



Teamledelse og teknologi

*Innføring av digitalt organiseringsverktøy hos NTNUI Ski og Fjellsport,
samt analyse av egen teamdynamikk*

Gruppe: 15

Fagkode: TSOL425

Semesteroppgave høsten 2022

Innholdsfortegnelse

1A. Introduksjon til casebedrift	3
1B. Organisasjonsanalyse av NTNUI Ski og Fjellsport	5
Organisasjon som maskin	6
Organisasjon som hjerne	7
Organisasjon som organisme	9
1C. Evaluering av digitalt organiseringsverktøy	11
Nåværende løsning	11
Spond som konkurrent	12
Microsoft Teams og dets funksjoner	13
Diskusjon	13
Konklusjon	15
1D. Implementasjon av ny løsning	16
K. Lewins modell for endringsledelse	17
Unfreeze	17
Change	19
Refreeze	20
2A. Første gjennomføring av SPGR	23
Gruppens sammensetning	24
Sirkelenes størrelse og farge	24
2B. Refleksjon rundt første SPGR-test	26
2C. Tiltak	28
2D. Andre gjennomføring av SPGR	31
Sirkelenes plassering, størrelse og farge	32
2E. Tiltakenes effekt	33
Vedlegg	38
Vedlegg 1 - Utklipp av s-kurven	38
Vedlegg 2 - Forklaring av SPGR feltdiagram	39

Del 1 - Organisasjonsanalyse

1A. Introduksjon til casebedrift

I faget TSOL425 - Teamledelse og teknologi er det gitt i oppgave å utforme en todelt rapport som vurdering i emnet. Denne rapporten har som formål å beskrive en utført organisasjonsanalyse, der en tar for seg en teknologisk løsning for ett eller flere behov for en valgt organisasjon. Videre skal det presenteres en plan for implementasjonen av gitt løsning.

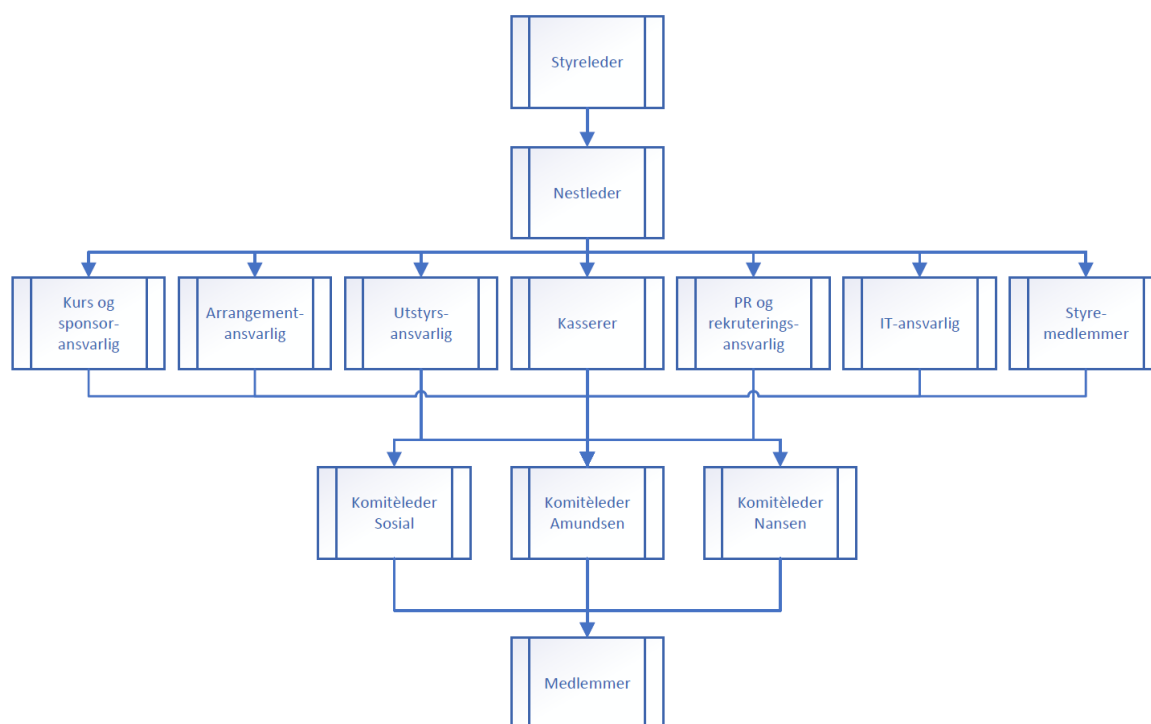
NTNUI Ski og Fjellsport er en del av idrettsforeningen NTNUI. Foreningen er tilknyttet Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet og har om lag 12 000 medlemmer. Idrettsforeningen er styrt utelukkende av studenter, og det er i hovedsak hovedstyret og administrative utvalg som står for den daglige driften. NTNUI har et bredt idrettstilbud, og tilbyr aktiviteter tilpasset alle ferdighetsnivåer. (NTNUI, 2020).

NTNUI Ski og Fjellsport ble opprettet i 1987 under navnet Telemark i AVHI (Den Allmennvitenskapelige Høgskolen Idrettslag), før de to år senere endret navn til Ski og Fjellsport (NTNUI Ski og Fjellsport, 2021). På toppen av organisasjonen finner man et styre som står for den daglige driften. Under styret er det fire komiteer, herunder to turkomiteer, en sosialkomité og en utstyrskomité. Komiteene ble opprettet for å skape samhold blant de mest ivrige medlemmene, og for å bistå styret. Alle medlemmene kan være med på å planlegge turene, men det er turkomiteene som har hovedansvaret for å planlegge helgeturene (L. E. Heimen, personlig kommunikasjon, 18. september 2022). Sosialkomiteen er opprettet for å skape et samhold mellom alle medlemmene, hvor de planlegger sosiale arrangementer som quiz eller grilling. Utstyrskomiteen passer på at utstyret til NTNUI Ski og Fjellsport er i orden, noe som innebærer reparasjon, vedlikehold og utlån av utstyr, samtidig som at de passer på at alt nødvendig utstyr er på plass. Utenom styret og komiteene finner man øvrige medlemmer, som sammen utgjør totalt 737 medlemmer (L. E. Heimen, personlig kommunikasjon, 18. september 2022).

Arrangementsplanleggingen står sentralt i NTNUI Ski og Fjellsport. Her inngår alt fra å planlegge møter til arrangerte turer eller treninger. Utfordringer som utskiftning av medlemmer, fravær av påminnelser, mangelfull oversikt over arrangementer og begrensede verktøy kan gjøre planlegging vanskelig. I forbindelse med dette har gruppen tatt kontakt med NTNUI Ski og Fjellsport, i håp om å bidra til å effektivisere planleggingen og utførelsen av arrangementer, ved å implementere et nytt organiseringsverktøy.

1B. Organisasjonsanalyse av NTNUI Ski og Fjellsport

NTNUI Ski og Fjellsport er som nevnt en underorganisasjon av NTNUI, og er laget for studenter som har en aktiv interesse for fjellturer og ski. Beslutningstaking innad i organisasjonen blir gjort av avdelingsdirektører med ansvar for sine respektive underområder. Koordinasjon og styring er i hovedsak bestemt gjennom prosedyre og regler. Medlemmer i organisasjonen har klare oppgaver avgrenset til sitt område. Omfanget til oppgavene avhenger av hvor i systemet man befinner seg, der styret er øverst og medlemmene nederst. I Figur 1 er NTNUI Ski og Fjellsport sin organisasjonsstruktur illustrert.



Figur 1: Kart over organisasjonsstrukturen i NTNUI Ski og Fjellsport

G. Morgan definerer i sin bok *Organisasjonsbilder* en rekke metaforer for organisasjoner som belyser ulike former for organisering, arbeidsfordeling, arbeidsutførelse, tankesett og perspektiv. Blant disse metaforene finner vi blant annet organisasjon som maskin, hjerne og organisme. Disse metaforene er nyttige å ta i bruk i en organisasjonsanalyse, ettersom de belyser ulike aspekter ved organisasjonen. I denne rapporten vil derfor et flertall av Morgans metaforer bli tatt i bruk for å få et bedre innblikk i hvordan NTNUI Ski og Fjellsport organiseres og oppleves både internt og eksternt.

Organisasjon som maskin

Fra Morgans definisjon vil det å lede en *organisasjon som en maskin* si å styre den fra et mekanistisk perspektiv. Dette innebærer et sterkt hierarki med fastsatte roller, og bygger på en fordristisk modell “tuftet på produktstandardisering, mekanisering av arbeidsoppgaver, samlebåndsmodeellen og tayloristiske organiseringsprinsipper” (Dahl, 2005, s. 163). NTNUI Ski og Fjellsport har en viss form for hierarki, som kan knyttes opp mot maskinmetaforen. Med et relativt stort antall medlemmer, er dette hierarkiet og rolleinndeling essensielt. Inndeling av ansvarsområder parallelliserer arbeidsflyten ved organisering betydelig og lar dermed NTNUI Ski og Fjellsport legge ut på tur uten unødvendig lange planleggingsfaser. Noe som igjen er gunstig ettersom dette er en frivillig organisasjon, hvor medlemmene ikke får noen form for kompensasjon for eventuell tid de legger inn i organisering av turene.

Om en organisasjon skal kunne bli sett på som et maskineri, kreves det i tillegg et stabilt miljø, hvor oppgavene som utføres er spesialiserte, forutsigbare og gjentakende. NTNUI Ski og Fjellsport tilbyr et “produkt” med svært høy grad av uforutsigbarhet. Arrangementene avhenger av fysisk oppmøte blant turledere og deltakere, tilgjengelighet av transportmidler, og mest av alt vær- og snøforhold. Innenfor dette området er det nødvendig å legge planer for ulike scenarioer i tillegg til tett oppfølging av de uforutsigbare elementene i driften. Dette taler imot forutsigbarheten som beskrives i maskinmetaforen.

På en annen side kan organisasjonens hierarkiske struktur og klare inndeling av arbeidsoppgaver passe inn under maskinmetaforen. Det kan argumenteres for at organisasjonen trenger høy tilpasningsdyktighet på grunn av høy utskiftning av medlemmene. For at driften skal kunne bli videreført ved et slikt skifte, kreves det en viss form for spesifisering av rollene og mulighet for gjentakelse. En instruks for utførelse av ansvarsområdene burde enkelt kunne utformes, slik Morgan beskriver i sin utdypning (Morgan, 1998, s. 25). I et uforutsigbart domene, gir denne organisasjonsstrukturen den forutsigbarheten Ski og Fjellsport trenger for å sikre noe stabilitet.

