

# Samhandling i virtuelle team

Kristian Westbye Ølstad  
Ola Ringen

SNF



## SNF

SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING AS

- er et selskap i NHH-miljøet med oppgave å initiere, organisere og utføre eksternt-finansiert forskning. Norges Handelshøyskole og Stiftelsen SNF er aksjonærer. Virksomheten drives med basis i egen stab og fagmiljøene ved NHH.

SNF er ett av Norges ledende forskningsmiljø innen anvendt økonomisk-administrativ forskning, og har gode samarbeidsrelasjoner til andre forskningsmiljøer i Norge og utlandet. SNF utfører forskning og forskningsbaserte utredninger for sentrale beslutningstakere i privat og offentlig sektor. Forskningen organiseres i programmer og prosjekter av langsiktig og mer kortsiktig karakter. Alle publikasjoner er offentlig tilgjengelig.

## SNF

CENTRE FOR APPLIED RESEARCH AT NHH

- is a company within the NHH group. Its objective is to initiate, organize and conduct externally financed research. The company shareholders are the Norwegian School of Economics (NHH) and the SNF Foundation. Research is carried out by SNF's own staff as well as faculty members at NHH.

SNF is one of Norway's leading research environment within applied economic administrative research. It has excellent working relations with other research environments in Norway as well as abroad. SNF conducts research and prepares research-based reports for major decision-makers both in the private and the public sector. Research is organized in programmes and projects on a long-term as well as a short-term basis. All our publications are publicly available.

# SNF-rapport nr. 03/19

## Samhandling i virtuelle team

*Hvordan fungerer den generelle samhandlingen i virtuelle team og hvilke særlige utfordringer oppstår i forbindelse med virtuell samhandling?*

av

Kristian Westbye Ølstad  
Ola Ringen

SNF-prosjekt nr. 4285

Rapporten er skrevet som en del av forskningsprosjektet *Cross-border Value Creation*.  
Finansiert av Norges forskningsråd, Deloitte, DNB, Laerdal Medical AS og Telenor.

**SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING AS**

Bergen, August 2019

© Dette eksemplar er fremstilt etter avtale med KOPINOR, Stenergate 1, 0050 Oslo. Ytterligere eksemplarfremstilling uten avtale og i strid med Åndsverkloven er straffbart og kan medføre erstatningsansvar.

ISBN 978-82-491-0999-9 Trykt versjon  
ISBN 978-82-491-1000-1 Elektronisk versjon  
ISSN 0803-4036

## Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH), nærmere bestemt innenfor hovedprofilen *Strategi og ledelse*. Den utgjør 30 studiepoeng for hver av forfatterne. Oppgaven er skrevet som et ledd i forskningsprogrammet Future Oriented Corporate Solutions (FOCUS), og er innenfor dette programmet en del av prosjektet CiBiViCi som utforsker hvordan bedrifter organiserer sine internasjonale aktiviteter for verdiskaping på tvers av landegrenser.

Proessen med å utarbeide en slik masterutredning har vært utfordrende, hvilket har gjort det meget praktisk å være to personer i arbeidet med å gjennomføre en casestudie og forfatte tilhørende forskningsrapport. Sammen har vi kunnet lære av hverandre, utfordre hverandre og støtte hverandre. Like fullt som prosessen har vært utfordrende, har den også vært lærerik og gitt oss muligheten til å utforske et tema vi på forhånd ikke har hatt spesielt mye kunnskap om. I arbeidet med oppgaven har vi derfor ervervet nyttig innsikt som vi gjennom denne forskningsrapporten håper å kunne videreformidle til andre.

Vi vil gjerne rette en stor takk til casebedriften som stilte opp for oss – ikke bare for å ha bidratt til vår forskning, men også for å ha vært vennlige, imøtekommende og behjelpelige i sin fremferd. Bedriftens ansatte har vist oss stor tillit ved å tillate oss å observere interne møter og i en ellers travel hverdag ta seg tid til intervjuer, noe som har vært av stor betydning. Bedriftens bidrag til studien har overgått våre forventninger og en særlig takk rettes til informantene og våre kontaktpersoner i bedriften.

Avslutningsvis ønsker vi dessuten å rette en stor takk til våre veiledere Vidar Schei og Therese E. Sverdrup ved Institutt for strategi og ledelse. I tillegg til å ha satt oss i kontakt med casebedriften, har de vist en genuin interesse for vårt arbeid og til enhver tid vært tilgjengelige med sin kompetanse. Deres konstruktive innspill og råd har vært meget verdifulle for oss. En takk går også til familie og venner for all støtte og motivasjon gjennom semesteret.

Bergen, 1. juni 2019

---

Kristian Westbye Ølstad

---

Ola Ringen



# Innhold

	Side
1 Innledning .....	1
1.1 Bakgrunn.....	1
1.2 Formål .....	2
1.2.1 Oppgavens formål.....	2
1.2.2 Motivasjon .....	2
1.2.3 Problemstilling.....	3
1.3 Struktur .....	3
2 Teori.....	4
2.1 Definisjon av team .....	5
2.2 Definisjon av virtuelle team .....	5
2.3 Oppfattet nærhet .....	6
2.3.1 Kommunikasjon.....	7
2.3.2 Identifikasjon .....	8
2.3.3 Sosio-organisatoriske faktorer .....	9
2.3.4 Individuelle faktorer .....	9
2.4 Kommunikasjon .....	9
2.4.1 Kommunikasjon i virtuelle team .....	10
2.4.2 Kommunikasjon og effektivitet .....	11
2.5 Tillit.....	13
2.5.1 Etablering av tillit .....	13
2.5.2 Tillit og effektivitet.....	14
2.6 Oppsummering av teori.....	15
3 Metode.....	16
3.1 Om studien og dens kontekst.....	16
3.2 Om datainnsamlingsmetodene .....	18
3.3 Utvalg .....	19
3.4 Intervjuer .....	20

