

Onboarding av distribuerte team

Et casestudie av onboardingen av distribuerte team

Marcus R. Goplen



Oppgave for graden

Master i Programmering og systemarkitektur

60 studiepoeng

Institutt for Informatikk

Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

Høsten 2019

Onboarding av distribuerte team

*Et casestudie av onboardingen av
distribuerte team*

Marcus R. Goplen

© 2019 Marcus R. Goplen

Onboarding av distribuerte team

<http://www.duo.uio.no/>

Trykk: X-press printing house

Sammendrag

I denne oppgaven studerte jeg en bedrift som hadde gjennomført et innføringsprogram (onboarding) der portugisiske utviklere skulle innlemmes i to eksisterende norske team. Det blir bare vanligere og vanligere innenfor IT-bransjen å delegere arbeid til utlandet (outsourcing) og det er derfor viktig å finne gode modeller for onboarding av denne typen ansatte. Målet for oppgaven var derfor å se om Bauers generelle onboardingsmodell er en god praksis for onboarding av distribuerte team og prøve å avdekke eventuelle utfordringer for denne typen case.

For dette case-studiet ble det brukt en kombinasjon av kvantitative og kvalitative metoder. Det ble i all hovedsak brukt kvalitativ metode i oppgaven da forskningen handlet om å forstå og beskrive mennesker, men fordi jeg valgte å bruke grafer for og underbygge påstander så jeg det hensiktsmessig å inkludere kvantitativ metode. Studiet fant sted hos IT-avdelingen til en norsk bank hvor ledere for avdelingen og to utviklerteam ble intervjuet.

Forskningen viste at Bauers onboardingsmodell også fungerer for onboarding av distribuerte team, men at det er flere utfordringer ved outsourcing. Oppgaven tok utgangspunkt i, og fant det hensiktsmessig å bruke, en modell laget for å planlegge og gjennomføre onboarding. Jeg vil også presentere et forslag til ny modell som potensielt ville fungert bedre for en onboarding tilsvarende mitt case. Den største utfordringen for min casebedrift var å komme raskt i gang grunnet vanskelighetsgraden til domenet i banken.

Forord

Først og fremst vil jeg benytte anledningen til å takke min veileder ved Universitetet i Oslo, Viktoria Stray, for kontinuerlig hjelp, konstruktive tilbakemeldinger og mange gode råd. Det å få hjelp fra en så dyktig forsker innenfor feltet har vært helt uvurderlig. Tusen takk til min bonusveileder fra SINTEF, Nils Brede Moe, for den ekstreme positiviteten din og for alle de gode rådene før, under og etter intervjuene. Takk til min kontaktperson i casebedriften for planleggelsen av alle intervjuene jeg avholdt hos dere og til alle utviklerene som tok meg godt imot og sa seg villige til å bli intervjuet.

Jeg vil også takke min familie og min fantastiske kjæreste og samboer May Lene for all støtten og hjelpen igjennom hele masterstudiet. Det å ha en så smart og dyktig person å se opp til har betydd veldig mye for meg. Sist, men ikke minst, vil jeg takke alle de fantastiske medstudentene ved Institutt for Informatikk som har holdt motivasjonen min oppe igjennom alle årene mine som student.

November, 2019

A handwritten signature in black ink, reading "Marcus Rosland Goplen". The signature is written in a cursive, flowing style.

Marcus Rosland Goplen

Innhold

1 Innledning	1
1.1 Motivasjon	1
1.2 Tema og forskningsspørsmål	1
1.3 Bakgrunn	2
1.3.1 Forskningsprosjektet og SINTEF	3
1.3.2 Forskningsområde	3
1.3.3 Eksisterende forskning	4
1.4 Oppbygning av oppgaven	5
2 Teoretisk bakgrunn	6
2.1 Smidig systemutvikling	6
2.2 Smidige team	7
2.2.1 Team kontra grupper	7
2.2.2 Teamstørrelse	8
2.2.3 Distribuerte team	9
2.2.4 Autonome team	10
2.2.5 Roller i smidige team	11
2.2.6 Noen smidige praksiser	12
2.3 Kommunikasjonsverktøy	13
2.4 Outsourcing	15
2.5 Onboarding	18
3 Metode	24
3.1 Forskningkontekst	24
3.1.1 Organisasjonen og teamene	24
3.1.2 Team Alpha	25
3.1.3 Team Delta	26
3.1.4 Arbeidsroller i teamene	26
3.1.5 Kommunikasjon og verktøy	28
3.2 Forskningsmetoder	28

3.2.1	Kvantitativ metode	28
3.2.2	Kvalitativ metode	29
3.2.3	Case-studie	29
3.2.4	Triangulering	30
3.3	Datainnsamling	30
3.3.1	Tilgang til feltet	31
3.3.2	Utvalg av informanter	31
3.3.3	Intervju	33
3.3.4	Utforming av intervjuguide	34
3.3.5	Intervjusituasjonene	34
3.3.6	Observasjoner	36
3.3.7	Dokumentasjon	36
3.4	Analyse	37
3.5	Reliabilitet og validitet	40
3.5.1	Reliabilitet	40
3.5.2	Validitet	40
4	Resultat	42
4.1	Institusjonalisert eller individualisert onboarding	42
4.2	Aktiviteter som påvirket utfallet av onboarding	43
4.2.1	Rekruttering	43
4.2.2	Innføring	44
4.2.3	Opplæring	45
4.2.4	Veiledning og støtte	46
4.2.5	Supportverktøy og prosess	48
4.2.6	Tilbakemelding	49
4.3	De fire ønskede tilpasningene etter endt onboarding	50
4.3.1	Mestringsevne	50
4.3.2	Rolleavklaring	52
4.3.3	Sosial integrering	54
4.3.4	Kjennskap til kulturen	57

4.4	Utfordringer	57
4.4.1	Domenekunnskap	58
4.4.2	Kommunikasjonsverktøy	59
4.4.3	Uklare arbeidsoppgaver	61
4.4.4	Språkbarriere	62
4.4.5	For stort team (Team Alpha)	63
4.4.6	Øvrige	63
5	Diskusjon	65
5.1	Vurdering av caset og teamene	65
5.2	Bauers modell mot onboarding av distribuerte team	66
5.2.1	Vurdering av onboarding i sin helhet	67
5.2.2	Ønskede tilpasninger og onboardingsstrategi	67
5.2.3	Aktiviteter som påvirker onboarding	69
5.2.4	Hvorfor fungerte modellen?	72
5.3	Utfordringer ved onboarding av distribuerte team	73
5.3.1	Reelle utfordringer mot forventede	73
5.3.2	Domenekunnskap	74
5.3.3	Kommunikasjonsverktøy	74
5.3.4	Språkbarriere	75
5.3.5	Press fra øvrig ledelse	75
5.3.6	Høyere kostnader enn estimert	76
5.4	Implikasjoner for praksis	76
5.5	Implikasjoner for teorien	78
5.5.1	Forslag til ny modell	78
5.6	Begrensninger	82
6	Konklusjon og videre forskning	84
	Referanser	86
A	Vedlegg 1: Intervjuguide	92

Figurer

1	Funksjonelle versus kryssfunksjonelle team	9
2	Et eksempel på et Kanban board	13
3	Forskjellige typer sourcing (Moe mfl., 2014)	16
4	Bauers modell, adaptert og oversatt (Bauer, 2010)	23
5	Formelle roller i de distribuerte teamene	26
6	Opprettede noder i NVivo	39
7	De 10 mest aktive på Slack (8 kanaler, begge teamene)	56
8	Sammenligning av aktiviteten (på Slack) til landene	56
9	Avstand i språk og kultur (utgangspunkt i Figur 3)	77
10	Forslag til endring av Bauers modell (2010)	79

Tabeller

1	Forskjellige typer roller (Hoda, Noble, Marshall, 2013)	12
2	Fire fordeler ved outsourcing (Lewin og Peeters, 2006)	17
3	Fire risikoer ved outsourcing (Lewin og Peeters, 2006)	18
4	Jones modell (Britto mlf., 2018)	19
5	Forskjellige onboardingsstrategier (Bauer, 2010)	20
6	Forklaring av arbeidsroller i Norbank	27
7	Gjennomføring av case-studie (Eisenhardt, 1989)	30
8	Liste av informanter	35
9	Observasjoner av standup	37
10	Prosentfordeling (sitater) av påvirkende aktiviteter	38
11	Prosentfordeling (sitater) av tilpasninger	38
12	Utfordringer under onboarding	58
13	Resultat av onboarding for Team Alpha (α) og Team Delta (δ)	68
14	Utfordringer: reelle mot forventede	73

1 Innledning

I dette kapittelet vil jeg gå igjennom motivasjon for valg av masteroppgave, temaet og forskningsspørsmålene for oppgaven, opphavet til oppgaven og kort om eksisterende forskning på emnet.

1.1 Motivasjon

Interessen min for systemutvikling ble vekket av et introduksjonsfag om emnet ved Universitetet i Oslo. Den økende interessen førte til at jeg har tatt opptil flere fag innenfor emnet i løpet av studieløpet mitt. Dette, i kombinasjon med min interesse for mennesker og samarbeid, resulterte i at jeg fant en oppgave innenfor systemutvikling med fokus på onboardingsprosessen til nyansatte.

Sommeren 2019 hadde jeg sommerjobb hos Knowit, som sammen med case-bedriften er en del av forskningsprosjektet A-team. Interessen min for forskning på onboarding, eller innføringsprogram som det heter på norsk, økte enda mer da jeg skulle være med på en slik prosess selv. Jeg skal nå gå nærmere inn på temaet for oppgaven og forskningsspørsmålene oppgaven skal prøve å besvare.

1.2 Tema og forskningsspørsmål

I 2006 gjennomførte Oshri, Kotlarsky og Willcocks en undersøkelse blant 90 av de største selskapene i USA. De fant at det var arbeid rettet mot informasjonsteknologi som benyttet seg mest av outsourcing av arbeid. Hele 66% av bedriftene i undersøkelsen svarte at de leier inn tjenester til minst ett IT-relatert prosjekt. (Oshri, Kotlarsky og Willcocks, 2015) På grunn av den økende trenden i å ansette/outsourcere utviklere, er det viktig å utrede en god praksis for å onboarde disse.

Bauer (2010) mener at en suksessfull onboarding øker sannsynlighet for god kvalitet, bedre kommunikasjon og minimerer sannsynligheten for at ansatte slutter (turnover). På grunn av dette har hun utviklet en modell for evaluering av gjennomføring av en onboarding. Denne modellen er vel og merke ikke laget eller vurdert for onboarding av folk i andre land, og det er derfor interessant å se hvordan

denne modellen fungerer for onboarding av distribuerte team.

Det er en del utfordringer ved å onboarde ansatte som bor i et annet land. Lewin og Peeters (2006) skriver at noen av utfordringene ved outsourcing er den kulturelle forskjellen og risikoen for dårlig kvalitet. Gitt den fremlagte motivasjonen og temaet for oppgaven presenterer jeg følgende forskningsspørsmål:

FS1: Hvordan fungerer Bauers generelle onboardingsmodell for onboarding av distribuerte team?

Og gitt et case hvor en bedrift skal onboarde ansatte i et annet land:

FS2: Hvilke utfordringer kan oppstå ved onboarding av distribuerte team?

1.3 Bakgrunn

IT-bransjen er en av bransjene som kjennetegnes av raske markedsendringer hvor bedrifter må kunne tilpasse seg komplekse og uforutsigbare oppgaver og hvor det er viktig å raskt kunne endre fokus etter kundens behov. Dette har resultert i at autonome kryssfunksjonelle team i økende grad blir brukt av IT selskaper (R. Hoda, Noble og S. Marshall, 2013). Med fordeler som utnyttelse av kompetanse, distribuert ansvar og mer effektive beslutninger gjøres denne typen teamoppbygning svært attraktiv (Stray et al., 2018). Til tross for alle fordelene er det fortsatt utfordringer som trenger videre forskning. I kraft av dette organiserte Stray & Moe den første internasjonale workshopen av autonome team på XP 2018.

Internasjonal konferanse

Under den nittende internasjonale konferansen om smidig utvikling (XP 2018) ønsket de å tilrettelegge for kunnskapsdeling om dagens bruk av autonome team. Ved å dele kunnskap om bruk av autonome team i praksis og i bruk med ulike strategier, ville de avdekke mer spesifikt hvilke utfordringer som finnes og foreslå videre forskning for dette. Workshopen hadde gruppediskusjoner om hovedproblemene til

autonome team, og det var spesielt fire problemstillinger som dukket opp; mangel på felles mål, mangel på tillit, for mange avhengigheter til andre parter og mangel på opplæring og organisatorisk støtte (Stray, Moe og Hoda, 2018).

Basert på disse fire problemstillingene ble det lagt frem forslag til videre forskning med temaer og tilhørende forskningsspørsmål. Masteroppgaven min tar utgangspunkt i disse temaene fra “Autonomous agile teams: Challenges and future directions for research“ av Stray, Moe og Hoda (2018).

1.3.1 Forskningsprosjektet og SINTEF

SINTEF er et norsk frittstående forskningsinstitutt som forsker på teknologi, naturvitenskap og samfunnsvitenskap (SINTEF, 2019). I 2017 startet de opp forskningsprosjektet *Autonome team* som varer til og med 2022. Forskningsprosjektet er finansiert av Forskningsrådets Brukerstyrt innovasjonsarena-program, og det er dette forskningsprosjektet masteroppgaven min er en del av. På SINTEF sin nettside står det følgende om prosjektet:

“Det er nødvendig å finne ut hvordan autonome kryssfunksjonelle team kan fungere i ulike bransjer og på tvers av bransjer, og teste ut nye modeller for teamorganisering hvor kompetanse og fordelene med den norske arbeidslivskulturen utnyttes på best mulig måte. Prosjektet vil adressere tre kjernetema i forhold til teamautonomi: lederskap, koordinering og kunnskapsforvaltning.” (SINTEF, 2017)

1.3.2 Forskningsområde

Ett av emnene som ble lagt frem for videre forskning av Stray, Moe og Hoda (2018) etter XP 2018 var koordinering av autonome team. For dette temaet hadde de blant annet lagt ved et ønske om å finne ut hvordan man kan skape en felles forståelse av teamets nåværende tilstand og deres oppgaver. Ved en onboarding er det viktig at organisasjonen er klar over at en slik prosess foregår, slik at den kan tilrettelegge for dette. Et annet tema som ble presentert var teamprosesser med tilhørende spørsmål som hvordan man skal håndtere kulturelle forskjeller og mangfold, hvilke kommunikasjonsverktøy er best og når og hvordan slike verktøy kan forbedre samarbeid og

koordinering. Også dette er relevant for denne oppgaven da det ved outsourcing ofte vil oppstå utfordringer med blant annet kulturelle forskjeller og det er viktig med gode kommunikasjonsverktøy grunnet geografiske avstander.

Min casebedrift ansatte høsten 2018 ti utviklere i Portugal som skulle onboardes og jobbe mot to autonome team i Norge. Fem portugisiske utviklere skulle jobbe med ett team, og fem med et annet. Prosessen hadde fått gode tilbakemeldinger fra alle parter - inkludert ledelsen i casebedriften, utviklere i Norge og utviklerne i Portugal med deres nærmeste leder. Riktignok var det slik at det ene teamet hadde kommet raskere igang enn det andre. Muligheten til å utrede en god praksis for onboarding av et disitribuert team var derfor god da forskningen kan se på en tilsynelatende vellykket onboarding med forskjeller på teamene.

1.3.3 Eksisterende forskning

Oppgaven vil ta utgangspunkt i forskning på outsourcing av Oshri, Kotlarsky og Willcocks (2015), distribuerte team av Morley, Cormican og Folan (2015) og kanskje aller viktigst forskning på onboarding av Bauer (2010). Sistnevnte har uttredet en modell for hva en god praksis for onbarding er. Modellen inneholder påvirkende aktiviteter som skal resultere i spesifikke tilpasninger hos den nyansatte. Den totale suksessen av disse skal si noe om hvor suksessfull onboarding var. Oppgaven vil presentere denne modellen mot slutten av teorikapittelet. Denne modellen er som nevnt ikke laget for onboarding av distribuerte team, og jeg har derfor også med forskning av Britto mfl. (2018) som brukte denne modellen for å vurdere onboarding av distribuerte team.

Oppgaven har også med forskning på spesifikke roller man kan finne i et smidig team av Hoda, Noble og Marshall (2013). Dette for å se om disse også finnes i distribuerte team.

1.4 Oppbygning av oppgaven

Kapittel 2: Teori: Dette kapitlet vil gi det teoretiske grunnlaget for oppgaven. Denne delen vil hovedsaklig handle om smidig systemutvikling, distribuerte team og onboarding. Her vil jeg blant annet gå detaljert igjennom Bauers modell som handler om hvordan oppnå en suksessfull onboarding.

Kapittel 3: Metode: Her vil oppgaven ta for seg forskningskonteksten, valg av metodikk, litt om hvordan innhenting av data ble gjort og hvordan man burde vurdere den innsamlede dataen.

Kapittel 4: Resultat: Her blir resultater fra de innhentede dataene lagt frem og prøvd å bli sett opp mot Bauers modell. Dette kapitlet vil også nevne noen av utfordringene som oppstod under onboarding for casebedriften.

Kapittel 5: Diskusjon: I dette kapitlet vil oppgaven diskutere de fremlagte resultatene mot relevant teori. Under denne seksjonen vil oppgaven ta for seg implikasjoner for teori og praksis, samt litt om begrensninger for oppgaven.

Kapittel 6: Konklusjon og videre forskning: Og sist, men ikke minst vil jeg legge frem en konklusjon og foreslå videre forskning.

2 Teoretisk bakgrunn

I dette kapitlet skal jeg presentere og forklare relevante teorier og begreper for oppgaven. Først og fremst vil oppgaven forklare hva smidig systemutvikling og smidige team er da denne typen systemutvikling er den mest utbredte innenfor programvareutvikling, inklusivt distribuerte team (Paetsch, Eberlein og Maurer, 2003; Ramesh mfl., 2006). Så presentere noen smidige praksiser som blir brukt av casebedriften før oppgaven vil forklare relevante begreper som autonome og distribuerte team og outsourcing. Til slutt vil dette kapitlet presentere og forklare Bauers (2010) generelle modell for onboarding av nyansatte da denne modellen vil bli brukt igjennom hele oppgaven.

2.1 Smidig systemutvikling

Problemstillingen om hvordan programvareutvikling burde organiseres for å kunne levere raskere, bedre og billigere løsninger har vært diskutert og forsket på veldig lenge (Dybå og Dingsøy, 2008). I motsetning til den tradisjonelle plandrevne systemutviklingen hvor alle aktivitetene er planlagt på forhånd, har smidig systemutvikling en mer inkrementell planlegging som resulterer i evnen til raskere tilpasning av systemprosess og krav fra kunde. Disse egenskapene sett mot en bransje bestående av raske markedsendringer har medført at smidige programvareutviklingsmetoder har blitt mer populære de siste årene (Paetsch, Eberlein og Maurer, 2003).

Blant de mange forslagene til forbedring av smidig utvikling deles det noen felles prinsipper: Tilfredstille kunden, være åpen for endring av krav, kontinuerlig levering av fungerende programvare og godt samarbeid mellom forretningsfolk og utviklere. Basert på disse prinsippene ble *Manifesto for Agile Software Development* skrevet (Beck mfl., 2001). Dette manifestet legger vekt på fire verdier: Personer og samspill fremfor prosesser og verktøy, programvare som virker fremfor omfattende dokumentasjon, samarbeid med kunden fremfor kontraktforhandlinger og å reagere på endringer fremfor å følge en plan.

I smidig systemutvikling legges det vekt på mennesker istedet for prosess. Man stoler på menneskers ekspertise, kompetanse og direkte samarbeid, heller enn strenge og veldokumenterte prosesser for å produsere programvare av høy kvalitet (Paetsch, Eberlein og Maurer, 2003).

2.2 Smidige team

Som nevnt handler smidig metodikk om at team enklere skal kunne tilpasse seg raske markedsendringer. Dette skal gjøres ved å redusere antallet kommunikasjonsledd og ved å redusere tiden mellom da en avgjørelse er tatt og hva konsekvensen av valget faktisk var. For at et team skal oppnå dette er det kritisk med individuell kompetanse og bedre kommunikasjon (Cockburn og Highsmith, 2001). Selv om individuell kunnskap er viktig for at hvert enkelt individ i teorien skal kunne løse hvilken som helst oppgave er de avhengige av god støtte fra andre. Som Cockburn og Highsmith (2001) skriver så trumfer politikk mennesker. Mangelfull støtte kan hindre selv de beste fra å utføre jobben sin. De skriver derfor at smidige team fokuserer både på individuell kompetanse og samarbeid.

På grunn av dette skal oppgaven nå forklare forskjellen mellom team og grupper, hvor mange medlemmer det anbefales at et team er bestående av og hvilke typer team det finnes - da med fokus på autonome team.

2.2.1 Team kontra grupper

I denne oppgaven har det, og vil det, konsekvent bli brukt ordet "team" istedet for grupper. Men hva er egentlig forskjellen? Katzenbach & Smith (2008) skriver at en arbeidsgruppes prestasjon er et resultat av hva hvert medlem gjør som et individ (Katzenbach og Smith, 2008). På lik linje beskriver Parker (2003) en gruppe som der det ikke er et felles produkt hele gruppen er ansvarlige for. Her kan det tolkes som at det er en felles enighet om at det handler om hvorvidt et mål jobbes mot individuelt eller i et fellesskap.

Til tross for at de tilsynelatende har samme tolkning av grupper, legger Parker til at for at det skal kunne kalles et team holder det ikke bare at det er et felles

mål, men også at hvert enkelt individ må være avhengige av hverandre for å nå det: “Medlemmene av et team blir enige om et mål, og eneste måten å nå dette målet, er ved å jobbe sammen” (Parker, 2003, min oversettelse). Kort oppsummert får vi at forskjellen er hvorvidt et mål jobbes mot individuelt (gruppe) eller i et felleskap hvor alle individer avhenger av hverandre (team).

2.2.2 Teamstørrelse

Antall medlemmer et team burde være bestående av er det ikke en klar enighet om i litteraturen. Parker (2003) viser til generell forskning som har konkludert med at størrelsen på et team burde være mellom fire og seks medlemmer og at alt over ti medlemmer vanligvis ikke fungerer. Katzenbach & Smith (2008) hevder at så og si alle team de har møtt har vært bestående av et sted mellom to og 25 mennesker, men at flertallet er på under ti.

For tverrfaglige team (som jeg kommer tilbake til senere i oppgaven) hevder Parker (2003) at det bare blir vanligere med større team, ofte med 25+, som ofte gjør dem uhåndterlige og ineffektive. “Grupper på denne størrelsen har en større sannsynlighet for å deles opp i mindre subteam istedet for å fungere som en enkelt enhet” (Katzenbach og Smith, 2008, min oversettelse). Rodriguez mfl. (2012) fant fra sin forskning på over 900 team at produktiviteten blir dårligere for team med 9 eller flere medlemmer. Det virker dermed som at det er anbefalt med fire til seks medlemmer, helst under ti, men for alt over ender det ofte opp med å fordeles i mindre subteam uansett.

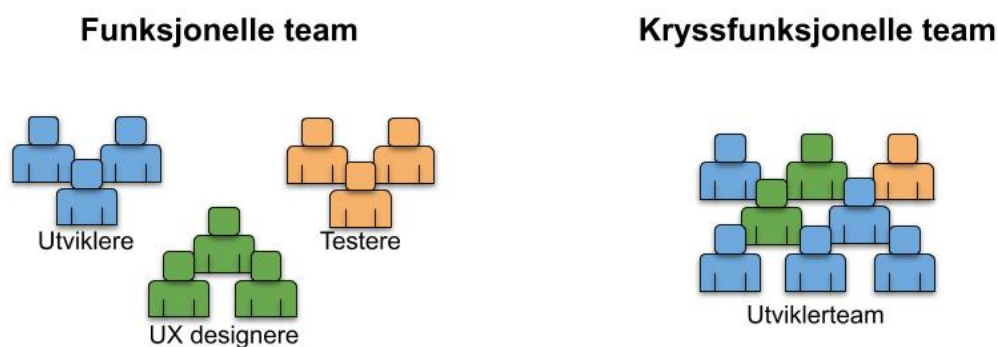
Typer team

Det er spesielt tre typer team som brukes flittig i dag; autonome (selvstyrte) team, funksjonelle team og tverrfaglige (kryss-funksjonelle) team. Hvilke egenskaper de forskjellige teamene har og når de ulike bør tas i bruk diskuteres videre.