Avslutningsvis er det viktig å anerkjenne at maskinmetaforen ikke nødvendigvis er den beste metaforen for å beskrive en slik dynamisk og tilpasningsdyktig studentorganisasjon.

Organisasjonsstrukturen er hierarkisk, men åpner for at sine frivillige medlemmer kan ta på seg nye roller dersom de skulle ønske det. I tillegg har man en rekke uforutsigbare faktorer ved arrangering av turer som gjør at maskinmetaforen svekkes. På en annen side er det et behov for å lage dedikerte ansvarsområder med gjentakende arbeidsoppgaver på grunn av organisasjonens stadige utskiftning av medlemmer, slik at nye medlemmer enkelt kan komme seg inn i organisasjonens arbeidsflyt. Denne egenskapen ved NTNUI Ski og Fjellsport er igjen med på å styrke metaforen. Derfor kan man argumentere for at maskinmetaforen passer godt til å beskrive hierarkiet og parallelliseringen av ansvarsområdene i NTNUI Ski og Fjellsport, men at den store utskiftningen av medlemmene og uforutsigbarheten av arbeidsforholdene gjør at den kun beskriver organisasjonen delvis.

Organisasjon som hjerne

Morgan går i kapittel 4 vekk fra det mekanistiske aspektet, og diskuterer i hvor stor grad *selvstendighet* og *fleksibilitet* kan integreres i en organisasjon. I dette kapittelet er hjernen brukt som en metafor for å beskrive balansen mellom selvstyrte komponenter som jobber parallelt med hverandre, og et sentralisert mål som hele organisasjonen jobber mot. For å betrakte NTNUI Ski og Fjellsport som en hjerne må man da utforske to viktige egenskaper, om organisasjonen er en *lærende organisasjon*, og i hvor stor grad flere subdomener kan jobbe uavhengige av de andre.

Morgan bruker konsepter fra kybernetikk og autonome systemer for å definere flere retningslinjer som må gjelde for NTNUI Ski og Fjellsport dersom det skal kunne kalles en *lærende organisasjon*, og de er som følger:

- Registrere og forutse endringer i sine omgivelser og identifisere viktige endringer.
- Utvikle evnen til å sette spørsmålstegn til, utfordre og endre driftsnormer og antagelser.
- Tillate at en egnet strategisk retning og et egnet organisasjonsmønster utvikler seg.
- Utvikle design som gjør at man blir erfaren i kunsten å få til dobbeltkretslæring og unngå å bli fanget i enkeltkretsprosesser.

Evnen til tilpasning og utfordring av tidligere normer gjenspeiles i NTNUI Ski og Fjellsport. Etter å ha vært i drift i flere år splittet organisasjonen sin turkomité i to mindre komiteer, nemlig *Turkomite Amundsen* og *Turkomite Nansen*. Denne endringen kom etter tilbakemelding om at læringskurven for nyere medlemmer var veldig bratt, samt at mer erfarne medlemmer følte at de ikke fikk utfordre seg like mye som ønsket. Da valgte organisasjonen å heller ha to turgrupper, en for erfarne- og en for nyere medlemmer. Dette viser ikke bare evnen til å forstå omgivelsesendringer, men også evnen til å være kritiske til gammel prosedyre og til å være åpne for nye, bedre strategier.

Dersom man skal bruke hjernen for å beskrive NTNUI Ski og Fjellsport må man også observere hvordan subdomenene i organisasjonen spiller sammen. Et sentralt mål for NTNUI Ski og Fjellsport er å organisere turer og sosiale arrangementer innenfor friluftsliv, for medlemmer uavhengig av deres nivå eller hva de interesserer seg for. Ulike komiteer samarbeider om dette, i tillegg til å ha egne mål og arbeidsområder. Her finner man blant annet organisasjonens to turkomiteer, én sosialkomité og én utstyrskomité (L. E. Heimen, personlig kommunikasjon, 7. oktober 2022). Morgan drøfter hvordan man bør prioritere selvstendighet og sentralisering, og i NTNUI Ski og Fjellsport har man et godt eksempel på balanse mellom disse to egenskapene. Turkomiteene kan oppnå sine mål om organiserte turer uavhengig av sosialkomiteen. Mulighetene blir på den andre siden begrenset uten utstyrskomiteen. Det sentraliserte målet vil være vanskeligere å oppnå uten sosialkomiteen, dersom det ikke blir arrangert andre sosiale arrangementer for å knytte bånd mellom medlemmene og styret. Her kan det trekkes paralleller til hva Morgan beskriver i kapittel 4, nemlig hjernens egenskap til å løse oppgaver selv med begrenset funksjonell kapasitet.

Organisasjon som organisme

På lik linje med organismer, eksisterer også organisasjoner i bestemte miljøer som de er avhengige av for å få dekket sine behov. Morgan beskriver en stadig trend der teoretikere vender seg bort fra mekanikken og går over til biologi når de skal fremlegge sine organisasjonsteorier. I jakten på nye forståelsesmåter trekkes man mot menneskets evne til å forstå seg på biologiske termer og fenomener, fra de kalde og vanskelige forestillingene om en organisasjon som et mekanisk system. Frem til slutten av 1920-årene var organisasjonsteorien svært preget av Frederick Taylors fremstilling om vitenskapelig ledelse, og det har i kjølvannet av dette vært et fokus i organisasjonsteorien å overvinne begrensningene som er forbundet med et slikt perspektiv (Morgan, 1998, s. 47) I denne seksjonen vil det bli presentert måter å gjenkjenne trekk fra biologien i hvordan NTNUI Ski og Fjellsport blir organisert.

En måte å overvinne den mekanistiske tenkningen i organisasjonsteorien ble foreslått av Maslow og hans behovslære. Maslows teori fremstiller mennesket som en psykologisk organisme som ved å kjempe for å tilfredsstille sine behov, oppnår vekst og modning (Morgan, 1998, s. 47). Disse behovene kan grupperes inn i fem typer, henholdsvis fysiologisk, trygghet, sosialt, ego og selvrealisering. En kan argumentere for at NTNUI Ski og Fjellsport innehar disse behovstypene, da særlig i form av *ego* og *sosialt*. I organisasjonen er det jobber som gir stor mulighet for utfoldelse og ansvar. I et intervju med arrangementsansvarlig C. L. Digné, kommer det frem at alle i organisasjonen kan foreslå turer, som gir en følelse av eierskap og ansvar. Ansvar kommer også i form av verv som for eksempel leder eller økonomiansvarlig. Man kan selv ta initiativ til å arrangere turer, eller holde liv i de sosiale plattformene deres. Styret har mest ansvar, med tre ulike komiteer som arrangerer turer, og disse komité-medlemmene må arrangere minst én tur per år. Det er store muligheter for et godt sosialt miljø, som styrker organismemetaforen ettersom linjeforeningens medlemmer bidrar, uten kompensasjon, i stor grad på grunn av det sosiale aspektet (C. L. Digné, personlig kommunikasjon, 25. oktober 2022).

En slags videreføring av Maslow behovslære har kommet i form av Von Bertalanffys General Systems Theory (Morgan, 1998, s. 51), hvor en ser på organisasjonen som et system sammensatt av flere mindre delsystemer. Delsystemene kan brytes ned i mindre biter fra divisjoner til grupper, og helt ned til enkeltindivider. Her må alle deler jobbe sammen for å få hele organismen til å fungere. Samspillet mellom de ulike delene kommer i NTNUI Ski og Fjellsport til uttrykk gjennom stadig endring i personale gjennom årlige rekrutteringsprosesser, samt dialog med sine medlemmer om hva som ønskes av turer og utstyr. Dette bidrar til at organisasjonen kan holde seg oppdatert på de nyeste kravene som blir satt til den, samtidig som medlemmene får muligheten til å påvirke drift, og dermed være med på å fasilitere for systemrevolusjon. Dette er essensielt ettersom medlemmene typisk maks er med i sitt opp til femårige studieløp, og en stor andel enda kortere enn dette.

Systemrevolusjon kan sees på som drivkraften til NTNUI Ski og Fjellsport. I likhet med andre veldedige organisasjoner som er drevet av frivillighet, har de et særskilt behov for tilpasningsdyktighet. Mennesker kommer og går, og stadig nye behov dukker opp på bakgrunn av antall medlemmer og sesong. Siden NTNUI Ski og Fjellsport er en studentorganisasjon, vil tilpasninger til nye behov typisk være enklere enn for en stor og tungt hierarkisk strukturert organisasjon. Dette kommer blant annet av årsaker som størrelsen på organisasjonen, forpliktelser og ikke minst viljen til medlemmene involvert. Medlemmene av NTNUI Ski og Fjellsport er tross alt frivillige medlemmer av organisasjonen. Alle disse faktorene er med på å gjøre NTNUI Ski og Fjellsport til en tilpasningsdyktig organisasjon; de kan tilpasse seg endringer i miljøet de opererer i og utvikle seg basert på hva medlemmene ønsker til enhver tid.

1C. Evaluering av digitalt organiseringsverktøy

NTNUI Ski og Fjellsport arrangerer turer for studenter ved alle studieprogram på Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet i Trondheim. Disse turene har ulik vanskelighetsgrad, lengde og varierende begrensninger på antall deltakere. Som et resultat av varierende oppsett for hver type tur, stilles det derfor en rekke konkrete krav til potensielle planleggingsverktøy, som blant annet enkel implementasjon, minimale endringer i digital interaksjon innad i organisasjonen, fleksibilitet og kompatibilitet med andre systemer de bruker fra før. Systemet må være enkelt å forstå og enkelt å bruke for samtlige medlemmer - et brukervennlig grensesnitt er derfor viktig for både turplanleggere og påmeldte. Det må også kunne erstatte de løsningene organisasjonen bruker fra før, slik at de ikke blir avhengige av en rekke ulike tjenester for å gjennomføre turene.

I dette kapittelet skal nåværende løsning presenteres opp mot to kandidater som gruppen finner som bedre løsninger for organisasjonen. Dette leder opp til en evaluering av løsningene, og en diskusjon av fordeler og ulemper med tanke på organisasjonens behov.

