har vært en måte å teste troverdigheten til den innsamlede dataen på. Virkeligheten vi fikk gjenspeilet i dybdeintervjuene ble testet i spørreskjemaene, med et eksplisitt formål om å unngå en naiv holdning til kvalitativ datainnsamling (Jacobsen, 2015). Etter endt transkripsjonsprosess ble intervjuene videresendt til respondentene for individuelle tilbakemeldinger, hvor hensikten har vært å validere det innsamlede materialet. Den mest sentrale faktoren her har vært å få tilbakemelding på om respondentene kjente seg igjen og ble oppfattet korrekt av oss. Videre ble kodingen av dybdeintervjuene foretatt separat, etterfulgt av drøfting av de relevante funnene i fellesskap. Hensikten med dette har vært å være så objektiv som mulig i vurderingene av det innsamlede datamaterialet. Tross at troverdigheten til studiene kan være nokså svak basert på at vi aldri kan være helt sikker på om respondentene gjengir et reelt bilde av virkeligheten samt måten vi tolker dataene på, anser vi likevel at graden av troverdighet er tilstrekkelig. Her legger vi til grunn at undersøkelsesopplegget, herunder sammenlignende casestudier og metodetriangulering har bidratt til å styrke troverdigheten i studiene.

3.4.2 Overførbarhet (ekstern validitet)

Med ekstern validitet siktes det mot om funnene i en forskningsprosess er gyldig i andre sammenhenger, altså om det vil være mulig å overføre studiene og komme frem til samme resultater (Jacobsen, 2015). Vi tok et bevisst valg rundt undersøkelsesopplegget, sammenlignende casestudier av mest mulig ulike caser, for å øke graden av generalisering og avdekke årsakssammenhenger. Når det er sagt, så er det ikke gitt at dette er tilstrekkelig. Faktumet er at en agil tilnærming er basert på et sett med prinsipper og ingen låste rammer, noe som gjør at virksomheter tilpasser metodikken til sin egen arbeidsplass. Det gjør det vanskelig å påstå at funnene i denne studien er universelle og vil gjelde for enhver virksomhet. Videre vil tolkning av innsamlet data, da spesielt dybdeintervjuer, være subjektiv. I tillegg vil åpenhet i dybdeintervjuene skape avvik i funn ettersom det er vanskelig å samle inn data på nøyaktig samme måte. Det hersker

imidlertid en misforståelse rundt konseptet av generalisering i sammenheng med casestudier. Flyvbjerg (2006) hevder at generalisering av casestudier bør sees parallelt med å tilegne seg ny kunnskap, hvor den oppsamlede kunnskapen på sikt kan skape rammer for formell generalisering. Som tidligere nevnt har formålet i denne studien vært å tilrettelegge for videre forskning, ettersom vi mener at det er nødvendig med flere undersøkelser på dette feltet for at funnene skal kunne bli akseptert som akademisk teori.

3.4.3 Pålitelighet (reliabilitet)

Reliabilitet i studiene referer til dens pålitelighet, altså om datagrunnlaget og resultatene er til å stole på (Jacobsen, 2015). Vi har etterstrebet å opprettholde en transparent holdning i alle fasene i forskningsprosessen, og være åpen om mangler og svakheter studien inneholder. Hensikten med dette har vært å danne et så virkelighetsnært bilde av studien som mulig, og legge føringer for videre forskning. Studien er anonymisert og kan på bakgrunn av dette være beheftet med manglende presisjon. På tross av dette har vi prøvd å gjengi en så god beskrivelse som mulig av virksomhetene og dens respondenter. Den kvalitative tilnærmingen, hvor semi-strukturerte intervjuer har vært benyttet, gjør det vanskelig for andre å duplisere studien i etterkant på grunn av en lav strukturingsgrad i datainnsamlingen. På bakgrunn av dette har vi anvendt metodetriangulering som hadde til hensikt å bidra til en høyere struktur i datainnsamlings fasen, noe som kan føre til høyere pålitelighet i datagrunnlaget (Jacobsen, 2015).

Det kan videre påpekes at studien legger føringer for subjektiv tolkning av datagrunnlaget, noe som kan påvirke påliteligheten av resultatene i studien. For å forhindre at den subjektive følelsen lente tolkningen av dataene i en viss retning, har det vært en fordel å ha en sparringspartner og veileder som stilte kritiske spørsmål under hele forskningsprosessen. Videre anser vi at det har vært en fordel at dybdeintervjuene ble tatt opp digitalt slik at vi ikke bare kunne ha friskt i minne det verbale datagrunnlaget i transkripsjonsprosessen, men også kunne analysere på nytt den ikke-verbale kommunikasjonen. Det skal også legges til at respondentene kunne selv bestemme når og hvor dybdeintervjuene skulle avholdes, noe som i sin tur har skapt en naturlig kontekst for respondenten (Jacobsen, 2015). Av den grunn anser vi påliteligheten i studien til å være tilstrekkelig.

3.5 Forskningsetikk

Forskning er av stor betydning for global utvikling, og vel så viktig er at forskningsprosessen foregår på en etisk forsvarlig måte. Dette innebærer at forskningen utviser respekt for individer som deltar i prosessen, og at forskningsprosessen og dens tilhørende aktiviteter skaper gode konsekvenser eller rammer for aksept for eventuelle uheldige konsekvenser. Videre legges det trykk på at forskning skal være rettferdig utformet og utført, og at integriteten i hele prosessen blir ivaretatt (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2019).

Forskningsetikk er noe vi har vært oppmerksom på gjennom hele studien, da spesielt under datainnsamlingen og analysen av datagrunnlaget.

Handelshøyskolen BI Bergen har søkt om godkjenning hos NSD til datainnsamling for alle studenter i fordypningsfaget prosjektledelse, samt utarbeidet en samtykkeerklæring. Godkjenningen fra NSD ble mottatt og videreformidlet av veileder 25. Februar 2021. I korrespondansen med virksomhetene hadde vi en åpen og ærlig dialog, hvor vi oppfordret til spørsmål fra respondentene slik at de følte seg trygg på studiens forløp og dens innhold. Vi benyttet samtykkeerklæringen som ble utarbeidet av Handelshøyskolen BI Bergen i forkant av datainnsamlingen. Denne ble utstedt til alle respondenter i studien, hvor ansvaret for informasjon og samtykke ble ivaretatt ved at samtlige respondenter leste og signerte samtykkeerklæringen. Studiens datagrunnlag innebar rådata i form av visuelle opptak fra dybdeintervjuene, tilhørende transkripsjoner og anonymt besvarte spørreskjemaer fra to virksomheter. Disse ble lagret på en passordbeskyttet personlig data, i en egen mappe som også var passordbeskyttet. All data ble destruert ved studiens slutt 2. juni 2021.

4 Presentasjon av funn

4.1 Agil tilnærming i en hybrid arbeidshverdag

Av studien kommer det frem at muligheten for å benytte seg av virtuelle plattformer til å utføre arbeid alltid har vært til stede. Likevel vises det til i intervjuene at virksomhetene ikke benyttet seg av dette før endringen ble tvunget frem av Covid-19 pandemien i mars 2020:

«[...] mange av de møtene kunne jeg jo tatt egentlig virtuelt, så, det har vi jo vært litt for dårlig på rett og slett. Vi er på en måte tvunget til å gjøre det under pandemien da, det blir litt sånn plutselig fra dag til natt nesten.» (Respondent – virksomhet 1)

En annen respondent fra virksomhet 2 sier at: «For hvis ikke vi hadde blitt tvunget inn i det så tror jeg ikke det hadde skjedd på mange år enda.» Videre fremgår det at en permanent løsning der en hybrid arbeidshverdag blir en normalsituasjon i fremtiden er oppe til vurdering:

«Det er jo noe som har blitt snakket om, å gå over til en sånn hybrid løsning. Jeg tror for mange kan det bli en brå overgang å plutselig være tilbake på kontoret igjen. Vår CEO presenterte et prosjekt – [...]. Som ser på å finne en mellomløsning. At man i utgangspunktet jobber på kontoret, men om man kan finne en hverdagsløsning som er litt flex også sånn at man i noen tilfeller kan jobbe hjemmefra da [...].» (Respondent - virksomhet 1)

I den andre virksomheten fremkommer det derimot nesten som en selvfølge at den hybride løsningen er kommet for å bli: «[...] men nå foregår alt virtuelt. Nå er det på Teams, og det kommer det til å fortsette å gjøre istedenfor at vi reiser ut til [...], så tar vi det på Teams.» (Respondent – virksomhet 2).