For funksjonelle team er det ofte klare avgrensninger av fagområder; utviklere jobber med utviklere, og testere jobber med testere. Her kan det virke å omhandle

enkeltpersoners kompetanse alene. For tverrfaglige team handler det i motsetning om å kombinere kompetanser (se Figur 1 på side 9). Dette kan støttes opp under sitatet Parker (2003) bruker ifra Doyle (1991):

“Et vanlig, tverrfaglig team består av de individene fra avdelinger innen bedriften som har den kompetansen som er nødvendig for å oppnå en optimal evaluering. Vellykkede team kombinerer ferdighetsområder som ingen enkeltperson har”.



Figur 1: Funksjonelle versus kryssfunksjonelle team

Funksjonelle team passer kanskje best for bedrifter med forutsigbart marked og hvor bedriften er organisert mer som en pyramide. Som nevnt tidligere (se side 1) er IT en bransje som kjennetegnes av raske markedsendringer, og på grunn av dette er det ofte best å implementere tverrfaglige team da de legger vekt på tilpasningsdyktighet og det å innrette seg etter kundens behov (R. Hoda, Noble og S. Marshall, 2013). Fra nyere forskning har vi at autonome team legger til rette for god og kontinuerlig kommunikasjon, delt beslutningstaking og høyt nivå av tverrfaglige integreringer (Patanakul, Chen og Lynn, 2012).

2.2.3 Distribuerte team

Hva distribuerte og virtuelle team er og hvordan man kan avgrense det er det ikke en klar enighet om. Derfor velger jeg å ta utgangspunkt i litteraturgjennomgangen til Morley, Cormican og Folan (2015). Her kommer det frem at en forklaring av virtuelle team er arbeidsgrupper bestående av medlemmer som er spredt over geografiske og/eller organisatoriske grenser og er knyttet sammen via datamaskiner og kommunikasjonsverktøy. De legger frem litteratur som foreslår at man burde se på i hvor

stor grad team bruker “virtuelle verktøy” for å koordinere og utføre teamprosesser, heller enn å se på geografiske avstander mellom medlemmer. Oppgaven kommer tilbake til bruk av kommunikasjonsverktøy og outsourcing senere i dette kapitlet og vil under et senere kapittel presentere et interessant funn for påstanden nevnt over. Et uttrykk som derimot handler om geografiske avstander er globale distribuerte team.

Globale distribuerte team

Denne typen team er team som jobber sammen fra forskjellige geografiske lokasjoner. Blant annet står slike team ovenfor problemer som å overføre kunnskap over lokasjonene og kulturelle forskjeller, men skal ikke være begrenset av forskjellige språk, tradisjoner, verdier og normer (Oshri, Fenema og Kotlarsky, 2008).

2.2.4 Autonome team

Innenfor spesielt IT-bransjen blir autonome team mer og mer populært fordi denne bransjen krever hyppige leveringer og avgjørelser innenfor teamet: “Et autonomt team er et fremvoksende verktøy for ny produktutvikling. Med sin høye grad av selvstendighet, uavhengighet, lederskap, dedikasjon og samlokalisering, har teamet mer frihet og sterkere evne til å være innovative og drive entreprenørskap” (Patanakul, Chen og Lynn, 2012, min oversettelse). Selv om Patanakul, Chen og Lynn (2012) ikke direkte sammenligner autonome team med tverrfaglige, påpeker de at autonome team skiller seg fra andre team fordi de har egne medlemmer for utvikling, produksjon og markedsføring, som ligner veldig på oppbygningen til et tverrfaglig team. Videre skriver de at autonome team på grunn av dette er uavhengige av funksjonelle team og andre team, derav selvdrevne team.

Cohen og Ledford Jr. (1994) skrev artikkelen *The effectiveness of self-managing teams: A quasi-experiment* som handlet om hvorvidt implementasjon av selvstyrte team for å øke kvalitet, produktivitet og arbeidsmiljø faktisk er effektivt. De konkluderte med at effektiviteten generelt er høyere enn hos andre typer team, men at det hadde størst utslag på arbeidsmiljøet. De fant at medlemmer av selvstyrte team

er mer fornøyd med jobben, det sosiale og teamarbeidet. Til tross for at de fant at selvstyrte team er mer effektive, ble det presisert at dette ikke gjelder for alle typer arbeid. De nevner ikke hva slags type arbeid, men det gjør Patanakul, Chen og Lynn (2012):

“Autonome team er ikke nødvendigvis passende for inkrementell innovasjon (...). For å lykkes med å utvikle inkrementell innovasjon må teamene ha nok kunnskap om arbeid gjort i fortiden. Det er gjerne de respektive funksjonelle avdelingene som vedlikeholder denne kunnskapen” (Patanakul, Chen og Lynn, 2012, min oversettelse).

På grunn av dette anbefaler de for slike prosjekter at teamene burde bruke en mer funksjonell teamstruktur (se Figur 1 på side 9). Smidige team driver med inkrementell innovasjon, og på lik linje som for casebedriften ønsker de likevel å ha autonome team. Løsningen på problemstillingen med smidige team og autonome team som fremlagt av Patanakul, Chen og Lynn (2012) kunne derfor for eksempel vært å introdusere devOps teams. Denne typen team er en kombinasjon av utvikling (development) og drift (operations) (Lwakatare, Kuvaja og Oivo, 2015). Ved å gjøre dette har man derfor potensielt bedre kontroll på hele domenet.

2.2.5 Roller i smidige team

Ledelse og roller er en sentral del av struktureringen av smidige team da selvstendighet og uavhengighet er en viktig del av slike typer team (Patanakul, Chen og Lynn, 2012). Hvordan lede et team som i så stor grad som overhodet mulig skal være selvstendige? Stray, Moe og Hoda (2018) hevder at en del tradisjonelle ledere ofte ender opp med å spørre om kontinuerlig oppdatering av prosjektet, og på den måten ødelegge mye for selvstendigheten til teamet. Og skriver videre at det derfor er viktig at lederskap fordeles utover på enkeltpersoner i teamet istedet for å ha en klar leder som bestemmer alt.

Det er spesielt seks typer roller Hoda, Noble og Marshall (2013) trekker frem som viktige for å bevare autonomiteten til et smidig team. Disse er vist i Tabell 1 på side 12.

Rolle	Forklaring
Mentor	Har som jobb å passe på at alle i teamet blir trygge på bruken av smidige metoder og følger disse.
Koordinator	Bindeleddet mellom teamet og kunden. Skal sørge for at teamet oppnår kundens forventninger og koordinerer samarbeidet.
Oversetter	Har ansvaret for å oversette mellom forretningspråket brukt av kunden og den tekniske terminologien.
Champion	Bindeleddet mellom ledelsen og teamet for å bevare autonomiteten til det smidige teamet.
Promotør	Skal fremme den smidige metodikken brukt av teamet for kunden, for å effektivisere bruken av dette i samarbeid med kunde.
Terminator	Har som ansvar å melde ifra til ledelsen om medlemmer som ikke følger den smidige metodikken, og derfor risikerer å ødelegge produktiviteten til teamet.

Tabell 1: Forskjellige typer roller (Hoda, Noble, Marshall, 2013)

2.2.6 Noen smidige praksiser

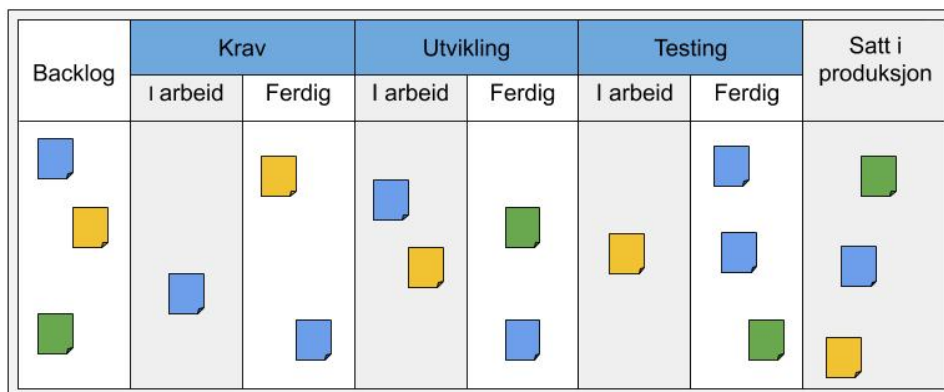
I denne seksjonen av kapittelet vil noen av de smidige praksisene som casebedriften benytter seg av bli presentert. Dette for å lettere forstå konteksten og utsagn fra intervjuobjektene videre i oppgaven.

Kanban

Dette er den nyeste av de smidige prosessene som fikk sitt utspring så sent som 2004. Kanban er et japansk ord som betyr skilttavle og er en metode for å drive prosjektgrupper til å visualisere arbeidsflyten og begrense antall oppgaver som jobbes med på en gang i de forskjellige arbeidstrinnene (Ahmad, Markkula og Oivo, 2013). Disse arbeidstrinnene er ofte visualisert på en tavle kalt Kanban board.

Kanban board

Denne tavlen synliggjør programvareprosessen fordi den viser tildelt arbeid for hver utvikler og kommuniserer tydelig prioriteringer og utviklingstrinn som krav, utvikling og testing (Ahmad, Markkula og Oivo, 2013). I Figur 2 er det illustrert hvordan et Kanban board kan se ut. Backlog er en liste med alle oppgaver som skal gjøres, men ikke enda er påbegynt.



Figur 2: Et eksempel på et Kanban board

Standup-møte

Dette er et type møte som ble introdusert av smidig systemutvikling for å forbedre kommunikasjonen for team som driver med programvareutvikling. Måten det blir brukt på i Scrum (som er en annen smidig metodikk som ikke er relevant for oppgaven), og slik casebedriften også bruker dette møtet på er som et obligatorisk møte som ikke skal vare i mer enn 15 minutter og som legger fokus på tre spesifikke spørsmål; hva har jeg gjort siden sist, hva skal jeg gjøre til neste gang og hvilke utfordringer har jeg møtt for å nå dem? (Viktoria Stray, Moe og Bergersen, 2017)

2.3 Kommunikasjonsverktøy

Fra tidligere forskning ser vi at kommunikasjon face-to-face er den mest effektive og ideelle formen for kommunikasjon (se for eksempel Viktoria Stray, Moe og Noroozi, 2018; Cardon og B. Marshall, 2015; Kirkman mfl., 2004). For distribuerte team er

dette dessverre vanskelig å gjennomføre på grunn av store geografiske avstander og forskjellige tidssoner. Dette har medført at diverse kommunikasjonsverktøy har blitt implementert i bedrifter for å optimalisere kommunikasjonen for både distribuerte team og andre. Da dette er relativt nytt er det en del utfordringer som har og blir forsket på (se for eksempel Viktoria Stray, Moe og Noroozi, 2018; Storey mfl., 2017).

I Storey mfl. (2017) sin forskning på feltet ble det blant annet oppdaget at hvilket kommunikasjonsverktøy som ble brukt endret seg over veldig kort tid. Som eksempel skrev de at Slack i oppstarten av forskningen nesten ikke ble brukt av noen, mens det i slutfasen ble brukt over hele verden. Forskningen deres foreslo Slack som en mulig løsning for problemene med tanke på kommunikasjon for distribuerte team.

Fra Stray, Moe og Noroozi (2018) kommer det frem at Slack fungerer bra som kommunikasjonsverktøy, men at det burde legges klarere retningslinjer for læring og bruk av slike verktøy. De legger også til at hovedproblemet ved forskningen på dette er hvordan tekst burde analyseres. De brukte programmet NVivo for å analysere loggene, som med automatikk kunne fortelle hvorvidt en setning var positivt eller negativt ladet. De understrekte riktignok at dette verktøyet ikke alltid vil analysere riktig da det ikke tar med konteksten.

Både Stray, Moe og Noroozi (2018) og Storey mfl. (2017) lister opp forslag til hvordan en bedrift kan optimalisere bruken av slike kommunikasjonsverktøy. Selv om artiklene er litt forskjellige på den måten at Storey mfl. (2017) fokuserer mer på den generelle bruken av Social Software og Stray, Moe og Noroozi (2018) fokuserer på bruken av Slack alene, er de enige om følgende:

1. Alle er godt kjent med hvordan verktøyet fungerer. Med dette mener de at det er viktig at alle er godt kjent med all funksjonaliteten til verktøyet.
2. Klare retningslinjer for hvordan verktøyet skal brukes. For eksempel valg av språk, hvilke kanaler forskjellige temaer skal diskuteres i osv.

Da forskningen min ikke skal ta hensyn til valg av kommunikasjonsverktøy, men heller hvordan det som allerede brukes fungerer, velger jeg å ikke nevne Storey mfl.

(2017) sine forslag om hvordan nytt verktøy burde velges. Jeg velger heller å ta med et punkt til ifra Stray, Moe og Noroozi (2018):

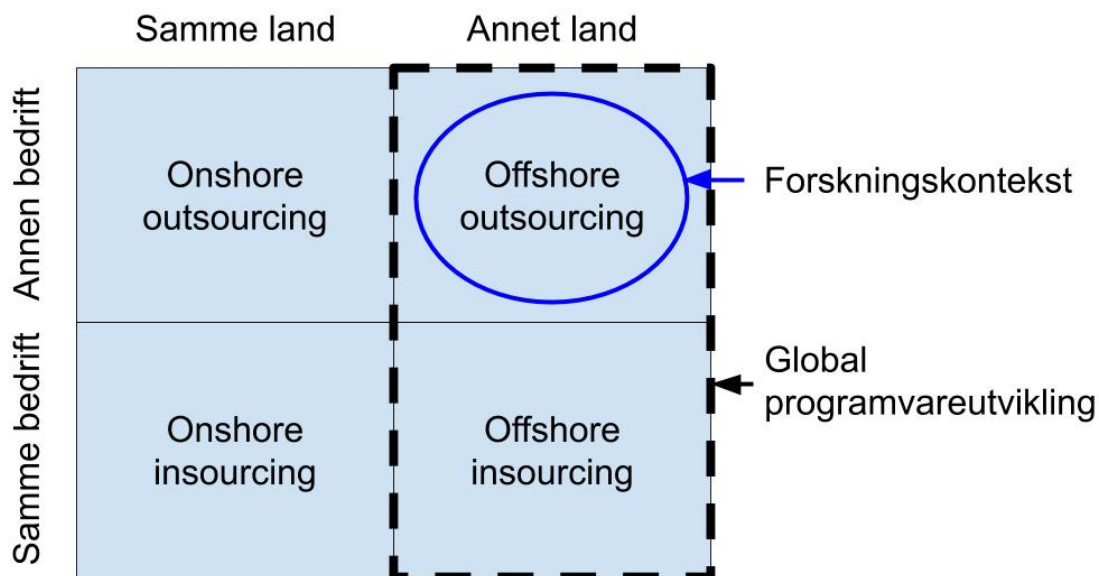
- Ledelsen burde analysere hvordan verktøyet blir brukt. Ved å gjøre dette kan de for eksempel finne ut hvem som bruker verktøyet minst, og gi de god oppfølging for å mestre det bedre.

2.4 Outsourcing

Outsourcing er en form for sourcing som Oshri, Kotlarsky og Willcocks (2015) forklarer som handlingen hvor arbeid blir delegert til en ekstern eller intern enhet som kan være fysisk lokalisert hvor som helst. Insourcing er å utføre arbeid internt, og outsourcing er definert som “kontrakt med en tredjepartsleverandør for ledelse og gjennomføring av en viss mengde arbeid for en spesifisert tidsperiode, kostnad og servicenivå” (Oshri, Kotlarsky og Willcocks, 2015, min oversettelse). Videre finnes det forskjellige typer outsourcing, som sier noe om hvor langt unna de arbeidet blir delegert til sitter ifra de som delegerer ut arbeidet. Dette er de vanligste typene outsourcing:

1. *Onshore outsourcing*; lokalisert i samme land som bedriften som outsourcer.
2. *Offshore outsourcing*; lokalisert i et annet land. Det er ikke spesifisert hvor langt unna. Innenfor denne kategorien finner vi både nearshore og farshore outsourcing:
 - (a) *Nearshore outsourcing*; lokalisert i et annet land, men likevel nærmere lokalisert bedriften som outsourcer (Bock, 2008).
 - (b) *Farshore outsourcing*; lokalisert i et annet land, og avstanden mellom landene er stor (Erran Carmel og Abbott, 2006).

Både Oshri, Kotlarsky og Willcocks (2015) og Bock (2008) forklarer disse begrepene med geografiske avstander, men nevner ikke under forklaringen av begrepene at det også kanskje handler om nærhet i kultur, språk mm. Bock (2008) nevner det riktignok indirekte som et argument for outsourcing til nærmere lokaliserte land med



Figur 3: Forskjellige typer sourcing (Moe mfl., 2014)

et sitat fra Trampel (2004): “For å unngå ekstra kostnader forårsaket av tilpasning til forskjellige språk og kulturer, karakteriseres nearshoring en flytting til nærmere lokaliserte land” (min oversettelse).

Oshri, Kotlarsky og Willcocks (2015) referer til data innhentet av Lewin and Peters (2006) som i 2006 gjennomførte en spørreundersøkelse blant 90 av de største selskapene i USA. De fant at det var arbeid rettet mot informasjonsteknologi (IT), som benyttet seg mest av offshore. Det viste seg at to tredjedeler (66%) av bedriftene i undersøkelsen leide inn tjenester til minst ett IT-relatert prosjekt. Videre på listen fant de, blant annet, henholdvis finans med 60% og kundeservice med 54%. Så hvorfor er outsourcing så utbredt innenfor IT-bransjen og hva er potensielle fordeler og ulemper?

Fra samme undersøkelse kom det også frem at for 93% av de spurte var det å redusere kostnadene hovedgrunnen til å benytte seg av outsourcing. Oshri, Kotlarsky og Willcocks (2015) skriver at kostnaden for outsourcing til India er 1/5 av det det er i USA. Det er derfor kanskje ikke overraskende at det fra samme undersøkelse vises at hele 69% av bedriftene outsourcer til India. Med dette kan det kanskje antas i

at økt arbeidskraft, men samtidig redusert kostnad er hovedgrunnen til at bedrifter outsourcer arbeid. Flere positive sider ved å outsource arbeid kan ses i Tabell 2. Hva nå med de potensielle ulempene og risikoene?

Offshore potensielle fordeler	Mener dette er en fordel (i %)
Kutte kostnader	93
Konkurransetryk	69
Forbedre servicenivået	56
Tilgang til kvalifisert personell	55

Tabell 2: Fire fordeler ved outsourcing (Lewin og Peeters, 2006)

Lewin og Peeters (2006) hevder at det hovedsaklig er to risikoer bedrifter som skal outsource arbeid eller allerede gjør det burde tenke over. Først og fremst er turnover en risiko. De skriver at det er vanlig at estimatet på turnover ofte blir undervurdert i starten. Da investeringen av å onboarde et distribuert team kan være kostbar, er det viktig å passe på at ansatte og innleide ikke slutter.

Den andre risikoen de nevner er tap av kontroll. Bedrifter som ikke har erfaring med outsourcing mener dette er den største risikoen (65 %). Men som man kan se i Tabell 3 er det “bare” 51% totalt som ser på dette som en risiko. Dette kan tolkes som at bekymringen med tap av kontroll blir mindre etterhvert som selskaper lærer å håndtere sentrale offshoring-prosesser.

Det interessante med denne undersøkelsen var at ingen spesifikt skrev at de var redd for å bomme på kostnadsestimatene. Altså at kostnaden for å outsource arbeid skulle bli dyrere enn først antatt. Dette skriver Smite mfl. (2019) om i *offshore outsourcing costs: known or still hidden?*. De fant at ved nøye planlegging og med ekstern ekspertise klarer bedrifter ofte å finne hovedkostnadsfaktorene, men at disse ofte blir underestimert.

Offshore potensielle risikoer	Mener dette er en risiko (i %)
Dårlig kvalitet	61
Kulturell forskjell	54
Tap av kontroll	51
Turnover (ansatte slutter)	44

Tabell 3: Fire risikoer ved outsourcing (Lewin og Peeters, 2006)

2.5 Onboarding

Onboarding er en prosess for å hjelpe nyansatte å tilpasse seg det sosiale og lære seg forventningene til sine nye jobber raskt og smidig (Bauer, 2010). “Dag etter dag må selskaper håndtere forskjellige utfordringer for å overleve i et stadig mer konkurransedyktig marked. For programvareselskaper har kilden til konkurransefortrinn alltid vært assosiert med de kompetente ressursene på grunn av den kunnskapstunge siden av arbeidet. Rekruttering og onboarding av nye ansatte er et av nøkkelområdene for suksess.” (Britto mfl., 2018, min oversettelse). Videre hevder han at effektiv onboarding hjelper nyansatte å lære holdninger, kunnskap, ferdigheter og atferd som kreves for å fungere effektivt.

Klein mfl. (2015) skriver at onboarding kan bli delt inn i fire forskjellige deler:

1. *Perioder*, hvor de nyansatte utvikler seg.
2. *Aktører*, de som er involvert i onboarding av de nyansatte.
3. *Taktikker og praksis*, som bedriften bruker for å onboarde nyansatte.
4. *Innhold*, hva de nyansatte skal lære i løpet av onboarding.

I denne oppgaven er det hovedsaklig punkt tre jeg vil se nærmere på, og på lik linje med Britto mfl. (2018) velger jeg å se på Jones (1986) og Bauer (2010) sine modeller. Jones (1986) sin modell (se Tabell 4) tar utgangspunkt i at det kun er to måter å onboarde noen på; institusjonalisert og individualisert. Britto mfl. (2018) påpeker at institusjonalisert relaterer seg til formell onboarding og individualisert relaterer seg til en uformell onboarding.

Jones modell	
Institusjonalisert	Onboarding skjer når taktikker implementeres i strukturerte programmer, og nykommere får formell gruppeorientering og veiledning. Denne dimensjonen er sammensatt av følgende dimensjonskategorier av Van Maanen og Sheins modell: kollektive, formelle, sekvensielle, faste og serielle investeringer.
Individualisert	Onboarding skjer når nykommere begynner å jobbe fra begynnelsen av og må lære seg normer, verdier og forventninger underveis. Denne dimensjonen er sammensatt av følgende dimensjonskategorier av Van Maanen og Sheins modell: individuell, uformell, tilfeldig, variabel, disjunktiv og avhending

Tabell 4: Jones modell (Britto mlf., 2018)

Britto mfl. (2018) skriver videre at Bauers modell ble konseptualisert for å støtte utformingen av onboarding-programmer, og utnyttet det faktum at institusjonalisert onboarding er mer vellykket enn individualisert onboarding. Igjen, som Britto mfl. (2018), har jeg valgt å bruke denne modellen fordi det er et godt verktøy for å evaluere en onboardingsprosess, samt komme med råd til forbedringer og endringer i fremtiden.

Bauer (2010) mener at det er fire forskjellige nivåer, kjent som de fire C-ene som er byggestenene for en vellykket onboarding:

1. *Samsvar* (compliance), er det laveste nivået og inkluderer å lære ansatte grunnleggende juridiske og politikrelaterte regler og forskrifter.
2. *Avklaring* (clarification), refererer til å sikre at ansatte forstår deres nye jobb og alle relaterte forventninger.
3. *Kultur* (culture), er en bred kategori som inkluderer å gi ansatte en følelse av organisatoriske normer - både formelle og uformelle.

4. *Tilknytning* (connection), refererer til de viktige mellommenneskelige forholdene og informasjonsnettverket som nye ansatte må etablere.

I hvor stor grad en bedrift benytter seg av disse byggestenene avgjør bedriften sin onboardingstrategi hvor de fleste firmaer faller innenfor en av tre kategorier. Som vist i Tabell 5 har man en aktiv onboardingstrategi hvis man tar høyde for alle byggestenene. Bauer (2010) skriver ikke eksplisitt hvilken plan som er best, men inkluderer alle de fire C-ene ved oppsummering av hva en god onboarding er og man kan derfor kanskje anta at en aktiv onboardingstrategi er den beste.