Nåværende løsning

I dag bruker NTNUI Ski og Fjellsport en kombinasjon av Facebook, Slack, Google-systemet og deres egenutviklede mal for turkoordineringslister. Ski og Fjellsport som undergruppe har også egne Slack-kanaler for alle medlemmer, i tillegg til at styret og komiteene har sine kanaler for å gi beskjeder, be om forslag til løsning og dele informasjon (L. E. Heimen, personlig kommunikasjon, 7. oktober 2022). Utover dette er det Facebook som brukes til å opprette selve arrangementet hvor medlemmer kan melde seg på.

For å organisere turene benytter de en turkoordineringsmal som er utviklet for å møte deres behov. Dette fungerer som en smørbrøddliste over hva som må gjøres for å kunne arrangere turer. Det blir opprettet et Google spørreskjema hvor det er mulig å melde seg på. Medlemmene som har meldt seg på vil dukke opp i et regneark, hvor planleggeren velger etter organisasjonens prioriteringer. Googles lagringstjeneste og kalender benyttes for å holde oversikt over turene.

Etter kommunikasjon med NTNUI Ski og Fjellsport kommer det frem at de er åpne for å bytte ut alt dette for et helt nytt system, gitt at det er en bedre løsning (L. E. Heimen, personlig kommunikasjon, 7. oktober 2022). For at en skal oppnå dette mener vi det er naturlig å finne et verktøy som alene kan oppfylle kravene som per dags dato oppfylles av de to ulike plattformene Facebook og Slack. I dette kapittelet følger det derfor en introduksjon av to potensielle kandidater, før en av de blir presentert som løsning for bedre organisering innad i organisasjonen.

Spond som konkurrent

Spond er et planleggingsverktøy laget for å effektivisere planleggingen av arrangementer og sosiale sammenkomster. Tall fra TNS Kantar viser at trenere gjennomsnittlig sparer 2 timer hver uke ved å ta i bruk verktøyet (*Spond*, 2019). Spond benyttes av mange idrettsforeninger, og gir treneren muligheten til å kommunisere med både spillere og foreldre på samme sted. Spond gir brukere muligheten til å sende meldinger til både privatpersoner og grupper, i tillegg til å få oppdateringer av arrangementer på epost, dersom appen ikke er et alternativ (*Spond*, 2022).

En kan argumentere for at Spond har flere funksjoner som NTNUI Ski og Fjellsport ønsker. Med sin enkle implementasjon, brukervennlige natur og likheter til liknende bekjente systemer, er dette en attraktiv konkurrent. For å beskrive modenheten til plattformen kan man ta i bruk den presenterte teknologi-kurven som tar utgangspunkt i en såkalt S-kurve (Heldal, Forelesning II om Teknologi og s-kurver, se [vedlegg](#)). En kan med utgangspunkt i denne argumentere for at Spond, til forskjell fra mer nåværende løsning i Facebook og Slack, er en nyere og mer moden teknologi. Spond er relativt nytt og ukjent for mange, men har som fordel at flere av deres løsninger likner hva man er kjent med fra andre verktøy. I tillegg har Spond en betalingsløsning, som kan være nyttig ettersom organisasjonen arrangerer turer som krever innbetalinger.

Microsoft Teams og dets funksjoner

Microsoft Teams er en samarbeidsplattform skapt for å samle sammen relevante verktøy for prosjektarbeid, kommunikasjon, og dokumentasjon. Anvendelsesområder for Teams er mange, både for arrangering av sosiale evenster, kommunikasjon for bedrifter, samt generell fildeling. I tillegg kan man integrere Teams med en rekke andre tjenester. Teams er i 2022 den mest brukte samarbeidsplattformen i verden, med over 270 millioner¹ brukere totalt. En kan derav argumentere for at Teams befinner seg på toppen av teknologi-kurven, og kan potensielt ha nådd sin topp i bruk allerede.

Teams har mange relevante egenskaper som kan være nyttig for NTNUI Ski og Fjellsport. Som tidligere nevnt, er simplisitet og en lavterskel implementering veldig relevant. Microsoft Teams anvendes allerede av NTNU for kommunikasjon og fildeling i mange emner, i tillegg til at alle elever kan bruke sine NTNU brukere for å lage og bli med i nye kanaler. Ettersom alle medlemmer av organisasjonen er studenter ved universitetet, vil de allerede ha en bruker. Eventplanlegging er også brukervennlig, der man kan lage arrangementer som automatisk synkroniseres med kalenderen som brukes på studentmailen. Data og varsler er synkronisert mellom alle Microsoft apper, slik at det er enkelt å få med seg meldinger og nye filer uansett om man ikke sjekker Teams ofte. Teams har derimot per i dag ingen løsning for betaling, slik at dette vil kreve et eksternt betalingssystem.

Diskusjon

Som tidligere nevnt, benyttes det i dag en kombinasjon av flere systemer for organisering. Arrangementsansvarlig beskriver det som uoversiktlig at det benyttes flere kommunikasjonskanaler for de samme gruppene og undergruppene (C. L. Digné, personlig kommunikasjon, 25. oktober 2022). Gruppen har derfor tatt i oppgave å finne et bedre verktøy for å forenkle organiseringen av NTNUI Ski og Fjellsport. Spond og Microsoft Teams har blitt presentert for å forbedre nåværende organiseringsløsning.

¹ Kilde: <https://www.businessofapps.com/data/microsoft-teams-statistics/>

Styrken med Spond er at det har en brukervennlighet som minner mye om den en finner i liknende mer kjente tjenester, i tillegg til en integrert betalingsløsning. Som relativt ny i markedet, har den begynt å få en god brukerbase på omtrent 500.000 brukere (Spond, 2022), og kan derfor fortsatt ha rom for å stige på teknologi-kurven ettersom applikasjonen blir mer moden de kommende årene. Spond er altså en total løsning, med fordeler som mulighet til å synkronisere arrangementer med egne kalendere, enkel fildeling, en tilpasningsdyktig eventplanlegger og mulighet for å avholde avstemninger.

Til tross for at systemet er nytt, som også kan sees på som en utfordring i samsvar med teknologi-kurven, svarer løsningen på de utfordringene som kommer frem i intervjuer. På spørsmålet om hvorvidt arrangementsansvarlig føler at alt av informasjon som kommer fra han og andre i organisasjonen blir sett, og om det skjer på en oversiktlig måte, kommer det frem flere punkter for forbedring. Ut til selve gruppen brukes mail for viktige meldinger. Mange sjekker ikke mail, og dette gjør at informasjon ikke kommer ut. Her kan Spond med sin meldingstjeneste være fordelaktig. Meldinger blir da både distribuert i applikasjonen, og på mail dersom det skulle være ønskelig. I tillegg til nevnte ansvar for medlemmene å sjekke mail, nevnes det at det kan ta tid før folk får med seg det som skjer i Slack (C. L. Digné, personlig kommunikasjon, 25. oktober 2022). Det kan argumenteres for at dette kommer av at Slack også brukes til en rekke andre formål, gjerne mindre formelle og mer sosiale formål, og man derfor ikke opparbeider seg en vane med å sjekke applikasjonen eller sette på notifikasjoner. Her vil en frittstående applikasjon som kun brukes til vervet i NTNUI Ski og Fjellsport være fordelaktig.

Microsoft Teams er noe som enhver NTNU-student har tilgang til, og er derfor enkel å implementere. Løsningen sees på utvidbar til å være en så og si total løsning, men avhenger av en ekstern løsning for å løse deres behov for innbetalinger. I tillegg brukes Teams til andre formål gjennom universitetet, og dette fører til at mange brukere velger å skru av notifikasjoner. Dette i kombinasjon med at plattformen kan oppleves som tidvis treg, gjør at Spond kan foretrekkes. Mangel på betalingssystem er også sentral, ettersom det vil føre til behov for et eksternt system i tillegg til Teams, og går imot hensikten i å bruke tid på å migrere fra nåværende løsning til et annet system.

	Nåværende Løsning	Teams	Spond
Betalingsløsning	Nei	Nei	Ja
Eventplanlegging	Ja	Ja	Ja
Muligheter for tilpasning	Nei	Ja	Ja
Fungerer alene uten andre eksterne systemer	Nei	Nei	Ja
Tidligere erfaring blant medlemmene	Ja	Ja	Nei
Enkelt å lære	Nei	Ja	Ja

Tabell 1: Sammenlikning av nåværende løsning, Teams og Spond

Konklusjon

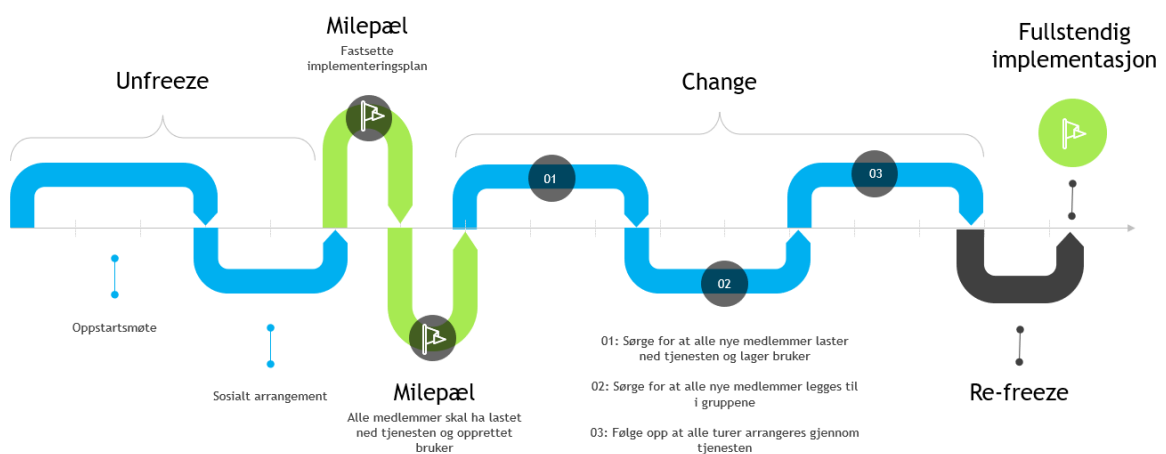
Til nå har Spond og Microsoft Teams blitt nevnt for å forbedre organisasjonens koordinering. Microsoft Teams har mange av de ønskede funksjonene, og er kjent for de fleste medlemmene fra før, men mangel på betalingsløsning fører til et behov for enda en plattform, i tillegg til at systemet sees på som noe tregt. Spond dekker organisasjonens behov, og har i tillegg den fordelen å være en løsning som ikke allerede brukes, og vil derav gjøre det større sannsynlig at medlemmene ønsker å sette på notifikasjoner i applikasjonen. Dette kan være med på å sørge for at alle medlemmer får med seg det de skal, som var et nevnt bekymringspunkt tidligere nevnt (C. L. Digné, personlig kommunikasjon, 25. oktober 2022). Det at Spond er ukjent for mange, overveies av at verktøyet utelukkende kan erstatte dagens løsning. Spond sees derfor på som en god løsning for organisasjonen.