Kollektivt sett fremstår det som at pandemien har fungert som en slags katalysator for endring som har vært utsatt over lang tid, der en agil tilnærming har fått særlig mye fokus. Samtlige respondenter fra begge virksomheter har kjennskap til en agil tilnærming, og anser det som en bra måte å jobbe på. Det er en generell oppfatning at den største fordelen til metodikken er dens tilpasningsevne og effektiviteten for å nå ønsket mål. En respondent fra virksomhet 1 beskriver det på følgende måte: «Test, feil, prøv på nytt». Tross at begge virksomheter gir uttrykk for at de har kjennskap til tilnærmingen, så indikerer intervjuene at virksomhet 2 fremdeles har en mer tradisjonell tilnærming til å jobbe med prosjekter. Likevel kan en si at arbeidsmetodene er endret, og at disse endringene kombinert med en hybrid arbeidshverdag har ført til økt effektivitet. En av respondentene beskriver det på følgende måte:

«Tidligere så har vi kanskje kommet over ett til to møter for dagen, mens nå når vi er tvunget inn i en digital verden så kan vi ha gjerne seks, syv møter. Det er mye mer effektivt, [...]. Nå presser vi møter, [...], så kjører vi det på Teams og det fungerer utmerket. [...] Så det fungerer, men du må bare tilpasse til en ny hverdag.» (Respondent – virksomhet 2)

Når det er sagt så hersker det en del splittelse rundt den økte graden av effektivitet i forbindelse med en endring i arbeidsmetodene. Dette fremkommer i spørreundersøkelsen hvor i underkant av halvparten av informantene ikke opplever at de har blitt mer effektiv. Majoriteten poengterer at det nå jobbes mye mer enn før, og det viser seg at det er en del usikkerhet knyttet til hva årsaken til dette er:

«Selskapet har jo faktisk gjort det overraskende bra etter pandemien traff oss. Så vi er jo aldri vært så utsolgt som vi er nå, og aldri hatt så bra salgstill som vi har nå. Jeg er egentlig litt usikker på hvorfor.» (Respondent – virksomhet 1)

Hvorvidt virksomhetene faktisk innehar den kunnskapen som kreves for å praktisere en agil tilnærming, eller bare bruker det som et moteord er vanskelig å si ettersom det baserer seg på deres subjektive oppfatninger av hva det innebærer. Det er likevel et generelt inntrykk at den agile tilnærmingen i arbeidshverdagen blir forbundet med tilpasning og endring, men det fremstår ikke som at tilnærmingen er forankret i faktisk kunnskap om verdiene og prinsippene.

4.2 Kommunikasjon

Gjennom pandemien gikk virksomhetene mer og mer over til et hybrid kommunikasjonsmønster, hvor virtuelle kommunikasjonsverktøy ble fremtredende. Intervjudataene viser at Teams anses som det mest etablerte kommunikasjonsverktøyet for begge virksomhetene, etterfulgt av e-post. Sistnevnte var allerede godt etablert for både intern og ekstern kommunikasjon, mens Teams ble ordentlig integrert gjennom pandemien. Intervjudataen bærer preg av at dette kommunikasjonsverktøyet ble spesielt favorisert. Ifølge respondent fra virksomhet 1:

«Jeg føler Teams har jo prøvd å dekke litt de ulike behovene både med uformelle praten [...] Videomøter har de jo, sånn breakout rooms, hvor du kan dele inn i mindre grupper. Sånn mest effektiv kommunikasjonskanal kommer litt ann på hva slags kommunikasjon da. Men jeg syns jo at Teams er veldig dekkende egentlig.»

Videre påpekte en annen respondent fra virksomhet 1 at Teams anses som et godt verktøy for rask informasjonsdeling: *«Jeg syns Teams funker veldig bra. Hvis man har en nyhet man vil dele med veldig mange så kan man også gjøre det på Teams.»* Majoriteten av respondentene opplevde at bruk av digitale kommunikasjonsverktøy hadde gått bedre enn forventet. Dette samsvarer med resultatene fra spørreskjemaet, der informantene også opplevde at digitale verktøy dekket godt behovet for rask informasjonsdeling.

Siden mye av samhandlingen foregår virtuelt, ble kommunikasjonsfrekvensen et gjennomgående tema som respondentene trakk frem. Respondent fra virksomhet 1 nevnte blant annet at: *«[...] jeg tror faktisk vi har mye flere møter enn det vi hadde før, hvert fall internt!»* Enkelte uttrykte også at de opplevde at det var for mange interne møtepunkter, hvor blant annet en respondent fra virksomhet 1 uttrykte følgende: *«Hvis du er 100% på prosjekt, så er det vanskelig å prioritere interne møter.»* Majoriteten stadfestet likevel at økningen av interne virtuelle møter hadde medført positive ringvirkninger i form av tilknytning og lavere terskel for kontakt: *«Jeg tror det er viktig når vi ikke møtes fysisk, å ha noen faste kontaktpunkter, for at du skal huske hvor du jobber, bevare miljøet og kontakten.»* (Respondent virksomhet 1). Mens en annen respondent fra virksomhet 1 påpekte: *«Jeg syns det at vi har hyppig kommunikasjon er veldig bra. [...] for da kan vi på en måte ta avsjekk eller avklaringer med hverandre.»* (Respondent fra virksomhet 1). Fra virksomhet 2 kommenterte respondent følgende:

«Den har fungert bra, vi har alltid hatt god kommunikasjon både med de som jobber på huset her, men også våre underleverandører. Men det er klart det blir mer effektivt nå [...]. For da er folk mye mer tilgjengelig, om det digitalt eller om det er fysisk så får man alltid fatt i folk. Før var man mye på farten sant, satt på et fly, var andre steder ute og reiste.»

I funnene kom det også frem at en hadde prøvd å fremme uformell kommunikasjon via virtuelle plattformer for å dekke det sosiale aspektet. Respondentens opplevelse er at den uformelle kommunikasjonsflyten ble ansett som kunstig og krevende under pandemien. En respondent i virksomhet 1 beskrev det slik: *«Det var veldig mye hyggeligere å møte folk fysisk enn digitalt. Å arrangere sånn sosiale ting, altså sånn som ikke skal handle om fag eller jobb. Det blir veldig kunstig når man skal sitte på PC.»* Det var også registrert utprøving av en rekke tiltak for å utbedre den uformelle kommunikasjonen i virksomhetene, men med noe varierende resultat; *«Det er faktisk noe jeg har fått tilbakemelding på at - Okei, plis, ikke arranger mer quiz og så videre. De er på en måte litt lei av det.»* (Respondent - virksomhet 1). Flere av respondentene påpekte at det var hyggeligere å møtes fysisk enn digitalt, men at de ikke anså det som en stor mangel for å utføre prosjekter. Videre ble det avdekket i analysen at språkbarrieren var en kommunikasjonsutfordring. Herunder gjaldt det spesielt for virksomheten 2 som tidligere har vært avhengig av utenlandsk arbeidskraft. En av respondentene beskrev situasjonen på følgende måte:

«De som ikke kommuniserer godt nok på norsk, de er heller ikke på virtuell plattform, [...]. Så utenlandsk arbeidskraft er krevende og få inn i dette systemet, så er det ofte deres byggeleder, eller prosjektledere, som tar den rollen da og videreformidler. Så det krever en del jobb å prøve å få de mer på ballen.»
(Respondent i virksomhet 2)

Flere av respondentene konstaterte også at ansikt-til-ansikt kommunikasjon var essensiell i relasjonsbygging. Det var stor enighet om at fysisk oppmøte var viktig for å kunne bygge tillit i starten med kunder:

«I teamet er det ikke så viktig, men i nye relasjoner, så er det viktig. Altså når man skal bygge tillit, hilse på hverandre for første gang, så er fysiske møter veldig viktig. [...] Å ta det digitalt, det blir upersonlig, veldig lett for å bare høre på, men ikke få fange opp det som blir sagt. Så da lager vi et fysisk show, får inn kokk, og vi skal presentere. Ja, skape litt entusiasme da. [...] men når man har skapt den relasjonen og begynt å kjenne hverandre så kan videre dialogen gå digitalt.»

Fysisk tilstedeværelse og ansikt-til-ansikt kommunikasjon ble også fremmet når det gjaldt opplæring av nyansatte. Respondentene mente at det ville ha vært vanskelig for nyansatte å etablere tilhørighet dersom de bare hadde kommunisert via digitale verktøy i opplæringsperioden. Det var derfor stor enighet om at en hybrid arbeidshverdag ga større fleksibilitet og rom for å etablere personlige relasjoner og tillit:

«Jeg husker vi fikk en nyansatt i vår gruppe. [...] vanligvis så ville hun vært på kontoret og hatt andre nyansatte rundt seg, eller kunne spurt en kollega. Så hun og jeg satte opp en sånn 15 minutters prat hver dag, i en uke. Altså, bare for at hun skulle føle seg litt trygg og vite at jeg kunne veilede henne litt. Og det synes hun jo var veldig nyttig.» (Respondent i virksomhet 1)

Utover de positive opplevelsene med kommunikasjon og tillit, tyder intervjuene på at mange respondenter opplever økt fleksibilitet i arbeidshverdagen. Flere trekker frem at ved å bruke digitale kommunikasjonsverktøy så har det skapt muligheter for å øke arbeidsoppgavene da arbeidsflyten er betraktelig mer effektiv. Det kommer også frem av spørreskjemaene at informantene anser seg selv som relativt fleksible med en gjennomsnittsscore på 8 av 10, hvor 1 er svært uenig og 10 er svært enig, og åpne for en mer smidig tilnærming i arbeidshverdagen.

Til tross for at flertallet av respondenter og informanter opplever en nytteverdi av digitale kommunikasjonsverktøy, er det en felles enighet om at endringen var påtvunget og har krevd en tilpasningsperiode. Funnene viser likevel at endringsprosessen anses som et positivt skifte, og det har dermed blitt en naturlig diskusjon i begge virksomhetene om hvordan det kan mest hensiktsmessig videreføres.