3.5 Observasjoner.....	22
3.6 Dataanalyse.....	23
3.6.1 Transkripsjoner.....	23
3.6.2 Koding.....	23
3.6.3 Om presentasjon av resultater .....	24
3.7 Dataevaluering.....	25
3.7.1 Populasjonsvaliditet.....	25
3.7.2 Økologisk validitet.....	26
3.7.3 Begrepsvaliditet .....	27
3.7.4 Reliabilitet .....	28
3.8 Etikk.....	29
4 Resultater.....	30
4.1 Om den virtuelle samhandlingen .....	30
4.1.1 Rammene for virtuell samhandling .....	30
4.1.2 Opplevelse av virtuell samhandling.....	33
4.1.3 Suksesskriterier og fallgruver .....	35
4.1.4 Kommunikasjon.....	38
4.2 Særlige utfordringer.....	41
4.2.1 Tidssoneforskjeller .....	41
4.2.2 Roller og ansvar.....	43
4.2.3 Tillit.....	45
4.2.4 Relasjoner.....	47
4.3 Oppsummering av resultater .....	49
5 Diskusjon.....	51
5.1 Den virtuelle samhandlingen .....	51
5.2 Særlige utfordringer i virtuelle team .....	55
5.2.1 Tidssoneforskjeller .....	55
5.2.2 Roller og ansvar .....	56



5.2.3 Tillit og relasjoner .....	58
5.3 Oppsummering av diskusjon .....	61
5.4 Begrensninger og videre forskning.....	62
5.5 Oppgavens bidrag.....	64
5.6 Praktiske implikasjoner.....	66
6 Konklusjon .....	68
7 Bibliografi.....	70
8 Vedlegg.....	73
8.1 Vedlegg A: Førstekast til intervjuguide.....	73
8.2 Vedlegg B: Andreutkast til intervjuguide .....	76
8.3 Vedlegg C: Samtykkeskjema .....	79
<b>Figurer:</b>	
2.1 Illustrasjon av "Model of Perceived Proximity" i Wilson mfl. 2008) .....	7
2.2 Illustrasjon av "Proposed Communication Process Framework in Virtual Teams" i Marlow mfl. (2017).....	11
2.3 Illustrasjon av forholdet mellom tillit og teameffektivitet i Breuer mfl. (2016). .....	15
3.1 Tidslinje for gjennomføring av datainnsamling .....	19
3.2 Illustrasjon av dybdeintervjustruktur i Tjora (2018).....	21
3.3 Organisering av innsamlet data.....	24
3.4 Oversikt over intervjuobjekter .....	25



# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn

I et mer dynamisk arbeidsliv preget av mindre avhengighet til kontoret, utbredt bruk av digitale kommunikasjonsverktøy og mer fleksible arbeidstider har virtuelle team blitt en stadig vanligere arbeidsform (Gibbs, Nekrassova, Grushina & Wahab, 2008). I en relativt nylig publisert spørreundersøkelse med 1620 respondenter fra 90 ulike nasjoner svarte 89% at de var medlem av minst ett virtuelt team på arbeidsplassen (RW<sup>3</sup> CultureWizard, 2018). Mye av årsaken til denne oppslutningen kan tilskrives det utvidede mulighetsrommet arbeidsformen gir. Dulebohn & Hoch (2017) peker på at virtuelle team muliggjør bruk av fysisk utilgjengelig ekspertise, kontinuerlig 24/7-operativitet grunnet tidssoneforskjeller, reduksjon i reisekostnader og kunnskapsdeling på tvers av geografi og organisasjoner. Disse egenskapene gjør at virtuelle team for eksempel har potensial til å effektivisere organisatoriske prosesser, enten det gjelder forskning og utvikling, kunnskapshåndtering, opplæring og trening, produksjon eller markedsføring (Duran & Popescu, 2014). Dessuten kan bruken av denne arbeidsformen også hjelpe organisasjoner med å øke sin tilstedeværelse i det globale arbeidsmarkedet og følgelig utvide tilgangen på intellektuell kapital (Mukherjee, Lahiri, Mukherjee & Billing, 2012). I tillegg finnes det forskning som antyder at den individuelle friheten og fleksibiliteten som følger med virtuelt teamarbeid kan gjøre organisasjoner mer tilpasningsdyktige til sine omgivelser (Mukherjee mfl., 2012).

Akkurat slik et mer dynamisk arbeidsliv og den økte bruken av digitale kommunikasjonsverktøy har medvirket til utbredelsen av virtuelle team, har de like fullt medvirket til utfordringene som følger med. Mukherjee mfl. (2012) antyder at fraværet av tilknytning til fysisk arbeidslokasjon gjør virtuelle team til en ny form for organisasjonsstruktur der digitale kommunikasjonsverktøy er det viktigste hjelpemiddelet i møte med en ny og annerledes arbeidskontekst. Samtidig innebærer ikke kommunikasjonen i virtuelle team lenger bare telefoning, men snarere innovasjoner som tillater felles arbeid i programvare, innsyn i andre teammedlemmers arbeid og kommunikasjon mellom enkeltmedlemmer og teamet som helhet (Nydegger & Nydegger, 2010). Denne kombinasjonen av mindre fysisk tilstedeværelse og mer bruk av digital kommunikasjon legger andre premisser for samhandlingen mellom teammedlemmer enn hva som ville vært tilfellet i et tradisjonelt team. Følgelig er samhandlingen i virtuelle team og utfordringene den fører med seg verdt å undersøke nærmere.