1D. Implementasjon av ny løsning

Om NTNUI Ski og Fjellsport bestemmer seg for å sette igang en overgang til Spond som organiseringsverktøy, må organisasjonen gjennom en endringsprosess. For å få denne endringsprosessen til å gå så knirkefritt som mulig, er det nødvendig med god endringsledelse for å unngå vanlige fallgruver ved innføring av større endringer. Vi velger i dette kapittelet å se på innføring av Spond ved hjelp av Lewins modell for endringsledelse, med utgangspunkt i en foreslått implementeringsplan.

På grunn av blant annet organisasjonens størrelse, forpliktelser og ikke minst viljen til medlemmene involvert, da organisasjonen tross alt er drevet av frivillige studenter som ønsker å dra på tur, vil tilpasninger til disse nye behovene ikke medføre like store vanskeligheter som i en stor og tungt hierarkisk strukturert organisasjon. De innehar også tidligere erfaring med endring, som da de splittet sin turkomite i to etter tilbakemelding om en for bratt læringskurve for noen, og for lite utfordring for andre mer erfarne. Dette forteller at organisasjonen skal være godt rustet til å gå en ny endring i møte.

Produktveikart



Figur 2: Tiltentk tidslinje for implementasjon av ny løsning

Med utgangspunkt i det bildet som nå har blitt tegnet av NTNUI Ski og Fjellsport som organisasjon, og diskusjonen rundt en ny og bedre løsning, kan man presentere en

implementeringsplan med utgangspunkt i Lewins endringsmodell. Med utgangspunkt i tidslinjen presentert i Figur 2, vil en implementeringsplan for Spond som nytt digitalt organiseringsverktøy bli presentert i påfølgende underkapitler.

K. Lewins modell for endringsledelse

F. Heldal, førsteamanuensis ved NTNU i Trondheim, presenterer i sin forelesning om endringsledelse en modell utformet av psykolog K. Lewin. Lewin argumenterer for at innføringen av endringer i en organisasjon burde sees på som en trestegsprosess, som innebærer å (1) skape en felles oppfatning om at endring er nødvendig, (2) bevege seg i retning en ny atferd før man (3) gjør denne nye atferden til en ny norm. Videre kan denne modellen sammenliknes med hvordan man former en *isbit*. For å endre en isbit må man innledningsvis smelte den, før man former den slik man ønsker og fryser den igjen. Dette bunner ut i tre faser, henholdsvis *unfreeze*, *change* og *refreeze*, som sammen skal bidra til en så myk overgang som mulig for organisasjonen (Heldal, Forelesning om Endringsledelse). I følgende tre underkapitler skal disse tre fasene diskuteres og implementeres for innføringen av Spond.

Unfreeze

Unfreeze er det første steget i prosessen. Dette steget handler i hovedsak om å bryte ned motsetninger mot den foreslåtte endringen. Her jobbes det med å skape akseptanse for eventuelle tap en endring kan medføre, men også skape forståelse for hva en endring kan bringe med seg av fordeler. Dette steget kan knyttes opp mot en annen modell for endringsledelse, nemlig 8-steps-prosessen til J. P. Kotter (Kotter, 2012). Etter å ha greiet ut om hvorfor selskaper mislykkes i sine forsøk på å gjøre større endringer, blir det i del 2 av Kotters bok presentert åtte steg som kan være med på å lykkes i innføringen av sine endringer. I første trinn ønsker man å etablere en følelse av nødvendighet, før man i tredje steg ønsker å skape en visjon for endring. Dette viser at nettopp det å skape en forståelse for endring er essensielt.

For NTNUI Ski og Fjellsport kan den vanskeligste delen av en overgang til Spond være tilvenningsfasen hvor man må gi slipp på allerede kjente prosedyrer og programvare for å

migrere over til en ny plattform. Det administrative arbeidet som må til for å få alle brukere over til den nye plattformen kan sees på som tidkrevende og lite ønskelig om NTNUI Ski og Fjellsport ikke ser på fordelene ved en overgang til Spond som store nok, veid opp mot tryggheten ved å beholde det gamle systemet. Fra korrespondanse med organisasjonsleder har det likevel kommet frem at de er villige til å gå over til et nytt verktøy om det kan samle all funksjonalitet som de ønsker på en plass (L. E. Heimen, personlig kommunikasjon, 18. september 2022). Dette viser at toleransen for endring allerede er i ledelsen av organisasjonen, noe som kan bidra til å gjøre unfreeze-fasen noe lettere i dette tilfellet.

Selv om det er en åpenhet for endring i ledelsen, trenger det ikke nødvendigvis å være det i øvrige deler av NTNUI Ski og Fjellsport. Det er viktig å påpeke det store antallet medlemmer organisasjonen innehar; 737 i skrivende stund (L. E. Heimen, personlig kommunikasjon, 18. september 2022). En overgang til et nytt verktøy vil være en omfattende oppgave som krever god planlegging og gode rammer for hvordan alle medlemmer skal bli kjent med det nye verktøyet. Om medlemmene ikke får god nok begrunnelse for hvorfor en endring skal skje, kan det med stor sannsynlighet føre til motstand og stagnering i endringsprosessen (Weick, 1996, s. 307). Et viktig hjelpemiddel i dette steget vil derfor være å arrangere innledende møter hvor en får muligheten til å understreke behovet for endringen til medlemmene av organisasjonen.

For å gjøre unfreeze-fasen så produktiv som mulig vil vi foreslå to målsetninger som vil være med på å gjøre overgangen til den neste fasen av endringsprosessen enklere. Disse målsettingene er:

- Sette frister for når alle medlemmer skal ha lastet ned tjenesten og opprettet en bruker.
- Arrangere et sosialt arrangement som innledning til implementasjonsfasen. Her kan man i fellesskap bli bedre kjent med hvordan applikasjonen fungerer og brukes. Dette gjør det også enkelt for medlemmer å spørre spørsmål underveis om det er noe man lurer på med det nyinnførte systemet. Det er fullt mulig å ta dette på det innledende møtet nevnt over også.

Change

Det andre steget i endringsprosessen er fasen hvor man foretar en endring. I dette steget har man ideelt sett kommet seg forbi den initielle motstanden mot endringen som er foreslått, og man har en felles forståelse for at endring må inntreffe. I denne fasen er det spesielt viktig hvordan man snakker om tidligere løsning. Medlemmene i organisasjonen har knyttet rutiner til verktøyene som brukes i dag, og selv om man har kommet til enighet om å bytte det ut, er det viktig å fokusere på de positive sidene ved det nye, istedenfor å snakke ned om det som har vært. En burde fokusere på motivasjonen til å gjennomføre endringen, nemlig fordelene med et helhetlig system, der all informasjon kan på en oversiktlig måte samles til én plattform - istedenfor å måtte navigere seg i mellom ulike sider med informasjon. Her skal Spond implementeres og den gamle løsningen med Facebook og Slack fases ut. Målet her er en endelig overgang til den foreslåtte løsningen.

Denne endelige overgangen er ikke oppnådd før alle medlemmer benytter seg av den nye løsningen fremfor den gamle. Etter unfreeze fasen skal det meste av motstand mot endringen være overkommet, men det er fortsatt slik at flesteparten fortsatt vil benytte seg av gamle kjente løsninger. Om det ikke settes inn en jevn innsats for at alle i organisasjonen skal adoptere det nye verktøyet, kan det oppstå stagnering som følge av at normen enda er å bruke det gamle (Weick, 1996, s. 308). Derfor er det viktig for organisasjonen å sette seg klare mål for hvordan de skal klare å få alle medlemmer over til samme organiseringsverktøy, slik at det ovennevnte problemet ikke skal oppstå. I planen for implementering av Spond er det satt opp tre slike mål:

- Sørge for at alle medlemmer har lastet ned Spond.
- Sørge for at alle medlemmer legges til i gruppene
- Følge opp og sørge for at alle turer arrangeres gjennom Spond

Målet med disse punktene er et NTNUI Ski og Fjellsport skal få innført Spond som et fast verktøy som er kommet for å bli. Ved enden av denne fasen skal bruk av Slack og Facebook i tandem for arrangementsplanlegging være faset helt ut, slik at organisasjonen står igjen med Spond som en frittstående løsning på oppgaven som tidligere krevde to applikasjoner.

Refreeze

I tredje og siste fase, *refreeze*, skal NTNUI Ski og Fjellsport ha implementert alt av det nye planleggingsverktøyet og alle medlemmer skal være migrert over til det nye systemet. Hovedarbeidet for organisasjonen vil ligge i å følge opp medlemmene og styret etter overgangen til det nye systemet. Kontrollatferd i SPGR kan være en god sammenlikning på ønsket flyt i organisasjonen i denne fasen. Oppfølgingen av medlemmene skal være med på å fremme oppgaveløsning og effektive rutiner. Dette kan gjøres i form av spørreundersøkelser som avdekker eventuelle svakheter ved nåværende implementasjon av verktøyet. Ettersom man har gitte ansvarsområder i organisasjonen, som nevnt i delkapittelet *organisasjon som maskin*, vil spesielt turledere og arrangementsansvarlige være relevante medlemmer å gjennomføre spørreundersøkelser på, da disse er med i store deler av prosessen av å planlegge og utføre turer. Om det kommer frem områder med forbedringspotensiale, skal disse utbedres slik at arbeidet med Spond videre kan effektiviseres.