4.3 Personer og samspill

Av analysen kommer det frem at overgangen fra fysisk til virtuell samhandling på arbeidsplassen gikk fint, men det hersker likevel en del uenighet hvorvidt en foretrekker det ene foran det andre basert på individuelle opplevelser og erfaringer. På spørsmål om at informantene i virksomhetene samarbeider like bra virtuelt som fysisk på kontoret var det ulike oppfatninger av dette. Noen var

ganske så enig, mens andre var noe uenig. Dette gjenspeiler seg i en gjennomsnittsscore på 4,77 av 10, hvor 1 er svært uenig og 10 er svært enig. Det samme kan sies om at et vellykket prosjekt krever fysisk tilstedeværelse eller ikke, der gjennomsnittsscoren er på 5.22 av 10. En gjenganger er at konteksten prosjektene utspiller seg i samt kompleksiteten har en betydning for om det krever fysisk tilstedeværelse. En informant påpeker at: *«Det kan være en fordel med fysisk tilstedeværelse på et lenger prosjekt både for økt og bedre samarbeid, skape kultur og tillit i teamet og med kunde.»* En annen informant omtaler det som at det: *«Kommer nok an på prosjektets natur og kontekst. For noen prosjekt vil man trolig kunne klare seg fint med kun digital tilstedeværelse, mens det i andre prosjekt kan være problematisk grunnet et kompleks prosjektlandskap.»*

Som et resultat av pandemien som har tvunget de fleste til å benytte seg av hjemmekontor i større grad enn før, viser studiene at det har oppstått mer individuelt arbeid. Dertil legger respondenten fra virksomhet 1 til at de spesielt savner den uformelle samhandlingen på kontoret; *«[...] Men jeg synes på en måte det var mer naturlig, sånn hvis man møtte på folk ved kaffemaskinen eller ja. Det var veldig mye hyggeligere å møte folk fysisk enn digitalt.»*

Likevel har analysen oppdaget at når mulighet for å komme fysisk tilbake til kontoret foreligger, så er det svært få som benytter seg av det. Det blir også trukket frem av respondentene i intervjuene at terskelen for å ha på kamera nå under digitale møter er mye lavere enn før, mens fysisk kontakt på kontoret tilsynelatende virker til å ha en motsatt effekt.

«Men jeg husker sånn rundt sommertider, når man kunne dra på kontoret. Så husker jeg, da måtte de, altså da kom det ut flere mails, sånn - hallo, nå er kontoret åpent. Dere kan komme tilbake altså. Det var en slags overgang for folk. Folk var liksom vant til å jobbe hjemmefra [...]. Så, jeg tror det blir en overgang å plutselig jobbe fysisk på kontoret. Jeg føler bare at vi er blitt så vant til å se hverandre på skjerm at man blir litt sånn, satt ut når man skal møtes fysisk. Spesielt ovenfor kollegaer.»

Fra intervjuene kommer det frem at samarbeidet på tvers av kontorer i landet har blitt bedre, og at avdelingene har fått et mye bedre samhold med nye digitale sosiale arenaer. Et generelt hovedinntrykk er at begge virksomhetene hadde funnet

nye måter å bevare samarbeid på ved bruk av ulike digitale verktøy, hvor spesielt Teams trekkes frem. Det vises til at det anses som enkelt å ta kontakt med kollegaer dersom en trenger rask avklaring på noe, og at det skapte mindre uformell kommunikasjon, noe som igjen skapte mer effektive arbeidsstrømmer. Ifølge en respondent fra virksomhet 2 ble det beskrevet som: «[...]to the point.» Basert på spørreundersøkelsen anser alle informanter at kollegaene har blitt mye mer tilgjengelig etter at de har begynt å jobbe virtuelt, og at en agil tilnærming oppfattes som mer dynamisk. Det trekkes også frem at det har blitt enklere å samarbeide simultant i prosjekter på en plattform i kryssfunksjonelle team, der endringer gjøres med engang:

«[...] , altså arkitektene presenterer sine løsninger på en digital plattform istedenfor at du sitter ned og ser fysiske tegninger, du får gjort endringer sant. Vi sitter gjerne 14 stykker samtidig, jeg er avhengig av å ha en ingeniør i fra Tyskland, en oppdragsgiver fra Oslo, og så kan du si de samarbeidspartnerne vi har forskjellige steder i landet, så sitter vi og løser ting virtuelt istedenfor at vi må sitte med, foran et bord og folk må reise fra hele landet for å møtes et sted. Så det fungerer, for oss fungerer det veldig bra.» (Respondent, virksomhet 2)

Tross mange positive erfaringene er det en generell oppfatning at en agil tilnærming i en hybrid arbeidshverdag er krevende i starten. Det vises til at det kreves kursing av mennesker i metodikken og tilgang til eksperter på området dersom usikkerhet oppstår. Imidlertid påpeker informantene at viktigst av alt for å få den agile tilnærmingen til å funke er praktisk erfaring. Effektene av å jobbe agilt kommenteres av en informant i spørreundersøkelsen som: «*Test, feil, prøv på nytt.*» Av spørreundersøkelsen kommer det frem at majoriteten av informantene i studien opplever stor grad av frihet i måten de jobber på, med en gjennomsnittscore på 7,11 av 10, hvor 1 er svært uenig og 10 er svært enig. Dette indikerer en høy grad av autonomi i hvordan en utfører arbeidsoppgaver. Vi fant også at virksomhet 1 hadde stort fokus på utvikling av individer og kontinuerlig tilbakemelding. For virksomhet 2 kom det derimot frem at de spesielt var opptatt av ung arbeidskraft på bakgrunn av evnen til å tenke nytt og annerledes, for å unngå gammeldags tenkning og skape innovasjon.

4.4 Kunnskap og koordinering

Respondentene informerte at koordineringen fra fysisk til hybrid arbeidshverdag opplevdes å ha gått relativt smertefritt. En årsak som pekes ut er at det var på forhånd etablert forståelse for at det krevde en tilvenningsperiode, da utgangspunktet for bruk av virtuelle verktøy ikke var like godt integrert som nå: *«[...] vi har en del erfaring med det, men ikke i den grad vi har nå selvfølgelig.»* (Respondent fra virksomhet 2). Videre tilsier funnene at koordinering av oppgaver og prioriteringer opplevdes uendret med unntak av at effektiviteten har skapt mer arbeidsoppgaver. Dette går også igjen i spørreskjemaet under spørsmålet «Jeg opplever at koordinering av oppgaver og prioriteringer er enklere nå enn før pandemien.», hvor informantenes gjennomsnittscore var på 4,8 og falt dermed rett under «verken eller».

En annen faktor som ble trukket frem i forklaringen av hvorfor overgangen ikke hadde vært merkbar, var at virksomhetene ikke opplevde noe økt behov for dokumentasjon. Dette blir blant annet bekreftet i spørreskjemaet av 90% av informantene. En av respondentene fra virksomhet 2 påpekte videre at deres informasjonsdelingsrutiner hadde endret seg, hvor det blant annet fremkommer at de skapte mer transparens i virksomheten på at all dokumentasjon nå var digital og lettere å dele med flere: *«[...] alle dokumenter, alle referater og alle oppdateringer er tilgjengelig for de som har tilgang.»*

Under intervjuene kommer det frem at respondentene i virksomhet 1 har svært godt kjennskap til Scrum rammeverket, benytter seg av det der de anser det som passende og anser det på generelt grunnlag som et svært godt verktøy. Dette i motsetning til virksomhet 2 som ikke har kjennskap til rammeverket. En respondent fra virksomhet 1 beskriver det som at: *«Det er jo veldig i vindene da, så selskapet har mye fokus på det med opplæring innenfor metoden.»* I virksomhet 1 er det stort fokus på læring med hyppig kursing innenfor ulike metodikker, samt kunnskapsdeling der individer kan henvende seg til eksperter på huset dersom de lurer på noe eller er usikker. Det er en generell oppfatning at virksomhet 1 har stort fokus på utvikling og tilbakemeldinger. I virksomhet 2 er det derimot fokus på innovasjon og læring ved å tilknytte eksterne og ung arbeidskraft til seg i ulike prosjekter.

I funnene kommer det frem at virksomhetene har ulike metodikker for å få tak i ressurser, altså arbeidskraft. Virksomhet 1 anså at de hadde all ekspertise

tilgjengelig uavhengig av prosjekttype: «[...] man ser på hvilke ressurser eller ansatte vi har behov for, hvor mange års erfaring [...] hvilke kompetanse osv, og så prøver man å matche da det som de ulike prosjektene har behov for».

Virksomhet 2 derimot påpekte at de har få ansatte, og velger å innhente ressurser som anses som nødvendig og best egnet til det gitte prosjektet: «Vi får tak i dem, men ikke på huset. Altså vi må hente inn kompetanse i hvert eneste prosjekt vi gjør.» Det er likevel en enighet blant begge virksomhetene om at deres utvalgte arbeidsmetodikk synes å fungere godt for dem, og at utvelgelsen av ressurser kommer an på prosjektets natur og omfang.

Rollefordelingen i virksomhetene fremstår som svært tydelig og strukturert.

Virksomhet 1 er betraktelig større, og har dermed flere roller enn virksomhet 2.