## 1.2 Formål

### 1.2.1 Oppgavens formål

Formålet med denne oppgaven er å bidra til en bedre forståelse av hvordan virtuell samhandling fungerer og hvilke utfordringer den bringer med seg for alle involverte. Med *utfordringer* menes her faktorer med negativ innvirkning på samhandlingen mellom teammedlemmer, slik at teamets effektivitet reduseres eller kvaliteten på dets sluttprodukt forringes. Oppgaven tar sikte på å medvirke til bedre viten omkring hvordan virtuelt teamarbeid fungerer og hvordan det kan organiseres på en måte som i størst mulig grad lar brukerne realisere gevinstene knyttet til bruken av en slik arbeidsform. Det rent akademiske formålet med oppgaven er med dette å bidra til generelt økt kunnskap om virtuelle team.

### 1.2.2 Motivasjon

Vår motivasjon for å skrive en oppgave relatert til virtuelle team ligger i den stadig mer utbredte bruken av denne arbeidsformen i arbeidslivet kombinert med de teknologiske fremskrittene som har ført til flere og mer avanserte kommunikasjonsverktøy enn for bare få år siden. En slik utvikling gjør at mange mennesker i arbeidslivet kan møte på utfordringer de ikke er blitt konfrontert med tidligere og som de dermed ikke vet hvordan de skal håndtere. Med denne oppgaven håper vi å kunne utforske kompleksiteten i virtuell samhandling nærmere og derigjennom avdekke hvilke utfordringer som synes betydelige for hvordan et virtuelt team arbeider eller presterer. Riktignok er det gjort liknende forskning med de samme motivene tidligere, men fordi denne utviklingen foregår kontinuerlig, og til stadighet gir opphav til nye måter å samhandle på, foreligger det et konstant behov for oppdatert forskning som ser disse spørsmålene i lys av den til enhver tid gjeldende situasjonen. På den måten kan vi kanskje gjøre brukere av virtuelle team mer bevisste på de nåværende utfordringene som finnes og på hvordan de innvirker på samhandlingen mellom teammedlemmene. Forhåpentligvis kan oppgaven også medvirke til en mer proaktiv holdning blant brukere av virtuelle team, slik at utfordringer ikke trenger å oppstå i det hele tatt.

Sett fra et rent akademisk perspektiv er det også gode grunner til å utforske virtuelle team og utfordringene i disse nærmere. Snellman (2014) konkluderer i sin artikkel med at «...there seems to be (...) an urgent need for further research in the field to explore the challenges leaders face while managing work in an ICT environment» (ICT = Information and Communications Technology). Forfatteren ser riktignok her på virtuelle team fra et

ledelsesperspektiv, men utsagnet understreker i våre øyne likevel behovet for mer forskning på utfordringer i virtuelle team. Videre peker Khurram, Rehman, Ishfaq & Jamil (2017) på at «Further research is needed to explore which types of trainings are required to enhance the member performance, team cohesion and coordination». *Training* er et noe vidt begrep, men bevissthet rundt utfordringer i virtuelle team og håndtering av disse kan uansett være et godt utgangspunkt i arbeidet med å forstå hvordan kvaliteten på teamarbeidet kan heves. Utsagnene over er kun to av mange eksempler på hvordan mer forskning på ulike aspekter av virtuelle team er etterspurt. Om denne oppgaven kan fungere som et nyttig bidrag i en forskningsmessig kontekst, er det en god motivasjon i så måte.

### 1.2.3 Problemstilling

Med utgangspunkt i de ovennevnte betraktningene rundt oppgavens formål og motivasjon vil vi i denne oppgaven nærmere bestemt ta mål av oss å belyse følgende to spørsmål:

- \* *Hvordan fungerer den generelle samhandlingen i virtuelle team?*
- \* *Hvilke særlige utfordringer oppstår i forbindelse med virtuell samhandling?*

Disse spørsmålene utgjør oppgavens problemstilling og danner bakteppet for en kvalitativ studie av virtuelt teamarbeid i en mellomstor norsk bedrift. Ved å gjennomføre møteobservasjoner og dybdeintervjuer vil vi skaffe til veie et datagrunnlag som deretter skal analyseres og drøftes i et forsøk på å belyse problemstillingen ovenfor.

## 1.3 Struktur

Denne oppgaven er delt inn i åtte kapitler inkludert introduksjonskapittelet. Kapittel 2 gir en oversikt over aktuell teori fra eksisterende litteratur, mens kapittel 3 redegjør for selve studien og dens metodebruk. I kapittel 4 presenteres resultatene av studien, før disse blir nærmere diskutert i kapittel 5. I kapittel 6 vil det bli avgitt en konklusjon i form av en besvarelse på problemstillingen presentert innledningsvis. Deretter følger bibliografi og vedleggsliste i henholdsvis kapittel 7 og 8.

## 2 Teori

Dette kapittelet gir en beskrivelse av eksisterende teori omkring virtuelle team som kan være relevant for å diskutere resultatene av studien og derigjennom belyse oppgavens problemstilling. Innledningsvis presenterer vi litteraturens definisjon av teambegrepet, før vi ser mer konkret på definisjonen av virtuelle team. Av mer utdypende teori vil vi først beskrive en modell om oppfattet nærhet i virtuelle team. Deretter tar vi for oss kommunikasjonsaspektet og presenterer i den anledning også et helhetlig rammeverk for hvordan kommunikasjon påvirker det virtuelle teamets effektivitet. Til slutt går vi nærmere inn på tillitsbegrepet og sammenhengen mellom tillit og effektivitet i virtuelt teamarbeid.