Onboardingsstrategier	Samsvar	Avklaring	Kultur	Tilknytning
Passiv	Ja	Noe	Lite/ingen	Lite/ingen
Høyt potensiale	Ja	Ja	Noe	Noe
Aktiv	Ja	Ja	Ja	Ja

Tabell 5: Forskjellige onboardingstrategier (Bauer, 2010)

Videre påpeker hun at i hvor stor grad en onboarding blir sett på som suksessfull eller ikke handler om både de kortsiktige og langsiktige utfallene. De *kortsiktige utfallene* handler om fire nivåer relatert til forståelse av roller og inkludering av det sosiale miljøet, slik at bedriften kan hjelpe de nyansatte med en vellykket onboarding. Dette er de fire tilpasningene fra Bauer (2010) som er veldig lik de fire C-ene:

1. *Mestringsevne*, som handler om i hvor stor grad den nyansatte føler seg komfortabel til å starte arbeidet i den nye jobben. Desto større mestringsevne, desto større er sannsynligheten for at den nyansatte blir motivert og suksessfull (Saks, 1995).
2. *Rolleavklaring* handler om i hvor stor grad den nyansatte forstår sin rolle og forventninger i bedriften.
3. *Sosial integrering* handler om i hvor stor grad den nyansatte føler seg sosialt komfortabel og inkludert både av kollegene og lederne sine.

4. *Kjennskap til kulturen* handler om hvor stor grad den nyansatte forstår kulturen til organisasjonen (inkludert politikk, verdier og bedriftens språk) og også i hvor stor grad den nyansatte passer inn i denne kulturen.

I tillegg til disse fire har Bauer (2010) også med en femte, men som hun setter litt utenfor: *valgprosessen*. Hun tar denne med fordi hun mener rekruttering og valg av nyansatte burde inkluderes i onboardingen. Oppgaven min vil ikke ta for seg denne tilpasningen, og hvorfor vil jeg komme tilbake til i diskusjonkapittelet.

De *langsiktige utfallene* handler om jobbtilfredshet og organisatorisk engasjement. På lik linje med Britto mfl. (2018) vil ikke oppgaven min fokusere for mye på disse selv om de vil bli nevnt. Dette fordi det kun hadde gått fire måneder siden onboardingen hadde startet da jeg startet studiet, og mot slutten av studiet hadde det fortsatt gått under ett år. Som Britto mfl. (2018) nevner vil man med positive langsiktige utfall ofte oppnå høyere jobbtilfredshet, lavere turnover, mindre stress og høyere ytelsesnivå hos de nyansatte.

“En vellykket onboarding er resultatet av flere HRM¹-funksjoner som fungerer sammen på en koordinert måte. Selv om hver funksjon blir diskutert separat, er nøkkelen til en vellykket onboarding å få HRM-funksjonene til fungere sømløst sammen for å støtte de nyansatte.” (Bauer, 2010, min oversettelse) De seks aktivitetene som påvirker i hvor stor grad de fire nivående av tilpasning blir vellykkede er som følger:

1. *Rekruttering*, dette er ofte en mye viktigere aktivitet enn det mange bedrifter er klar over. For passiv onboarding er ikke denne fasen en del av den nyansattes onboarding-plan, men heller som noe som må skje før onboardingen starter (Rynes, 1989). Man vil ved å inkludere rekrutteringen i onboardingen gi den nyansatte både en større mengde og mer presis informasjon om bedriften og jobben. Dette resulterer i bedre *mestringsevne, rolleavklaring og forståelse for kulturen* (Klein, Fan og Preacher, 2006).

(a) *Realistiske jobbscenarioer* blir også tatt med av Bauer (2010) som en

¹Human resource management (ledelse av menneskelige ressurser)

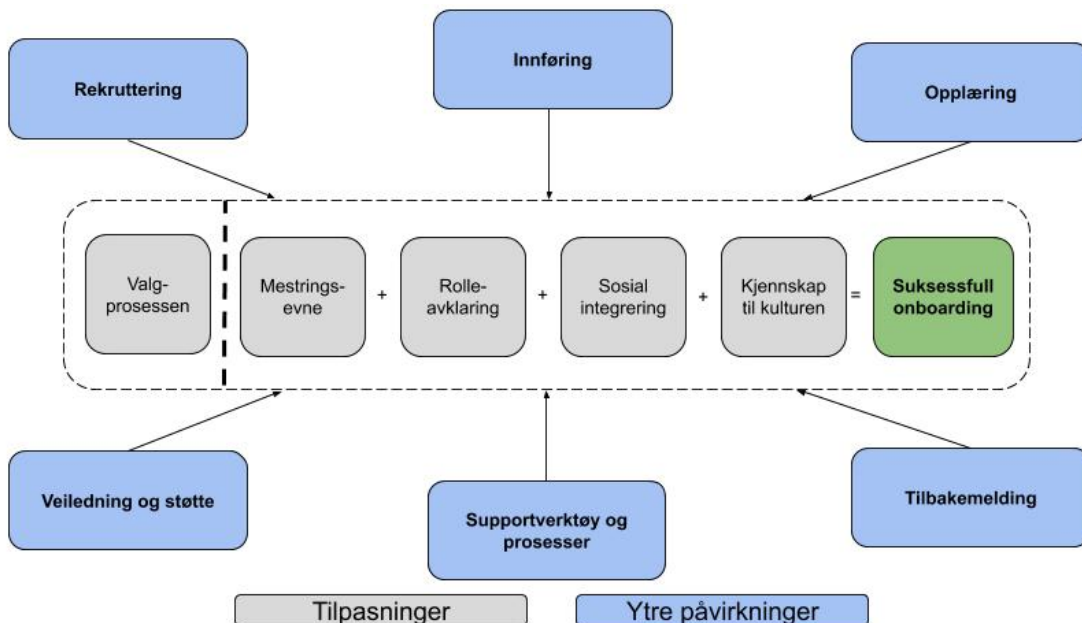
undergruppe av rekruttering. Dette er en metode bedrifter kan bruke for å gi ansette en bedre forståelse av jobben og kulturen til bedriften. Som Bauer nevner finnes det både positive og negative sider ved dette. Hun referer til forskning som viser at det er mindre sannsynlig at kandidaten takker ja til jobb, men mer sannsynlig at kandidaten blir værenede lenger i bedriften (lavere turnover).

2. *Innføring*; en eller annen form for formell innføringsprogrammer blir brukt for å hjelpe nyansatte med å forstå de viktigste aspektene ved deres nye jobb og bedrift, så vel som bedriftens kultur og verdier (Klein og Weaver, 2000). Bauer (2010) legger også til at det sørger for at de nyansatte føler seg velkomne ved å presentere dem for andre innenfor organisasjonen. Denne aktiviteten dekker alle de fire nevnte tilpasningene.
3. *Opplæring*. Det er obligatorisk for en bedrift å gi en nyansatt den tilliten, klarheten og ferdighetene som trengs for å skulle kunne lykkes i selskapet. Opplæringen kan inkludere opplæring av både harde og myke ferdigheter, avhengig av den ansattes mestringssevne mot kravene som stilles til jobben. Denne aktiviteten resulterer i bedre *mestringssevne*, *rolleavklaring* og forståelse for *kulturen* (Bauer, 2010).
4. *Veiledning og støtte*; en viktig del av denne aktiviteten, som nevnt i seksjonen om roller i smidige team, er *mentor*. En mentor kan lære nybegynnerne om bedriften, gi dem råd og være en generell støttespiller. Eksisterende forskning sier også at nyansatte med en mentor tilegner seg mer kunnskap enn dem uten (Ostroff og Kozlowski, 1993). Bauer (2010) påpeker at mentorprogrammer og muligheten til å være med på uformelle sammenkomster med kollegene hjelper nyansatte med å lettere tilpasse seg den nye jobben. Denne aktiviteten dekker alle de fire tilpasningene.
5. *Supportverktøy og prosesser* er av stor verdi for at onboarding skal være suksessfull. Bauer (2010) ramser opp tre verktøy/prosesser som er viktige for en suksessfull onboarding:

- (a) *En skriftlig onboardingplan*. Dette er et formelt dokument som skal inneholde tidslinjer, mål, ansvarsområder og støtte for hver nyansatt. Dette er viktig for hjelpe dem med å forstå hva de skal gjøre og hva slags hjelp de kan forvente. De mest effektive onboardingplanene er ofte skriftlige, kommunisert ut til hele bedriften og kontinuerlig fulgt opp.
- (b) *Interessentmøter*, arrangeres ofte av *aktive*/nivå tre bedrifter. Disse møtene er for å hjelpe de nyansatte med å få den informasjonen de trenger.
- (c) *Onboarding online*, brukes til å spore fremdriften av onboardingen av utviklerene og deres karriereplan. Dette brukes også til å oppdage om nyansatte trenger mer hjelp.

Denne aktiviteten dekker alle de fire tilpasningene.

- 6. *Tilbakemelding*, nyansatte trenger kontinuerlig tilbakemelding og veiledning for å forstå sine medarbeidere. Under selve onboardingen er denne aktiviteten todelt; nyansatte søker og mottar tilbakemeldinger. Denne aktiviteten resulterer i bedre *mestringsevne*, *rolleavklaring* og *forståelse for kulturen* (Bauer, 2010).



Figur 4: Bauers modell, adaptert og oversatt (Bauer, 2010)

3 Metode

Dette kapitlet tar for seg forskningskonteksten og forskjellige typer forskningsmetoder oppgaven tar i bruk. Videre vil oppgaven ta for seg tilgang til feltet, hvilke metoder som er brukt for innsamling av data, valg av informanter, utforming av intervjuguide og beskrive intervjusituasjonene. Til slutt litt om reliabilitet og validitet og hvorfor dette er viktig for vurdering av resultatene og valg av konklusjoner.

3.1 Forskningstekst

Denne seksjonen vil forklare forskningskonteksten ved å presentere Norbank i sin helhet. Se på hva bedriften jobber med, presentere de forskjellige teamene med tilhørende arbeidsoppgaver og hvordan teamstrukturen endret seg fra før onboardingen av de distribuerte teamene til etter endt onboarding.

3.1.1 Organisasjonen og teamene

Casebedriften, heretter kalt “Norbank”, er en bank som holder til i Norge. På lik linje med IT-bransjen generelt opplevde denne bedriften en økt etterspørsel etter flere utviklere. Våren 2018 bestemte ledelsen av IT-avdelingen derfor at de skulle hente inn mer arbeidskraft i form av utviklere fra Portugal. Det vil si som forklart i teorikapitlet å outsource arbeid. Grunnen til at det er outsourcing og ikke insourcing er at de portugisiske utviklerne ikke er ansatt hos Norbank, men hos et portugisisk selskap, heretter kalt “Byrået”.

Byrået beskriver seg selv følgende på sin nettside: “I motsetning til en tradisjonell outsourcing-modell, tror vi at du får bedre resultater hvis du ansetter ditt eget team i utlandet. Resultatet er at du får svært lojale utviklere som forplikter seg til selskapet ditt på både et personlig og profesjonelt nivå.” Denne bedriften tilbyr hovedansvaret for rekruttering, står for lokalene og oppfølging, men jobber mot at de som blir rekruttert skal føle seg som en del av bedriften de jobber for (i mitt case Norbank). Utviklerne skulle onboardes og inkluderes i to eksisterende norske team. Fra teorien har vi at slike team bestående av medlemmer med forskjellige geografiske

lokasjoner heter distribuerte team.

I teorikapitlet introduserte jeg Bauers modell som er laget som en slags praksis for onboarding av nyansatte og ved denne skal en også kunne måle suksessen til en onboarding. Norbank visste ikke om denne modellen da de skulle planlegge onboardingen, og det blir derfor interessant å se bedriften sin onboardingsprosess mot Bauer sin onboardingsmodell.

De to teamene jeg forsket på jobber begge med forskjellige IT-løsninger for bedriften og er derfor stort sett kun bestående av utviklere. Da oppgaven min tar utgangspunkt i onboardingen av nyansatte i en bank er anonymisering viktig, og jeg har derfor valgt å kalle teamene for Team Alpha og Team Delta.

3.1.2 Team Alpha

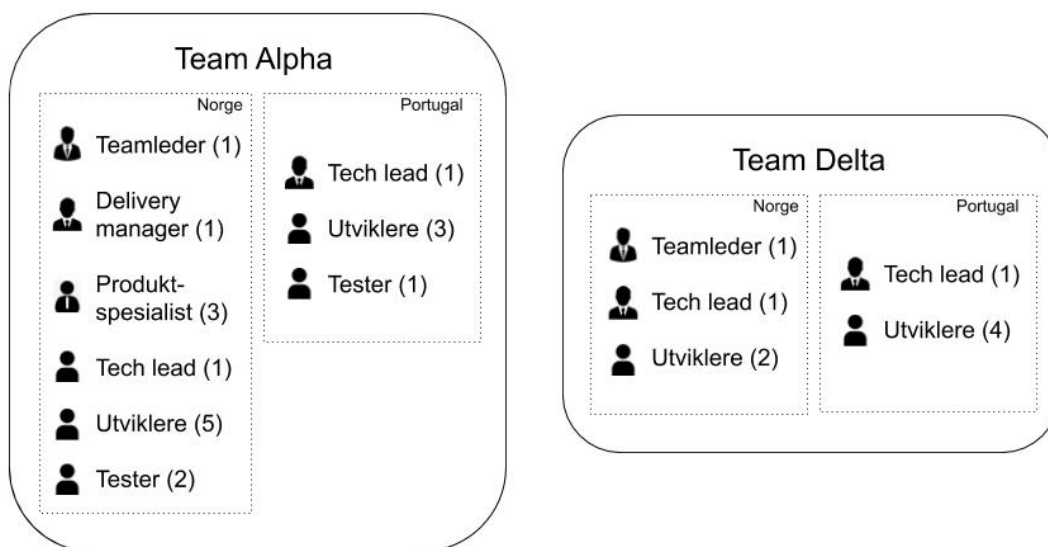
Team Alpha var både før og etter onboardingen det største av de to teamene. Som vist i Figur 5 består dette teamet av forskjellige typer arbeidsroller og er derfor, som forklart i forrige kapittel, et kryssfunksjonelt team. Dette teamet jobber med forskjellige bankløsninger som gjør at det kreves mer kunnskap til bankdomene og domenekunnskap generelt enn hos Team Delta. Team Alpha var i utgangspunktet et relativt stort team allerede før onboardingen, og etter ansettelsen av utviklere i Portugal ble de fem ekstra.

Cirka et halvt år etter onboardingen ble Team Alpha delt opp i tre mindre team. Til tross for dette vil jeg i oppgaven se på alle tre teamene som et *team i team* ved navn Team Alpha. En av grunnene til dette er svaret jeg fikk fra et teammedlem fra Team Alpha da jeg spurte om hvilke personer informanten så på som sitt team: *“Jeg har lyst til å si alle. Fordi så lenge jeg har jobbet her, i hvert fall, så har vi alle vært som ett team. For når det først brenner et sted, eller det er ett eller annet som er kritisk, så slippes de team i team-(subteam)løsningene veldig fort.”* (P1)

3.1.3 Team Delta

Dette teamet er et mer teknisk team som sørger for at det skal være enkelt for de andre i banken å bruke og videreutvikle IT-løsninger i banken (arkitekturen). Som vist i Figur 5 har dette teamet kun utviklere og er derfor et funksjonelt team. De var i utgangspunktet bare to utviklere før onboardingen, men med en ekstra person som deltok delvis fra start og som etterhvert ble et fast medlem av teamet. På lik linje med Team Alpha ble dette teamet fem ekstra medlemmer etter onboardingen, men i motsetning til Team Alpha har de ikke foretatt noen strukturelle endringer.

I Figur 5 på side 26 kan man se en oversikt over de to teamene med tilhørende roller og antall.



Figur 5: Formelle roller i de distribuerte teamene

3.1.4 Arbeidsroller i teamene

I Tabell 6 har jeg lagt ved en forklaring på hva de forskjellige arbeidsoppgavene til de ulike rollene på teamene innebærer. Enkelte roller overlapper hverandre noe (for eksempel er tech lead også en utvikler), og vil derfor slås sammen til en. Her er det ikke roller som forklart av Hoda, Noble og Marshall (2013), men heller formelle roller som utvikler, tester mm. det er snakk om.

Rolle	Forklaring
Teamleder (Team Alpha)	Denne personen er også leder for to andre team i banken. Ansvar til denne personen er beskrevet som følgende av banken selv: “Ansvarlig for utvikling, vedlikehold og kvalitetssikring (test) av applikasjoner og løsninger utviklet av banken.”
Teamleder (Team Delta)	På lik linje med teamleder for Team Alpha har denne personen også ansvaret for flere team, i dette tilfellet totalt fire. Banken beskriver denne rollen som: “Overordnet ansvarlig for bankens IT-arkitektur (..).”
Delivery manager (Team Alpha)	I tillegg til de vanlige arbeidsoppgavene til en delivery manager (fokuserer på å fullføre prosjekter, kontrollere forretningsprosesser mm.) hadde også denne personen en midlertidlig jobb som leder for produktutvikling. Det vil si at personen også hadde ansvaret for produktspecialistene.
Utvikler	Denne rollen finnes i begge teamene og inkluderer både backend og frontend utviklere. Til tross for dette er det hovedsaklig backend utviklere i Team Delta. I Portugal er begge teamene vektet av senior-utviklere, men ved utvidelse ble det under flere intervjuet presentert at det trolig vil bli ansatt en del junior-utviklere. Enkelte av utviklerene har også en ekstra rolle som heter tech lead. Disse har ansvaret for hvilken type teknologi som skal brukes innad i teamet for å løse de ulike oppgavene.
Tester	Har som ansvar å teste at all kode fungerer som det skal og er brukervennlig. På Team Alpha er det tre som har ansvaret for testing, to i Norge og en i Portugal. Til tross for dette er det som i mange andre bedrifter vanlig at alle utviklerene tester sin egen kode før den sendes til en tester.

Tabell 6: Forklaring av arbeidsroller i Norbank

3.1.5 Kommunikasjon og verktøy

Begge teamene bruker stort sett Slack som kommunikasjonsverktøy. Den daglige kommunikasjonen foregår gjerne her og begge teamene bruker denne plattformen for skriftlige møter en til tre ganger i uken. Jira² blir brukt som Kanban board som forklart i teorikapittelet (se Figur 2 på side 13). Her kan oppgaver som nevnt delegeres til spesifikke utviklere. Til slutt bruker begge teamene Skype for videomøter (standup, som forklart i teorikapittelet) med de portugisiske utviklerene to ganger i uken.

3.2 Forskningsmetoder

Da jeg startet forskningen hadde jeg i utgangspunktet kun tenkt til å bruke kvalitativ metode da dette brukes for å forstå mennesker og sosiale fenomener. Fordi forskningen rettet seg veldig mot mennesker og menneskelige interaksjoner fant jeg det naturlig å bruke denne forskningsmetoden. Etterhvert valgte jeg likevel å bruke grafer og statistikk for å underbygge resultatene mine, og oppgaven vil derfor ta i bruk både kvantitative og kvalitative metoder. Oppgaven vil nå skrive kort om disse samt litt om triangulering.

3.2.1 Kvantitativ metode

Steckler mfl. (1992) forklarer kvantitativ metode som forskning ved bruk av metoder fra fysikken for å forklare sosiale fenomener:

“Det kvantitative paradigmet bruker metoder fra fysikk, inkludert passende statistiske teknikker, for å studere helseatferd eller annet relatert sosialt fenomener (..)” (Steckler mfl., 1992, min oversettelse)

I oppgaven vil jeg blant annet bruke grafer laget av data hentet fra Slack-logger for å underbygge resultatene mine, og det passer derfor å inkludere bruken av kvantitative metoder i forskningen min.

²<https://www.atlassian.com/software/jira>

3.2.2 Kvalitativ metode

Crescentini og Mainardi (2009) hevder at det interessante med kvalitativ metode er at det finnes veldig mange artikler, bøker og vitenskapelige tekster om emnet, men at det er veldig få som kommer med en klar definisjon på hva det er. De fleste hopper over introduksjonen om hva og går rett til hvordan. Steckler mfl. (1992) skrev likevel følgende om kvantitative metode: “For å maksimere objektivitet distanserer forskere som bruker kvantitative metoder seg fra mennesker og sosiale fenomener” Hvis en ser på kvalitativ og kvantitativ forskning som to motsetninger kan en forklare kvalitativ metode som forskning av sosiale fenomener. Gelling (2015) underbygger dette ved å forklare kvalitativ forskning som det å forske på menneskers opplevelser og faktorer som påvirker disse i personlige og sosiale settinger.

3.2.3 Case-studie

En vanlig form for kvalitativ forskning er case-studie, og Yin (2009) argumenterer for at case-studie er å foretrekke når man bedre vil forstå et fenomen som finner sted i virkeligheten. Flyvbjerg (2006) skriver at et case-studie er en detaljert undersøkelsen av et enkelt eksempel. Forskningen min har for eksempel en casebedrift som har onboardet distribuerte team, og det passer derfor bra å forske på dette caset for å bedre forstå denne prosessen.

Eisenhardt (1989) legger i *Building theories from case study research* frem et forslag om hvordan et case-studie burde være bygd opp. Dette forslaget til gjennomføring av case-studie har blant annet tatt utgangspunkt i Yin sin forskning på emnet. Begge prosessene er ganske like, men Eisenhardt (1989) har litt flere aktiviteter som potensielt kan gjøre forskningen bedre. I Tabell 7 på side 30 har jeg laget en oversikt over alle stegene med utgangspunkt i Eisenhardt (1989) sin forskning.

Aktivitet	Hva/hvorfor
1. Komme igang	Definere forskningsspørsmål
2. Velge case	Viktig for å sette begrensninger
3. Velge datainnsamlingsmetode	Bruke flere typer datainnsamling Kombinere kvalitativ og kvantitativ data
4. Feltarbeid	Samle inn data
5. Analysere dataene	Bli kjent med dataene dine
6. Lage hypoteser	Utifra dataene skal du legge frem funn
7. Bruke litteratur	Sammenligne funn med litteratur
8. Avsluttende	Ende prosessen når det er marginale endringer

Tabell 7: Gjennomføring av case-studie (Eisenhardt, 1989)

3.2.4 Triangulering

Jeg vil ta i bruk triangulering i oppgaven min for å styrke troverdigheten til funnene mine. Men hva er egentlig triangulering? “Triangulering er kombinasjonen av to eller flere datakilder, undersøkere, metodiske tilnærminger, teoretiske perspektiver eller analysemetoder innen den samme studien.” (Thurmond, 2001) Fra dette kan det vel kanskje sies at det betyr å bruke forskjellige typer bevis eller data for å styrke en teori eller antagelse. Oppgaven vil derfor kombinere datakilder mot hverandre, datakilder mot teoretiske perspektiver og datakilder mot analysemetoder.

3.3 Datainnsamling

Ganske tidlig i forskningsprosessen fikk jeg tilgang til Slack-kanalene til min casebedrift. Jeg fikk disse tidlig for å raskt kunne komme i gang med innhenting og analyse av data. Kanalene jeg fikk tilgang til var kun de delte (felles) kanalene. Oppgaven vil bruke noe data og statistikk i fra disse, men hovedfokuset vil bli lagt på intervjuene mine veiledere og jeg avholdt. Det ble også gjort observasjoner under standup-møter fra begge teamene i Norge, men på grunn av for få observasjoner vil det som nevnt være intervjuene fokuset vil ligge på.

3.3.1 Tilgang til feltet

Som nevnt i kapittel 1.3.1 er masteroppgaven min en del av et større forskningsprosjekt, A-team. Forskningsprosjektet hadde fra før min oppgave fikk sitt utspring allerede fire deltagende bedrifter som ønsket å være med på forskningen enten for å starte, forbedre eller utvide bruken av autonome team i sin bedrift. Da Norbank nylig hadde onboardet distribuerte team, falt det naturlig å skulle bruke denne bedriften i min forskning. I tillegg til dette skulle min veileder fra UiO og min sekundære veileder fra SINTEF holde intervjuer av et utvalg fra ledelsen i denne bedriften. Disse skulle jeg få tilgang til slik at jeg kunne transkribere og analysere de avholdte intervjuene.

Fordi Norbank allerede hadde gitt godkjenning til deltagelse, var prosessen med å komme i kontakt med en representant fra teamene i bedriften svært enkel. Fordi bedriften holder til langt unna mitt studiested var vi avhengig av å planlegge ganske nøye i forkant. Sammen med min sekundære veileder avtalte vi med kontaktpersonen to fulle arbeidsdager jeg skulle være hos bedriften for å gjennomføre intervjuer og eventuelt gjøre observasjoner hvis tiden tillot dette. Min kontaktperson i bedriften var svært behjelpelig ved å på forhånd holde av et møterom hvor intervjuene skulle bli avholdt og ved å sette opp tidspunkt for når og med hvilke informanter som skulle intervjues.