En respondent fra virksomhet 1 beskriver det på følgende måte: «Hver ansatt i selskapet er tilknyttet en MO. Så har hver MO en MO leader. [...] Og så skal man som MO leader være med i staffing møter, hvor vi har en staffing manager for hele [...].»

Under intervjuene kom det frem at begge virksomhetene hadde opplevd en økning i antall interne møter. Dette var både fordi virtuelle møter var mer tidsbesparende, men også for å kunne ha avskjekk og forsikre seg om at en unngår misforståelser.

Det er ellers en generell oppfatning at graden av misforståelser ikke har økt etter at virksomhetene har begynt å bruke digitale plattformer i mye større grad.

Insentiver som transport, tidsbruk og andre drenerende ressurser ble nevnt som årsaker til hvorfor terskelen for å koordinere møter med klienter eller kollegaer utenfor virksomhetens region var høyere før. «Vi sparer masse tid, og vi sparer mye penger, på at dette fungerer på denne plattformen.» (Respondent – virksomhet 2).

5 Drøfting av funn

5.1 Hvilke fordeler opplever virksomheter ved å jobbe agilt i en hybrid arbeidshverdag, eller i sitt forsøk mot å jobbe agilt?

Highsmith (2001) poengterte at den agile bevegelsen handler om å gjenskape balanse. I gjennomgang av litteraturen blir et sett med verdier trukket frem i forbindelse med det Agile Manifest. Disse vil brukes som et ankerpunkt for

drøftingen av fordelene virksomhetene opplever ved å jobbe agilt i en hybrid arbeidshverdag.

Et av de første verdiene bygger på «**Personer og samspill** fremfor prosesser og verktøy». Beck et al. (2001) fastslår at verdien fremmer en åpen, direkte og uformell kommunikasjon. Ansikt-til-ansikt kommunikasjon blir presentert av Alistair Cockburn (2002) som den mest effektive måten å kommunisere på og burde dermed prioriteres når en jobber agilt / i sitt forsøk mot å jobbe agilt. Begge virksomhetene i studien fremviser samsvar med denne teorien, men likevel bemerkes det at kommunikasjonsverktøy som Teams ga bedre effekt enn hva fysiske møter hadde gitt. Dybå & Dingsøy (2008) påpeker at hensikten bak denne typen kommunikasjon, er å tilrettelegge for raskere informasjonsdeling og skape felles forståelse blant de ansatte. I en hybrid arbeidshverdag fant vi ut at en kombinasjon av fysiske og virtuelle kommunikasjonsverktøy var svært fordelaktig da det økte effektiviteten til virksomhetene. Både interne og eksterne møter kunne føres i et hurtigere tempo enn tidligere ved hjelp av digitale plattformer som Zoom eller Teams. Videre ble relasjonsbygging med kunder og opplæring av nyansatte forsøkt til beste evne å holdes fysisk. Dette støtter teorien til Skyttermoen & Vaagaasar (2020) som konstaterer at det er mest hensiktsmessig å anvende fysiske møter i starten for å utvikle en relasjon utenfor det formelle og oppgaveorienterte. En annen fordel med å jobbe agilt baseres på verdien «**Programvare som virker** fremfor omfattende dokumentasjon». Verdien understøtter metodens krav om at agile team skal ha hyppige interaksjoner med uformell og ansikt-til-ansikt-kommunikasjon. Selv om en agil tilnærming nedprioriterer dokumentasjon, viser studien at virksomhetene opplevde at ved å stimulere interaksjon blir deling av informasjon en vanlig begivenhet. Dette i sin tur bidrar til læring, og transparens i alle aspekter av jobben. Karhatsu et al. (2010) henviser i sine studier til at agile metoder innebærer tett samarbeid, kontinuerlig oppfølging og tilpasning for at en skal kunne dra fordel av å minimere dokumentasjonen. Respondentene påpekte at relasjonene i de virtuelle settingene var fortsatt ansett som uformaliserte, og at det var hovedsakelig arbeidsstrømmene som hadde blitt påvirket i form av mer arbeidsoppgaver og flere møter. Dette er noe som igjen førte til hyppigere informasjonsdeling og felles forståelse i samarbeidet og koordineringen. «**Samarbeid med kunden** fremfor kontraktsforhandlinger» taler til kjernen ved en agil tilnærming. Prosjektene brytes ned i mindre delleveranser og testes

kontinuerlig av kunden over en kort tidshorison. Et fellespunkt for virksomhetene som fremkom i funnene var fokus på tett involvering av kunden, og jevnlig gjennomgang. Skyttermoen & Vaagaasar (2020) påpeker at oppfyllelse av denne verdien fører til rask feedback, som i sin tur er den største fordelen for denne metoden.

I litteraturen nevner Bækken (2019) at å være agil ikke bare handler om å omfavne endring og usikkerhet, men også katalysere den. Verdien «**Å reagere på endringer** fremfor å følge en plan» har i overgangen til en hybrid arbeidsplass vært av spesielt stort interesse for virksomhetene. For å nå ønsket mål, var de fleste respondenter fra intervjuene enig i at å jobbe agilt ga fordeler som fleksibilitet, mulighet til å være mer tilpassningsdyktig og ikke minst effektiviteten det potensielt kunne skape. Virksomhet 1 påpekte særlig at med de korte spurtene, kunne teamene få rask tilbakemelding og skifte prioriteringer på kort varsel. Dette støttes av Skyttermoen & Vaagaasar (2020) som påpeker viktigheten av å etablere effektive kommunikasjonsmønstre- og rutiner for å unngå misforståelser og forsinkelser. Likevel kom det frem i funnene at begge virksomhetene anså omstillingen som en påtvunget endring, og ikke noe som de selv har initiert. Det var ingen tvil om at de hadde opplevd fordelene med å ha en smidig tankegang i møte med pandemien, men det bør presiseres at begge virksomhetene ikke får maksimal nytteverdi av den agile metodikken når en anser endringen som noe som ikke kan unngås istedenfor noe som tilfører verdi.

5.2 Hvordan kan bruk av Scrum-rammeverket bidra til å effektivisere et team i en hybrid arbeidshverdag?

Fowler (2018) betegnet Scrum som et verktøy for å organisere mennesker, som er bevisst ufullstendig og med noen få og enkle regler. I gjennomgangen av litteraturen fremkommer det at vellykket bruk av Scrum avhenger av å utvikle en større forståelse av både «*hjernen*» og «*hjertet*» til rammeverket, hvor hjernen symboliserer de synlige strukturelle rammene, mens hjertet symboliserer de sentrale verdiene i rammeverket. Disse elementene vil videre brukes i drøftelsen av forskningsspørsmålet om hvordan bruk av Scrum rammeverket kan bidra til å effektivisere et team i en hybrid arbeidshverdag.

Verdiene i Scrum gir dybde og mening i jobben, og skaper intensjon. Av studien fremkommer det at arbeidsstrømmene er synlige for alle involverte parter via

digitale plattformer der hensikten er å skape innsyn, samt gjøre det enklere å foreta eventuelle endringer raskt. I følge litteraturen bunner dette i de tre bærebjelkene i empirisk prosesskontroll og er et essensielt aspekt ved arbeidsprosessene som kan påvirke utfallet, samt bygge felles forståelse (Fowler, 2018). Studien oppdaget videre at det er stort fokus på å tilpasse arbeidsmetoder basert på prosjektets natur, samt at hyppige virtuelle møter oppleves som noe positivt for å ta raske avklaring og tilpasninger. Kollektivt sett gjenspeiler funnene verdien om *åpenhet*. Det legges vekt på å gi uttrykk for fremgang og oppdage potensielle hindringer teamet står ovenfor, slik at løsninger kan finnes i plenum. Gjennom intervjuene ble det tydeliggjort at utvikling av individer står i fokus samt at en alltid finner støtte hos kolleger når en har behov for det. Sett i lys av Scrum verdiene skaper det en trygghet i omgivelsene som gir *mot* til å jobbe med komplekse problemstillinger, fordi vi vet at vi ikke er alene om det. Videre skaper det en form av gjensidig *respekt*. Av funnene fremkommer det at mengden av oppgaver i arbeidsstrømmen har økt, der respondentene har en generell oppfatning av en mer effektiv arbeidsflyt. Gjennom intervjuene ble det også kjent at virksomhetene hadde en hyppigere virtuell kommunikasjonsfrekvens, der en fikk tatt raske avklaringer forbundet til prosjektutførelsen. Av spørreundersøkelsen ble det også oppdaget at det oppleves stor grad av frihet i måten en jobber på i prosjekter. Kollektivt sett fremstår det som at høyere grad av formalisert og hyppig virtuell kommunikasjon kombinert med stor grad av autonomi gir en økt grad av *fokus* og *engasjement*.

På den ene siden er verdiene riktignok til stede hos begge virksomheter, men det fremstår mer som en tilfeldighet enn intensjon. Sett i lys av teorien vil likevel oppfyllelsen av verdiene føre til at de strukturelle rammene blir langt mer effektive til det tiltenkte målet om empirisk forbedring (Schwaber & Sutherland, 2020).