Hva gjelder definisjonskapitlene er disse først og fremst ment å gi en innføring i sentrale kjennetegn ved team og virtuelle team og samtidig redegjøre for hvilke definisjoner av begrepene denne oppgaven opererer med. Definisjonen av tradisjonelle team er her viktig fordi den inngår i definisjonen av virtuelle team, som dermed ikke kan forstås fullt ut uten at også førstnevnte begrep er tilstrekkelig definert. Når det kommer til den øvrige teorien, er de tre aspektene *opfattet nærhet*, *kommunikasjon* og *tillit* valgt ut fordi de etter vårt syn er viktige elementer i virtuelt teamarbeid som sammen kan danne bakteppe for et relativt vidtfavnende teorigrunnlag. Der oppfattet nærhet handler om å gjenskape noe av den fysiske nærheten i tradisjonelle team, representerer kommunikasjon og tillit to elementer i menneskelig samhandling som i en virtuell kontekst kan fungere svært forskjellig fra en fysisk kontekst. Med dette oppnår vi et teorigrunnlag som i tillegg til å kunne utbrodere virtuell samhandling isolert, dessuten er egnet til å synliggjøre hvorfor virtuelt teamarbeid er forbundet med utfordringer som ikke nødvendigvis forekommer i tradisjonelt teamarbeid. Ved siden av å beskrive generell teori innenfor hvert aspekt har vi inkludert aktuelle modeller og rammeverk som, i tillegg til å gi et oversiktsbilde av teoretiske sammenhenger, skal danne grunnlaget for en mer helhetlig diskusjon av resultatene i vår studie. Det bør til slutt bemerkes at dette kapittelet i hovedsak skal gi en overordnet oversikt over den aktuelle teorien og at vi i forbindelse med diskusjon av resultater vil utdype teorien nærmere i tilfeller hvor dette er nødvendig.

## 2.1 Definisjon av team

Litteraturen har gjennom årene gjort mange forsøk på å definere teambegrepet, men det har syntes vanskelig å komme frem til en kortfattet og presis definisjon som alle med interesse for emnet kan slutte seg til. Brochs-Haukedal (2017) peker på tre *dimensjoner* som typisk skiller et team fra eksempelvis en arbeidsgruppe i en virksomhet, nemlig at teammedlemmene er gjensidig avhengig av hverandre, at de har komplementære ferdigheter og at de presterer bedre enn summen av enkeltmedlemmene skulle tilsi. For ytterligere å fremheve konkrete særtrekk ved team henviser Brochs-Haukedal (s.231) til West & Lyubovnikova (2012) som hevder at «virkelige team er kjennetegnet av gjensidig avhengighet, felles mål, refleksivitet (systematisk evaluering av egen effektivitet) og klare grenser for hvem som er medlem av teamet (og hvem som ikke er det)».

En mer rendyrket og eksplisitt definisjon av team er å finne hos Thompson (2015, s.20) som uttaler at «Et team er en gruppe mennesker med gjensidig avhengighet til hverandre med hensyn til informasjon, ressurser og evner, og som søker å sammenstille sin innsats for å nå et felles mål». Med denne kortfattede definisjonen inkluderer Thompson elementer fra både Brochs-Haukedals og West & Lyubovnikovas beskrivelser av team (gjensidig avhengighet, felles mål og synergien i menneskelig innsats). Samtidig viser hun til informasjon, ressurser og evner som bakenforliggende årsak til avhengighetsforholdet i «gruppen» og som innsatsfaktorer den må forvalte i arbeidet med å nå sitt mål.

## 2.2 Definisjon av virtuelle team

I likhet med det generelle teambegrepet finnes det flere definisjoner av virtuelle team hver med sine ulike tilnærminger og vinklinger. Thompson (2015, s.360) definerer virtuelle team som «et oppgavefokuset team som møtes uten at alle dets medlemmer er fysisk til stede eller nødvendigvis arbeider til samme tid. Et virtuelt team består av medlemmer som jobber sammen på tvers av tid og rom ved hjelp av elektronisk informasjonsteknologi». Denne definisjonen innbefatter de kanskje to viktigste kjennetegnene ved virtuelle team, hvorav det ene handler om bruken av teknologibasert kommunikasjon. Brochs-Haukedal (2017) anser dette som et sentralt kjennetegn for virtuelle team, nemlig at e-post, internett og annen nettbasert teknologi gjør at teamets medlemmer kan kommunisere uten å sitte ansikt til ansikt. Han bemerker derfor at medlemmer i virtuelle team i enkelte tilfeller aldri har truffet hverandre fysisk.