IMPLEMENTERINGSPLAN

BAKGRUNN NTNUI Ski og fjellsport er som tidligere diskutert en organisasjon som gjennomfører arrangementer i et domene med høy grad av uforutsigbarhet. Dette kommer i form av blant annet værvhengighet, høy utskiftning av medlemmer og begrensede planleggingsverktøy. Derfor er det ønskelig å forbedre planleggingen, organiseringen og gjennomføringen av arrangementene, samt kommunikasjon innad i styret og med medlemmene, ved å innføre den digitale tjenesten Spond.	HINDRINGER <ul style="list-style-type: none">• Disruptiv endring som krever innføring i en ny digital plattform for både organisasjonen og medlemmene
NÅVÆRENDE SITUASJON <ul style="list-style-type: none">• Helgeturene arrangeres etter en step-by-step liste som finnes på nettsiden til NTNUI Ski og fjellsport. De andre arrangementene organiseres ved at det opprettes et Facebook-arrangement.• Turene kan organiseres av alle medlemmer, men turkomiteene har hovedansvaret. Det gjennomføres noen gjentakende arrangementer.• Hele NTNUI bruker Slack for å koordinere arbeidet. Det finnes en egen undergruppe for Ski og Fjellsport for samtlige medlemmer, men plattformen er verken godt implementert eller bredt tatt i bruk.	UNFREEZE <ul style="list-style-type: none">• Oppstartsmøte<ul style="list-style-type: none">◦ Kartlegge behov og innvendinger◦ Vise enighet i styret om å innføre tjenesten◦ Tydeliggjøre fordelene ved implementering av tjenesten for styret, turkoordinatorene og øvrige medlemmer• Implementeringsfase<ul style="list-style-type: none">◦ Sette frister for når alle medlemmer skal ha lastet ned tjenesten og opprettet en bruker◦ Kjøpe et sosialt arrangement som innledning til implementasjonsfasen<ul style="list-style-type: none">▪ Oppmuntrer til å sette seg inn i tjenesten raskt, for å finne informasjon om og å få delta på arrangementet
ØNSKET SITUASJON <ul style="list-style-type: none">• Et komplett verktøy med et enkelt brukergrensesnitt<ul style="list-style-type: none">◦ Enkel og effektiv implementasjonsprosess◦ Minimale endringer i digital interaksjon innad i organisasjonen• God kommunikasjonsflyt innad i organisasjonen og med medlemmene<ul style="list-style-type: none">◦ Rask kommunikasjon ut til påmeldte ved endringer◦ Oversiktlig og tilgjengelig informasjon for medlemmer om organisering og logistikk ved arrangementene• Fleksibilitet ved planlegging av arrangementer med uforutsigbare elementer• Kompatibilitet med andre systemer de bruker fra før	CHANGE <ul style="list-style-type: none">• Sørg for at alle nye medlemmer laster ned tjenesten og lager bruker• Sørg for at alle nye medlemmer legges til i gruppene• Følg opp at alle turer arrangeres gjennom tjenesten REFREEZE <ul style="list-style-type: none">• Gjennomføre spørreundersøkelse for å kartlegge medlemmenes erfaringer med tjenesten<ul style="list-style-type: none">◦ Se spesielt på turkoordinatorenes og deltakernes erfaringer• Avholde et møte en gitt tid etter man har migrert over alle brukere for å vurdere tjenesten<ul style="list-style-type: none">◦ Sikre at verktøyet ikke hindrer medlemmene fra å gjøre sitt arbeid effektivt

Figur 3: Implementeringsplan av nytt digitalt organiseringsverktøy

Videre bør det nevnes at oppfølging ikke bare ligger i å utføre spørreundersøkelser. For at man skal sørge for at folk ikke faller tilbake i gamle vaner, dersom de skulle oppleve det nye verktøy som utfordrende eller ukjent, bør en sørge for å ha en åpen dialog om hvordan

medlemmene opplever det nye verktøyet. Det kan være rutiner og vaner noen foretar seg, som andre kan ha fordel av å høre om. Dette kan bidra til å løse problemer som oppstår ved at omveltningen føles stor ut for noen, og uproblematisk for andre. En mulig løsning er å ha et møte om dette en gitt tid etter man har migrert over alle brukere, som oppsummert i Figur 3. Det viktigste er at ingen brukere går rundt og føler på at de ikke kjenner til nye rutiner, eller at verktøyet hindrer de fra å gjøre sitt arbeid på en effektiv måte.

Om disse tre fasene gjennomføres på en god måte vil det kunne bedre fremtidens organisering av arrangementer innad i NTNUI Ski og Fjellsport. Dagens løsning, som baserer seg på flere aktører og avhenger av at brukere følger med på mail, kan så byttes ut med et fullverdig system. Denne prosessen starter med å skape en felles forståelse om at en endring må inntreffe for det bedre, før en innfører ny plattform og former arrangementplanlegging rundt ny løsning. Avslutningsvis er det viktig å følge opp og sørge for at alle medlemmer føler eierskap til, samt mestrer det å bruke den nye løsningen.

Del 2 - Analyse av teamet og SPGR

SPGR, eller *Systematisere Person-Gruppe Relasjonen* har som formål å presentere de mest toneangivende teoriene innen organisasjon- og gruppeforskning, og er et resultat av mer enn 70 års utvikling og praktisk utprøving (SPGR, 2022). Rammeverket beskriver fire deler ansett som de mest grunnleggende funksjonene til en gruppe, henholdsvis omsorg, kontroll, opposisjon og avhengighet. Den første av disse, *omsorg*, tar for seg ens evne til å skape og utvikle sosiale relasjoner. Videre har man *kontroll*, som reflekterer evnen til å strukturere og gjennomføre gitte arbeidsoppgaver. Opposisjon viser om gruppemedlemmene er kritiske, vanskelige eller gir motstand. Avslutningsvis finner man kategorien *avhengighet*, som beskriver hvor gode medlemmene er til å jobbe selvstendig, og utføre individuelt utdelte oppgaver (Sjøvold, 2006, s. 19-20). En forklaring av SPGR feltdiagrammet ligger [vedlagt](#).

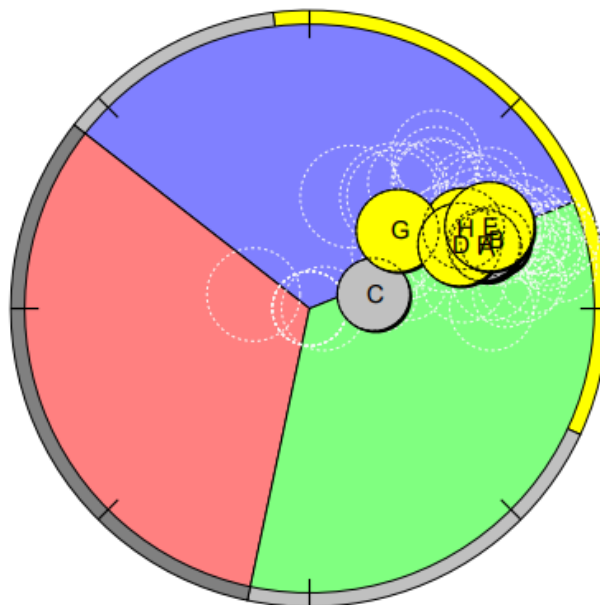
For å kartlegge gruppens dynamikk og utvikling gjennomførte teamet to SPGR-tester; én i begynnelsen av prosjektet og én etter at å ha samarbeidet noen uker. Resultatet av en SPGR-test fremstilles som et feltdiagram delt opp i tre soner. Disse sonene er representert av fargene blå (kontroll), grønn (omsorg) og rød (opposisjon) (Sjøvold, 2006, s. 19). I tillegg til å bli plassert i det todimensjonale rutenettet, inkluderes det en tredje dimensjon som beskriver en persons innflytelse på gruppen. Dette reflekteres også i størrelsen på hver sirkel, i tillegg til at sirklene har en bestemt farge som beskriver distinkte roller innad i teamet. Med i den utstedte rapporten finner man også smidighetsprofil, som er en analyse av hvordan man som gruppemedlem blir oppfattet av de andre i gruppen.

Smidighetsprofilens individuelle natur gjør at den ikke er relevant å diskutere i gruppesammenheng, og vil derfor ikke bli gjennomgått i denne rapporten.

I dette kapittelet vil det bli gjennomført en analyse av teamet med utgangspunkt i resultatene fra de to SPGR-testene. På bakgrunn av første gjennomføring, blir det foreslått en rekke tiltak. Dette legger grunnlaget for en diskusjon rundt tiltakenes effekt, med utgangspunkt i den andre gjennomføringen av SPGR.

2A. Første gjennomføring av SPGR

Etter å ha gjennomført første runde med SPGR, fikk hvert medlem utdelt en rapport som beskriver ens egen innflytelse på teamet, samt den samlede gruppedynamikken. I denne rapporten finner man blant annet et feltdiagram, med det formål å representere teamet som helhet. I dette underkapittelet skal feltdiagrammet presenteres, sammen med en tolkning av sirkelenes plassering, størrelse og farge. Dette legger grunnlaget for videre diskusjon, i kapitlene som følger.



Navn	Bokstav1	X	Y	Z
Aksel	A	12,6	4,4	-0,6
Jonas	B	13,3	4,9	-0,9
Kristian	D	10,7	4,6	1,9
Martin	E	12,9	5,9	3,1
Ole	F	12,4	4,6	-0,4
Silje	G	6,3	5,6	1,7
Torben	H	11	5,7	1,4

Figur 4: Teamets første feltdiagram (Hentet fra SPGR rapport 1), samt en tabell over hver enkeltes posisjon (C er ikke lenger medlem av gruppen)

Gruppens sammensetning

Figur 4 presenterer resultatene fra den første SPGR-testen. Innledningsvis bør en notere seg at medlem C meldte seg ut av faget i starten av arbeidet, og derfor ikke vil bli videre omtalt i rapporten. Teamet består av 7 studenter fra samme universitet, hvor flere av medlemmene har jobbet sammen i team tidligere. Flere av medlemmene har også en relasjon utover skolesammenheng, og kjenner hverandre fra før. Dette gjelder derimot ikke alle medlemmer, og teamet kan derfor kategoriseres som et nytt team.

Som en kan se i figuren, ligger medlemmene mellom det grønne og det blå feltet som indikerer typiske atferdstrekk som omsorg og kontroll. En gruppe som beveger seg i dette området vil typisk sikre progresjon og fremme et godt gruppearbeid (Sjøvold, 2006). Man kan også observere at gruppen ligger innenfor den gule periferien, som indikerer atferd som bidrar til konstruktiv og målrettet gruppearbeid (Heldal, 2022, s. 2).