Som vi tidligere har nevnt så har studien funnet at individer opplever en høy grad av autonomi i en hybrid arbeidshverdag, samt at sammensetting av et team foretas i forhold til prosjektets natur og behov for å oppnå best mulig resultat. Dette samsvarer med teorien om at Scrum team er selvorganisert og kryssfunksjonell (Schwaber & Sutherland, 2020). Det er likevel viktig å bemerke seg at virksomhetene i studien har forskjellige strategier ved sammensetting av team i prosjekter. Virksomhet 1 plukker ressurser internt på huset basert på erfaring,

kompetanse og ledighet, mens virksomhet 2 henter inn eksterne ressurser basert på «best fit» til prosjektet. Det kan tyde på at det finnes samsvarer med studiene til Schwaber og Beedle (2001), referert i Haukeland (2009), hvor det poengteres at det er viktig å være oppmerksom på dynamikken i teamet på bakgrunn av at hvert teammedlem har ulike styrker og svakheter. På generell basis viser studien at rollefordelingene er svært tydelig og strukturert. Likevel viser funnene at Scrum-master rollen ikke tillegges nok betydning tross at ekspertisen finnes på huset, eller i noen andre tilfeller er fullstendig fraværende. En kan derfor stille seg spørsmål om det potensielt er mulig å øke ytterligere effektiviteten i en hybrid arbeidshverdag dersom denne rollen tillegges mer betydning. Hovedfokuset til Scrum-master er å prioritere medarbeiderne sine behov foran ens egne, som i sin tur resulterer at medarbeiderne vil bli motivert til å yte maksimalt på jobben (Liden et al., 2013).

Studien har også funnet at arbeidsprosessene i begge virksomheter baserer seg på intense tidsperioder med en overordnet plan, der korte delmål blir fastsatt og jevnlig fulgt opp og justert. Dette tyder på at den synlige og logiske delen av Scrum, herunder de strukturelle rammene er ivaretatt (Schwaber & Sutherland, 2020). Det er et overordnet inntrykk av at virksomhetene trives med den tilpassningsdyktige tilnærmingen med kontinuerlig inspeksjon i en virtuell kontekst, som i sin tur oppleves som mer dynamisk og effektiv. Når det er sagt så fremkommer det at graden av virtualitet blir styrt av konteksten, noe som samsvarer med tidligere studier på dette feltet (Martin et al., 2004).

6 Konklusjon

I dagens raskt skiftende samfunn har virksomheter vektlagt fleksibilitet og tilpassningsevne i større grad enn noensinne før. Effektene av endringene er desto tydeligere i et år preget av en global pandemi. Dertil har det blitt investert i digital teknologi som aldri før. Litteraturen har i lang tid kritisert en agil tilnærming sett fra et virtuelt perspektiv, men ifølge Moe et al. (2016) har metodikken fått økt popularitet blant virksomheter. I denne studien har vi undersøkt fordelene virksomhetene opplever ved å jobbe agilt, eller i sitt forsøk mot å jobbe agilt i en hybrid arbeidshverdag. Herunder hvordan Scrum-rammeverket bidrar til å effektivisere et team i en annerledes hverdag. Funnene fra studien hadde til

hensikt å besvare den overordnede problemstillingen - *hvordan bruk av agile metoder i en hybrid arbeidshverdag kan føre til økt effektivitet.*

Sammenlignet med en utelukkende fysisk eller virtuell agil tilnærming, viser studien at en agil tilnærming sett fra en hybrid kontekst har ført til en mer dynamisk arbeidshverdag preget av høy opplevelse av effektivitet. Kollektivt sett fremgår det av studien at høyere grad av formalisert og hyppig virtuell kommunikasjon, samt stor grad av autonomi i arbeidet gir en økt grad av fokus og engasjement. Videre har en hurtigere tilbakemeldingsflyt, basert på en hyppigere kommunikasjonsfrekvens, skapt en økning i antall oppgaver i arbeidsstrømmene. Tross økningen er det en generell oppfatning at det ikke har skapt et økt behov for dokumentasjon, og at de digitale plattformene har bidratt til større synlighet i arbeidsprosessene. Dertil har det resultert i økt og bedret samarbeid på tvers av avdelinger og landegrenser. Det interessante er at funnene viser at fysisk kontakt på kontoret i større grad blir valgt bort, til fordel for virtuell samhandling. Dette står i sterk kontrast med A. Cockburn & Highsmith (2001) sin påstand om krav til tett fysisk kontakt for å sikre effektiv samhandling ved en agil tilnærming. Likevel anses den fysiske kontakten i studien som et essensielt element i opplæringsprosesser for å skape tilhørighet, og relasjonsbygging med nye kunder for å skape tillit og engasjement. Videre viser det seg at tross at uformell samhandling er savnet, så er det ikke en variabel som påvirker graden av effektivitet. Det er viktig å påpeke at den økte effektiviteten er avhengig av kunnskap og forståelse for den agile tilnærmingen, kombinert med en kontinuerlig åpenhet for digital transformasjon. Når det er sagt, så fremkommer det at vurderingen av kontekst anses som variabelen med størst påvirkningskraft på graden av effektivitet.

Et generelt inntrykk fra studien er at endringer ikke skjer før de blir påtvunget. Verdiene til den agile tilnærmingen er riktignok til stede, men det fremstår mer som en tilfeldighet enn intensjon. Sett i lys av teorien til Schwaber & Sutherland (2020) vil likevel oppfyllelsen av verdiene føre til at de strukturelle rammene blir langt mer effektive til det tiltenkte målet om empirisk forbedring. På bakgrunn av våre funn og drøftinger i lys av litteraturen, så stiller vi dermed spørsmål om manglende tro på en agil tilnærming sett i lys av en virtuell kontekst skyldes et fastlåst syn om behov for fysisk interaksjon.

7 Litteraturliste

- Allott, N. (2019). Kommunikasjon. I *Store norske leksikon*.
<http://snl.no/kommunikasjon>
- Amsjø, G. (2017, november 4). Smidig dreier seg om styring og ledelse. *Det smidige hjørne*. <https://scrummaster.no/2017/smidig-dreier-seg-om-styring-og-ledelse/>
- Andersen, E. & Sannes, R. (2017). Hva er digitalisering? *Magma*, 6, 18–24.
- Beck, K., Beedle, M., Bennekum, A. van, Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Schwaber, K., Sutherland, J. & Thomas, D. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. Agile Manifesto.
<https://agilemanifesto.org/>
- Bell, B. S. & Kozlowski, S. W. J. (2002). A Typology of Virtual Teams: Implications for Effective Leadership. *Group & Organization Management*, 27(1), 14–49.
<https://doi.org/10.1177/1059601102027001003>
- Business Agility Institute. (2020). *2020 Business Agility Report: Responding to Disruption*. Business Agility Insitute.
<https://api.businessagility.institute/storage/files/download-research/bai-business-agility-report-2020c.pdf>
- Bækken, H. (2019). *Stadig flere bruker smidige metoder*. Prosjektbloggen.
<https://www.prosjektbloggen.no/stadig-flere-bruker-smidige-metoder>
- Canty, D. (2015). *Agile for Project Managers*. Auerbach Publishers, Incorporated.
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bilibrary/detail.action?docID=1790010>

- Cockburn, A. & Highsmith, J. (2001). Agile software development, the people factor. *Computer*, 34(11), 131–133. <https://doi.org/10.1109/2.963450>
- Cockburn, Alistair. (2002). *Agile Software Development*. Addison-Wesley Longman Publishing Co., Inc.
https://www.researchgate.net/publication/235616359_Agile_Software_Development
- Dahl, Ø. (2019). *Kommunikasjon og kultur 1*. NDLA - Nasjonal digital læringsarena.
<https://ndla.no/nb/subject:18/topic:1:185337/topic:1:55568/?filters=urn:filter:18569f4e-5901-472a-96a0-b06c09b201fb>
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2019). *Generelle forskningsetiske retningslinjer*. De nasjonale forskningsetiske komiteene.
<https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/generelle/>
- Deloitte Digital & Heads! Executive Consultancy. (2019). *Survival through Digital Leadership* (Digital Disruption Index 2019). Deloitte.
https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/no/Documents/technology/Survival%20through%20Digital%20Leadership_NO.pdf
- Denning, S. (2016). *Explaining Agile*. Forbes.
<https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2016/09/08/explaining-agile/>
- Det Norske Akademis Ordbok. (u.å.). Agilitet. I *Det Norske Akademis Ordbok*.
<https://naob.no/ordbok/agilitet>
- Digitaliseringsrådet. (2018). *Erfaringsrapport 2018 - Spredning i feltet på veien mot en smidigere fremtid*. Direktoratet for forvaltning og IKT.
<https://www.digdir.no/media/801/download>