3.3.2 Utvalg av informanter

Som nevnt tidligere hadde mine veiledere i tidlig fase av oppgaven allerede satt opp og planlagt intervjuer av store deler av ledelsen etter ønske fra Norbank. Disse intervjuene fikk jeg lov til å bruke ved egen transkribering og analyse. På grunn av dette var allerede deler av utvalget bestemt. Utvalget jeg skulle intervjuer og observere var utviklere og testere fra Norge. På et senere tidspunkt skulle mine veiledere til Portugal for å intervjuer utviklere og testere som jeg også skulle få bruke i oppgaven. Dessverre kunne ikke denne turen gjennomføres, så det ble bare to intervjuer av utviklere og to intervjuer av en kontaktperson i Byrået på to forskjellige tidspunkt over Skype. Dette gjør at forskningen min vil være noe skjevt fordelt og derfor må

fokusere mest på synspunktene til bedriften som outsourcer arbeidet. For videre forskning ville det vært interessant å fordele dataene likt mellom landene til de distribuerte teamene.

Under forskningen av de distribuerte teamene var det hovedsaklig tre synsvinkler:

1. Ledelsen fra Norbank sitt perspektiv. Spørsmål som kan stilles kan for eksempel være hvorfor de ønsker at eksterne leverandører skal ta over arbeidsoppgaver for bedriften og hvordan skal de velge og onboarde den eksterne leverandøren?
2. Utvikler og/eller tester fra Norbank sitt perspektiv. Hva salgs påvirkning har dette for jobben deres og har det slått positivt eller negativt ut å bruke distribuerte team? Tanker om onboardingen?
3. Utvikler og/eller tester og leder fra Byrået sitt perspektiv i landet arbeidet ble delegert til. Hvordan fungerer det å jobbe med et team med stor geografisk avstand? Hvilke utfordringer kan oppstå som språk, tidssoner og domene? Tanker om onboardingen?

Fordi casebedriften valgte å bruke Byrået, ble det gjort to intervjuer av en kontaktperson som blant annet var med på ansettelsen og planleggingen av onboardingen. Disse intervjuene ble holdt henholdsvis et halvt og ett år etter onboardingen. Da denne personen mest sannsynlig hadde lettest for å ha forståelse for utviklere i Portugal har jeg tatt med denne personen under deres synsvinkling.

To vanlige metoder for innhenting av kvalitativ data er intervju og observasjoner. Vite når det er naturlig å bruke og hvordan planlegge og gjennomføre intervjuer og observasjoner på en god måte er viktig for å gjennomføre dette (O'Leary, 2017). Oppgaven vil nå gå igjennom hva disse er, og hvordan jeg samlet inn dataene.

3.3.3 Intervju

Dette er en datainnsamlingsmetode som brukes for å få åpne svar relatert til et sett av spørsmål. “Ikke bare får du muligheten til å stille de spørsmålene du ønsker, når du ønsker det, du får også stilt spørsmålene på den måten du ønsker” (O’Leary, 2017, min oversettelse). Videre skriver hun at personen som skal gjennomføre intervjuet har en tendens til å bruke mye mer tid på spørsmålene og hvordan de blir stilt enn svarene som blir gitt. Jobben til den som gjennomfører intervjuet er å bare snakke nok til å tilrettelegge for andres evne til å svare. Det er den som blir intervjuet sin stemme som søkes, og det er deres stemme som må trekkes ut.

O’Leary (2017) påpeker at for å gjennomføre et godt intervju er det flere steg enn bare å finne og stille spørsmål; man må lage en plan for alt som ikke er forutsett, utarbeide en tidsplan for intervjuet med et dataregistreringssystem, utføre et test-intervju og justere prosessen etter behov, gjennomføring av selve intervjuet og til slutt analysere dataene.

Qu og Dumay (2011) skriver i *The qualitative research interview* at det finnes tre typer intervju: strukturert, semi-strukturert og ustrukturert. Disse tre handler om i hvor stor grad man forholder seg til en intervjuguide. Min oppgave tok i bruk en semi-strukturert metode da jeg tok utgangspunkt i en intervjuguide, men tillot informanten å gi noen svar utenfor spørsmålene mine samt å stille noen få oppfølgingsspørsmål der jeg fant det nødvendig. En annen fordel med semi-strukturert intervju er at man stiller de samme spørsmålene til alle informantene. Dette gjør det potensielt enklere å sammenligne data fra de forskjellige intervjuene.

Individuelle intervjuer har likevel en bakside, og dette er at man i mye større grad som intervjuer er med på å påvirke informanten.

3.3.4 Utforming av intervjuguide

Intervjuguiden (se vedlegg 1) ble laget med utgangspunkt i oppgaven sin problemstilling, forskningsspørsmål, relevant teori fra emnet og tidligere forskning. Spørsmålene skulle være tilstrekkelige for å få et godt overblikk over standpunktet til informantene i bedriften, informasjon om onboardingprosessen og tiden etterpå, deres refleksjoner rundt disse, kort om prosessene som blir brukt i bedriften, litt om hvilke kommunikasjonsverktøy som blir brukt og avslutningsvis eventuelle emner informanten selv ville ta opp.

Før intervjuguiden ble laget leste jeg også over og gjorde meg godt kjent med Bauers modell som det er skrevet om i kapittel 2.6 om onboarding. Fordi oppgaven legger vekt på å finne en god praksis for onboarding, var det derfor viktig at spørsmålene gav meg nok data til å kunne svare på i hvor stor grad de fire nivåene av tilpasning (mestringsevne, rolleavklaring, sosial integrering og kjennskap til kulturen) hadde blitt oppfylt. Det var også viktig for meg å kunne få svar som gjorde at jeg kunne se i hvor stor grad bedriften har tatt hensyn til de seks aktivitetene fra Bauers modell som påvirker i stor grad de fire nevnte tilpasningene blir vellykkede.

3.3.5 Intervjusituasjonene

I følge Qu og Dumay (2011) kan intervjuer foregå i en individuell setting eller i en gruppesetting. De skriver at en av fordelene med gruppeintervjuer er at den som intervjuer kan være mer passiv og dermed påvirker informantene i en mindre grad som kan gi mer troverdig data. Jeg valgte i min oppgave, på lik linje som Qu og Dumay, å bruke individuell setting da gruppeintervjuer ikke er anbefalt hvis man skal studere sensitive temaer. Dette da informanten ikke nødvendigvis tør å si hva personen egentlig mener ovenfor kollegene og ledelsen. Min forskning inneholdt ikke nødvendigvis veldig sensitive spørsmål, men jeg ønsket likevel personlige erfaringer og opplevelser ved onboarding som jeg antok ville være enklere å få ved individuelle intervjuer.

Intervjuene jeg holdt ble gjort i lokalene til Norbank. Kontaktpersonen min i bedriften hadde holdt av et møterom for de to dagene jeg skulle holde intervjuer. Da

jeg ønsket ærlige og åpne svar i forskningen min var det viktig å fort skape en tillit hos informantene. Dette gjorde jeg ved å blant annet stå ved kaffemaskinen før og mellom intervjuene for å kunne slå av en uformell prat med utviklerene, delta på lunsjpausene og oppholde meg der utviklerene satt og jobbet.

Under selve intervjuene prøvde jeg også å skape en litt uformell setting. Jeg ønsket at informanten skulle føle seg avslappet og med en viss grad av trygghet. Dette gjorde jeg ved å blant annet ha intervjuguiden liggende åpen på bordet slik at informanten ikke skulle føle at jeg skjulte noe, samt ved å ha snacks stående fremme.

Før intervjuene startet spurte jeg om samtykke til opptak slik at jeg i ettertid kunne transkribere intervjuene før opptaket ble slettet. En total oversikt over alle intervjuene som ble holdt er listet i Tabell 8.

Land	Formelle rolle	Antall	Team	Varighet i min
Norge	Leder Forskningsprosjekt	1	Annet	48
	Leder Utvikling	1	Alpha	56
	Leder Økonomi	1	Annet	56
	Leder Arkitektur	1	Delta	52
	Produktspesialist	2	Alpha	43, 48
	Delivery Manager	1	Alpha	51
	Utvikler/tester	5	Alpha	35, 30, 40, 32, 34
	Utvikler/tester	2	Delta	41, 36
Portugal	Utvikler	1	Alpha	46
	Utvikler	1	Delta	41
	Leder Byrået	2	Annet	55, 63
Totalt		18		45 (gjennomsnitt)

Tabell 8: Liste av informanter

3.3.6 Observasjoner

O’Leary (2017) trekker frem tre gode grunner til å bruke observasjon som datainnsamlingsmetode. Først og fremst hender det at du må “se selv”, fordi det ofte ikke er det samme å bli forklart ting. For det andre kan forskjellen mellom hva folk sier de gjør og hva de faktisk gjør være ganske stor. Til slutt tar datainnsamling gjennom observasjoner plass i den virkelige verden og ikke i en konstruert verden. Observasjoner handler om å bruke alle sansene for å få et overblikk av realiteten og arbeid gjennom kompleksiteten av sosiale interaksjoner.

Tilsvarende som for intervju foreslår O’Leary (2017) forskjellige steg for prosessen til å gjennomføre gode observasjoner. Den er relativt lik som for intervju i start- og sluttfasen med å først forutse problemer og avslutningsvis analysere dataene, men hvor den midtre delen av prosessen handler mer om å få med seg alle aspekter av en situasjon.

Fordi jeg var i tilholdsstedet til Norbank i to dager var det viktig å gjøre så mange observasjoner som mulig. I tillegg til å gjennomføre 8 intervjuer rakk jeg derfor å være med på standup-møte med begge teamene og gjort observasjoner av Team Alpha ved der de satt og jobbet.

Det ble altså gjort observasjon av ett standup-møte med Team Alpha og ett standup-møte med Team Delta. På grunn av for få observasjoner og fordi portugisere fra Team Delta ikke kunne delta på møtet grunnet hellidag, vil ikke oppgaven legge mye vekt på disse, men de vil bli nevnt for å kunne underbygge enkelte funn fra datainnsamlingen. Mer informasjon fra møtene er listet i Tabell 9 på side 37.

3.3.7 Dokumentasjon

I tillegg til analyse av Slack-kanaler, observasjoner og intervjuer brukte jeg også dokumentasjon. Jeg fikk tilgang til en del presentasjoner og dokumenter fra Norbank som jeg brukte i tilfeller der de andre kildene ikke var tilstrekkelig for å svare på oppgaven eller mer spesifikke detaljer.

Team	Type møte	Deltagende	Lengde	Hva ble sagt
Alpha	Standup	3 portugisere 7 norske	7 min	Hva har jeg gjort siden sist?
Delta	Standup	3 norske	11 min	Hva har jeg gjort siden sist? Hva skal jeg gjøre til neste gang? Eventuelle oppklaringer/spørsmål

Tabell 9: Observasjoner av standup

3.4 Analyse

I dette kapittelet skal jeg skrive om hvordan jeg analyserte dataene jeg samlet inn. Som nevnt har jeg i oppgaven både brukt data fra intervjuer, observasjoner fra standup-møter, logger fra offentlige slack-kanaler og øvrige dokumenter. Da inkludert hvordan jeg har utarbeidet enkelte grafer og Tabeller som er brukt i oppgaven. Dette fordi det å bruke forskjellige typer datakilder støtter triangulering av data.

Først og fremst begynte jeg med å analysere Slack-kanalene til Norbank. Formatet på filene var av typen json, noe som gjorde at det ikke var direkte leselig. Eksempelvis hadde en melding en bruker-ID (user) og et tekstfelt (text). For å lage Figur 7 og 8 (se side 56) måtte jeg derfor først slå opp bruker-ID mot en separat fil (users.json) for å finne hvilken nasjonalitet denne personen hørte til, for så å finne antall forekomster av denne unike IDen. Jeg opprettet en tabell i Excel med alle de unike IDene og antall forekomster, og lagde ved hjelp av dette diagrammene.

Etter analyseringen av Slack-kanalene begynte jeg planleggingen av intervjuene. Da jeg ikke helt hadde bestemt meg for hvilken teori og forskning jeg skulle ta utgangspunkt i, lagde jeg spørsmål som dekket det overordnede temaet, forskjellige typer forskning (deriblant Bauers modell (Bauer 2010)), tidligere intervjuguiden fra forskningsprosjektet jeg er en del av og mine foreløpige problemstillinger.

Selv om intervjuguiden ikke hadde de overordnede kategoriene som er brukt i Bauers modell, var spørsmålene likevel tilstrekkelige nok til å kunne plassere data under

både de 6 påvirkende aktivitetene og de forskjellige nivående av påvirkninger.

Tabell 10 viser en prosentfordeling av alle sitatene fra intervjuene som er plassert i passende kategori. Fordelingen er påvirket av spesifikke spørsmål fra intervjuguiden samt åpne spørsmål som har gitt informanten muligheten til å snakke om det personen selv ønsker. Selv om oversikten ikke nødvendigvis sier noe om i hvor høy grad de forskjellige aktivitetene faktisk er dekt under onboarding, gir det en pekepinn på hvor jeg har mest data og som deretter trolig gir et bedre bilde av de forskjellige aktivitetene.

Påvirkende aktiviteter	Prosentandel	Antall sitater
Veiledning og støtte	30%	35
Innføring	29%	34
Opplæring	17%	19
Rekruttering	10%	12
Verktøy og prosess	10%	12
Tilbakemelding	4%	5
Totalt	100%	117

Tabell 10: Prosentfordeling (sitater) av påvirkende aktiviteter

På lik linje som med de påvirkende aktivitetene har jeg laget en oversikt i Tabell 11 med prosentfordeling av alle sitatene fra intervjuene som er plassert i passende kategori.

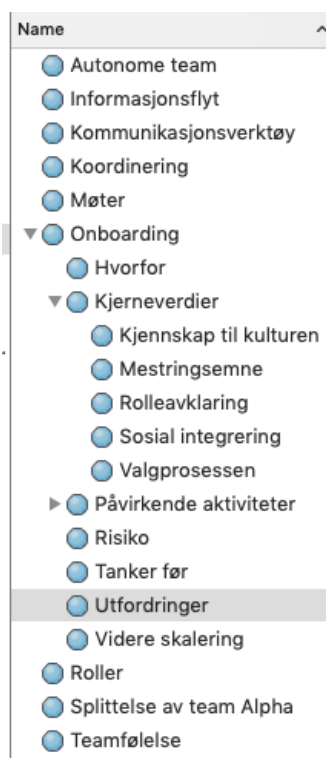
Tilpasninger	Prosentandel	Antall sitater
Sosial integrering	34%	21
Mestringsevne	28%	17
Rolleavklaring	25%	15
Kjennskap til kulturen	13%	8
Totalt	100%	61

Tabell 11: Prosentfordeling (sitater) av tilpasninger

For å analysere data fra intervjuene brukte jeg et program som heter NVivo³. Dette programmet lot meg markere data fra intervjuene og knytte dem med riktig kategori (node). Jeg opprettet noder med over- og underkategorier både før og underveis i analysen for å kunne kode så stor del av dataene som mulig. I Figur 6 kan du se alle nodene jeg opprettet. Jeg prøvde også så langt det lot seg gjøre å ikke kode samme tekst til flere kategorier for å lettere kunne sammenligne dataene. For enkelte tilfeller passet likevel enkelte sitater under flere kategorier. For å ikke ødelegge eller miste data ble de derfor disse plassert under flere kategorier. Eksempelvis har sosial integrering og kjennskap til kultur likheter.

Etter at all data hadde blitt kodet til antatt riktig node kunne jeg enkelt med programmet se hvor mange sitater som hadde blitt kodet til de forskjellige nodene og trykke meg inn på hver node og se all data som var knyttet til denne.

Jeg hadde i forkant også opprettet det som i NVivo blir kalt for cases. Dette var i mitt tilfelle personer med forskjellige verdier som rolle, hvilket team personen hørte til og nasjonalitet. Dette for å enklere kunne se hvilken person som sa hva, fra hvilket team og med hvilken nasjonalitet.



Figur 6: Opprettede noder i NVivo

Oppgaven legger størst vekt på funn fra intervjuene, men bruker data fra både Slack-loggene, observasjoner og i tillegg dokumentasjon mottatt fra Norbank for å underbygge resultatene fra disse.

³NVivo er et registrert varemerke av QSR International, www.qsrinternational.com

3.5 Reliabilitet og validitet

Denne seksjonen handler om hvorfor en burde være kritisk til innsamlet data. Bell (2010) skrev følgende om reliabilitet og validitet: “Uansett hva slags prosedyre for innsamling av data som er valgt, bør det alltid undersøkes kritisk for å vurdere i hvilken grad det er sannsynlig å være pålitelig og gyldig”. Dette fordi det uavhengig av innsamlingsmetode eksiterer påvirkninger som kan, og ofte vil, påvirke resultatet. For å være godt forberedt til å vurdere kvaliteten på dataene som samles inn skal oppgaven nå ta for seg reliabilitet og validitet (intern og ekstern).

3.5.1 Reliabilitet

Bell (2010) forklarer reliabilitet som hvorvidt en test eller prosedyre gir lignende resultat hvis forholdene er konstante ved alle anledninger. Denne påstanden støttes opp under en tilsvarende forklaring fra Briggs, Coleman og Morrison (2012): “Det er bred støtte for synspunktet om at pålitelighet [reliabilitet] relaterer seg til sannsynligheten for at gjentakelse av en forskningsmetode eller metode vil gi samme eller lignende resultat” (Briggs, Coleman og Morrison, 2012, min oversettelse). Det må dermed tas forbehold om at resultatet alltid vil bli påvirket av instrumentets daværende tilstand.

3.5.2 Validitet

Validitet handler først og fremst om gyldighet. En vanlig beskrivelse av validitet er hvorvidt man måler det man faktiske skal måle (Bell, 2010). Det handler om hvordan en burde designe forskningen for å få troverdig resultat. Her siterer også Bell (2010) fra Sapsford og Jupp (1996) som legger til at det handler om at dataene måler hva forfatteren hadde intensjoner om, og at all drøfting følger fra disse. Strukturen til forskningen avgjør hvilke konklusjoner som kan bli tatt. Videre kan validitet kategoriseres i to grupper; intern og ekstern validitet.

- Intern validitet handler om hvorvidt resultatene er gyldige for utvalget og det som er undersøkt (Druckman mfl., 2011).

- Ekstern validitet handler om hvorvidt resultatene kan overføres til andre utvalg og situasjoner (Druckman mfl., 2011).

Bell (2010) foreslår metoden “rough-and-ready“ for å sørge for at det til en viss grad er pålitelighet og gyldighet i spørsmålene som stilles. Denne metoden handler om å snakke med andre personer (enn de som skal intervjues) om hva du ønsker å finne ut av eller måle, og spørre hvorvidt spørsmålene vil gjøre jobben. Dette ble gjort før intervjuene ble avholdt med både en veileder med erfaring om emnet og en utenforstående.

4 Resultat

Dette kapittelet vil presentere resultatene fra de innsamlede dataene. Først og fremst vil jeg presentere funnene mot Jones (1986) sin modell og se om Norbank benyttet seg av en institusjonalisert (kollektiv, formell og sekvensiell) eller individualisert (individuell, uformell og tilfeldig) onboarding. Deretter knytte funnene opp mot Bauers modell og se i hvor stor grad Norbank (casebedriften) har tatt høyde for de seks aktivitetene som påvirker onboardingen og hvordan disse påvirket de fire ønskede tilpasningene hos den nyansatte. I hvor stor grad disse tilpasningene er oppnådd skal i følge Bauer (2010) si noe om hvor suksessfull onboardingen har vært. Til slutt vil jeg presentere eventuelle utfordringer som har oppstått under onboardingen hos Norbank.

4.1 Institusjonalisert eller individualisert onboarding

I denne seksjonen skal oppgave se på hvorvidt Norbank benyttet seg av en institusjonaliser eller individualisert onboarding. Som nevnt fra teorikapittelet under seksjon 2.6 om onboarding er institusjonalisert onboarding når taktikker implementeres i strukturerte programmer og nykommere får formell gruppeorientering og veiledning. Individualisert onboarding skjer når nykommer begynner å jobbe fra begynnelsen av og må lære seg normer, verdier og forventninger underveis.

Utgangspunktet for onboardingen av disse to distribuerte teamene var at teamene i Norge allerede var onboardet, da med unntak av en på Team Alpha som ble ansatt samtidig som de portugisiske utviklerene. Det blir derfor onboardingen av de portugisiske utviklerene og det ene unntaket hos Team Alpha som blir vurdert her. I all hovedsak kan det konkluderes med at Norbank brukte en **institusjonalisert** onboarding fordi alle utviklerene i så stor grad som mulig ble ansatt samtidig og var med på kollektive, formelle og sekvensielle programmer. For eksempel, som jeg kommer mer inn på senere, et tre ukers innføringsprogram i Norge. Der var en portugisisk utvikler som ble ansatt noe før alle de andre, og både denne personen og den norske på Team Alpha hadde derfor en delvis individualisert onboarding, men i en større grad institusjonalisert.

4.2 Aktiviteter som påvirket utfallet av onboardingen

Som skrevet om i teorikapittelet er det disse påvirkende aktivitetene som skal resultere i hvor høyt nivå av tilpasning den nyansatte har etter endt onboarding. Under analyse i metodekapittelet skrev jeg noe om hvor mye de forskjellige kategoriene ble snakket om (se Tabell 10 på side 38), og dette kan potensielt påvirke resultatene. De seks aktivitetene som er med på å påvirke onboardingen er som nevnt rekruttering, innføring, opplæring, veiledning og støtte, supportverktøy og prosesser og tilbakemeldinger.

4.2.1 Rekruttering

På rekrutteringsfronten er det helt tydelig at Norbank og Byrået har lagt ned mye tid og arbeid som har resultert i positive tilbakemeldinger fra alle instanser. En norsk utvikler (P12) sa at det som var veldig bra med rekrutteringen var at det var gjort en veldig bra prosess i forkant. Flere norske utviklere var med på rekrutteringsprosessen ved å for eksempel være med å holde tekniske intervjuer. Dette bidro også til at Norbank selv sørget for å rekruttere riktige personer for sin bedrift. En fra ledelsen i Norge (P2) sa følgende: “[Byrået] ville fokusere mer på det tekniske, men jeg synes det var greit at de snakket om litt andre ting også”.

Dette P2 omtalte som *andre ting* handlet om at Norbank snakket både generelt om bedriften og kulturen i bedriften i tillegg til å kvalitetssikre det rent tekniske. Som nevnt tidligere er en av de fire tilpasningene forståelse av kulturen, og her gjorde Norbank en god jobb for å påvirke suksessen til denne tilpasningen tidlig, og dette la også en annen norsk leder (P5) merke til: “Etterhvert ble utviklerene veldig gode på å selge inn hele banken og den biten”.

Det kom blant annet frem at selve rekrutteringsprosessen tok lenger tid og var mer tidskrevende enn først antatt, men at resultatet til slutt likevel ble veldig bra. Den norske lederen (P2) snakket en del om at Norbank hadde brukt litt for liten tid til å være spesifikke nok til å forklare Byrået hva slags folk de egentlig trengte, som resultererte i at prosessen kanskje tok en del lenger tid enn først antatt. Det ble presistert at det ordnet seg til slutt da Byrået var veldig dyktige.

Mye av suksessen til rekrutteringen kan trolig skyldes god kommunikasjon mellom Norbank og rekrutteringsbyrået og at Norbank var med på rekrutteringen underveis. Kontaktpersonen fra Byrået sa blant annet at det var veldig enkelt å jobbe med Norbank fordi de var såpass åpne og “take it as we go” under rekrutteringsprosessen. Som nevnt fra avsnittet over så synes P2 at Byrået var veldig dyktige og la til at de gav Norbank akkurat hva de ba om. Som nevnt var flere av utviklere fra Norbank deltagende under rekruttering, og dette trodde en norsk leder (P5) var veldig positivt for de deltagende: *“Fordi det gir folk et veldig godt eierskap da de skal være kolleger med disse menneskene. Og involvering; at de får lov til å påvirke.”*

4.2.2 Innføring

Dette er en av aktivitetene det ble snakket mest om under intervjuene. Denne aktiviteten inkluderer innføringsprogram, som for dette caset var tre uker hvor de portugisiske utviklerne besøkte Norge. Under dette besøket ble det holdt diverse kurs for å komme i gang med opplæringen og arrangert diverse sosiale aktiviteter. Ved spørsmål om den generelle gjennomføringen av onboardingen var innføringsprogrammet ett av emnene det ble snakket mest om som en av suksessfaktorene. Under oppholdet ble det lagt mye vekt på forståelsen av kulturen og den generelle strukturen til Norbank. En av de norske utviklerne var en av de som påpekte dette, og fortalte at det var veldig bra at de portugisiske utviklerne såpass raskt kom til Norge for å kunne få opplæring og introduksjon til utviklingsmiljøet og bedriften rundt. Det ble også nevnt at å bygge sosiale interaksjoner ved å arrangere sosiale arrangementer var viktig. Også et annet norsk teammedlem trakk frem introduksjonsprogrammet i Norge som en veldig viktig del av onboardingen, men la heller vekt på viktigheten av det å kunne bli kjent og kunne sosialiseres før man begynte å jobbe ordentlig sammen.