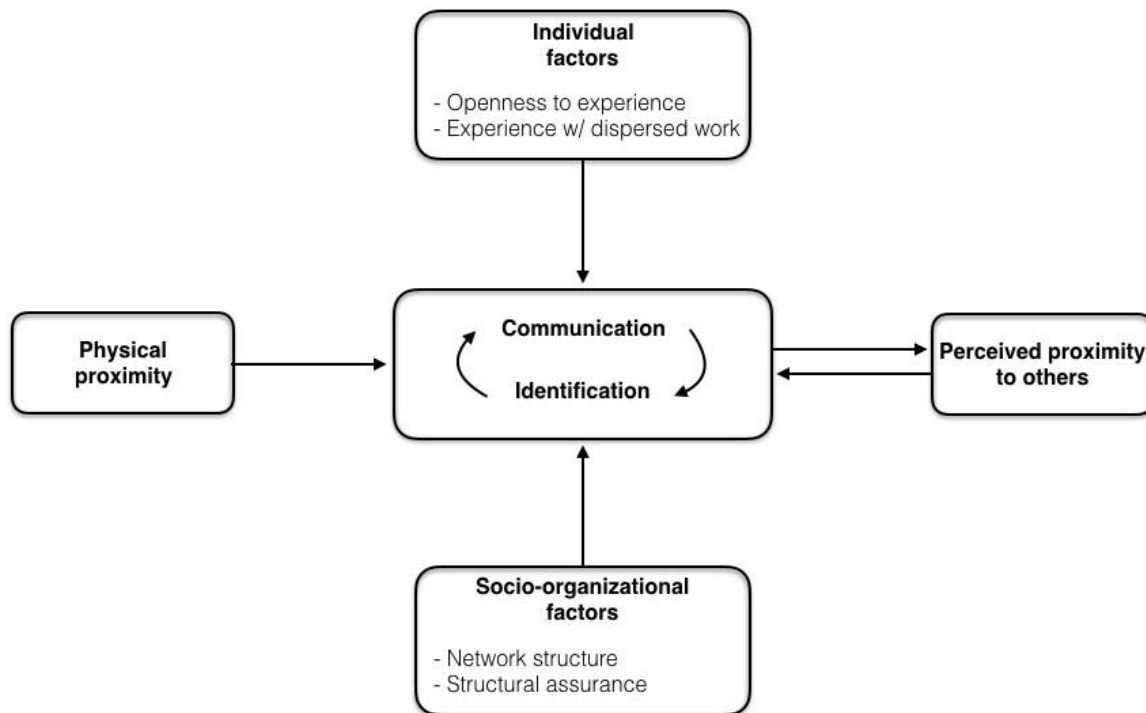
Det andre kjennetegnet ved virtuelle team er knyttet til nettopp uavhengighet fra tid og rom. I tillegg til det frafalte behovet for fysisk tilstedeværelse påpeker Nydegger & Nydegger (2010) at det i virtuelle team gjerne arbeides til ulike tider. De forklarer dette med at medlemmer av virtuelle team ikke bare arbeider fra forskjellige lokasjoner til ulike tider på døgnet, men også på tvers av store geografiske avstander og følgelig på tvers av tidssoner. Med dette støtter Nydegger & Nydegger opp under Brochs-Haukedals (2017) utsagn om at virtuelle team representerer en arbeidsmåte som utnytter virksomhetens kompetanser, uavhengig av geografiske og tidsmessige begrensninger.

## 2.3 Oppfattet nærhet

*Oppfattet nærhet* (perceived proximity) er et begrep brukt om en persons inntrykk eller opplevelse av avstanden til en annen person (Wilson, O'Leary, Metiu & Jett, 2008). I artikkelen *Perceived Proximity in Virtual Work: Explaining the Paradox of Far-but-Close* drøfter forfatterne det de omtaler som et paradoksalt fenomen, nemlig at teammedlemmer på tross av stor geografisk avstand kan oppleve nærhet til hverandre. Med andre ord trenger ikke den objektive (faktiske) avstanden mellom teammedlemmene nødvendigvis å samsvare med den subjektive oppfatningen av denne hos hver enkelt. I artikkelen introduseres en modell, hvis hensikt er å forklare forholdet mellom fysisk og oppfattet nærhet ved å beskrive hvilke prosesser og faktorer som virker inn på dette. Gjennom å inkludere menneskers subjektive inntrykk i nærhetsbegrepet er målet ifølge forfatterne å bidra til oppklaring av mye motstridende forskning omkring avstandsjobbing (dispersed work). Ved å forstå de faktorene som påvirker oppfattet nærhet, er tanken at gevinstene av slik avstandsjobbing i større grad skal kunne hentes ut. Et eksempel er å finne hos O'Leary, Wilson & Metiu (2014) som påviser en positiv sammenheng mellom teammedlemmenes relasjoner og deres oppfattede nærhet til hverandre. Resultatet er ifølge O'Leary mfl. knyttet til økt tilfredshet i teamet og større læringsvilje hos de enkelte medlemmene, som dessuten kan vise større vilje til å jobbe sammen igjen på et senere tidspunkt.

Figur 2.1 på side 8 gjengir en illustrasjon av modellen presentert i Wilson mfl. (2008). Forholdet mellom fysisk nærhet, altså den objektive avstanden, og oppfattet nærhet er direkte påvirket av to prosesser; *kommunikasjon* og *identifikasjon*. Disse prosessene er igjen påvirket av *individuelle* og *sosio-organisatoriske* faktorer som dermed også har indirekte påvirkning på forholdet mellom fysisk og oppfattet nærhet.





Figur 2.1: Illustrasjon av «Model of Perceived Proximity» i Wilson mfl. (2008).

### 2.3.1 Kommunikasjon

Når det kommer til kommunikasjon som prosess mener Wilson mfl. (2008) at de tre mekanismene *frekvens*, *dybde* og *interaktivitet* er avgjørende for graden av oppfattet nærhet. Hva angår frekvens hevder Wilson mfl. at hyppig kommunikasjon øker innslaget av såkalt *cognitive salience* hos teammedlemmene. Dette innebærer at menneskene man kommuniserer med lettere dukker opp i ens hukommelse eller bevissthet, noe som gir økt inntrykk av nærhet til disse menneskene. I sin studie avdekket O’Leary mfl. (2014) en slik positiv sammenheng mellom kommunikasjonsfrekvens og oppfattet nærhet. Videre kan tilstrekkelig frekvens og dybde/substans i kommunikasjonen gi bedre kjennskap til andre teammedlemmers arbeidskontekst, som for eksempel deres arbeidsplass, arbeidsmengde, arbeidsvaner og liknende detaljer. Jo bedre man kjenner andre teammedlemmers arbeidskontekst, jo nærmere oppleves de ifølge forfatterne. Det påpekes også at høy grad av frekvens, dybde og interaktivitet i kommunikasjonen samlet gjør teammedlemmene mer forutsigbare og forståelige, ettersom innslaget av usikkerhet og tvil reduseres. Dette forsterker i sin tur teammedlemmenes oppfatning av nærhet til hverandre. Wilson mfl. advarer likevel om at kommunikasjon i noen tilfeller kan forårsake det de kaller ulidelig nærhet

(insufferable proximity). Dette kan forekomme ved overdreven, irrelevant eller overvåkingsbasert kommunikasjon, og hemmer utviklingen av den ønskelige formen for oppfattet nærhet.