- Duesund, M. & Aas, N. E. (2020, desember 11). Agil styring - om fugl, fisk og forvaltning. *Prosjektbloggen av Metier OEC*.
<https://www.prosjektbloggen.no/agil-styring-om-fugl-fisk-og-forvaltning>
- Dybå, T. & Dingsøy, T. (2008). Empirical studies of agile software development: A systematic review. *Information and Software Technology*, 50(9), 833–859. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2008.01.006>
- Einarsen, S., Martinsen, Ø. L. & Skogstad, A. (2017). *Organisasjon og ledelse*. Gyldendal akademisk.
- Ekrheim, T. K. (2012). *Produkteiers rolle i Scrum* [Master thesis, Universitet i Bergen]. Bergen Open Research Archive. <https://bora.uib.no/bora-xmlui/bitstream/handle/1956/6017/97159466.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Elston, D. & Rostrup, H. M. (2020). *Virtuelle agile team : en eksplorativ casestudie av hvordan agil tilnærming blir påvirket av virtuelt arbeid og hvordan en teamleder kan bidra til å effektivisere virtuelle agile team*. [Master thesis, NHH]. NHH Brage - Open institutional repository.
<https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/handle/11250/2735039>
- Fischer, G. & Sortland, N. (2001). *Innføring i organisasjonspsykologi* (3. Utgave). Universitetsforlaget.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245.
<https://doi.org/10.1177/1077800405284363>
- Fowler, F. M. (2018). *Navigating Hybrid Scrum Environments: Understanding the Essentials, Avoiding the Pitfalls*. Berkeley, CA: Apress L. P.
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bilibrary/detail.action?docID=561540>

- Green, P. (Regissør). (2017). *Scrum Foundations eLearning Series* [Film]. Scrum Alliance. <https://www.scrumalliance.org/learn-about-scrum/scrum-elearning-series>
- Grenness, T. & Askheim, O. G. A. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Unniversitetsforlaget.
- Gurumurthy, R. & Schatsky, D. (2019). *Pivoting to digital maturity - Seven capabilities central to digital transformation*. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/no/no/pages/public-sector/articles/syv-faktorer-digitalisering.html>
- Haukeland, C. (2009). *Scrum og offshoring* [Master thesis, Universitet i Bergen]. Bergen Open Research Archive. <https://bora.uib.no/bora-xmlui/handle/1956/7070>
- Highsmith, J. (2001). *History: The Agile Manifesto*. Agile Manifesto. <https://agilemanifesto.org/history.html>
- Högstrand, J. (2019, april 25). Dette er de smidige rammeverkene. *Prosjektbloggen av Metier OEC*. <https://www.prosjektbloggen.no/dette-er-de-smidige-rammeverkene>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3.). Cappelen Damm Akademisk.
- Jensen, S. (2017). *Challenges with Scaling Scrum to Large-Scale Software Development: A Case Study* [Master thesis, Universitet i Bergen]. Bergen Open Research Archive. <https://bora.uib.no/bora-xmlui/handle/1956/16408>
- Karhatsu, H., Ikonen, M., Kettunen, P., Fagerholm, F. & Abrahamsson, P. (2010). *Building blocks for self-organizing software development teams: A framework model and empirical pilot study*. *Software Technology and*

Engineering (ICSTE), Puerto Rico, USA.

<https://doi.org/10.1109/ICSTE.2010.5608848>

Karlsen, J. T. (2016). *Prosjektledelse* (4.). Universitetsforlaget.

KPMG. (2020). *The Future of HR in the New Reality*. KPMG International.

<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/no/pdf/2020/10/The-Future-of-HR-in-the-New-Reality.pdf>

Larman, C. & Basili, V. R. (2003). Iterative and incremental development: a brief history. *IEEE Computer*, 36, 47–56.

Liden, R., Wayne, S., Liao, C. & Meuser, J. (2013). Servant Leadership and Serving Culture: Influence on Individual and Unit Performance. *Academy of Management Journal*, 57, 1434–1452.

<https://doi.org/10.5465/amj.2013.0034>

Marlow, S. L., Lacerenza, C. N. & Salas, E. (2017). Communication in virtual teams: a conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 27(4), 575–589.

<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.005>

Martin, L. L., Gilson, L. L. & Maynard, T. (2004). Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go From Here? *Thousand Oaks, CA: Elsevier Inc*, 30(6), 805–835. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.05.002>

Moe, N. B., Fægri, T. E., Cruzes, D. S. & Faugstad, J. E. (2016). *Enabling Knowledge Sharing in Agile Virtual Teams*. 29–33.

<https://doi.org/10.1109/ICGSE.2016.30>

Monsen, G. K. (2019). *Utfordringer i Agil Transformasjon* [Master thesis, NHH].

NHH Brage - Open institutional repository. <https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/handle/11250/2649063>

Mørstad, E. (2020). Artefakt. I *Store norske leksikon*. <http://snl.no/artefakt>

Olsson, N. (2014). *Praktisk rapportskrivning*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Pries, K. H. & Quigley, J. M. (2011). *Scrum Project Management*. Baton Rouge: CRC Press.

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bilibrary/detail.action?docID=589930>

Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2015). *Research Methods for Business Students (7.)*. Harlow, United Kingdom: Pearson Education UK.

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bilibrary/detail.action?docID=513871>

7

Schwaber, K. & Beedle, M. (2002). *Agile Software Development with SCRUM*. Pearson Education.

Schwaber, K. & Sutherland, J. (2020). *Scrum Guiden - Den definitive guide til Scrum*. Scrum Guides.

<https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Norwegian.pdf>

Scrum Alliance. (u.å.). *Your Quick Guide to All Things Scrum*. Scrum Alliance.

<https://resources.scrumalliance.org/Article/quick-guide-things-scrum>

Scrum.org. (2020a). *Scrum Framework*. Scrum.org. <https://scrumorg-website-prod.s3.amazonaws.com/drupal/2021-01/Scrumorg-Scrum-Framework-tabloid.pdf>

Scrum.org. (2020b). *Scrum Values*. Scrum.org. <https://scrumorg-website-prod.s3.amazonaws.com/drupal/2018-05/ScrumValues-Tabloid.pdf>

Skyttermoen, T. & Vaagaasar, A. L. (2020). *Verdiskapende Prosjektledelse*. Cappelen Damm Akademisk.

Skaar, K. & Stakkeland, R. (2008). *En kvalitativ analyse av forhold rundt Lærlingundersøkelsen*. Utdanningsdirektoratet.

https://www.udir.no/globalassets/filer/tall-og-forskning/rapporter/2009/5/larlingundersokelsen_casestudie_2008.pdf

Store norske leksikon. (2018). Inkrement. I *Store norske leksikon*.

<http://snl.no/inkrement>

Strøm, T., Vinje, V., Langdal, E. & Sundhaugen, M. (2020).

Omstillingbarometeret 2020. NyAnalyse.

<https://www.abelia.no/siteassets/blokker-delt-av-abelia/omstillingsbarometeret-2020.pdf>

Takeuchi, H. & Nonaka, I. (1986). The New New Product Development Game.

Harvard Business Review, 1986. <https://hbr.org/1986/01/the-new-new-product-development-game>

Wood, J. (2021, september 4). *Types Of Agile Methodology -2021*. DEV

Community. <https://dev.to/woodjessica/types-of-agile-methodology-2021-316i>

World Economic Forum. (2016). *Global Challenge Insight Report: The Future of*

Jobs - Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum.

http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf

Wysocki, R. K. (2019). *Effective Project Management: Traditional, Agile,*

Extreme, Hybrid (8.). John Wiley & Sons, Inc.

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bilibrary/detail.action?docID=574780>

4

8 Vedlegg

8.1 Vedlegg 1 - intervjuguide

Introduksjon og formaliteter:

- Takk for at du tok deg tid dette intervjuet som bidrar til gjennomføring av studien.
- Formålet med studien er å undersøke hvordan en agil tilnærming i en hybrid arbeidshverdag kan føre til effektiviserte interne prosesser og systemer. Herunder tilrettelegge for videre forskning på dette området.
- Det er blitt satt av om lag 45 til 60 min til intervjuet, men intervju lengden kan avvike noe.
- Dersom vi stiller spørsmål som du ikke ønsker å besvare er dette helt greit, og du har rett til å avslutte intervjuet når som helst.
- Alt du sier vil bli behandlet konfidensielt, og du forblir anonym i studien. Dataen vil lagres på en måte som sikrer dette, og destrueres umiddelbart etter at opptaket er transkribert (henviser til samtykkeerklæringen).
- Med din tillatelse vil jeg nå starte opptaket av intervjuet.

Fakta spørsmål:

1. Kan du presentere deg selv, din rolle og ansiennitet i virksomheten?
2. Kan du fortelle oss litt om virksomheten og bransjen(e) dere opererer i?

Introduksjonsspørsmål:

1. Hva forbinder du med en agil tilnærming i arbeidshverdagen?
 - a. Hvilke forventninger har du til denne tilnærmingen i arbeidshverdagen?
 - b. I hvilken grad anser du disse til å bli oppfylt?
2. Har du erfaring med SCRUM-rammeverket?
3. Hva forbinder du med å jobbe virtuelt?
 - a. Hva med hybrid arbeidshverdag?
4. Hva forbinder du med endring og usikkerhet?

Overgangsspørsmål:

1. Hadde du erfaring med virtuelt arbeid og/eller å jobbe agilt før pandemien?
 - a. Kan du forklare generelt hvordan de ansatte jobbet før pandemien?
2. Kan du fortelle oss litt om hvilke endringer de ansatte opplevde i måten de arbeider på i virksomheten i 2020 til dagens dato?

Nøkkelspørsmål:

Agil tilnærming:

1. Hva har dere gjort for å tilrettelegge for agilt arbeid?
 - a. Hvordan opplever du at dette har blitt tatt imot av de ansatte?
 - b. Opplever du at de ansatte har behov for noe mer for å kunne ha en agil tilnærming i arbeidshverdagen (eksempelvis finansielle midler, tid, kunnskap og opplæring)?
2. Anser du at dere arbeider utelukkende agilt, eller har dere fremdeles innslag av elementer fra en top-down struktur (fossefall metodikk)?
3. Hvilke fordeler/ulempes opplever du ved en agil tilnærming?