Kulturforskjellen mellom land kan ofte være en fallgrube. Dette var også en av hovedbekymringen fra undersøkelsen av Lewin og Peters (2006), presentert i teori-kapittelet. Det viste seg at bekymringen for den kulturelle forskjellen var større enn den reelle forskjellen. En av de portugisiske utviklerne fortalte at spesielt dette

med kulturen i Norbank overrasket. Informanten hadde tidligere jobbet for en bank i Portugal og hadde erfaring med at bankene der var mye mer formelle enn det Norbank viste seg å være. Dette trakk personen frem som veldig positivt.

En av de portugisiske utviklerene som ble intervjuet ble ansatt en stund før de andre. På grunn av dette hadde denne utvikleren to besøk i Norge. Først et besøk på to uker alene i Norge med tilsvarende opplæring etterfulgt av noen ukers jobbing i Portugal før informanten dro tilbake til Norge med resten på det tre ukers lange innføringsprogrammet. Dette resulterte i at den portugisiske utvikleren (P9) kanskje syntes det ble litt vel mye onboarding: *“Vel, jeg tror faktisk at de kanskje gikk litt over bord med onboardingen. Jeg tror at de to ukene som jeg hadde første gang jeg var der sannsynligvis ville vært nok”*.

Flere av utviklerene fra Portugal var enige om at to uker er nok fordi produktiviteten dabber av og savnet hjem kan bli litt for stort. Den andre portugisiske utvikleren (P10) som ble intervjuet fortalte følgende:

“Den første onboardingen i [Norge] var på tre uker, og alle klaget over at den var for lang. Jeg dro sammen med en annen kollega hvor vi ble i to uker, og jeg tror at vi ble enige etter vi returnerte om at to uker er nok. Fordi den tredje uken, da vil du være sammen med familien og vennene dine. Og det er ikke så hyggelig som det var den første uken. Vi er alle enige om at to uker er mer enn nok for onboarding.”

4.2.3 Opplæring

Fra de innsamlede dataene fant jeg at mesteparten av opplæringen ble prøvd gjort under innførings-programmet, det vil si oppholdet portugiserene hadde i Norge. Blant annet fortalte en norsk utvikler at onboardingen av utviklerene skjedde under oppholdet, og at mesteparten av opplæringen ble gjort av personen selv og de andre utviklerene fra teamet. Dette resulterte i at det var en del av de norske utviklerene som følte at perioden godt kunne vært enda lenger da de følte at det var for mye som skulle bli lært bort på for kort tid. To av teammedlemmene fra Team Alpha trakk frem at det var veldig mye informasjon som skulle tas inn på veldig kort tid

og at de i teorien skulle være “klare for dyst” bare etter noen få ukers opplæring. De påpekte at det ikke er sånn det faktisk fungerer, og at det derfor kanskje burde vært en litt lenger “grace period.” Selv om de portugisiske utviklerene tilsynelatende skulle starte utviklingen tidlig, kom det tydelig frem fra ledelsen at de forventet at det kom til å ta litt tid før utviklingen kom ordentlig i gang. Hver portugisisk utvikler på Team Alpha jobbet i starten på samme oppgave som en norsk utvikler for å få noe opplæring på tvers av landene. Et medlem av Team Alpha (P8) fortalte at dette var for få en bedre forståelse av produktene.

I tillegg til opplæringen under besøket i Norge har flere norske utviklere tatt turen ned til Portugal for å gjennomføre mer opplæring. Dette ble satt veldig pris på, og det kom også frem at dette gjerne skulle skjedd enda oftere. Lederen fra Byrået (P6) sa følgende *“Også tenker jeg det er, og det vet jeg har vært en av kommentarene fra begge teamene i Portugal, at de hadde nok gjerne sett at det var flere dyktige utviklere og arkitekter som kom på besøk, og færre ledere.”*

4.2.4 Veiledning og støtte

For en nyansatt fra et helt annet land kan fort problemer som språk og kultur være en stor barriere. Dette var likevel ikke tilfellet for min case. Her hadde Norbank gjort en veldig god jobb. En av de portugisiske utviklerene fortalte at de norske utviklerene var veldig tålmodige og villige til å svare på alle spørsmålene de hadde i begynnelsen. Dette trakk informanten frem som veldig viktig og positivt.

Fra intervjuene la jeg spesielt merke til to grunner til at de portugisiske utviklerene fikk tryggheten til å spørre om hjelp og den veiledningen og støtten enhver nyansatt trenger:

1. Den første er at Norbank introduserte noe som ble kalt for et buddy-ordning. P8 forklarte det som en løsning hvor hver portugiser hadde en knytning til et teammedlem i Norge. Disse skulle jobbe på en oppgave sammen som skulle sørge for en onboarding til produktene og produktutviklingen. Denne informanten la til at det var en god og lærerik måte å få de til å forstå de ulike

produktene på.

2. Den andre er det som ble nevnt i teorikapittelet som uformelle sammenkomster. Altså aktiviteter utenfor jobb. Disse fant sted både da portugisiske utviklere var i Norge og da de norske utviklerene var på besøk i Portugal. Det kom frem fra intervjuene at i Norge ble blant annet byen vist frem og flere var med ut for å spise middag og drikke øl. I Portugal ble også byen vist frem og enkelte dro på fotballkamp sammen.

Det ble altså skapt en sosial trygghet mellom kollegaene både på og utenfor jobb.

Buddy-ordningen hadde likevel et par utfordringer som gjorde at organiseringen for Team Alpha kanskje burde vært gjort litt annerledes. Et av medlemmene fra Team Alpha fortalte at de har veldig mye press på å få ut leveranser, så buddy-ordningen ble veldig mye mer belastende for noen enn for andre. Det viste seg at det gikk i fra at alle hadde en buddy hver, til at det til slutt bare var en norsk utvikler som hadde ansvaret for alle de portugisiske utviklere på Team Alpha. Det ble fortalt at det ikke nødvendigvis gav et veldig godt inntrykk til de i Portugal at kun en skulle ha ansvaret og at det gjorde at portugiserene til tider ikke følte seg som en del av teamet.

Rollen til den norske utvikleren som det siste bindeleddet til de portugisiske utviklerene ble satt veldig pris på av de andre teammedlemmene i Team Alpha. En av produktspecialistene sa at denne personen virkelig har vært en nøkkelspiller under onboarding, og at han alltid har stilt opp for å svare på tekniske spørsmål og eventuelle avklaringer de måtte trenge. En av de norske utviklerene mente likevel at dette trolig har resultert i at denne personen trolig har blitt overarbeidet. Egen jobb som utvikler i tillegg til ansvaret for de fem i Portugal.

Dette er vel og merke et punkt Norbank selv oppdaget underveis i onboarding, og trolig ville gjort annerledes ved en eventuelt utvidelse av antall utviklere i Portugal. Et medlem av Team Alpha (P8) mente: *“Nei, det vi kanskje kunne gjort bedre fra*

starten var altså, buddy-ordningen var grei nok i seg selv, men den hadde kanskje ikke trengt å være så diversifisert (..)”

I teorikapitlet gikk jeg igjennom flere roller enn bare mentor fra forskningen gjort av Hoda, Noble og Marshall (2013). Fordi prosjektet fortsatt var relativt nytt da forskningen startet var det ikke så enkelt å se noen av de andre rollene, da spesielt vanskelig blant portugiserene. Et funn som var interessant var at rollen *koordinator* (bindeledd mellom teamet og kunden) ble prøvd unngått av teamene. De ønsket ikke alle leddene mellom kommunikasjonen, men heller at hvis en utvikler lurte på noe skulle de selv ta kontakt med kunde. En norsk leder (P2) sa følgende: *“Og en annen ting som vi gjorde som jeg og tror var veldig lurt når du jobber med [kundebedrift], så fikk de portugiserne ikke bare lov, men de skulle snakke direkte med utviklere og tekniske tester i [kundebedriften].”*

4.2.5 Supportverktøy og prosess

Norbank hadde utarbeidet en skriftlig onboardingsplan som inneholdt det meste av planer, mål og tidslinjer. Jeg har også mottatt dokumenter for løpende oppdateringer for hvordan dette ligger an. Selve planen er en ting, men hvordan den ble planlagt og utformet er muligens mer interessant, og derfor fokuserer jeg mer på dette under denne påvirkende aktiviteten.

Det var helt tydelig at Norbank hadde brukt både mye tid og energi på å planlegge og sørge for at onboardingen av et distribuert team skulle bli så vellykket som overhodet mulig. Et medlem fra Team Alpha (P1) fortalte at før onboardingen hadde Norbank inne et konsulentselskap hvor de hadde workshops hvor både leder for Team Alpha, flere delivery-managere, de som hadde konsultasjonsansvar, produktspesialister og utviklere fikk lov til å være med. Dette var for å gi alle muligheten til å få et eierskap til den nye utviklingsprosessen som skulle defineres. Fra intervjuene kom det frem at dette også ble plukket opp fra de portugisiske utviklerene, fordi en av dem fortalte at onboardingsprosessen var veldig bra fordi hovedinntrykket var at Norbank var veldig opptatt av å få prosjektet til å fungere.

I tillegg til selve planleggingen er det også tydelig at Norbanks ledelse har fulgt opp underveis i prosessen med møter. En norsk leder (P3) fortalte at de har fulgt opp løpende igjennom perioden med faste møter. Anslagsvis hver 14. dag, eller minst en gang i måneden. Under disse møtene ble det gjort en gjennomgang av blant annet kostnadene og forbruket. Så for dette tilfellet var det de økonomiske aspektene som ble fulgt opp, men oppgaven vil også presentere funn for oppfølging av personalet.

Bauer (2010) skrev at de mest effektive onboardingplanene ofte er kommunisert ut til hele bedriften, og dette var også gjort hos Norbank. En norsk utvikler (P13) fortalte:

“Jeg vet at [teamleder Alpha] har informert de andre i organisasjonen at den onboardingprosessen her kom til å bremse oss ned, så alle i organisasjonen har visst det. Det har kommet veldig tydelig frem.”

Selv om det virker som at det var godt kommunisert ut at onboardingen kom til å bremse ned effektiviteten en stund i Norge, kan det virke som at det fra business-siden var litt vanskelig å skjønne akkurat hvor mye tid dette ville ta og hvor mye det faktisk ville bremse ned på effektiviteten. *“Jeg tror nok det er folk høyere oppe i organisasjonskartet som ikke har tatt det så mye innover seg som de burde.”* (P13) Dette er kanskje en av årsakene til det jeg nevnte i forrige seksjon *Veiledning og støtte*, om at flere fra Team Alpha fikk oppgaver som var prioritert over samarbeid med utviklerene i Portugal. Dette kommer også oppgaven tilbake til under seksjonen om utfordringer.

4.2.6 Tilbakemelding

Denne aktiviteten er som nevnt i teorikapittelet todelt; nyansatte både søker og mottar tilbakemeldinger. Det kom frem at Norbank har sørget for at begge typer tilbakemelding fant sted under onboardingen. Norbank har blant annet holdt ukentlige møter hvor det har vært rom for å både gi og få tilbakemeldinger på hvordan

ting er. Det arrangeres forbedringsfredag hvor portugiserene er med og som har fungert veldig fint.

Enkelte ledere fra Norge har også vært i Portugal hvor det er blitt holdt møter for å finne ut hva Norbank selv kan bli bedre på. En av de norske lederene sa følgende: “Jeg har fulgt med på hvordan de jobber og vært med på standup via webex-meeting sammen med teamet der nede. Satt på en del møter med alle sammen og latt de fortelle meg hva de syns vi kan bli bedre på.” (P4) Det blir også holdt en-til-en samtaler hver måned med utviklerene i Portugal. Her blir det spurt om hvordan både faglige ting går, jobben generelt og eventuelt andre ting hvis det ønskes å snakke om. Den norske lederen (P5) mener at hvis man ønsker å inkludere dem, så er det viktig å behandle dem på samme måte som de norske.

Det virker som at systemet til Norbank for å gi og oppsøke tilbakemeldinger har fungert veldig greit og at utviklerene i Portugal tør å spørre eller gi tilbakemelding hvis det er noe galt eller hvis de bare har enkle spørsmål de trenger svar på.

4.3 De fire ønskede tilpasningene etter endt onboarding

Oppgaven har nå gått igjennom alle aktivitetene som er med på å påvirke onboarding, og Bauer (2010) mener at desto bedre disse er utført, desto bedre er de nyansatte tilpasset den nye jobben sin. Vi har også fra Bauers modell at det totale nivået av tilpasning er lik suksessen til onboarding. Jeg skal derfor nå gå igjennom alle de fire nivående av tilpasning og se på hvordan hver og en av dem har gått. De fire ønskede tilpasningene eller verdiene er som nevnt mestringsevne, rolleavklaring, sosial integrering og kjennskap til kulturen.

4.3.1 Mestringsevne

Som Bauer (2010) beskriver mestringsevne handler det om at den nyansatte skal føle seg komfortabel med å starte arbeidet i den nye jobben. Fra intervjuene var det spesielt tre punkter som ble tatt opp som relevant for at den nyansatte skal føle seg klar til å starte arbeidet. Disse punktene var tillit, kjennskap til teknologi og domene.

Spesielt på Team Delta var det tydelig at tilliten var der fra start. En norsk utvikler (P17) fra Team Delta fortalte at kort tid etter innføringsprogrammet i Norge fikk de portugisiske utviklerene ansvaret for en oppgave fra start og sa følgende til dem: *“Dere har vært på onboarding i Norge, dere har en mix av senior utviklere, dere kan teknologien, her er det som skal gjøres.”*

Hos Team Alpha var det litt mer varierte svar vedrørende spørsmål om tildelte arbeidsoppgaver etter introduksjonsuken. Likevel kom det frem at de fikk oppgaver fra start og var motiverte til å utføre disse. En norsk utvikler (P13) var sikker på at det ble kommunisert ut tidlig konkrete utviklingsoppgaver de skulle jobbe med, og både P6 og P13 hadde samsvarende svar hvor de fortalte at de portugisiske utviklerene jobbet veldig selvstendig og var veldig motiverte. Det kom også frem at de til og med har overtatt et helt prosjekt de har ansvaret for nå.

Når det kommer til kjennskap til teknologien (tekniske ferdigheter) var tilbakemeldingene fra både Team Alpha og Team Beta samkjørte - de nyansatte hadde en veldig høy teknisk kompetanse. En utvikler (P17) mente de var veldig innforstått med teknologien og påpekte at flere hadde erfaring med web-teknologi i større business fra før. Også tre utviklere fra begge teamene (P13, P14 og P17) roste de portugisiske utviklerene under intervjuene for de tekniske ferdighetene.

Det kom ganske tidlig frem i forskningen min at det hadde vært litt forskjell på Team Alpha og Team Delta med tanke på hvor fort teamene fikk oppgaver ut i produksjon. Dette fikk jeg også vite før jeg holdt intervjuene av de norske utviklerene, og jeg kunne derfor rette spørsmål direkte mot dette. Hos flertallet av informantene ble det svart at det trolig var vanskelighetsgrad på domenet til Team Alpha som var hovedgrunnen til at det tok lenger tid for de portugisiske utviklerene i dette teamet å komme i gang.

En norsk utvikler (P13) forklarte forskjellen med at Team Alpha har et veldig komplisert forretningsområde, og legger til Team Alpha har mange flere eksterne

faktorer, eksternt i teamet som påvirker hvordan de kan gjøre ting. Informanten fortsetter med å si at mye kommunikasjon må foregå internt i bedriften før utviklere i Team Alpha kan gjøre noe som helst på grunn av regulatoriske krav.

I følge en annen norsk utvikler (P17) hadde det blitt diskutert mellom teamene hva forskjellene kom av. Fra dette hadde det kommet et tilsvarende svar som fra P13 om at et mer komplisert forretningsområde trolig hadde mye av skylden. P17 fortalte også at forretningsforståelsen i Norbank er veldig rettet mot det norske markedet. Uten særlig erfaring med det norske bankdomenet kan det derfor potensielt være veldig vanskelig å sette seg inn i domenet til Team Alpha.

Mestringsevnen var derfor trolig forskjellig for utviklerene på Team Alpha og Team Delta da førstnevnte hadde vanskeligere domene å forholde seg til.

I tillegg til utfordringer med domenkunnskap var det for begge teamene noen problemer med språk. Da kanskje spesielt rettet mot norske begreper innen bank. En av de norske utviklerene svarte på spørsmålet om språk med at mye informasjon er på norsk, og at dette kombinerte med norske bank-begreper gjør det vanskelig selv for nordmenn å sette seg inn i. Dette var helt tydelig noe de portugisiske utviklerene følte på og trolig påvirket dem i starten. En av de portugisiske utviklerene fortalte at de fikk en liten følelse av ubehag så fort de innså det faktum at de kom til å måtte forholde seg mye til det norske språket. Det kom likevel frem at de taklet denne språkbarrieren veldig bra. En norsk utvikler (P14) sa følgende:

“Men nei, jeg vil si at jeg er ganske imponert. Fordi de går inn og ser nettbank som er på norsk, klarer å forstå det ved å bruke google translate. Klarer å teste det selv og. Det er ganske imponerende. Skjønne sammenhengen og skjønne når noe er feil på et annet språk.”

4.3.2 Rolleavklaring

Denne tilpasningen er delt inn i to deler; det å ha forståelse for forventningene som blir satt av bedriften og sin egen rolle i bedriften. Norbank prøvde tidlig å kommunisere ut at forventning om at det skulle gå bra med en gang var relativt lave. De

antok at det kom til å ta tid å etablere teamene i Portugal. P1 forklarte dette med at forventningen til at det skulle gå bra var stor, men at forventningene til at det skulle gå bra bra fra dag en ikke var stor. Denne informanten påpekte at de forventet at det kom til å ta tid.

Som jeg nevnte under avsnittet om *innføring* hadde en portugisisk utvikler en forventning om at Norbank kom til å være en veldig formell bank, men etter innføringsprogrammet så ble denne meningen endret. Det virker derfor som at Norbank har informert de nyansatte om forventningene fra bedriften på en god og tydelig måte.

Det var viktig for Norbank og Byrået å finne folk som passet inn i den rollen bedriften trengte. I følge lederen fra Byrået ble det holdt en sesjon med Norbank rett etter kontrakten mellom de to bedriften var skrevet under. Denne sesjonen ble kalt for recruitment/requiring hvor de gikk i dybden på hva slags roller det skulle bli sett etter, hvilke tekniske kvalifikasjoner som var ønsket, litt om “soft skills”, organisasjonens verdier og hvilke drivkrefter det skulle bli sett etter. Byrået ønsket ikke bare å finne en utvikler, men en som Norbank også trolig ville ansatt selv i Norge.

Når det kommer til å gjøre den nyansatte inneforstått med sin egen rolle tror jeg Norbank gikk inn for å gjøre dette under selve ansettelsen. Som en norsk utvikler (P16) mente, så er det kanskje viktigere å fokusere på dette med roller under ansettelsen enn når man faktisk har begynt: *“Sett fra et ansettelsesperspektiv så prøver man å sette roller, men det som passer best på sikt er at når man etterhvert lærer seg å kjenne de ansatte bedre, da kan man mer naturlig kan fordele arbeide oppgaver til folk. At man fordeler oppgaver seg imellom.”*

Ved spørsmål om egen rolle virket det også som at en portugisisk utvikler var ganske klar på hva denne personen og teamet sin rolle for Norbank var. Ved spørsmål om hva slags rolle ett av de portugisiske informantene hadde, ble det svart at personen jobbet hovedsaklig som utvikler i banken og at kunden var de andre utviklerene i banken. Det ble presisert at det ikke var folk som faktisk bruker Norbank som bank,

men de andre utviklerene. Og la til at jobben var å gjøre deres jobb enklere.

4.3.3 Sosial integrering

Dette er den tilpasningen Norbank kanskje har truffet best på. Ved å invitere de portugisiske utviklerene til Norge, arrangere sosiale aktiviteter og sende både ledere og norske utviklere til Portugal har Norbank laget et sosialt bånd som trolig har resultert i en stor trygghet og tilhørighet for de nyansatte. Som Bauer (2010) skriver handler det om at de nyansatte føler seg inkludert av teammedlemmene, men også lederene i bedriften.

Det var helt tydelig for de portugisiske utviklerene at det hadde en stor verdi å besøke Norge. P10 syntes det var veldig kult å få besøke Norbank og få muligheten til å bli kjent med landet, en annen kultur og selskapskultur og møte mennesker ansikt til ansikt. Spesielt det siste påpekte denne informanten som viktig. En portugisisk utvikler (P9) mente det hjalp med å fjerne frykten for å spørre og fordømmene om at avstanden skal være et stort hinder. Også den andre portugisiske utvikleren (P10) som ble intervjuet fortalte at det å bli introdusert og møte kollegene kanskje var det viktigste.

I Norge ble det både arrangert sosiale aktiviteter på utviklerenes eget initiativ og allerede arrangerte aktiviteter av Norbank. Et teammedlem av Team Alpha (P1) fortalte: *“Samtidig så var det en del av det sosiale for å få ned den barrieren om at vi er her og de er helt der nede. At vi skal bli godt kjent og bli et bra team. Så vi var en del med på sosiale aktiviteter, skrive teamkontrakter og å ha litt sånn, vi hadde en tur til [by] hvor vi gjorde litt team-aktiviteter og det var jo spennende det å sende en gjeng med portugisere i en robåt i fjorden (..)”*

I tillegg til at portugiserene var i Norge så var også både ledere og utviklere fra Norge på besøk i Portugal i forskjellige puljer. Første turen var ca en måned etter besøket i Norge, og det har etter dette vært flere turer med forskjellige ansatte ifra Norge.

Det å sende ledere ned er nok både positivt for at Norbank selv skal få et bilde av hvordan det er å jobbe fra et annet land, men også å senke barrieren for å kunne spørre hvem som helst om hva som helst i bedriften. En norsk leder (P4) sa følgende: *“Så har de skjont at i Norge så var det greit å spørre sjefen om noe sånt uten at du er for evig spent luft (..) Men som en av våre utviklere sa, dette var en fredag i sommerferien, ”Dere har kanskje ikke sett bankdirektør i hettegenser før?””*

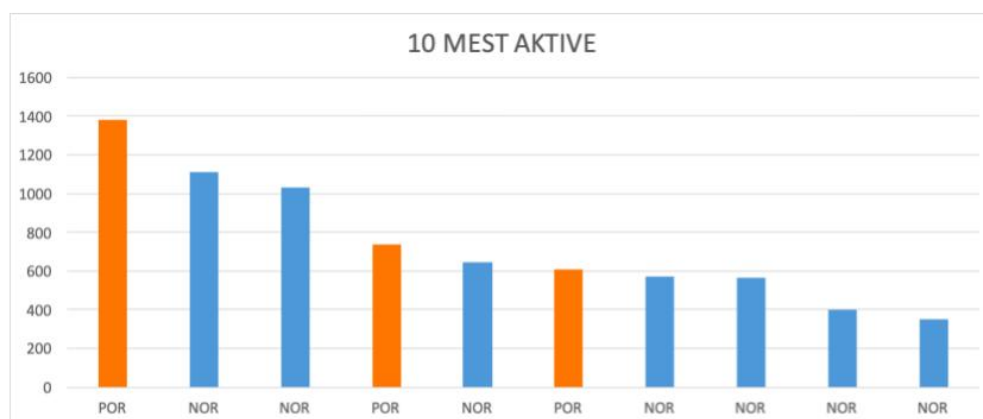
At de norske utviklerene var på besøk var nok av samme årsak at hvorfor ledelsen reiste nedover; det handlet om å se hvordan det er å jobbe for en bedrift som holder til i et annet land, men også for å bidra til mer opplæring og support. Dette var også noe portugiserene ønsket mer av. Mer besøk av utviklere, og færre fra ledelsen. Dette hadde blitt kommentert fra begge teamene i Portugal, at de gjerne hadde sett at det var flere menige utviklere og arkitekter som kom på besøk, og færre ledere. P6 påpekte at dette selvfølgelig kom av at for de portugisiske utviklerene var det viktigste den fra dag til dag tekniske biten.