Det kan være flere årsaker bak plasseringen av sirklene i Figur 4. En årsak kan være at testen ble gjennomført tidlig i prosjektet og at gruppemedlemmene ikke har hatt tilstrekkelig med tid til å bli kjent. En kan argumentere for at dette fører til at de er forsiktige i vurderingen av hverandre, som resulterer i at gruppemedlemmene blir vurdert relativt likt, og får en tett plassering i feltdiagrammet. Dette kan også forklare plasseringen av medlemmene mellom sektorene blå og grønn som henholdsvis representerer omsorg og kontroll. Avslutningsvis er det verdt å merke seg plasseringen til Silje, som er mest avvikende fra de andre og nesten helt inn i blå sektor. Dette er en indikasjon på at Silje har et større fokus på oppgaven som skal gjøres, og kan være nyttig for å sikre at gruppen opprettholder progresjon i arbeidet.

Sirkelenes størrelse og farge

Som nevnt innledningsvis viser verdien på z-aksen hvert enkelt medlems innflytelse på teamet. Dette representeres av størrelsen på sirklene i feltdiagrammet. Av Tabell 2 har man at Aksel, Jonas og Ole er mindre innflytelsesrike medlemmer, mens Martin skiller seg ut i motsatt retning. Dette vil bli drøftet i seksjon 2B.

Avslutningsvis er hver sirkel farget med utgangspunkt i seks definerte roller, som beskrevet i den utstedte rapporten. Rollene har hver sin farge, henholdsvis gul, blå, grønn, rød, lys grå og mørk grå. I Figur 4 er det kun tatt i bruk to ulike sirkelfarger. I diagrammet er Kristian, Martin, Silje og Torben markert i gult, mens Aksel, Jonas, og Ole er markert i lys grå. En person markert med gul beskrives som balansert, og som gjennom sin atferd viser engasjement og evne til å få andre med seg. Dette kan videre kobles opp mot sirkelens størrelse, som tidligere nevnt tar for seg ens innflytelse. En lys grå rolle oppleves som “beskjedne og forsiktige, men pliktoppfyllende” (Heldal, 2022, s. 2). Gruppen har en todelt fordeling mellom disse to rollene, noe som vil bli drøftet videre i 2B.

Til tross for at de resterende fire rollene ikke forekommer i diagrammet, er det fordelaktig å være bevisst på hva de betyr. En blå rolle er oppgaveorientert og analytisk, men om de kommer nært rødt område og har en stor sirkel kan de oppleves som lite fleksible regelryttere (Heldal, 2022, s. 2). En grønn rolle oppleves som uformell, åpen og vennlig. En mørk grå rolle kan oppfattes som oppgitt og virker å synes at samspillet er krevende eller direkte uinteressant (Heldal, 2022, s. 2). Til slutt har man den røde rollen, som kan bli sett på som litt mer vanskelig, med en uttrykt autoritetsmotstand og intoleranse for kontroll.

I neste kapittel skal det med utgangspunkt i SPGR test 1 bli reflektert rundt hva dette har av betydning for teamet, og som videre legger grunnlaget for hvilke tiltak en burde ta videre.

2B. Refleksjon rundt første SPGR-test

Forrige del av analysen identifiserte styrker og svakheter ved gruppens dynamikk.

Vurderingene i SPGR test 1 bar preg av forsiktighet og likhet, noe som ikke er uvanlig for en nyoppstartet gruppe. Likevel ga rapporten gode indikasjoner på hva som burde prioriteres i arbeidet videre, og la et godt utgangspunkt for individuell refleksjon allerede i oppstartsfasen av prosjektet.

Som tidligere nevnt, tydet SPGR-test 1 på at sammensetningen av egenskaper blant medlemmene i teamet skulle bidra til god produktivitet og godt engasjement. Samtidig er det andre faktorer som spiller inn, deriblant prioritering av andre fag med høyere krav eller kortere frister. På denne måten har det vært viktig for teamet å sette inn tiltak for å sikre at dens fulle potensiale blir utnyttet.

De fleste gruppemedlemmene er markert i gult i feltdiagrammet. Dette tyder på at medlemmets atferd er balansert, og at medlemmet ikke inntar noen spesifikk rolle.

Lys grå farge impliserer egenskaper som forsiktighet og beskjedenhet i diskusjoner, men samtidig at de fyller sine plikter i prosjektet. En grå sirkelfarge kan ofte tyde på at personen inntar en avhengighetsrolle i teamet. Personer med en slik rolle kan ha lettere for å lene seg på de andre gruppemedlemmene og være avhengige av andre medlemmer, som et resultat av at de ikke tar opp så mye plass. (Sjøvold, 2006, s.19-20). Ingen medlemmer var markert i blått, grønt, rødt eller mørkegrått, noe som tyder på god balanse hos samtlige.

På grunn av en mangel på fast leder ble behovet for en lederstilling et tema for diskusjon i teamet etter første SPGR-test. I orienteringsfasen ble det fastslått at teamet ikke ønsket noen faste roller og burde kunne klare seg uten. Teamet kom så videre til utprøvingsfasen og man merket at både Martin og Kristian følte på et behov for mer fremgang og struktur. De påtok seg derfor en slags lederrolle, noe som er helt vanlig i et samspill hvor ingen tar noen bestemt kontroll (Sjøvold, 2006, s. 35). Dette kan igjen sees på størrelsen på sirklene til både Martin og Kristian.

En observasjon av gruppedynamikken var at gruppemedlemmene som tok på seg en lederrolle var mer engasjerte enn de øvrige medlemmene. Sjøvold presenterer et begrep, *sosial loffing*, som beskriver det at gruppemedlemmer yter mindre dersom den enkeltes innsats kan kamufleres (Sjøvold, 2006, s.30). Dette er knyttet til tap av motivasjon og av engasjement. Selv om ingen av gruppemedlemmene uttrykte tydelig mangel på motivasjon, kan man argumentere for at dette kan være en indirekte og utilsiktet konsekvens av andre faktorer i teamet; mer bestemt gruppens størrelse og de enkelte gruppemedlemmenes forpliktelser i andre fag. Ettersom gratispassasjerer har lettest for å oppstå når høyt felles ansvar kombineres med lav gjensidig avhengighet, er det viktig for gruppen at hvert enkelt medlem får ansvar for egne ansvarsområder og oppgaver (Hjertø, 2013). På denne måten får man økt gjensidig avhengighet ved at arbeidet avhenger av at alle har gjort sitt for få ønsket progresjon.

Det ble identifisert egenskaper ved dynamikken i teamet og hos hvert enkelt medlem gjennom den første SPGR-testen. Dette var med på å skape diskusjon rundt forskjellige roller og hva teamet så på som forbedringspotensiale. For å sørge for fremdrift i prosjektet ble det satt inn spesifikke tiltak for å prøve å bedre samarbeidet. Tiltakene og tiltenkt effekt presenteres i neste avsnitt.

2C. Tiltak

I første veiledning av SPGR ble gruppens utfordringer diskutert. De ble vurdert ut fra diagrammet i Figur 4, og ved diskusjon med veileder. Som belyst i 2A, antydte diagrammet at flere av gruppemedlemmene var reserverte mot å ta plass i teamet. I samtale med faglærer ble det vurdert om dette førte til lite progresjon i arbeidet, og det ble foreslått tiltak i forbindelse med lederrollen. Andelen medlemmer med lav Z-verdi i Tabell 2 kan bety mer arbeid på enkelte, ettersom de ikke uttrykker når de synes det har blitt for mye. I dette delkapittelet vil det bli lagt frem et tiltak for å jevne ut arbeidsfordelingen. Det kan tenkes at størrelsen på sirklene er påvirket av oppmøte på oppsatte gruppemøter, hvor det var enighet om at det var for dårlig. Det vil derfor også gjøres tiltak for å forbedre oppmøte på møtene.

For å sikre progresjon i arbeidet, og at alle gruppemedlemmene gjør sine oppgaver, ble det foreslått en rullerende prosjektlederrolle. Dette var opprinnelig skrevet i gruppens samarbeidskontrakt, men ble ikke fulgt opp. Det etablerte seg en flat struktur i gruppen, som i henhold til (Hjertø, 2013, s.28) kan innebære problemer knyttet opp mot fremdrift og frustrasjon blant medlemmene. En leder vil med fordel bidra til økt effektivitet i gruppesamarbeidet (Markulis et al., 2006, s.147). Den rullerende rollen innebærer at gruppen hver mandag endrer prosjektleder. Prosjektlederen vil stå ansvarlig for at alle planlagte oppgaver blir utført, og ha en rolle i å motivere gruppemedlemmene til å gjøre ferdig oppgaven sin. Hensikten med dette er å gi alle gruppemedlemmene eierskap til oppgaven. Ved å være prosjektleder selv erfarer man hvor mye ekstra jobb det blir, dersom noen ikke utfører oppgaven sin. Teamet mener dette vil gi ekstra motivasjon til å fullføre oppgavene man har fått utdelt.

Det andre tiltaket som ble lagt frem var en bedre ansvarsfordeling internt i gruppen. Mangel på en leder er en av årsakene til at progresjonen ikke ble opprettholdt, men trolig ikke den eneste (Hjertø, 2013, s.30). Gruppen opplevde det som vanskelig å ha en oversikt over hvem som gjorde hva, noe som legger til rette for at det enklere er mulig å sluntre unna. Som et resultat av dette var det tydelig skjevfordeling i gruppearbeidet, noe som skapte problemer knyttet til sosial loffing. Som diskutert i forrige kapittel, kan tiltak som øker gjensidig avhengighet være med på å forhindre dette. Som et tiltak valgte gruppen å dele

arbeidsmengden inn i individuelle oppgaver der fremgangen enkelt kunne måles og var synlig for alle gruppemedlemmene.

Et tredje tiltak handler om bedre tilrettelegging for at alle gruppemedlemmene skal kunne stille opp på møter. Gruppen har hatt møter hver fredag, men som nevnt har det vært dårlig oppmøte. I effektive team er det derimot avgjørende med deltakelse fra alle gruppemedlemmene (Parker, 2008). Derfor er det nødvendig at det tilrettelegges bedre for at alle skal ha muligheten til å delta på møtene. De som ikke deltar på møtet får ikke bidratt med sine synspunkter i diskusjonen, som igjen kan lede til at gruppen går glipp av viktige innspill som kunne forbedret oppgaven. I møtene blir det også diskutert mye om struktur og oppbygging av gruppeoppgaven, og det kan være vanskelig å få med alle relevante punkter i et møtereferat. Dette gjør at fulltallig fysisk oppmøte i møtene fremover skal prioriteres.