Scrum-rammeverket:

1. Hvordan blir mål i prosjekter satt, og hvor delaktig er de ansatte i dette?
 - a. Opplever du at tidsestimatene i prosjekter blir overholdt? Isåfall hvilken ringvirkninger skaper dette?
2. Kan du fortelle oss litt om hvordan dere jobber med prosjekter i virksomheten?
 - a. Hvordan fordeler dere oppgaver, herunder prioriterer disse? Har dere noen eksplisitte rutiner ifm hvordan dere samarbeider?
 - b. Har de ansatte ulike roller i prosjekter? Kan du utdype rollefordelingen, størrelsen på gruppen osv?
 - c. Anser du at dere innehar all ekspertise på huset for å kunne utføre prosjekter?
 - d. Har de ansatte autonomi i forhold til hvordan arbeidet skal utføres?
 - e. Hvilke artefakter benytter dere i prosjekter? Opererer dere med visuelle virkemidler i koordinasjonsaktivitetene (burn chart osv)?

- f. Hvor ofte møtes de ansatte for å gjennomgå fremdriften i prosjekter?
- g. Hvor ofte kontrolleres fremdriften av ledelsen og/eller interessenter?

Kommunikasjon:

1. Hvordan opplevde du kommunikasjon blant de ansatte før pandemien?
 - a. Har den endret seg fra da dere arbeidet fysisk til en kombinasjon av fysisk og virtuelt? I så fall hvordan?
 - b. Hvordan opplever du den uformelle kommunikasjonen i virksomheten (før kontra etter pandemien)?
2. Kan du gi et eksempel på kommunikasjonsflyten i et prosjekt nå? (hvordan oppdaterer de ansatte ledelsen osv; hva som er gjort, hva som skjer nå, hva som skal gjøres)
 - a. Hvordan opplever du kommunikasjonskvaliteten? Er det noe ved kommunikasjonsflyten som du anser som positivt/negativt?
 - b. Hva anser du som den mest effektive kommunikasjonskanalen?
 - c. Hvilken rolle spiller ansikt-til-ansikt kommunikasjon i det virtuelle teamet?
 - d. Hvilke verktøy bruker dere for å kommunisere nå? Syns du at disse er enkle å bruke?
3. Hvordan lærer dere opp nye ansatte?
 - a. Kan du fortelle meg litt om hvordan dere gir tilbakemeldinger (nye ansatte, evaluering av prosjekter osv)?
 - b. Opplever du at det oppstår misforståelser?

Effektivitet i en hybrid arbeidshverdag:

1. Anser du at dere har blitt mer effektive nå?
 - a. I så fall kan du utdype hvorfor?
 - b. Hvis du skulle trekke ut tre ting som du mener er det viktigste vi har snakket om, hva ville det vært?

Oppsummering:

For å sikre at vi har riktig tolkning og forståelse av dine utsagn, så ønsker vi å gå litt over hva som allerede er blitt nevnt. Vedrørende spørsmål (..) tolket vi det som (...). Er det en riktig fortolkning eller er det noe mer du ønsker å tilføye?

Avslutning:

- Da er det på tide å runde av intervjuet. Føler at du at vi burde ha tatt opp noe mer i dette intervjuet som anses som viktig for denne studien?
- Avslutningsvis, har du noen spørsmål vedrørende dybdeintervjuet og/eller datainnsamlingsprosessen?
- Takk for ditt bidrag og deltakelse - Det verdsettes stort! Hvis det skulle dukke opp noen spørsmål til studien i senere tid, er det bare å kontakte oss. Vi kommer til å sende deg den endelige oppgaven 2. Juni 2021.

8.2 Vedlegg 2 – spørreskjema

Kolleger oppfatter meg som en fleksibel person.

Svært uenig					Verken eller						Svært enig
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Et vellykket prosjekt krever fysisk tilstedeværelse.

Svært uenig					Verken eller						Svært enig
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vennligst spesifiser kort (ref. spørsmål 2)

Hvilke effekter opplever du ved å jobbe agilt (fordeler og/eller ulemper)?

Jeg opplever at koordinering av oppgaver og prioriteringer er enklere nå enn før pandemien.

Svært uenig					Verken eller						Svært enig
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Opplever du at du må dokumentere mer nå enn før pandemien?

- Ja
 Nei

Jeg opplever en stor grad av frihet i hvordan jeg jobber i prosjekter.

Svært uenig					Verken eller						Svært enig
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jeg opplever at kollegaene mine er mer tilgjengelig når vi jobber virtuelt.

- Ja
 Nei

Hvor ofte oppstår misforståelser på arbeidsplassen?

- Aldri
 Sjeldent
 Av og til
 Ofte
 Alltid

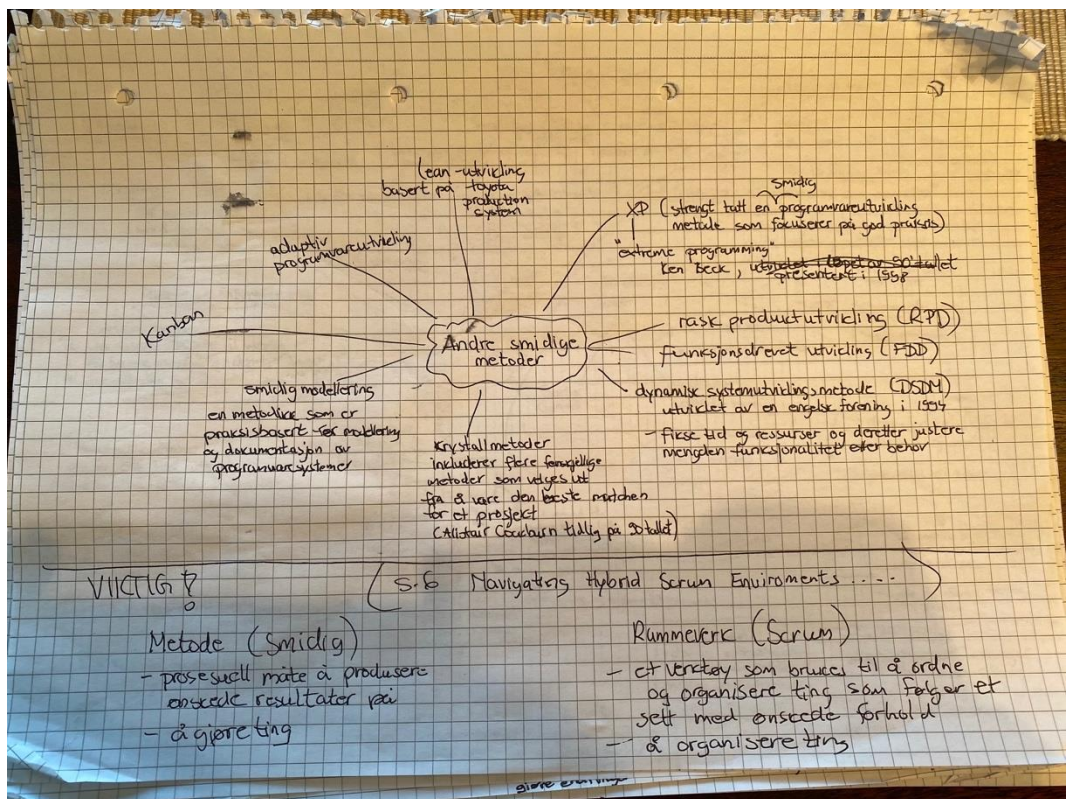
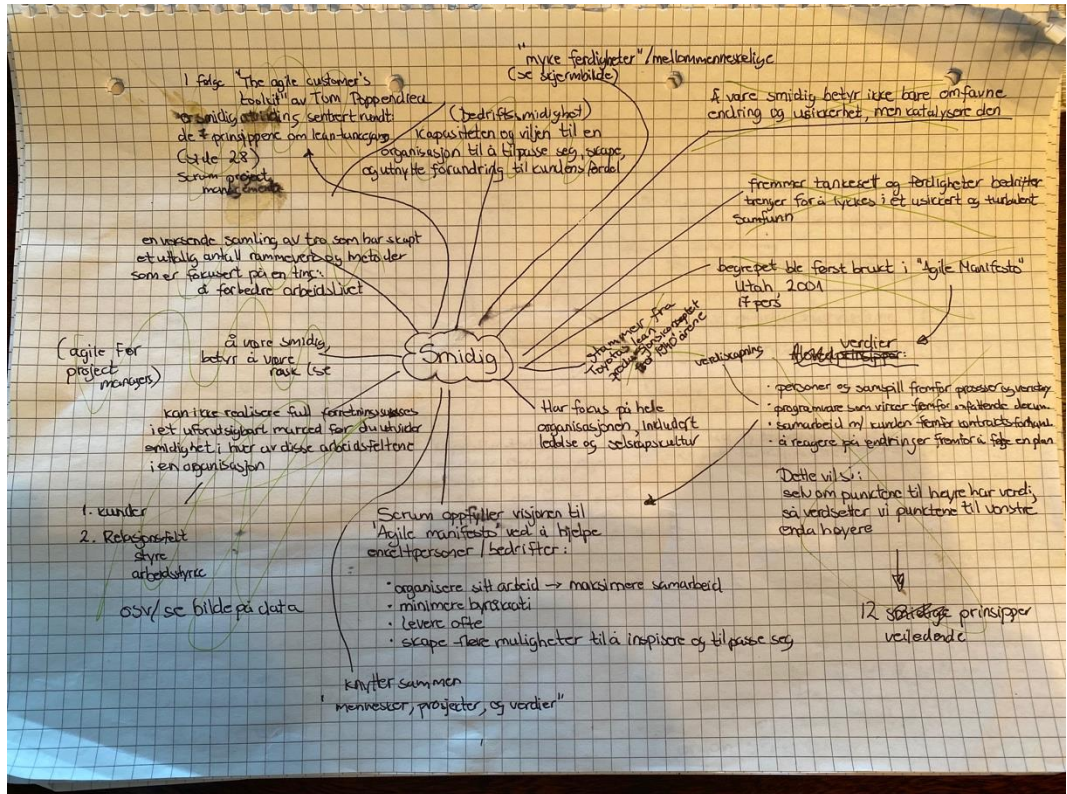
Jeg opplever at vi samarbeider like bra virtuelt som fysisk på kontoret.