Analyse av Slack-kanaler

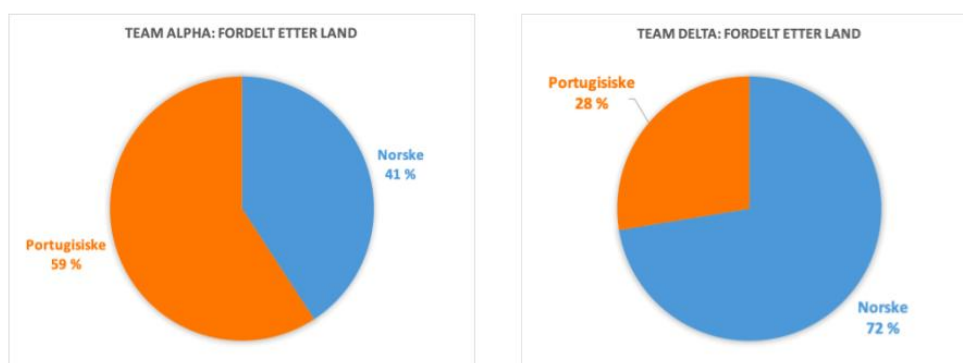
Det viste seg at blant de seks mest aktive (antall meldinger) i alle de offentlige Slack-kanalene (totalt 8 jeg fikk tilgang til) var tre av dem portugisere. Det viste seg også at den mest aktive brukeren var en portugiser (se Figur 7 på side 56). Blant disse seks finner vi fra den mest aktive en portugisisk utvikler (Team Alpha), norsk tech-lead (Team Alpha), den norske utvikleren som endte opp med alt ansvaret for de portugisiske utviklerene på Team Alpha, portugisisk utvikler (Team Alpha), norsk tech-lead (Team Delta) og portugisisk tech-lead (Team Alpha). Det kan med dette virke som at det er personer med mye ansvar som må kommunisere ut viktig informasjon og personer som trenger hjelp som er de mest aktive.

På Figur 8 på side 56 ser man at det er ganske lik fordeling av hvem som deltar fra de forskjellige landene hos Team Alpha, men med en litt skjevere fordeling hos Team Delta. Her har antall meldinger per land blitt fordelt på antallet medlemmer fra det respektive landet. Dette kan tyde på at portugiserene er komfortable med å spørre hvis det er noe de lurer på og deltar i den daglige kommunikasjonen.

Resultatene viste at oppgavene var klarere, og domenet var enklere for Team Delta. Dette er trolig en av forklaringene på aktivitetsforskjellen mellom landene. Trolig hadde Team Alpha flere spørsmål og dermed måtte spørre mer om hjelp i kanalene. For Team Delta var antall meldinger/land ganske likt (39%/61%), men sett mot meldinger/utvikler ble det ganske mye høyere aktivitet per person fra nordmennene.



Figur 7: De 10 mest aktive på Slack (8 kanaler, begge teamene)



Figur 8: Sammenligning av aktiviteten (på Slack) til landene

4.3.4 Kjennskap til kulturen

Det virker som at Norbank gjorde en god jobb med å gi de nyansatte tilstrekkelig med informasjon om bedriftens kultur. Som en bank som kan anses å være veldig formell var det viktig for Norbank å vise og forklare de nyansatte hvordan bedriften egentlig er. Fra intervjuene kom det frem at dette i hvert fall hjalp for en av de portugisiske utviklerene. Som nevnt under seksjonen om *rolleavklaring* hadde denne personen tidligere erfaring med å jobbe i bank, men oppdaget raskt at de ansatte i Norbank ikke var så formelle som først antatt.

Det hadde trolig vært veldig vanskelig å vise og forklare bedriftens kultur for de portugisiske utviklerene uten besøket i Norge. En av de portugisiske utviklerene (P10) bekreftet dette under intervjuet og sa at det hadde blitt diskutert med en leder i Norge. Å komme på besøk var nødvendig for å forstå kulturen. Det var viktig for dem å se at ikke alt trenger å være så formelt som de først trodde en norsk bank skulle være.

En annen ting som også dukket opp under flere av intervjuene var hvordan portugiserene trodde folk fra nord-Europa var kalde mennesker som ikke viste følelser: *“Men teamet i [Norge] motbeviste dette. Fordi gutta i teamet er veldig vennlige og veldig omgjengelige. Dette senket også kommunikasjonsbarrieren, og fikk oss til å være produktive litt raskere enn jeg trodde.”* (P10, portugisisk utvikler)

4.4 utfordringer

Til tross for at onboardingen tilsynelatende gikk og går veldig bra, så er det alltid uforutsette, og noen ganger forutsette utfordringer som dukker opp underveis. I tabell 12 side 58 har jeg listet opp alle utfordringer som ble nevnt under intervjuene. Tallet er antall personer som har nevnt det og prosentandelen er mot det totale antallet av informanter (17 unike).

Den mest nevnte utfordringen er kanskje noe unik for dette onboardings-caset da Norbank er en bank og onboardingen var av distribuerte team. Likevel er denne

utfordringen veldig relevant for å forklare forskjellen mellom Team Alpha og Team Delta. Dette gjelder også for utfordringene med kommunikasjonsverktøy. Dette er ofte viktig uavhengig av selskap, men spesielt viktig når det gjelder for distribuerte team. Sett bort i fra språkbarriere er de resterende utfordringene ganske generelle for alle som onboarder nyansatte.

Oppgaven skal nå gå litt mer i dybden på de mest nevnte utfordringene.

Utfordring	Antall	Prosentandel som nevnte
Domenekunnskap	13	76%
Kommunikasjonsverktøy	8	47%
Uklare arbeidsoppgaver	7	41%
Språkbarriere	6	35%
Press fra øvrig ledelse	5	29%
For stort team (Team Alpha)	4	24%
Mangel på dokumentasjon	3	18%
For langt opphold i Norge	3	18%
Tidsforskjell	3	18%

Tabell 12: Utfordringer under onboarding

4.4.1 Domenekunnskap

Dette var den mest nevnte utfordringen som ble tatt opp under intervjuene, og som stort sett var forklaringen på hvorfor Team Alpha hadde en litt tregere start enn Team Delta. Utfordringene med domene forklares både i problematikken med oversettele av språk, da hele banken opererer på norsk med norske navn og uttrykk:

“Domene-messig blir det litt verre. Spesielt siden hele banken er på norsk. Vi har gjort en innsats for oversettele dokumentasjonen og sånn til engelsk, men fortsatt er det nok mye som.. Vi er litt dårlige på domene. Mye som ligger i hodet.” (P12,

norsk utvikler)

Samt det generelle domenet bank. Norge har et annet banksystem enn Portugal i form av forskjellige typer pensjonsordninger, bankkontoer mm.:

“Jeg vil gjette at domenekunnskap. Forståelse av produktene våre og norske bankvesen og den slags tar tid å komme seg inn i. Jeg vil gjette på at det er en betydelig faktor.” (P16, norsk utvikler)

I tillegg til vanskelighetsgraden på domenet kom det også frem at Team Delta har mer kontroll over eget domene. En norsk utvikler (P13) fortalte at Team Delta gjør ting som angår alle i banken som gjør at de ikke akkurat har et enkelt forretningsområde selv, men at de i en mye større grad enn Team Alpha har kontroll over eget domene. Team Alpha derimot har i en mye mindre grad dette. Med dette kan det antas at det menes at Team Delta står friere til å utvikle hva de vil og som de vil, imens Team Alpha har et sett med regler og lover de må forholde seg til. P13 fortsatte med å fortelle at det for Team Alpha er veldig mye frem og tilbake i diskusjoner med jurister, folk som er gode på språk, venting og avklaring fra myndighetene i form av vedtatte lover og forskrifter og slikt som avgjør hvordan de kan lage produktene sine.

Når det er sagt virket det som at dette med domenekunnskap og forretningsforståelse hovedsaklig var med på å bremse ned effektiviteten i starten, men at dette var noe de lærte etterhvert, og at begge teamene leverer omtrent like hyppig nå:

“Det har blitt bedre nå enn det har vært, så den forretningsforståelse kommer litt etter litt, men det tar litt lenger tid”. (P5, norsk leder)

4.4.2 Kommunikasjonsverktøy

Utfordringen som ble nevnt nest mest fra intervjuene var problemer i forbindelse med kommunikasjonsverktøyene som ble brukt. Det kom frem at det var spesielt i starten det var problemer med både lyd og video under møter mellom de norske og portugisiske utviklerene. Et medlem av Team Alpha sa følgende om problematikken:

“Hva har vært min største smerte egentlig? Det var at vi skulle ha testet kommunikasjonsverktøyet mot Portugal/Norge tidligere. Slik at det var bedre på plass når vi skulle ha de daglige standupene” (P1)

Utifra tilbakemeldingene fra intervjuene virket det som at det var mye større problemer med lyd og bilde fra Portugal enn fra Norge. Det vil si at det var mye vanskeligere for portugiserne å skulle høre de andre og derfor kunne delta like mye som ønskelig. Dette var et problem de i Norge ikke oppdaget med en gang. Det ble riktignok gitt tilbakemelding på problemet fra de portugisiske utviklerene. P10 fortalte at det i starten var noen problemer med lyd kvaliteten og at de kontinuerlig klaget på dette uten at det ble gjort noe med. Det var først etter et besøk i Portugal da de selv fikk oppleve problemet at det ble fikset. En av de norske utviklerene fortalte under intervjuet at de hadde vært på besøk i Portugal og at et av hovedproblemene var en forsinkelse på linjen som gjorde det vanskelig å ha en god flyt i samtalen fordi man var redd for å avbryte:

“Det er litt delay (forsinkelse) og du vet ikke når folk er ferdig med å snakke, så du vet ikke når det er greit å bryte inn og sånn..” (P11, norsk utvikler)

Også fra Slack-loggene fant jeg at problemene av og til var så store at de ikke fikk holdt de daglige møtene mellom landene i det hele tatt. Her er et utkast fra loggen til Team Alpha (oversatt til norsk):

X 12.14: Jeg prøvde å ringe deg på Skype, Y

X 12.14: Webex fungerte ikke i dag

Z 12.16: Vi kjørte standup uten dere i dag. Beklager.

Også hos Team Delta var det tekniske problemer (oversatt til norsk):

X 12.51: Snart klar for standup

X 12.51: Vi har noen tekniske problemer

Av de to standup-møtene jeg observerte, var som nevnt de portugisiske utviklerene med på en av dem (tre utviklere). Under dette videomøte kunne man høre utviklerene godt, og det virket ikke lenger som at de hadde like store problemer med videoteknologien. Om problemet med forsinkelse på linjen fortsatt var et problem er uvisst da jeg kun observerte fra Norge.

Som et distribuert team er man avhengig av å raskt og enkelt kunne kommunisere med hverandre. Tjenester som epost, telefon eller lignende er ikke like effektiv som for eksempel Slack, som jeg skrev om i teorikapittelet. Dette er også et verktøy som åpner opp for dialog med flere medlemmer samtidig slik at generell informasjon og svar på spørsmål enklere kan bli distribuert ut til alle på et team.

Dette med at et Kommunikationsverktøy som epost ikke er like effektivt kom også frem i en av Slack-loggene. Det ble lagt frem et forslag om å skulle kunne få notifikasjoner på Slack hver gang det ble opprett en ny PR (pull request). Alle får visstnok dette på mail, men han ville ha det på Slack også fordi han, i følge seg selv, ikke er flink nok til å bruke mail. Her er deler av samtalen (oversatt til norsk):

X 09:19: Er det mulig å få en bot til å varsle denne kanalen om PR-er laget i Team Alpha repos..

X 09:19: Da trenger vi ikke manuelt lime dem inn her..

Y 09:19: Du får epost.

Y 09:20: Hvis requester (den som oppretter PReN) legger til reviewer (de som går over koden).

X 09:20: Hvem leser e-post...

4.4.3 Uklare arbeidsoppgaver

Denne utfordringen virket å hovedsaklig gjelde for Team Alpha i starten. Det var noe variert tilbakemelding på hvorvidt de hadde blitt gitt klare oppgaver fra start. P11 mente at de hadde et forbedringspotensiale når det kom til planleggelsen av

hvem som skulle jobbe med hvem og hva det skulle jobbes med. Det kan også diskuteres for om problemet heller lå i hvordan Team Alpha jobber med oppgaver med kontinuerlige endringer og med mange instanser å skulle forholde seg til:

“De har flere ganger sagt at de synes det er vanskelig at produktet endrer seg etterhvert. De begynner på noe, og plutselig endrer designet seg, prototypen og konseptet, og så må de gjøre om på det. Det synes de er litt plagsomt.” (P12, norsk utvikler)

En annen potensiell årsak til at det var enklere for Team Delta å kunne gi ut klare spesifikke oppgaver var nok, som jeg nevnte i avsnittet om domene, at Team Delta hadde færre regler og mennesker å forholde seg til. Dette gjorde at de potensielt kunne gi de portugisiske utviklerene en større tillit fra start:

“Så vi tok kanskje litt høyere risk. Og det er det ene punktet, og det andre punktet er at det krever mye forretningsforståelse for [Team Alpha] for å levere noe.” (P17, norsk utvikler)

4.4.4 Språkbarriere

Utfordringen med språk var todelt. På den ene siden gjaldt det kommunikasjonsproblemer på grunn av forskjellige morsmål, og på den andre siden var det problemer i form av oversettelse av bankterminologier. Dette var begge de to portugisiske utviklerene som ble intervjuet enige om. Den ene fortalte at det var utrolig mange ukjente ord for dem som gjorde at de måtte lage en egen ordliste med terminologier. Og til tross for at Norbank hadde lagt inn en god innsats for å prøve og oversette det meste inkludert dokumentasjonen før onboarding var det en del informasjon som fortsatt kun var tilgjengelig på norsk.

I Slack-loggene fant jeg eksempler på utfordringer med oversettelse fra norsk til engelsk. Her er et utkast fra loggene (her gjaldt det antagelig et program som kun var på norsk):

X 12.26: what's the difference between Ferdig arbeidet and Avslutt oppgave?

Y 12.26: Ferdig arbeidet = Done

Y 12.27: Avslutt oppgave = archive

4.4.5 For stort team (Team Alpha)

En av begrunnelsene for at det ene teamet kom raskere i gang enn det andre var også størrelsen på teamet. Enkelte mente at Team Alpha var for stort. Da jeg gjennomførte intervjuene hadde Team Alpha blitt delt opp i tre mindre team. Som nevnt i teorikapittelet hadde jeg med et sitat fra Kaltzenback og Smith (2008) om at team med mange medlemmer har en stor sannsynlighet for å deles opp i mindre subteam. Det var akkurat dette det kom frem fra intervjuene at hadde skjedd, til tross for at de så nødvendigheten til å jobbe på tvers av subteamene:

“Den oppdelingen der er mine øyne egentlig bare semantisk. Jeg tror fremdeles vi er nødt til å jobbe på tvers av disse i gåsetegn team i team.” (P13, norsk utvikler)

Oppdelingen ble gjort slik at utviklerene i Portugal som jobbet for Team Alpha ikke trengte å ha så mange å forholde seg til. Dette kom det også positive tilbakemeldinger på fra dem at var bedre. En norsk leder (P5) mente at den oppdelingen kun var positivt for alle instanser da det ble færre personer å forholde seg til.

4.4.6 Øvrige

De resterende problemene kom ikke like tydelig frem som de nevnte, men noe av det er likevel verdt å nevne. Utfordringen med press fra øvrig ledelsen gjaldt at de norske utviklerene som nevnt plutselig fikk en del hasteoppdrag som de måtte prioritere. En av utviklerene sa følgende: *“Det er sånne hasteprosjekter. Det ødelegger litt, ødela litt for onboarding. Buddy-ordningen falt veldig på en eller to personer.”* (P14) Dette ødela potensielt både for buddy-ordningen og trolig for en del av den generelle oppfølgingen og opplæringen.

Det var litt motsigelser når det gjaldt hvorvidt dokumentasjonen var god nok. Enkelte mente at den var det og at de hadde lagt inn mye tid og energi på å gjøre

den klar, imens andre mente at det burde vært gjort en bedre innsats. Dette var riktignok tilbakemeldinger fra de norske utviklerene, og det var kun en portugiser som sa noe om dette og han var ganske fornøyd med dokumentasjonen: *“Jeg tror det meste er godt dokumentert.”*

Tilbakemeldingen om at oppholdet i Norge var for langt har jeg allerede skrevet noe om, men jeg never dette igjen fordi det er verdt å bite merke i hvis Norbank ønsker å utvide, men også for andre bedrifter som eventuelt ønsker å onboarde distribuerte team: *“Vi er alle enige om at to uker er mer enn nok for onboarding.”* (P10, portugisisk utvikler)

Den siste utfordringen som er tatt med er tidsforskjell. Informantene sa at til tross for at det bare er en time i tidsforskjell kan det utgjøre er større forskjell i realiteten. Dette ble forklart med at mange i Norge starter på jobb 8 og at de i Portugal ofte starter 9, og at det da i realiteten blir to timers forskjell istedet for en. På grunn av dette kunne potensielt arbeid stoppe opp hvis man var avhengig av en som ikke var på jobb: *“Noen ganger vil jeg bare legge igjen en beskjed på en kanal (Slack) og bare tenke: ‘okey, i morgen når jeg kommer hit, vil jeg sannsynligvis ha svarene mine’”*. (P9, portugisisk utvikler)

Et av teammedlemmene til Team Alpha (P7) fortalte at sin egen arbeidstid normalt var 8-16, men etter onboarding på grunn av tidsforskjellen, endret informanten dette til 9-17 for å være mer tilgjengelig for de portugisiske utviklerene. Dette er tiltak som fungerte og som bør vurderes av bedrifter som benytter seg av outsourcing.

5 Diskusjon

Formålet med dette studiet var å se om det finnes en god praksis for onboarding distribuerte team og belyse eventuelle utfordringer for min casebedrift slik at andre i tilsvarende situasjon kan ta lærdom av dette. Utgangspunktet for studiet var at jeg visste onboarding hadde vært ganske suksessfull sett mot andre caser, og det var derfor interessant å se om Bauer (2010) sin modell for onboarding fungerer i praksis. For å kunne besvare det nevnte fant jeg det nødvendig å måtte kunne svare på følgende forskningsspørsmål:

FS1: Hvordan fungerer Bauers generelle onboardingsmodell for onboarding av distribuerte team?

FS2: Hvilke utfordringer kan oppstå ved onboarding av distribuerte team?

Før oppgaven skal diskutere de to forskningsspørsmålene skal det argumentere for hvorfor oppgaven snakker om prosessen i caset som onboarding av distribuerte team og ikke av portugisiske utviklere. Etter å ha gått igjennom forskningsspørsmålene vil oppgaven ta for seg implikasjoner for praksis og teori, før den sier litt om begrensninger for oppgaven.

5.1 Vurdering av caset og teamene

Norbank hadde som nevnt allerede to eksisterende norske utviklingsteam før de utvidet med ti portugisiske utviklere. Hvorfor er da tittelen på oppgaven onboarding av distribuerte team da de norske utviklerene allerede var ansatt? Jeg skal nå bryte opp tittelen i tre separate deler og argumentere for valget. Er det et team? Er teamet distribuert? Og er det hele teamet som blir onboardet eller bare deler av det?

Gitt Katzenback og Smith (1993) og Parker (2003) sin forklaring av grupper og team kan det argumenteres for at både Team Alpha og Team Delta er et team fordi ingen av dem vurderes kun etter hvert enkelt individs resultat (gruppe), men av resultatet til alle medlemmene (team).

Morley, Cormican og Folan (2015) trakk frem i sin litteraturgjennomgang to måter å diskutere for hvorvidt et team er distribuert eller ikke. Den første gjaldt geografisk avstand og den andre gjaldt i hvor stor grad virtuelle verktøy er brukt. Uavhengig av hvilke av disse man bruker kan det argumenteres for at både Team Alpha og Team Delta er distribuerte team. Begge teamene har store geografiske avstander og er i stor grad avhengig av verktøy som Slack og Skype for å koordinere og utføre teamprosesser. Gitt dette er begge teamene også globale distribuerte team gitt forklaringen av begrepet fra Oshri, Fenema og Kotlarsky (2008).

Det har nå blitt argumentert for at begge teamene er distribuerte team, men er det hele teamet som blir onboardet eller bare de portugisiske utviklerene? I neste seksjon skal jeg gå igjennom de forskjellige delene av en onboarding som presentert av Bauer (2010), men min argumentasjon for at de distribuerte teamene blir onboardet handler om at selv de som allerede var ansatt måtte tilpasse seg en helt ny måte å jobbe på. Selv om tilpasninger som mestringsevne og rolleavklaring allerede var på plass måtte tilpasninger som sosial integrering og kjennskap til kulturen videreutvikles.

5.2 Bauers modell mot onboarding av distribuerte team

Denne seksjonen diskuterer det første forskningsspørsmålet:

FS1: Hvordan fungerer Bauers generelle onboardingmodell for onboarding av distribuerte team?

Bauers generelle modell for onboarding av nyansatte fungerer også for onboarding av distribuerte team. Jeg vil likevel under seksjonen *implikasjoner for teorien* foreslå en ny onboardingmodell som trolig ville fungert bedre for mitt case. Videre skal jeg diskutere hvorfor Bauers modell passet for mitt case.

5.2.1 Vurdering av onboardingen i sin helhet

Som nevnt i introduksjonen av dette kapittelet prøver jeg å besvare dette forskningsspørsmålet ved å se om Bauers modell for onboarding er en modell som i praksis fungerer. Jeg har i resultatkapittelet gått igjennom alle de påvirkende aktivitetene og de fire tilpasningene og skal nå diskutere hvorvidt disse er oppfylt, og om man da kan konkludere med at Bauers modell fungerer i praksis. Først vil oppgaven vurdere Norbank sin onboardingsstrategi som inkluderer de fire ønskede tilpasningene hos den nyansatte. Deretter gå igjennom aktivitetene som påvirker disse før oppgaven vil evaluere onboardingsprosessen i sin helhet.

Bauer (2010) skrev ikke om hvordan man skal vurdere en onboarding mot sin egen modell og det er også vanskelig å beskrive - med tall, hvorvidt onboardingen til Norbank fulgte Bauers modell. Jeg har derfor, på lik linje med Britto mfl. (2018), prøvd å evaluere en og en del av onboardingen. Eneste forskjellen er at jeg har valgt å kategorisere på **ja**, **noe**, **lite** eller **ingen** istedet for grønn, gul og rød. Dette for å også kunne vurdere onboardingsstrategi. I Tabell 13 har jeg laget en oversikt over i hvor stor grad de ulike delene er tatt hensyn til/oppnådd. Jeg skal nå diskutere hvorfor.

5.2.2 Ønskede tilpasninger og onboardingsstrategi

Fordi de fire ønskede tilpasningene er veldig like de fire byggestenene (mestringsevne mot samsvar, rolleavklaring mot avklaring, kjennskap til kulturen mot kultur og sosial integrering mot tilknytning) har jeg valgt å kun vurdere onboardingsstrategien til casebedriften da dette også vil inkludere i hvor stor grad de fire tilpasningene er oppnådd. Fra teorikapittelet (se Tabell 5, side 20) har vi at i hvor stor grad disse byggestene er tatt høyde for tilsvarer onboardingsstrategi bedriften har valgt. Det er en bred enighet innenfor forskningen at disse må inkluderes for å oppnå en suksessfull onboarding (se for eksempel Jones, 1986; Bauer mfl., 2007; Klein og Polin, 2012).

Samsvar er inkludert i alle typer onboardingsstrategi fordi det inkluderer å lære ansat-

Bauers onboardingmodell		Grad oppnådd			
Hva	Aktivitet/tilpasning	Ja	Noe	Lite	Nei
Aktiviteter som påvirker Onboardingen	Rekruttering	α, δ			
	Innføring		α, δ		
	Opplæring		α, δ		
	Veiledning og støtte	δ	α		
	Supportverktøy og prosess		α, δ		
	Tilbakemelding		α, δ		
Ønskede tilpasninger hos den nyansatte	Mestringsevne	δ	α		
	Rolleavklaring	α, δ			
	Sosial integrering	α, δ			
	Kjennskap til kulturen	α, δ			

Tabell 13: Resultat av onboardingen for Team Alpha (α) og Team Delta (δ)

te grunnleggende juridiske og politikkrelaterte regler og forskrifter. Her mener jeg at **Ja**, Norbank har oppnådd dette. Dette er kanskje den eneste byggestenen som ikke ligner på den “tilsvarende” tilpasningen *mestringsevne*, og jeg skal derfor vurdere mestringsevnen nå. Her var det litt forskjell på teamene som forklart i resultatkapittelet, og jeg mener derfor at **Ja**, Team Delta hadde mestringsevne og Team Alpha hadde **noe**.