### 2.3.2 Identifikasjon

Wilson mfl. (2008) omtaler identifikasjon som en prosess der individer kategoriserer seg selv i lys av andre, hvorpå de som teammedlemmer oppdager eller utvikler en felles identitet med hverandre. Identifikasjon kan bidra til høy grad av oppfattet nærhet i teamet gjennom å etablere et felles forståelsesgrunnlag, redusere usikkerhet og øke teammedlemmenes tiltro til hverandre i tvilstilfeller. Med felles forståelsesgrunnlag menes det at to teammedlemmer har gjensidig forståelse av et emne eller en sak, eller at de deler en felles kunnskapsbase, noe som senker terskelen for å utveksle informasjon. Med gjensidig forståelse følger også større forutsigbarhet og derigjennom mindre usikkerhet. Ifølge forfatterne kan særlig felles bakgrunn og erfaringer medvirke til etableringen av et slikt felles forståelsesgrunnlag. Wilson mfl. argumenterer dessuten for at teammedlemmer som deler en felles identitet har større tiltro til hverandres hensikter i situasjoner hvor formålet eller motivet for en handling er uklart. Forfatterne understreker samtidig at fraværet av identifikasjon kan forårsake motsatt effekt, slik at teammedlemmer i tvilstilfeller heller utvikler mistro til hverandres hensikter. Konsekvensen er at graden av oppfattet nærhet synker betraktelig. Sammenhengen mellom identifikasjon og oppfattet nærhet er for øvrig også påvist i studien til O'Leary mfl. (2014).

Hva gjelder samspillet mellom kommunikasjons- og identifikasjonsprosessen kan dette karakteriseres som meget tett. Wilson mfl. bemerker at det er gjennom kommunikasjon teammedlemmer kan bli bedre kjent og deretter oppdage en felles identitet. På den måten virker kommunikasjonsprosessen direkte inn på identifikasjonsprosessen. Dette synet støttes av Ruiller, Van Der Heijden, Chetodel & Dumas (2018) som i sin studie uttaler at identifikasjon først og fremst oppstår gjennom kommunikasjon med andre. Ruiller mfl. (2018) argumenterer også for påvirkning andre veien, ved å vise til funn i sine studier som tyder på at kommunikasjonskvaliteten/-dybden i teamet øker jo mer teammedlemmene identifiserer seg med teamets leder. Uttalelsen til O'Leary mfl. (2014, s.17) om at «...the act of communication itself is a symbol of closeness...» oppsummerer muligens dette samspillet på en treffende måte.

### 2.3.3 Sosio-organisatoriske faktorer

Wilson mfl. (2008) viser til to sosio-organisatoriske faktorer med innvirkning på kommunikasjon og identifikasjon og følgelig den oppfattede nærheten i et virtuelt team; *nettverksstruktur* og *strukturell forsikring*. Hva angår nettverksstruktur peker forfatterne på viktigheten av høy nettverkstetthet, altså tett tilknytning mellom teammedlemmer, hvilket medfører større grad av identifikasjon, sterkere normer og mer aktiv deltakelse i teamet. Med en tett integrert nettverksstruktur følger også hyppig og substansiell kommunikasjon. Når det gjelder strukturell forsikring handler dette om teamets bruk av kontrakter, regler og garantier. Orden i de strukturelle forholdene kan ifølge forfatterne gi færre misforståelser, redusert usikkerhet og mer effektiv problemløsning. De strukturelle forholdene defineres også av teknologibruken, da den er styrende for hyppigheten, dybden og interaktiviteten i kommunikasjonen og dermed også i hvilken grad identifikasjon er mulig i teamet.

### 2.3.4 Individuelle faktorer

Wilson mfl. (2008) mener for øvrig at individuelle karaktertrekk hos teammedlemmene spiller en rolle for deres oppfattede nærhet til hverandre. Bakgrunnen er at viljen eller evnen til å kommunisere eller identifisere seg med andre ofte er styrt av individet selv. Et slikt karaktertrekk er knyttet til åpenhet for nye erfaringer. Wilson mfl. viser til at teammedlemmer med åpenhet for nye erfaringer generelt er gode til å takle motgang og til å tilpasse seg endringer i omgivelsene. Mer spesifikt er de for eksempel mer åpne for bruk av ny teknologi og nye måter å kommunisere på. Et annet karaktertrekk som pekes på, er erfaringen med avstandsarbeid. Forfatterne viser til forskning som indikerer at teammedlemmer med slik erfaring har lettere for å jobbe i virtuelle team, ettersom de har etablert egne rutiner for å jobbe effektivt i en slik kontekst. Dette innebærer blant annet å være komfortabel med bruk av kommunikasjonsteknologi og å ha kjennskap til hvordan fjerne kolleger bør imøtekommes og håndteres.