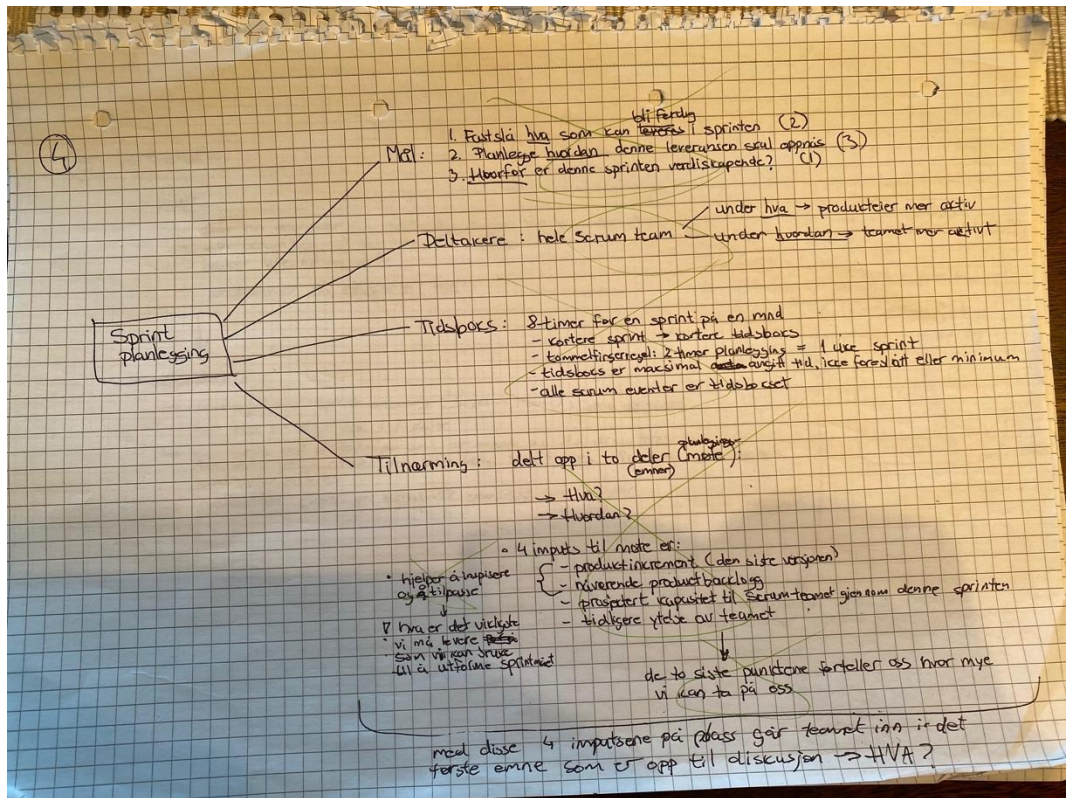
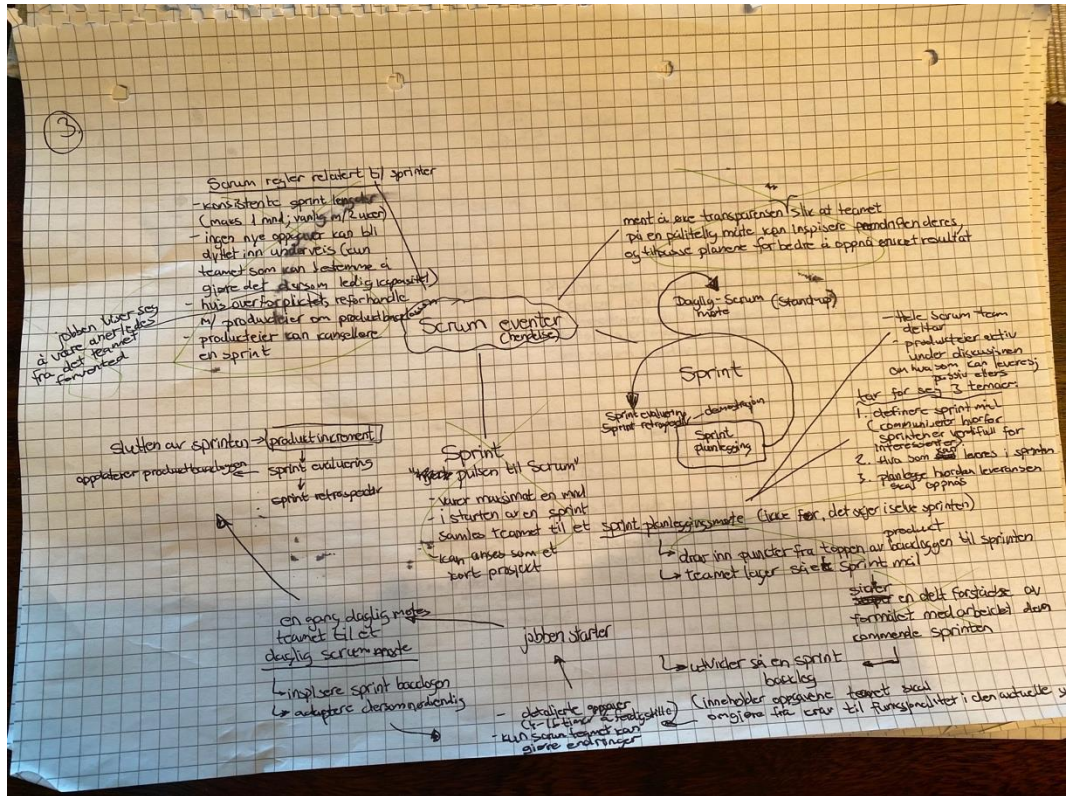
Svært uenig					Verken eller						Svært enig
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Opplever du at du har blitt mer effektiv det siste året.

- Ja
 Nei

8.3 Vedlegg 3 – tankekart litteraturgjennomgang





5 Fortsettelse:

→ HVA?

- drar inn oppgaver fra produktbaccloggen inn til sprintbaccloggen
- kan Scrum teamet selv dra inn oppgaver
- bruker lite tid på dette
- bestemmer så et sprint mål

↓

→ hvordan?

- dekomponerer sprint bacclog (Scrum team) i små oppgaver som ikke er lenger enn 1-2 dager
- kan tenke det er for mye som er med og de diskuteres det med produktier om visse ting skal fjernes eller om sprintmålet skal revideres
- produktier svarer på eventuelle spørsmål som oppstår

Outputene eller resultatene er:

- et sprint mål
- en sprint bacclog

gir veiledning til hele teamet ang hvorfor arbeidet i den sprinten er viktig

Kan være:

- kundetilfall
- forretningsmessig påvisning
- læringsmål
- risikoreduksjonsmål
- eller andre ting som skal å arbeide sammen mot

6

fokuserer på inspirasjon og transpirasjon i den empiriske prosessen

en gang daglig gjennom hele sprinten

15 min (tidstidsboks) - alle må være svært fokusert

Daglig Scrum møte

Fordeler:

- forbedrer kommunikasjon
- eliminerer behovet for andre møter
- identifiserer hindringer
- fører til rask beslutningsstaking
- forbedrer kunnskapen til teamet (sammensatt)

Mål: Inspirere og tilpasse det pågående arbeidet i sprinten

Deltakere:

- Scrum team
- Scrum master (leder ikke møte på en tradisjonell måte)

3 ansvarsområder:

- forsture at møtet blir avsluttet
- kjenne scrum team. Skal delta
- løse teamet å overholde tiden

På et scrum møteten føler at teamet ingiliter alle 3 medlemene kan vedta innvirkning ved å ikke delta

Tilnærming:

- samme tid, sted, hvor det holdes i teamet foretar sin presisjon og planer på 3 sider:

 1. hva gjorde jeg i går for å ta teamet til et møte sprint målet
 2. hva gjør jeg i dag
 3. hindringer

tilpasses i etterkant av møte kun av de som er involvert i hindringene; ikke hele teamet

Inputs til møte er:

- sprint mail
- sprint bacclog

Output/realitet:

- adaptert sprint bacclog