Avklaring referer til å sikre at den ansatte forstår deres nye jobb og alle relaterte forventinger. Denne byggestenen er veldig lik tilpasningen *rolleavklaring* og med utgangspunkt i det jeg skrev i teorikapittelet vil jeg si at: **Ja**, Norbank har tatt hensyn til denne byggestenen.

Kultur handler om å gi den ansatte en følelse av både formelle og uformelle normer i bedriften. Denne kan nok sies å være identisk med en av de fire tilpasningene jeg skrev om i teorikapittelet; *kjennskap til kulturen*. Med utgangspunkt i det vil jeg si at: **Ja**, Norbank har sørget for at de nyansatte er kjent med bedriftens kultur.

Tilknytning referer til de viktige mellommenneskelige forhold og informasjonsnettverket som de nyansatte må etablere. Også denne byggestenen er veldig lik tilpasningen *sosial integrering*. Jeg skrev at denne tilpasningen kanskje var den til-

pasningen Norbank hadde truffet best på, og med det vil jeg si at: **Ja**, denne byggestenen er blitt tatt i betraktning.

Fordi Norbank helt tydelig har tatt hensyn til alle de fire byggestenene kan man si at Norbank enten aktivt valgte, eller i hvert fall endte opp med en **aktiv on-boardingsstrategi**.

5.2.3 Aktiviteter som påvirker onboardingen

Jeg vil nå diskutere hvorvidt de seks aktivitetene som er med å påvirke onboardingen er blitt tatt høyde for og dra inn relevant forskning der jeg finner det passende.

Rekruttering vil jeg si at **ja**, Norbank har absolutt inkludert, tatt høyde for og satset godt på rekrutteringen. Dette ved å blant annet ha med de fremtidige teammedlemmene under intervjuer for å skape eierskap og ved å tidlig snakke om kulturen til bedriften. Klein, Fan og Preacher (2016) og Bauer (2007) forteller at det er veldig viktig å inkludere denne aktiviteten i onboardingen og at man derfor ikke burde velge en passiv onboardingsstrategi. Britto mfl. (2018) anbefaler å fortelle om forventningene til den nyansatte under intervjuene.

Innføring gjorde Norbank en god jobb med ved å invitere de portugisiske utviklerene til Norge i tre uker. Det virket som at dette resulterte, som Bauer (2010) mente det burde resultere i, med en større forståelse for kulturen og bedriften og at de følte seg velkomne til sin nye bedrift. Casebedriften hadde likevel ikke tatt høyde for hvor lenge de portugisiske utviklerene ønsket å være der. Dette medførte litt negative tilbakemeldinger for dette programmet. Med dette er det argumentert for at bedriften i **noe** grad har tatt høyde for denne påvirkningen.

Opplæring skjedde som nevnt hovedsaklig under innføringsprogrammet de tre ukene i Norge. Dette resulterte i at det potensielt var litt for mye informasjon som skulle læres på en gang. Britto mfl. (2018) fant også fra sin case-studie at en slik “boot-camp” (eller innføringsprogrammer som jeg presenterte det) er fint, men det er for

mye informasjon som skal læres på en gang. I tillegg til dette var norske utviklere enkelte ganger på besøk i Portugal for å hjelpe til. Det var litt forskjell på teamene når det kom til utnyttelse av buddy-ordningen som verktøy for opplæring og klarhet i oppgaver. Buddy-ordningen fungerte mye bedre for Team Delta i tillegg til at oppgavene var veldig klare for dette teamet. Derfor vil jeg si at **ja**, opplæringen var tatt veldig høyde for av Team Delta. Fordi buddy-ordningen ikke fungerte helt som tenkt for Team Alpha og oppgavene ikke var like klare vil jeg si at dette teamet hadde tatt **noe** høyde for opplæring. Det blir selvfølgelig noe vanskeligere for distribuerte team å drive med opplæring, og dette har det også blitt tatt høyde for.

Veiledning og støtte. Som Bauer (2010) skriver om i *Onboarding New Employees: Maximizing Success* er denne aktiviteten en viktig bidragsyter for å sørge for at den nyansatte lettere klarer å tilpasse seg den nye jobben. Begge teamene startet med en buddy-ordning, men hos det ene teamet ble dette fort litt hvisket ut på grunn av press fra øvrig ledelse. Denne buddy-ordningen er det både Bauer (2010) og Hoda, Noble og Marshall (2013) kaller for en mentor. Sett bort ifra forskjellen på teamene har begge vært veldig hjelpelige med å svare på spørsmål og opprettholde en god dialog. De nærmeste lederene har også tilsynelatende fulgt godt opp, men det har kommet tilbakemeldinger på at det er å foretrekke at det kommer flere utviklere på besøk til Portugal enn ledere. Med dette kan det argumenteres for at Norbank i **noe** grad har tatt hensyn til veiledning og støtte. Også her har selvfølgelig den geografiske distansen en påvirkning.

Supportverktøy og prosess tok Norbank høyde for ved å ha en skriftlig onboardingplan, som anbefalt av Bauer, som inneholdt planer, mål og ansvarsområder. Det virket også som at denne var godt distribuert i bedriften, men på tross av dette var det ikke alle som helt tok innover seg hvor tidskrevende denne onboardingprosessen potensielt kom til å bli (som blant annet resulterte i press fra øvrig ledelse). Det ble også avholdt interessentmøter til bruk av oppfølging. Hvis man vurderer verktøyene som ble brukt til videokonferanser til å høre under denne aktivitetene er dette også med på å trekke ned vurderingen. Norbank visste fra før onboarding

at disse verktøyene var kritiske, men de fungerte likevel ikke optimalt i starten. Så for denne påvirkende aktiviteten vil jeg si at Norbank i **noe** grad tok høyde for dette.

Tilbakemelding har blitt både mottatt og oppsøkt fra de nyansatte, akkurat som Bauer (2010) mener er viktig. Ledelsen og teammedlemmene i Norge har fulgt godt opp og sørget for at det er en plattform for å gi tilbakemelding hvis det skulle være noe galt, men selvfølgelig også for ting som fungerer. Som nevnt fra et intervju, som også gjelder for de fleste bedrifter, kan Norbank selvfølgelig bli bedre på dette. Det kom likevel frem fra en av de portugisiske utviklerene at personen ikke var så fornøyd med ett av de ukentlige møtene, men at det likevel fortsatt ble holdt. På grunn av dette kan man diskutere for at bedriften i **noe** grad har et fungerende system for tilbakemeldinger.

Team Alpha og Team Delta ble fra før onboarding sett på som to autonome team, og målet for Norbank var at de portugisiske utviklerene også skulle bli autonome. Fra intervjuene kom det frem at de portugisiske utviklerene hos Team Delta ble sett på som autonome, og at de fra Team Alpha “var på vei dit”. Dette kan muligens også være en av årsakene til forskjellen på teamene, men da jeg ikke har tilstrekkelig med data til å begrunne dette er det ikke inkludert under resultat. Som nevnt fra resultatkapittelet fikk Team Alpha mye arbeid som ikke var planlagt som betyr at de har en lav grad av autonomi. Både samarbeidet og graden av autonomi hos de portugisiske utviklerene blir påvirket av dette.

I teorikapittelet ble det referert fra Patanakul, Chen og Lynn (2012) som mente at autonome team ikke alltid fungerer for inkrementell innovasjon. Oppgaven presentert en potensiell løsning for dette; at teamene både driver med utvikling og drift. For Team Delta var dette i mye større grad tilfellet. Også dette kan være en forklaring på forskjellen i autonomitet hos teamene.

Med dette kan man derfor argumentere for at casebedriften i stor grad har tatt høyde for alle de påvirkende aktivitetene, men at det har vært en del utfordringer under flere av punktene. Så den gjennomsnittlige utførelsen av aktivitetene blir der-

for **noe** vellykket. Når det kommer til de fire tilpasningene så ser jeg en sterk likhet mellom disse og de fire C-ene (byggestenene) som nevnt i teorikapittelet. Jeg tar derfor utgangspunkt i gjennomgangen av onboardingstrategi og konkluderer derfor med at **ja**, alle de fire tilpasningene er blitt tatt høyde for. Dette til tross for at de påvirkende aktivitetene kunne vært noe bedre utført. Bauer (2010) mener som nevnt at hvis disse er oppnådd har også onboardingen vært suksessfull. Med utgangspunkt i at informantene så på onboardingen som suksessfull og fordi oppgaven nå har vist dette med modellen, kan det derfor diskuteres for at at Bauers modell er en god praksis for onboarding av distribuerte team og at Norbank hadde en suksessfull onboarding. Hvorfor fungerte denne modellen som antageligvis ble laget for bedrifter som har insourcing, for en bedrift som har outsourcing? Dette diskuteres videre.

5.2.4 Hvorfor fungerte modellen?

Bauer (2010) sin onboardingmodell er som nevnt laget for en generell onboarding av en nyansatt. Fordi en nyansatt stort sett er ansatt hos bedriften som skal onboarde har vi at bedriften insourcer arbeid (Oshri, Kotlarsky og Willcocks, 2015). Med dette er det diskutert for at Bauer sin modell er laget for insourcing. Hvordan har det seg da at modellen fungerte for onboarding av utviklere som er outsourcet?

På papiret er de portugisiske utviklerene ansatt hos Byrået, og teoretisk sett driver derfor Norbank med nearshore outsourcing. Som skrevet i metodekapittelet jobber Byrået mot at de rekrutterte utviklerene skal føle seg som en del av bedriften de skal jobbe for, selv om de er ansatt hos Byrået. Dette virket også som tilfellet for mitt case da det fra intervjuene kom frem at både de portugisiske utviklerene og de ansatte i Norbank følte at utviklerene var ansatt hos Norbank. Med dette har vi at i teorien er det outsourcing, men i praksis ligner og føles det mer som en insourcing. Dette var trolig også hvorfor Bauers modell fungerte så godt for dette caset.

5.3 utfordringer ved onboarding av distribuerte team

Denne seksjonen diskuterer det andre forskningsspørsmålet:

FS2: Hvilke utfordringer kan oppstå ved onboarding av distribuerte team?

Jeg fant at det var hovedsaklig fem utfordringer ved onboarding av distribuerte team.

5.3.1 Reelle utfordringer mot forventede

Fra teorigapittelet nevnte jeg de fire største bekymringene når det kom til å outsource arbeid hentet fra en undersøkelse gjort av Lewin og Peeters (2006). Som man kan se i Figur 14 på side 73 stemmer ikke de forventede utfordringene mot de reelle. Utfordringene for casebedriften er listet etter antall informanter som nevnte utfordringen, og de forventede problemene er listet etter antallet personer fra undersøkelsen til Lewin og Peeters (2006) som forventet utfordringen. Sett bort ifra språkbarriere som en kanskje forventer uansett ved outsourcing er de forventede utfordringene mye mer generelle enn de reelle. Uklare arbeidsoppgaver og for stort team er ikke tatt med her da min vurdering er at disse ikke var like store problemer for caset som det kom frem under intervjuene.

Utfordringer ved outsourcing	
Reelle (mitt case)	Forventede (Lewin og Peeters, 2006)
1. Domenekunnskap	1. Dårlig kvalitet
2. Kommunikasjonsverktøy	2. Kulturell forskjell
3. Språkbarriere	3. Tap av kontroll
4. Press fra øvrig ledelse	4. Turnover

Tabell 14: Utfordringer: reelle mot forventede

Når det kommer til de forventede problemene virket det aldri som at dårlig kvalitet var et reelt problemet for Norbank. Ja, ett team brukte lenger tid enn det andre til å komme godt i gang, men kvaliteten virket fra tilbakemeldinger å være god. Utfordringer med kulturell forskjell ble nevnt, men stort sett heller som en utfordring

som kun gjaldt tidlig i prosessen. Dette hadde trolig vært en større utfordring hvis det hadde vært en større kulturell forskjell mellom Norge og Portugal. Hvis man tar utgangspunkt i tidligere forskning gjort av Chei og Gelfand (2018) har vi at Norge faktisk har strengere sosiale normer enn Portugal og at land som for eksempel India (hvor flere av utviklerne i Norbank hadde dårlig erfaring med å outsource arbeid til) er strengere enn Norge igjen. Dette betyr trolig at det er en fordel at landet som ønsker å outsource er strengere og at desto mindre kulturell forskjell det er, desto bedre.

Tap av kontroll virket heller ikke å være et problem. Dette kan kanskje være fordi Norbank ønsket å ha team sammensatt av både norske og portugisiske utviklere (distribuerte team), som sørget for kontinuerlig kommunikasjon og dermed kontroll. Kontinuerlig oppfølging fra ledelse og hjelp fra Byrået var nok også en faktor her. Den siste forventede utfordringen jeg tok med var turnover - som betyr bekymringen for at ansatte slutter. Dette kan potensielt bli et problem for Norbank senere, men fordi prosjektet ikke har pågått lenge nok, er det ikke mulig å si noe om dette på det nåværende tidspunktet.

5.3.2 Domenekunnskap

Utfordringen med domenekunnskap gjaldt hovedsaklig kun det ene teamet i Norbank. Som presentert i resultatkapittelet handlet denne utfordringen om domene i form av norsk banksystem, språket det var dokumentert på og at det ene teamet (Team Alpha) ikke hadde like stor kontroll på eget domene.

Oza og Hall (2005) mener at denne utfordringen kun kan løses ved å ha mer opplæring av de nyansatte. Dette kan også virke å stemme da Norbank så en forbedring av domenekunnskapen over tid.

5.3.3 Kommunikasjonsverktøy

Utfordringen med kommunikasjonsverktøy er trolig ikke en utfordring man forventer og som kanskje spesielt gjelder for outsourcing hvor det er mer virtuell kommunikasjon mellom landene. Morley, Cormican og Folan (2015) mener at distribuerte team

er rettet mot bruken av virtuelle verktøy, og dette blir underbygget fra funnene i Norbank. Fra intervjuene var det hovedsaklig kvaliteten på verktøyene til bruk av standup-møter som var problemet.

Norbank sørget både for at alle var godt kjent med hvordan Slack burde brukes og hadde egen dokumentasjon for retningslinjer. Det vil si at casebedriften hadde to av tre anbefalte punkter som presentert fra teorien (Stray, Moe og Noroozi, 2018; Storey mfl., 2017). Dette virket å fungere bra, og kan derfor anbefales for andre.

5.3.4 Språkbarriere

Utfordringen med språk er ingen ukjent faktor ved outsourcing av arbeid. For Norbank var utfordringen todelt; det gjaldt kommunikasjonsproblemer på grunn av forskjellige morsmål og problemer med språk på grunn av norske bankterminologier. Sistnevnte var nok hovedproblemet, og akkurat dette problemet er trolig case-avhengig.

Carmel og Agarwal (2001) trekker frem en måte å løse utfordringen med språk på. Denne løsningen er ganske enkelt å outsource til et land med et felles første- eller andrespråk. I samme artikkel forteller de om amerikanske firmaer som investerer i språkkurs, men spesifiserer ikke dette som en anbefaling. Calefato, Lanubile og Minervini (2010) gjennomførte også en forskning på hvorvidt sanntids-automatiske oversettelsesprogrammer kan dempe utfordringen. De fant at Google Translate fungerte best og at dette også fungerte delvis godt. Google Translate ble også mye brukt av de portugisiske utviklerene (manuelt) og det virket som at dette dempet problematikken med språk. Trolig ville sanntids-automatiske oversettelsesprogrammer blitt problematisk å bruke i en bank av sikkerhetsmessige årsaker.

5.3.5 Press fra øvrig ledelse

Denne utfordringen omhandlet situasjoner hvor norske utviklere fikk hasteoppdrag fra øvrig ledelse som måtte prioriteres over onboarding. Dette hadde en negativt effekt på onboarding, da spesielt for buddy(mentor)-ordningen som igjen påvirket de portugisiske utviklerenes mestringsevne, rolleavklaring, sosiale integrering, og del-

vis kjennskap til kulturen.

Det finnes lite eller ingen forskning på onboarding hvor dette har blitt trukket frem som en utfordring. Dette da denne utfordringen trolig påvirker et distribuert team mer enn outsourcing hvor landene ikke jobber noe særlig sammen. Eneste rådet er derfor å kommunisere enda bedre ut til alle ledd i bedriften om viktigheten av onboarding.

5.3.6 Høyere kostnader enn estimert

Den siste utfordringen jeg skal skrive om handler om høyere kostnader enn estimert. Dette var en utfordring jeg valgte å utelate fra kapittelet om utfordringer, men så vidt vil nevnte ved fremleggelse av forslag til ny modell. Grunnen til dette var at jeg ikke mener denne utfordringer direkte påvirker onboarding, men heller er en ytre påvirkning.

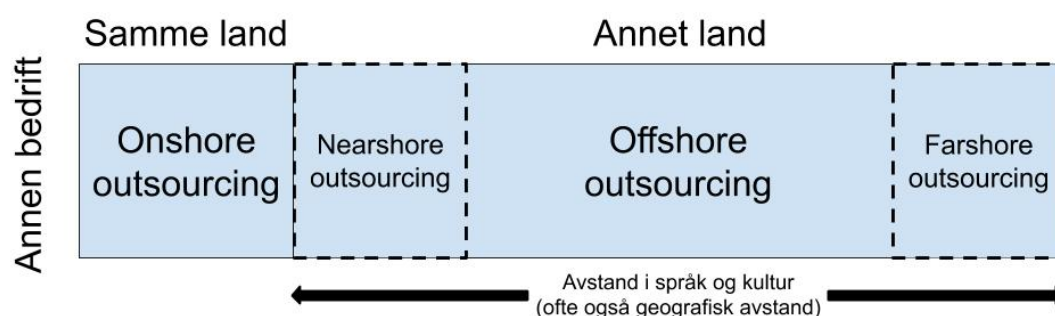
Utfordringer er likevel viktig å nevne fordi det er gjort forskning på at dette også er en utfordring som har skjedd tidligere. Fra *Offshore outsourcing costs: known or still hidden?* av Smite mfl. (2019) fant de, som nevnt i teorikapittelt, at med nøye planlegging og ekstern hjelp klarer bedriften å oppdage de største utgiftene, men at estimatene ofte er alt for lave. Noe som da resulterer i kostnader høyere enn estimert, som også var tilfellet for min casebedrift.

5.4 Implikasjoner for praksis

Basert på mine funn er det en del man bør tenke på før man outsourcer arbeid. I denne seksjonen vil jeg diskutere fordeler og ulemper ved bruk av Bauers modell som praksis for onboarding av distribuerte team og generelt om hvilke ting man burde tenke på hvis man velger å outsource.

Det første en kanskje burde tenke over er hvilket land man velger å outsource arbeid til. Fra Willcocks (2015) sitt studie har vi at hovedgrunnen til at de fleste outsourcer arbeid er for å kutte ned kostnadene, og dette medfører ofte at man

gjerne outsourcer til et land med en relativt stor geografisk avstand da kostandene ofte er ganske tilsvarende for nabolandene. Dette medfører også ofte til store tidsforskjeller og kulturelle forskjeller.



Figur 9: Avstand i språk og kultur (utgangspunkt i Figur 3)

Det var flere av informantene som hadde dårlig erfaring fra tidligere jobb med outsourcing til India, og var derfor bekymret for tidsforskjellen og den kulturelle forskjellen mellom Norge og Portugal. Til tross for bekymringen var det få som mente disse to var en stor utfordring etter onboarding. Dette trolig da tidsforskjellen kun er på en time, og den kulturelle forskjellen ikke er like stor som for eksempel for India. Med dette kan forskningen min anbefale bedrifter å outsource til land med mindre tids- og kulturelle forskjeller. Hvis jeg skulle forklart dette med begreper presentert i teorikapittelet kunne man sagt at det er **anbefalt å gå for nearshore outsourcing istedet for farshore outsourcing**. Fra teorikapittelet har vi at Trampel (2004) anbefalte nearshore for å blant annet kutte kostnader grunnet kulturelle og språklige forskjeller. Dette underbygger påstanden min om at nearshoring er anbefalt. Hvis man tar utgangspunkt i Figur 9 vil man befinne seg innenfor Nearshore outsourcing og så nærme onshore outsourcing som mulig. Carmel og Agarwal (2001) underbygger dette med å anbefale bedrifter å outsource til land med lav kulturell forskjell og med minimal tidsforskjell.

For det andre ville jeg på lik linje med Norbank **opprette team sammensatt av både ansatte i casedriften og de arbeid outsources til** - distribuerte team. Enten dette eller sørge for å opprettholde kontinuerlig kontakt og samarbeid mellom landene ved å for eksempel holde daglige møter. Jeg fant fra Norbank at dette fjer-

net mange av generelle utfordringene med outsourcing som tap av kontroll og dårlig kvalitet. Niazi mfl. (2016) fant i sin forskning av mangel på kommunikasjon er en av de største utfordringene ved outsourcing, og det er derfor viktig å finne løsninger for å unngå dette.

For det tredje er det ganske vanlig at **kostnadene for onboarding og outsourcing generelt ofte blir høyere enn først estimert**. Denne påstanden kan underbygges på grunnlag av forskning gjort av Smite mfl. (2019) og tilbakemeldinger fra min casebedrift. For begge disse forskningene ble det laget ganske grundige estimater med ekstern ekspertise, men til tross for dette har kostandene blitt en del høyere. Med dette er det verdt å merke seg for bedrifter som ønsker å outsource at kostandene trolig blir høyere enn estimert hvis en ønsker en vellykket onboarding.

Sist har forskningen min funnet, på lik linje som Britto mfl. (2018), å **investere penger i å reise**. Da inkludert at bedriften med både ledelse og utviklere reiser til det outsourcete landet og motsatt. Det er to grunner til dette: styrke det sosiale og bli mer bevisst på hvordan det er å jobbe fra landet man jobber mot. Utfordringene kan vise seg å være forskjellig fra de ulike sidene av det distribuerte teamet. De portugisiske utviklerene ønsket at flere av besøkende var fra teknisk personell fremfor ledelse, men da det ofte er ledelse som står med makten til å faktisk gjennomføre endringer er det også viktig at disse reiser.

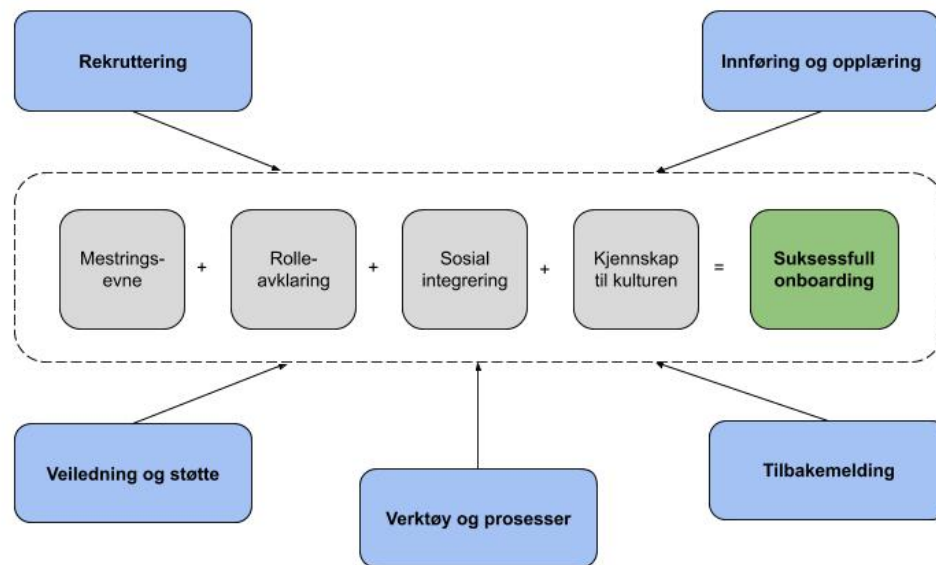
5.5 Implikasjoner for teorien

Først og fremst vil jeg begynne med å presisere at Bauers modell er en generell modell for å måle suksessfaktoren av onboarding av nyansatte. I mitt case ble den brukt som et utgangspunkt for å forske på onboarding av distribuerte team. Forslaget er derfor mer rettet mot å måle suksessfaktoren av onboarding av distribuerte team.