Et praktisk tiltak som ble innført for å forhindre lite forutsigbarhet i teamets tilstedeværelse på avtalte møter var å bruke det digitale verktøyet Doodle. Doodle er et digitalt planleggingsverktøy som forenkler prosessen for å avtale møter og arrangementer ved å la hvert medlem i teamet velge når de har mulighet til å jobbe med prosjektet, og presenterer hvilke tidspunkter som passer for de fleste. Effekten av dette skulle være en mer oversiktlig metode for å avtale møtetid som vektet alle medlemmene i teamet likt. Man kunne også se hvem som ikke hadde benyttet seg av verktøyet, for å lettere oppdage svikt i kommunikasjonskanalene under møteplanlegging.

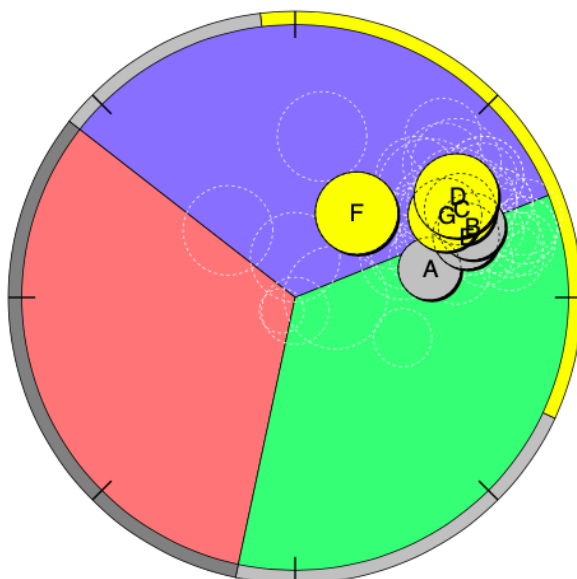
Man oppdaget først at teamet hadde problemer med å ha jevn arbeidsfordeling og mangel på eierskap til oppgavene i prosjektet. Dette skulle en rullerende lederrolle forbedre, ved å la hvert medlem forholde seg til det administrative og øke forståelsen for hvordan flaskehalser oppstår når enkelte ikke utfører avtalte oppgaver innen tiden. Som en følge av ujevn arbeidsfordeling og oversikt så ble det lettere for medlemmer å gjøre mindre enn det som er forventet uten å få konsekvenser. For å øke oversikten i arbeidsmengde og resultater skapte teamet et system for konkret oppgavefordeling der oversikt over forventet arbeid og frister skulle være tilgjengelig for alle.

Ved å innføre konkrete tiltak for å minimere utfordringene som ble identifisert etter gjennomgangen av SPGR 1, forventer gruppen å se en utvikling i gruppedynamikken og de

individuelle vurderingene i SPGR 2. I det neste kapitlet skal denne utviklingen drøftes for å vurdere hvor stor effekt disse tiltakene har hatt.

2D. Andre gjennomføring av SPGR

I likhet med den første SPGR-testen ble resultatene presentert i et feltdiagram og kan sees i Figur 5. De grunnleggende rammene for resultatene er beskrevet i introduksjonen til del 2. Det er noen endringer i feltdiagrammet fra den første testen. Majoriteten av gruppemedlemmene har flyttet seg enda mer ut mot periferien, mens Aksel og Silje har flyttet seg litt inn mot senter av sirkelen litt i hver sin retning, henholdsvis mot grønt og blått felt. Når det kommer til størrelsen på sirklene så kan man observere små endringer der gruppen hadde ønsket å se litt større forandring.



Navn	Bokstav1	Bokstav2	X	Y	Z
Aksel	A	A	10	2,1	-2
Jonas	B	B	13,1	5,3	-1
Kristian	D	C	12,3	6,6	0
Martin	E	D	12	7,6	2,9
Ole	F	E	12,7	4,6	-1,1
Silje	G	F	4,6	6,3	2,4
Torben	H	G	11,1	6,1	0,4

Figur 5: Teamets andre feltdiagram (Hentet fra SPGR rapport 2), samt en tabell over hver enkeltes posisjon

Sirkelenes plassering, størrelse og farge

Det finnes ulike syn innenfor teamteori på hvordan grupper utvikler seg over en periode. Hovedsakelig er det gruppens oppfatning av det som er viktig som påvirker dette (Sjøvold, 2006). Det at teamet har beveget seg mot det blå feltet, kommer av at det å være oppgaveorientert fremstod som viktig når gruppen gjennomførte SPGR test 2. Dette samstemmer med resultatet fra den første SPGR-testen som en oppstartsperiode hvor gruppen har lagt litt mer fokus på omsorg og relasjoner. I feltdiagrammet fra den andre SPGR-testen kan det observeres at fokuset ble byttet til kontroll og struktur. Dette viser at gruppens prioritering ble satt til å gjennomføre sine tildelte oppgaver innen fristene.

Ut i fra SPGR test 2 kan man se at medlemmene som hadde størst endring i plassering var Silje, Martin og Aksel. Silje ble plassert mer inn mot den nedre delen av blå sektor. Dette er et område som sier at personen er engasjert og støttende. Tidligere ble Silje plassert på kanten av det grønne og blå skillet, noe som er forventet i oppstartsfasen. Dette skiftet skyldes av at Silje har utviklet et mer oppgaveorientert fokus. Denne endringen har gjort at gruppen har fått en tydelig oppfatning av Silje som et støttende og oppmerksomt gruppemedlem. Det samme kan sies om Martin. I den første testen så var Martin plassert mellom grønn og blå sone, men utifra det nye diagrammet kan man observere at han har flyttet seg mer inn mot blå sone. Dette tyder på at han har tatt på seg en mer strukturell rolle noe som har kommet tydelig frem den siste perioden.

Aksel har forflyttet seg nesten helt ned i grønn sektor. Faren med å komme for langt ned i grønn sektor er at de kan være overbeskyttende, i takt med en større sirkel. Dette er ikke tilfellet. Bales likevektsmodell presenterer en gruppe som system i likevekt. Aksel sin nedadgående bevegelse inn i grønn sektor kan forklares med denne modellen. Det oppstår en veksling *“mellom å være opptatt av oppgaveløsning og struktur på den ene siden og de affektive sider av gruppesamspillet på den andre”* (Sjøvold, 2006, s.40). Bayes mener at strukturell atferd, som i dette tilfellet kan representeres av Silje, må være i likevekt med affektiv atferd, som kan representeres av Aksel, om en gruppe skal kunne være effektiv over tid.

2E. Tiltakenes effekt

Underveis i prosjektet gjennomførte teamet SGPR veiledning for å formulere utfordringene i team-dynamikken og få tilbakemelding på hvordan man kunne utvikle strategier for å forhindre dem. Som nevnt i 2C var det hovedsakelig tre områder som teamet bestemte seg for å innføre tiltak i. Disse områdene var som følger:

- *Innføre rullerende prosjektleder for å fordele administrativt arbeid bedre, og skape grunnlag for at det alltid er et gruppemedlem som tar hovedansvar.*
- *Definere konkrete arbeidsoppgaver der hver oppgave får dokumentert en tildelt gruppemedlem.*
- *Øke prioriteringen for fysisk oppmøte med fokus på å skape muligheter for fulltallig oppmøte.*

Etter en periode på et par uker kan man se videre på tiltakenes effekt og hvorvidt de klarte å løse de nevnte problemstillingene.

For det første var rullerende gruppeleder et tiltak som teamet fulgte gjennom resten av prosjektets levetid. Det skulle skape en arena for å lette ansvaret på medlemmene som følte de måtte ta på seg mer arbeid enn andre, i tillegg til å la alle få muligheten til å bli sett og bidra på det administrative. Teamet opplevde at dette tiltaket fungerte til en viss grad for å jevnere fordele ansvaret. Tanken var at personen som tok initiativ for å arrangere møter og samtaler skulle forandre seg fra uke til uke, og at dette skulle bringe med seg en eierskapsfølelse som kan være en viktig motivasjonsfaktor for å bidra. Diagrammet i Figur 5 viser at tiltaket ikke har hatt like stor effekt som først ønsket. Det er tydelig at Martin tar mer plass og ansvar enn resten av gruppemedlemmene. Silje tar også mer plass, mens resten av teamet har gått nedover på z-aksen. Diagrammet viser at det fortsatt er en liten del av gruppen som tar det meste av det verbale ansvaret. Frem til SPGR test 1 var det én som hadde ansvaret for å planlegge alle møtene, noe en kan se på Figur 5 at har endret seg til en noe jevnere fordeling, med for eksempel Torben som har krøpet nedover på z-aksen. Det andre konkrete tiltaket teamet innførte var å tildele konkrete oppgaver til hvert gruppemedlem. Teamet opplevde også dette som et positivt tiltak som bidro til å øke

effektiviteten i prosjektet. Alle på teamet fikk oppgaver som de kunne føle eierskap til, og det ble enklere å se hvordan medlemmene i teamet har bidratt hver for seg. Deretter kunne man ta opp resultatene om de ikke var tilfredsstillende og la andre medlemmer bidra med støtte der det var mulig. Det resulterte i mer åpenhet i teamet, og at medlemmene kunne være ærlige med hvor mye de hadde jobbet og om det var noe som stod i veien. Figur 5 bekrefter dette ettersom medlemmene har beveget seg i retning den blå sektoren.

Det siste tiltaket som ble diskutert var å forbedre oppmøte, og at dette skulle føre til at flere gruppe-medlemmer kunne klatre på z-aksen. Dette har vist seg å være vanskeligere enn først antatt. Svaret som ble gitt på en spørreundersøkelse (Doodle) viste at det ikke var mulig for alle å møtes samtidig hver uke, og utelukker dermed regelmessig fullt oppmøte. For å unngå at flere medlemmer gikk glipp av nyttig informasjon på møtene innførte teamet en rutine for å skrive grundige møtereferater. På denne måten fikk de som ikke var tilstede en god beskrivelse av hva som ble gjennomgått. Som nevnt i forrige avsnitt førte dette til at arbeidsmengden ble jevnere fordelt og rettferdig fra uke til uke. Det er derimot ikke en helhetlig erstatning for fysisk oppmøte, ettersom fraværende teammedlemmer ikke fikk komme med innspill til saker før etter de ble tatt opp og diskutert. Dette gjenspeiles i diagrammet fra SPGR 2, som bekrefter at oppmøte og engasjement ikke har blitt bedre, ved at enkelte har krøpet lenger ned på z-aksen. Det ble drøftet såkalte avhengighetsroller i forbindelse med SPGR 1. Det kan observeres at tiltaket ikke har hatt ønsket effekt, som blant annet illustrert ved Aksel sin utvikling på z-aksen, som kan indikere en utvikling av en tydeligere avhengighetsrolle.