## 2.4 Kommunikasjon

Det er ikke bare i forholdet mellom fysisk og oppfattet nærhet at kommunikasjon spiller en viktig rolle i virtuelle team. For eksempel understreker Liao (2017) nytten av god kommunikasjon i arbeidet med å avklare oppgave- og ansvarsfordeling, samt status på teamets arbeid og fremdrift. På den måten er kommunikasjon viktig for å unngå konflikter og for å tilrettelegge for effektivt teamarbeid. Teamkommunikasjon kan defineres som «en

utveksling av informasjon som finner sted i både verbale og ikke-verbale kanaler mellom to eller flere teammedlemmer» (Marlow, Lacerenza, Paoletti, Burke & Salas, 2018, s.146). Litteraturen har flere ganger bemerket forskjellene mellom virtuelle og tradisjonelle team når det kommer til kommunikasjon. Der kommunikasjon i tradisjonelle team gjerne forekommer hyppigere og i både verbal og ikke-verbal form, er kommunikasjonen i virtuelle team ofte asynkron, mindre interaktiv og mindre relasjonsorientert (Mesmer-Magnus, DeChurch, Rodriguez & Wildman, 2011). For virtuelle team medfører dette både muligheter og utfordringer.

#### 2.4.1 Kommunikasjon i virtuelle team

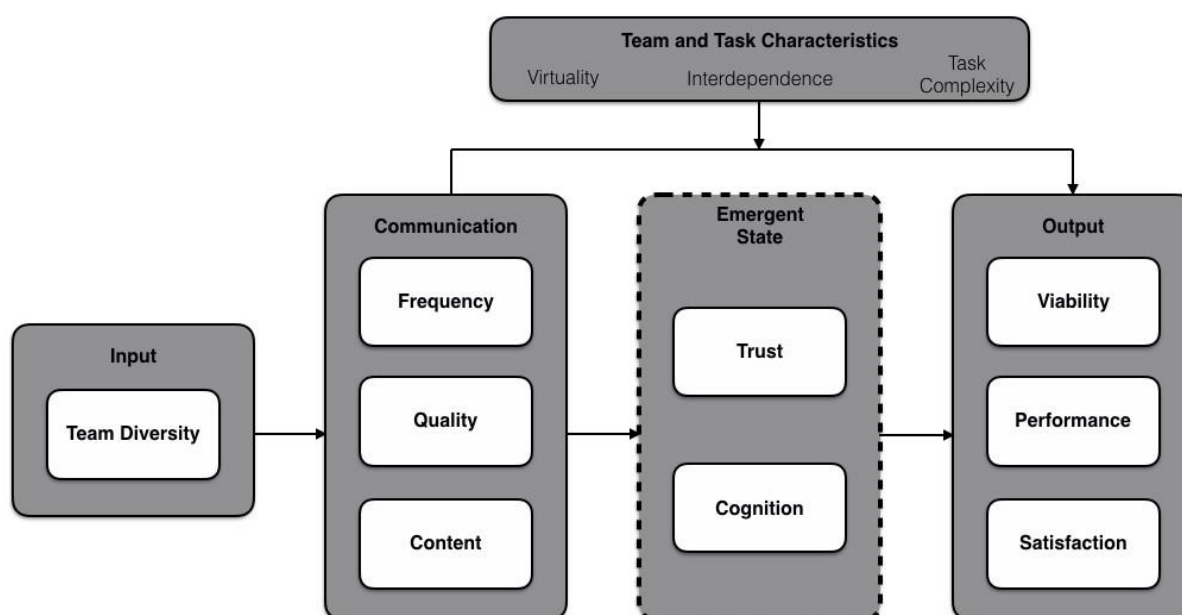
I utgangspunktet er det forståelig at mange anser avhengigheten til digitale kommunikasjonsverktøy som et problem for virtuelle team ifølge Purvanova (2014), som viser til særlig to barrierer et virtuelt team må forsere for å kunne kommunisere i det hele tatt. For det første må teammedlemmene være villige til å lære seg de aktuelle kommunikasjonsverktøyene og avse tid til dette. For det andre er det i mange team en utbredt skepsis til digitale kommunikasjonsverktøy fordi det av mange ikke er ansett som en fullgod erstatning til direkte menneskelig interaksjon. Når det kommer til selve kommunikasjonsprosessen er det også utfordringer. Marlow mfl. (2018) påpeker at fraværet av ikke-verbal kommunikasjon kan gi opphav til misforståelser fordi bekreftelser og avkreftelser ikke kan avgis gjennom kroppsspråk (videosamtaler er her et unntak). De samme forfatterne trekker også frem at asynkron kommunikasjon kan virke negativt inn på teamets prestasjoner, ettersom oppgaver kan måtte utføres uten mulighet for å avvente relevant informasjon fra andre (eksempelvis grunnet tidspress og tidssoneforskjeller). Til slutt nevner Marlow mfl. også at tonen/ordlyden i skriftlig kommunikasjon kan mistolkes i mangel på fullstendig kontekst, og i verste fall medvirke til konflikt mellom teammedlemmer.

På den annen side har kommunikasjonen slik den foregår i virtuelle team også noen fordeler. Mesmer-Magnus mfl. (2011) peker eksemplvis på mindre innslag av sosiale normer og gruppepress, og at asynkroniteten i for eksempel e-postkorrespondanser gir bedre forutsetninger for å kunne overveie og vurdere informasjon før man responderer på denne. Sosiale normer kan eksemplvis innebære kleskode, regler for hvem som kan kontakte hvem eller regler for telefonbruk i arbeidstiden. En annen fordel som trekkes frem er knyttet til hvordan digitale kommunikasjonsverktøy kan gjøre kommunikasjonen og innholdet i den (for eksempel beslutninger) dokumenterbar, i tillegg til å åpne for en mer direkte tilgang på relevante personer i forbindelse med problemløsning (Mesmer-Magnus mfl., 2011). Til

tross for flere kommunikasjonsrelaterte utfordringer finnes det mange eksempler på virtuelle team som har håndtert disse godt, og som får kommunikasjonen til å fungere (Purvanova, 2014).