5.5.1 Forslag til ny modell

Under analysen av intervjuene plasserte jeg sitater under de forskjellige kategoriene nevnt tidligere i kapittelet, og det er ut ifra denne analysen forslaget til en ny modell,

mer rettet mot onboardingen av distribuerte team, har sitt utspring. Først vil jeg presentere den nye modellen for så å gå igjennom endringene som har blitt gjort. Forslaget til ny modell er vist i Figur 10 på side 79.



Figur 10: Forslag til endring av Bauers modell (2010)

I korte trekk er dette endringene som har blitt gjort:

- Flyttet Valgprosessen til en underkategori av Rekruttering
- Slått sammen Innføring og Opplæring fra to påvirkende aktiviteter til en
- Endret Supportverktøy og prosesser til Verktøy og prosesser
- Lagt til følgende underkategorier av Verktøy og prosesser: Kommunikasjonsverktøy og Tilretteleggelse

Flyttet Valgprosessen under Rekruttering

I Bauers modell er valgprosessen en del av tilpasningene som skal måle suksessen til onboardingen. Hun forklarer ikke egentlig hva dette er, men beskriver det bare som en del av rekrutteringen. Trolig handler dette om valg av kandidater. Under analysen av dataene fant jeg egentlig ingenting som passet under valgprosessen,

men heller under rekruttering. Rekruttering er som nevnt en av de seks påvirkende aktivitetene, og valgprosessen ser jeg heller på som en underkategori eller bare en mindre del av selve rekrutteringen. Valgprosessen er fortsatt viktig fordi den påvirker hvor god en påvirkende aktivitet er - som igjen resulterer i en god onboarding. Men for min forskning var det ikke naturlig å ha den som en mer relevant del enn selve rekrutteringen. Også Britto mfl. (2018) utelot denne fra sin case-studie.

Slått sammen Innføring og Opplæring

For min case-bedrift ble opplæring gjort under innføringsprogrammet, men også etter. Dette vil nok også ofte være tilfellet hvor en bedrift skal onboarde et distribuert team. Innføringen var i mitt case også kun turen de portugisiske utviklerene hadde til Norge, og jeg ser det derfor ikke nødvendig at innføring skal stå som en egen påvirkende aktivitet.

Bauer (2010) skriver at innføring dekker alle tilpasningene, men at opplæring ikke påvirker sosial integrering. Dette kunne eventuelt blitt brukt som et argument for at disse aktivitetene ikke burde slås sammen, men jeg mener at ved en god opplæring jobber man ofte med ett eller flere teammedlemmer som vil være med på å påvirke sosial integrering.

Endret Supportverktøy og prosesser til Verktøy og prosesser

Det kommer ikke helt tydelig frem hva annet enn skriftlig onboardingsplan, interessant møter og onboarding online som hører til under denne kategorien, og jeg ønsker derfor å presisere enkelte ting som burde høre til under denne kategorien. Bauer (2010) presenterer denne aktiviteten som “Support tools and processes”, og sånn sett virker å utelate det fagområdet ser på som verktøy og prosesser. Jeg foreslår derfor å endre denne aktiviteten fra Supportverktøy og prosesser til verktøy og prosesser for å kunne beholde verktøyene presentert av Bauer (2010), men også for å kunne inkludere smidige prosesser og andre verktøy. Følgende underkategorier mener jeg også burde være inkludert:

Først og fremst burde **Kommunikasjonsverktøy** uten tvil være inkludert som en underkategori. Det kunne til og med vært diskutert for at kommunikasjonsverktøy kunne vært en egen aktivitet, men for å ikke gjøre modellen vanskeligere har jeg valgt å sette den under verktøy og prosesser. Dette er heller ikke noe Bauer nevner i sin modell, og er derfor trolig en av punktene som skiller seg mest ut fra den originale modellen. Kommunikasjonsverktøy er med fordi dette er ekstremt viktig for at distribuerte team skal fungere. Med data fra både intervjuer, slack-analyse og observasjoner har jeg lagt frem tilstrekkelig med bevis for viktigheten av dette.

Under intervjuene var kommunikasjonsverktøy ett av temaene det ble snakket mest om, både på godt og vondt. De positive handlet stort sett om hvor fornøyde teamene var med at verktøy som Slack ble brukt. Blant de negative gjaldt det stort sett problematikken med det tekniske utstyret som ble brukt under videomøtene.

Erfart fra Norbank er det ekstremt viktig ved onboarding av distribuerte team å på forhånd ha testet de tekniske utstyret som skal bli brukt til kommunikasjon mellom landene. Hvis dette ikke er på plass risikerer man å senke opplæringen, miste informasjon mellom landene og bruke mye unødvendig tid på å prøve og rette opp dette i ettertid. I tillegg har caset vist at av skriftlige kommunikasjonsverktøy er Slack verktøyet flertallet er fornøyd med. Det er mer effektivt enn verktøy som epost, og tilbyr både kommunikasjon en-til-en og gruppesamtaler. For å få mest utnytte av Slack er det viktig at alle kan verktøyet godt, at det er klare retningslinjer for bruken av verktøyet og at ledelsen analyserer og følger opp bruken for å forsikre seg om at alle mestrer det så godt som mulig (Stray, Moe og Noroozi, 2018; Storey mfl., 2017).

Tilretteleggelse burde også være en underkategori av verktøy og prosesser. Dette handler om at bedriften må være forberedt og løsningsorienterte for eventuelle utfordringer som skulle dukke opp underveis. Et eksempel på dette er at kostnadene for onboarding ble høyere enn budsjettet for Norbank. Det å lage et tilstrekkelig budsjett og eventuelt være kapabel til å kunne overstige dette vil trolig være kritisk

for å kunne sørge for at det blir en suksessfull onboarding. Det virket også som at Norbank hadde denne holdningen:

“Koste hva det koste vil med modifikasjoner, for vi skal ikke gjøre det på bekostning av produktivitet, medarbeidertilfredshet eller turnover” (P4, norsk leder)

5.6 Begrensninger

I denne seksjonen vil jeg presentere mulige begrensninger for forskningen min. Det er viktig å ta i betraktning at forskningen ble gjort over en relativt kort periode og at jeg kun forsket på et spesifikt case. Et tilsvarende case for en helt annen bedrift eller i et helt annet land kunne potensielt gi andre resultater. Det er også relativt stor skjevhet i utvalget. Som vist i Tabell 8 på side 35 ble det totalt holdt 18 intervjuer, hvor hele 14 av dem var informanter fra casebedriften. Dette har trolig påvirket resultatene.

I tillegg til potensielle endringer av resultater ved å studere andre tilsvarende caser, ville oppgaven min vært enda sterkere hvis jeg hadde hatt en større datainnsamling. Dette for å, for eksempel, på en bedre måte kunne sammenligne onboardingen av min casebedrift mot Bauers modell. Dette gjelder da spesielt mer data om onboarding fra utviklerne i Portugal sitt perspektiv.

Reliabilitet

Pålitelighet, som jeg skrev om i teorikapittelet, handler om hvorvidt en test eller prosedyre gir lignende resultater hvis forholdene er konstante ved alle anledninger. Man kan sørge for at oppgaven har reliabilitet ved å bruke triangulering - å ha flere kilder som støtter opp under de fremlagte resultatene. Dette gjorde jeg ved å komme med påstander hvor et tema ble tatt opp av mer enn en person fra intervjuene og med støtte fra Slack-loggene og diverse dokumenter tilsendt fra Norbank der jeg fant det nødvendig.

Intern validitet

Denne typen validitet handler om hvorvidt resultatene er gyldige for utvalget og det som er undersøkt. Dette kan minne litt om reliabilitet og på lik linje for intern validitet har jeg brukt datatriangulering for å forsikre meg om at de fremlagte dataene stemmer.

Ekstern validitet

For å øke den eksterne validiteten, som er hvorvidt resultatene kan overføres til andre utvalg og situasjoner, har jeg prøvd å følge prosessen for casestudie fremlagt av Eisenhardt (1989). Hun mener at spesielt steg to: valg av case, er viktig for å øke den eksterne validiteten. Jeg har også brukt to forskningsspørsmål for å øke sannsynligheten for ekstern validitet for å prøve og dekke flere aspekter av en onboarding. Man kan likevel oppnå andre resultater da resultatet avhenger av hvilket land Norbank er fra og hvilket land det skal outsources eller ansettes til. Disse to faktorene legger til grunn for hvor stor kulturforskjell og tidsforskjell det er mellom landene. For mitt case var hverken tidsforskjellen eller kulturforskjellen veldig stor.

6 Konklusjon og videre forskning

I denne oppgaven har jeg presentert et case-studie om en bedrift som har gjennomført en onboarding av utviklere i Portugal som skulle inkluderes i eksisterende team. Jeg har gitt relevant bakgrunnsinformasjon om prosessen og teamene, samt relevant teori for å gi en bedre forståelse for caset. Videre har jeg presentert valg av forskningsmetodikk, forskningskonteksten og resultatene fra datainnsamlingen. Til slutt diskuterte jeg resultatene før jeg nå skal presentere en konklusjon og forslag til videre forskning.

Ved å svare på det første forskningsspørsmålet fant forskningen at Bauers modell er en god modell for å skulle praktisere onboarding av distribuerte team. Onboardingsmodellen til Bauer er trolig laget for insourcing, men fungerte likevel for casebedriften som brukte en outsourcingmodell som i praksis lignet veldig på insourcing. Videre fant jeg at for onboarding av distribuerte team er det enkelte aktiviteter en burde fokusere mer på enn andre. For eksempel fant jeg at det å ha gode kommunikasjonsverktøy er kritisk for at distribuerte team skal fungere. Dette sørger for å opprettholde en god kommunikasjonsflyt som kan resultere i en større teamfølelse og bedre kvalitet på arbeidet.

Det andre forskningsspørsmålet belyste en del utfordringer ved onboarding av distribuerte team. For mitt case var utfordringer med domenekunnskap og kommunikasjonsverktøy to sentrale problemer. Overraskelsen var at utfordringene som ble oppdaget var noe annerledes enn de forventede. Dette skyldes trolig at for mitt case var det et tettere samarbeid mellom landene enn for andre tilsvarende case. Outsourcing blir noe annerledes hvis arbeid kun blir delegert til de innleide kreftene enn tilfeller hvor casebedriften som outsourcer ønsker et tettere samarbeid på tvers av landene. I mitt case ønsket casebedriften å ha distribuerte team, og dette sørget trolig for at utfordringer som dårlig kvalitet og mangel på kontroll i en større grad ble unngått.

For videre forskning hadde det vært interessant å sett mer på følgende:

1. Det kunne vært hensiktsmessig å lagt enda mer vekt på data fra landet arbeidet delegeres til. For mitt case kunne det for eksempel vært å intervjuet flere av de portugisiske utviklerene.
2. Det vil for et større forskningsprosjekt være hensiktsmessig å se på flere tilsvarende case og sammenligne disse for å gjøre forskningen mer troverdig.
3. Fordi denne oppgaven fant kommunikasjonsverktøy såpass viktig for å få en vellykket onboarding av distribuerte team, ville det vært interessant å se nærmere inn på hvordan verktøy blir brukt og burde bli brukt.
4. Helt til slutt ville det vært interessant å se på om graden av autonomitet i team har innvirkning på hvor god onboarding har vært.

Sistnevnte (punkt 4) kunne potensielt utvidet den foreslåtte modell med en ny kjerneverdi (tilpasning) ved navn "Autonomitet".

Referanser

- Ahmad, Muhammad Ovais, Jouni Markkula og Markku Oivo (2013). «Kanban in software development: A systematic literature review». I: *2013 39th Euromicro Conference on Software Engineering and Advanced Applications*. 2013 39th Euro-micro Conference on Software Engineering and Advanced Applications. ISSN: 1089-6503, 2376-9505, s. 9–16.
- Bauer, Talya N. (2010). «Onboarding New Employees: Maximizing Success». I: *SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series*.
- Bauer, Talya N. mfl. (2007). «Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods.» I: *Journal of Applied Psychology* 92.3, s. 707.
- Beck, Kent M. mfl. (2001). «Manifesto for Agile Software Development». I: *Agile Alliance*.
- Bell, Judith (2010). *Doing your research project: a guide for first-time researchers in education, health and social science*. 5. ed. Open UP study skills. OCLC: 731799987. Maidenhead: McGraw-Hill, Open Univ. Press. 277 s.
- Bock, Stefan (2008). «Supporting offshoring and nearshoring decisions for mass customization manufacturing processes». I: *European Journal of Operational Research* 184.2, s. 490–508.
- Briggs, Ann R. J., Marianne Coleman og Marlene Morrison (2012). *Research Methods in Educational Leadership and Management*. Google-Books-ID: kIpohey43eoC. SAGE. 450 s.
- Britto, Ricardo mfl. (2018). «Onboarding software developers and teams in three globally distributed legacy projects: A multi-case study». I: *Journal of Software: Evolution and Process* 30.4.
- Calefato, Fabio, Filippo Lanubile og Pasquale Minervini (2010). «Can Real-Time Machine Translation Overcome Language Barriers in Distributed Requirements Engineering?» I: *2010 5th IEEE International Conference on Global Software Engineering*. 2010 5th IEEE International Conference on Global Software Engineering. ISSN: 2329-6305, 2329-6313, s. 257–264.

- Cardon, Peter W. og Bryan Marshall (2015). «The Hype and Reality of Social Media Use for Work Collaboration and Team Communication». I: *International Journal of Business Communication* 52.3, s. 273–293.
- Carmel, E. og R. Agarwal (2001). «Tactical approaches for alleviating distance in global software development». I: *IEEE Software* 18.2, s. 22–29.
- Carmel, Erran og Pamela Abbott (2006). «Configurations of Global Software Development: Offshore versus Nearshore». I: *International Workshop on Global Software Development for the Practitioner, Shanghai*. S. 5.
- Cockburn, A. og J. Highsmith (2001). «Agile software development, the people factor». I: *Computer* 34.11, s. 131–133.
- Cohen, Susan G. og Gerald E. Ledford Jr. (1994). «The effectiveness of self-managing teams: A quasi-experiment». I: *Human Relations* 47.1.
- Crescentini, Alberto og Giuditta Mainardi (2009). «Qualitative research articles: guidelines, suggestions and needs». I: *Journal of Workplace Learning* 21.5, s. 431–439.
- Druckman, James N. mfl. (2011). *Cambridge Handbook of Experimental Political Science*. Google-Books-ID: ES5PUvvShF8C. Cambridge University Press. 577 s.
- Dybå, Tore og Torgeir Dingsøy (2008). «Empirical studies of agile software development: A systematic review». I: *Information and Software Technology* 50.9, s. 833–859.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989). «Building Theories from Case Study Research». I: *The Academy of Management Review* 14.4, s. 532–550.
- Flyvbjerg, Bent (2006). «Five Misunderstandings About Case-Study Research». I: *Qualitative Inquiry* 12.2, s. 219–245.
- Gelling, Leslie (2015). «Qualitative research». I: *Nursing Standard (2014+); London* 29.30, s. 43.
- Hoda, R., J. Noble og S. Marshall (2013). «Self-Organizing Roles on Agile Software Development Teams». I: *IEEE Transactions on Software Engineering* 39.3, s. 422–444.
- Jones, Gareth R. (1986). «Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations». I: *Academy of Management Journal*.

- Katzenbach, Jon R. og Douglas K. Smith (2008). *The Discipline of Teams*. en. Google-Books-ID: W6YRBwAAQBAJ. Harvard Business Press.
- Kirkman, Bradley L. mfl. (2004). «The Impact of Team Empowerment on Virtual Team Performance: The Moderating Role of Face-to-Face Interaction». I: *The Academy of Management Journal* 47.2, s. 175–192.
- Klein, Howard J., Jinyan Fan og Kristopher J. Preacher (2006). «The effects of early socialization experiences on content mastery and outcomes: A mediational approach». I: *Journal of Vocational Behavior* 68.1, s. 96–115.
- Klein, Howard J. og Beth Polin (2012). «Are Organizations On Board with Best Practices Onboarding?» I: *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*.
- Klein, Howard J., Beth Polin og Kyra Leigh Sutton (2015). «Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees». I: *International Journal of Selection and Assessment* 23.3, s. 263–283.
- Klein, Howard J. og Natasha A. Weaver (2000). «The Effectiveness of an Organizational-Level Orientation Training Program in the Socialization of New Hires». I: *Personnel Psychology* 53.1, s. 47–66.
- Lewin, Arie Y. og Carine Peeters (2006). «Offshoring Work: Business Hype or the Onset of Fundamental Transformation?» I: *Long Range Planning*.
- Lwakatare, Lucy Ellen, Pasi Kuvaja og Markku Oivo (2015). «Dimensions of Dev-Ops». I: *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming*. Red. av Casper Lassenius, Torgeir Dingsøy og Maria Paasivaara. Bd. 212. Cham: Springer International Publishing, s. 212–217.
- Moe, Nils Brede mfl. (2014). «From offshore outsourcing to insourcing and partnerships: four failed outsourcing attempts». I: *Empirical Software Engineering* 19.5, s. 1225–1258.
- Morley, Sandra, Kathryn Cormican og Paul Folan (2015). «An Analysis of Virtual Team Characteristics: A Model for Virtual Project Managers». I: *Journal of technology management and innovation* 10.1, s. 188–203.
- Niazi, Mahmood mfl. (2016). «Challenges of project management in global software development: A client-vendor analysis». I: *Information and Software Technology* 80, s. 1–19.

- O’Leary, Zina (2017). *The Essential Guide to Doing Your Research Project*. en. Google-Books-ID: Xw5BDgAAQBAJ. SAGE.
- Oshri, Ilan, Paul Van Fenema og Julia Kotlarsky (2008). «Knowledge transfer in globally distributed teams: the role of transactive memory». I: *Information Systems Journal* 18.6, s. 593–616.
- Oshri, Ilan, Julia Kotlarsky og Leslie P. Willcocks (2015). *The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring 3rd edition*. Google-Books-ID: X7LIDAAAQBAJ. Springer. 362 s.
- Ostroff, Cheri og Steve W. J. Kozlowski (1993). «The Role of Mentoring in the Information Gathering Processes of Newcomers during Early Organizational Socialization». I: *Journal of Vocational Behavior* 42.2, s. 170–183.
- Oza, Nilay V. og Tracy Hall (2005). «Difficulties in Managing Offshore Software Outsourcing Relationships: An Empirical Analysis of 18 High Maturity Indian Software Companies». I: *Journal of Information Technology Case and Application Research* 7.3, s. 25–41.
- Paetsch, F., A. Eberlein og F. Maurer (2003). «Requirements engineering and agile software development». I: *WET ICE 2003. Proceedings. Twelfth IEEE International Workshops on Enabling Technologies: Infrastructure for Collaborative Enterprises, 2003*. S. 308–313.
- Parker, Glenn M. (2003). *Cross- Functional Teams: Working with Allies, Enemies, and Other Strangers*. en. Google-Books-ID: qmYIEFQma04C. John Wiley & Sons.
- Patanakul, Peerasit, Jiyao Chen og Gary S. Lynn (2012). «Autonomous Teams and New Product Development». I: *Journal of Product Innovation Management* 29.5, s. 734–750.
- Qu, Sandy Q. og John Dumay (2011). «The qualitative research interview». I: *Qualitative Research in Accounting & Management*.
- Ramesh, Balasubramaniam mfl. (2006). «Can distributed software development be agile?» I: *Communications of the ACM* 49.10, s. 41.
- Rodríguez, D. mfl. (2012). «Empirical findings on team size and productivity in software development». I: *Journal of Systems and Software* 85.3, s. 562–570.

- Rynes, Sara L (1989). «Recruitment, Job Choice, and Post-Hire Consequences: A Call For New Research Directions». I: *Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS) at DigitalCommons@ILR*, s. 93.
- Saks, Alan M. (1995). *Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment*. *Journal of Applied Psychology*.
- Schei, Vidar og Michele J Gelfand (2018). «VERDENS STRENGESTE? Sosiale normer i Norge». I: *MAGMA 0218*, s. 10.
- SINTEF (2017). *Autonome team*. SINTEF. URL: <http://www.sintef.no/prosjekter/a-team/> (sjekket 25.02.2019).
- (2019). *Anvendt forskning, teknologi og innovasjon*. SINTEF. URL: <http://www.sintef.no/om-sintef/> (sjekket 25.02.2019).
- Smite, Darja mfl. (2019). «Offshore outsourcing costs: known or still hidden?» I: *ICGSE '19 Proceedings of the 14th International Conference on Global Software Engineering*, s. 40–47.
- Steckler, Allan mfl. (1992). «Toward Integrating Qualitative and Quantitative Methods: An Introduction». I: *Health Education Quarterly* 19.1, s. 1–8.
- Storey, Margaret-Anne mfl. (2017). «How Social and Communication Channels Shape and Challenge a Participatory Culture in Software Development». I: *IEEE Transactions on Software Engineering* 43.2, s. 185–204.
- Stray, Viktoria, Nils Brede Moe og Gunnar R. Bergersen (2017). «Are Daily Stand-up Meetings Valuable? A Survey of Developers in Software Teams». I: *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming*. Red. av Hubert Baumeister, Horst Lichter og Matthias Riebisch. *Lecture Notes in Business Information Processing*. Springer International Publishing, s. 274–281.
- Stray, Viktoria, Nils Brede Moe og Rashina Hoda (2018). «Autonomous agile teams: Challenges and future directions for research». I: *Proceedings of XP'18 Companion, Porto, Portugal*. arXiv: 1810.02765.
- Stray, Viktoria, Nils Brede Moe og Mehdi Noroozi (2018). «Slack Me If You Can! Using Enterprise Social Networking Tools in Virtual Agile Teams». I: *Proceedings*

of the 14th International Conferance on Flobal Software Engineering IEEE Press,
s. 101–111.

Thurmond, Veronica A. (2001). «The Point of Triangulation». I: *Journal of Nursing Scholarship* 33.3, s. 253–258.

Yin, Robert K. (2009). *Case study research: design and methods*. Fourth. SAGE publications.

A Vedlegg 1: Intervjuguide

Introduksjon

1. Presentere meg selv
2. Takke personen for deltagelse
3. Fortelle om anonymitet
4. Spørre om det kan gjøres opptak for transkribering

Generelt

5. Hva slags bakgrunn har du? Utdanning, arbeidsfaring?
6. Hvor lenge har du jobbet for [case-bedriften]?
7. Hvor lenge har du vært på dette teamet?
8. Helt kort, hva jobber du med nå? Hva er rollen din?
9. Helt kort, kan du fortelle om teamet ditt?
10. Helt kort, hvilke smidige praksiser bruker dere?

Onboardingprosessen

11. Hvilke tanker hadde du om outsourcing før onboardingen i Portugal startet?
 - (a) Har det endret seg? Hvorfor eventuelt?
12. Hva har din rolle vært i forhold til Portugal?
 - (a) Ansettelsen? Opplæringen?
13. Hva synes du gikk bra, og hva kunne vært gjort annerledes på onboardingen av utviklerne i Portugal?
14. Dere hadde en Buddy-ordning i starten, kan du fortelle litt om den?
15. Hvor klare var oppgavene og målet for arbeidet?

(a) Har dette endret seg over tid?

16. Var deres rolle og ansvar i teamet klart?

17. Visste de (i Portugal) hvem de skulle spørre hvis de lurte på noe? Var disse personene tilgjengelig?

18. Kunne de spørre hverandre (i Portugal) om hjelp?

19. Hvordan var kunnskapen deres knyttet til domene og det tekniske?

20. Var nødvendig dokumentasjon tilgjengelig?

21. Det var noen utflukter/sosiale aktiviteter med utviklerne i Portugal, var du med på noen av disse?

(a) Hvis ja, hvordan var den opplevelsen?

Prosess

22. Hvor klart var det for portugiserne hvordan de skulle jobbe?

23. Hva slags møter har dere, og hva synes du om dem?

24. Hvordan opplever du informasjonsflyten i teamet?

25. Hvordan koordineres arbeid i teamet?

Kommunikasjonsverktøy

26. Hvilke kommunikasjonsverktøyene bruker dere i dag?

(a) Hva fungerer bra, hva kunne fungert bedre?

27. Hvor viktig er disse verktøyene for deg?

Avsluttende

28. Har blitt fortalt at det gikk litt tregere i starten for [Team Alpha] i Portugal enn for [Team Delta], har du noen tanker rundt dette?

(a) Hvorfor? Kultur/språk/domene?

29. Har du noen spørsmål til meg?

30. Er det noe du føler jeg ikke har spurt om eller du ønsker å legge til?