Som nevnt i kapittel 2D, mener Bayes (Sjøvold, 2006, s.40) at et team må finne en likevekt mellom strukturell og affektiv atferd for å kunne være effektiv over lenger tid. Tiltakene som teamet innførte kan beskrives som *strukturelle tiltak*. Fokuset for tiltakene var orientert rundt oppgavefordeling og møteplanlegging. Figur 5 viser at det er stor spredning i teamets individuelle vurderinger, som viser til at det ikke er enighet i oppfattelsen av teamet og teammedlemmene. Det at ikke alle har hatt mulighet til å møte fysisk har gjort at teamet har mistet det sosiale aspektet ved arbeidet. Dette har ført til at medlemmer som ikke kjente hverandre fra før, ikke har blitt så mye bedre kjent i løpet av prosjektet. Man kan se på helheten i tiltakene som mangelfulle på det affektive aspektet av teamarbeidet.

Til slutt kan man nevne eventuelle forbedringer på tiltakene som ble innført. Et område som ikke ble prioritert var det sosiale. Teamet ble ikke godt kjent under semesteret, og alle tiltak var rettet mot strukturelle problemstillinger. For å forbedre dette kunne teamet innføre tiltak som tok for seg det affektive aspektet, slik at balansen i teamdynamikken ble vedlikeholdt. Sosiale avbrekk og aktiviteter kunne ha vært potensielt effektive tiltak, men ettersom teamet hadde utfordringer med å møte fysisk generelt så kunne dette også vært vanskelig å praktisere.

Referanseliste

Dahl, Ø. (2005). Arbeidslivets demokratisering? Makt, hierarki og autonomi i Norge 1982–1999.

Tidsskrift for samfunnsforskning, 46, 159-186.

Heldal, F. (2022, Oktober 19). SPGR Rapport 1. *SPGR Institute AS*, 1-7.

Heldal, F. (2022, November 9). SPGR Rapport 2. *SPGR Institute AS*, 1-7.

Hjertø, K. B. (2013). *Team*. Fagbokforlaget.

Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

Markulis, P., Jassawalla, A. R., & Sashittal, H. (2006). The impact of leadership modes on team dynamics and performance in undergraduate management classes. *Journal of Education for Business*, 145-150. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.3200/JOEB.81.3.145-150>

Morgan, G. (1998). *Organisasjonsbilder: innføring i organisasjonsteori* (2nd ed.). Universitetsforlaget.

NTNUI. (2020, August 8). *Om NTNUI*. NTNUI. Retrieved September 27, 2022, from <https://ntnui.no/om-ntnui/>

NTNUI Ski og Fjellsport. (2021, November 12). *Historie – Ski og Fjellsport*. NTNUI. Retrieved September 27, 2022, from <https://ntnui.no/skiogfjellsport/historie/>

Parker, G. M. (2008). *Team Players and Teamwork: New Strategies for Developing Successful Collaboration*. Wiley.

Sjøvold, E. (2006). *Teamet: utvikling, effektivitet og endring i grupper*. Universitetsforlaget.

SPGR metode. (2022). SPGR. Retrieved October 26, 2022, from <https://spgr.no/spgrmetode.html>

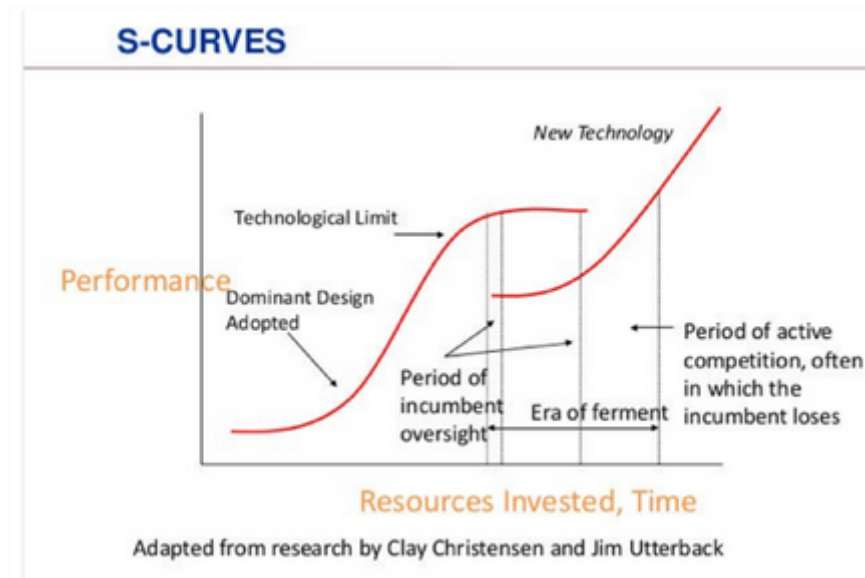
Spond. (2019, Oktober 19). Wikipedia. Retrieved October 19, 2022, from <https://no.wikipedia.org/wiki/Spond>

Spond. (2022). Spond. Retrieved October 10, 2022, from <https://spond.com/faq>

Weick, K. E. (1996). Drop Your Tools: An Allegory for Organizational Studies. In *Administrative science quarterly*, 1996, Vol.41 (2) (pp. 301-313). Ithaca, N.Y: Cornell University Samuel Curtis Johnson Graduate School of Management. <https://doi.org/10.2307/2393722>

Vedlegg

Vedlegg 1 - Utklipp av s-kurven



Illustrasjon hentet fra Heldals forelesning om teknologi og s-kurver, som knytter innføringen av ny teknologi opp mot en S-kurve. Figuren er en tilpasset versjon originalt utgitt av C. Christensen og J. Utterback

Vedlegg 2 - Forklaring av SPGR feltdiagram



SPGR RAPPORT

Generert Wednesday 9th of November 2022 11:14 av

Frode Heldal <frodeheldal@mac.com>

Copyright © SPGR Institute AS - www.spgr.no

SPGR FELTDIAGRAM

Feltdiagrammet fremstiller perspektiver eller roller angitt ved ulik plassering i adferdsrommet samt relasjonene mellom disse. For en gruppe vil sirklene i diagrammet typisk representere medlemmene av gruppen, men det er også mulig at andre objekter beskrives i diagrammet. Dette kan for eksempel være en beskrivelse av en abstraksjon som "Den ideelle leder" eller lignende.

Feltdiagrammet brukes når vi ønsker å se hvordan personer eller objekter forholder seg til hverandre. I en fremstilling av medlemmene i en gruppe gir feltdiagrammet et "snap-shot" av gruppens dynamikk på et gitt tidspunkt. Slik kan det brukes for å kartlegge en gruppes utvikling over tid.

Det finnes andre SPGR analyser for målinger på individ og organisasjonsnivå.

SPGR feltdiagram er delt i tre sektorer med hhv BLÅ, GRØNN og RØD farge. Hvert objekt eller person som beskrives blir markert med en sirkel i dette rommet. En plassering i en av sektoren i SPGR rommet representerer den type adferd eller rolle som er beskrevet. Sirklene vil være av ulik størrelse avhengig av hvor stor innflytelse objektet eller personen har; en stor sirkel indikerer stor innflytelse - en liten sirkel indikerer liten innflytelse. I tillegg blir sirklene tillagt en bestemt farge. En kort gjennomgang av hvordan fargene skal forstås gies nedenfor:

GUL — Personer som markeres med gult bruker et relativt balansert spekter av adferd. Det vil at de ikke inntar en spesielle rolle som beskrevet nedenfor. Gule sirklener finner du i den delen av feltet som markeres med gult i diagrammets ytterkant. En plassering på grensen mellom blå og grønn sektor ut mot periferien av diagrammet og med en relativt stor sirkel beskriver en person som gjennom sin adferd viser engasjement og evne til å få andre med seg. Dersom en person gjennomgående viser mye av en bestemt type adferd sier vi at han eller hun inntar en rolle. I SPGR angies ulike roller med ulike farger:

BLÅ — Personer som inntar blå roller er oppgaveorienterte, analytiske, men om de kommer for nært rødt område og i tillegg har stor sirkel kan de oppleves som lite fleksible regelryttere.

GRØNN — Personer inntar grønne roller oppleves som vennlige, uformelle, åpne og demokratiske, om de kommer for langt nede i den grønne sektoren og i tillegg har stor sirkel kan de virke overbeskyttende.

RØD — Personer som inntar røde roller viser en klar intoleranse for kontroll, uttrykker motstand mot autoriteter og nekter å innordne seg. De kan dog være et viktig korrektiv for en gruppe i noen sammenhenger.

LYS GRÅ — Personer som inntar grå roller oppleves som beskjedne og forsiktige, men pliktoppfyllende. De er forsiktige med å komme frem med sine ressurser og hiver seg sjelden inn i disusjonen uten å bli bedt om det.

MØRK GRÅ — Når personer fremstilles som mørke grå i det røde feltet og med liten sirkel indikerer det at de kan oppfattes som å vise oppgitthet, resignasjon og at de synes samspillet er krevende eller direkte uinteressant.

GENERELT:

SIRKELSTØRRELSEN — sier hvor mye plass personen tar i gruppen. En stor sirkel markerer en person med stor innflytelse, mens en liten sirkel markerer en mer forsiktig person.

FARGENE I PERIFERIE — av diagrammet avgrensar sektorer av adferd som har spesiell betydning i en gruppes samspill: GULT er området for adferd som understøtter konstruktivt og målrettet samarbeid, LYS GRÅ adferd som er nødvendig noen ganger, men farlig om det blir for mye og MØRK GRÅ adferd som hemmer konstruktivt arbeid i gruppen.

TABELLEN — nederst til venstre for feltdiagrammet er tatt med som en hjelp til å skille sirklener som ligger svært tett. Det første tallet markerer verdien for en tenkt X-akse (horisontal), det andre verdien for en tenkt Y-akse (vertikal) og det siste tallet verdien for en tenkt Z-akse (sirkelstørrelsen). Alle disse verdiene går fra "-18" til "+18" hvor "0" er sentrum av diagrammet.