## 2.4.2 Kommunikasjon og effektivitet

Marlow, Lacerenza & Salas (2017) omtaler kommunikasjon som en teamprosess med stor betydning for teamets prestasjoner og effektivitet, ettersom den inngår i utviklingen av alle andre teamprosesser og produktet av disse. Figur 2.2 på side 13 gjengir en illustrasjon av deres forsøk på å beskrive kommunikasjonsprosessen i virtuelle team ved hjelp av et *input-mediator-output-input*-rammeverk. Et slik IMOI-rammeverk er en modifisert utgave av det mer tradisjonelle *input-process-output*-rammeverket og inkluderer beskrivelser av interaksjonen mellom input og prosess (Marlow mfl., 2017). I tillegg til å vise hvordan kommunikasjonsprosessen innvirker på teamets effektivitet (output), viser den altså hvordan denne prosessen selv blir påvirket av andre faktorer, herunder sammensetningen av teammedlemmer (team diversity), samt teamets og arbeidsoppgavenes egenart (team and task characteristics).



Figur 2.2: Illustrasjon av «Proposed Communication Process Framework in Virtual Teams» i Marlow mfl. (2017).

Rammeverkets hensikt er å beskrive hvordan kommunikasjonen i virtuelle team påvirker tillit og kognisjon, som her representerer mekanismer med direkte innvirkning på teamets

effektivitet. Teameffektiviteten anses som en sammensatt enhet bestående av de tre effektivitetskomponentene gjennomføringsevne (*viability*), prestasjon (*performance*) og tilfredshet (*satisfaction*).

#### Kommunikasjonskvalitet

Den viktigste komponenten i kommunikasjon er ifølge Marlow mfl. (2017) kommunikasjonskvaliteten, som tar for seg kommunikasjonens presisjon og forståelighet. Marlow mfl. begrunner viktigheten av kommunikasjonskvalitet med at forståelsen av blant annet rolle og ansvarsfordelingen i et team ikke kan oppnås gjennom hyppig utveksling av ufiltrert informasjon, men snarere gjennom kortfattet og meningsfull informasjonsdeling. Marlow mfl. utdyper særlig to aspekter ved kommunikasjonskvalitet; *communication timeliness* og *closed-loop communication*. Førstnevnte begrep betegner kvaliteten i få gjennomført gjøremål til ønsket tid. I virtuelle team er dette en utfordring fordi mye av kommunikasjonen foregår asynkront, for eksempel på tvers av tidssoner, slik at e-postkorrespondanser tar lenger tid og mulighetene for direkte tale- og videokommunikasjon begrenses. Dette gjør det vanskeligere å fullføre oppgaver og å gjennomføre planleggings- og koordineringsprosesser, og har følgelig negativ innvirkning på det helhetlige teamarbeidet. Closed-loop communication betegner en avsenders oppfølging av en gitt beskjed for å sikre at denne er mottatt og forstått. En slik slutføring av en kommunikasjonsprosess kan representere en nyttig kvalitet for virtuelle team, ettersom fjernkommunikasjon i kombinasjon med større innslag av kultur- og verdiforskjeller medfører stor sannsynlighet for misforståelser og mistolkninger. Dette gjelder også bruken av teknologi, for eksempel ved at mottakeren av en e-post kan tolke det tekstlige innholdet verbalt uten at ansiktsuttrykk eller kroppsspråk er involvert, noe som typisk kan gi opphav til misforståelser. Marlow mfl. (2017) hevder dermed at effektiviteten i virtuelle team i betydelig grad kan knyttes opp mot håndteringen av de to kvalitetsaspektene.

#### Kommunikasjonsfrekvens og -innhold

Marlow mfl. (2017) påpeker ellers at høy kommunikasjonsfrekvens kan være nødvendig i utviklingen av andre teamprosesser når behovet for interaksjon er stort og etableringen av felles forståelse er påkrevd. På den annen side bemerker forfatterne at verken frekvensen eller dens betydning må overdrives. For eksempel argumenteres det med at virtuelle team som utelukkende kommuniserer med digitale verktøy typisk kan ha høyere kommunikasjonsfrekvens enn tradisjonelle team, men at den samtidig er mer tidkrevende og derfor kan medvirke til lavere effektivitet. Argumentet er derfor at høy kommunikasjonsfrekvens ikke er et mål i seg selv og da spesielt ikke for virtuelle team. Hva gjelder kommunikasjoninnhold kan dette være oppgaveorientert eller relasjonsorientert. Der

oppgaveorientert kommunikasjon er nødvendig for arbeidet med å fullføre oppgaver, er relasjonsorientert kommunikasjon ifølge Marlow mfl. særlig delaktig i å skape kohesjon (samhørighet) og tillit i et team. Marlow mfl. understreker at relasjonsorientert kommunikasjon også forekommer i virtuelle team, selv om valg av kommunikasjonsverktøy er styrende for hvor effektiv denne kommunikasjonen er. For eksempel vil tekstbaserte verktøy være mindre egnet til formidling av relasjonsorientert kommunikasjon enn tale- og videobaserte verktøy.

## 2.5 Tillit

Tillitsbegrepet er blitt gjenstand for mye oppmerksomhet i teamlitteraturen etter hvert som studier har påvist sammenhenger mellom tillit og effektivitet i team (Ford, Piccolo & Ford, 2017). I spørsmålet om en definisjon av begrepet virker mye av litteraturen å lene seg på Mayer, Davis & Schoorman (1995, s.712) som uttaler at tillit handler om «parters felles vilje til å gjøre seg avhengige av hverandre basert på en felles forventning om at en part vil utføre oppgaver av betydning for de andre partene, uavhengig av mulighetene for overvåking og kontroll». I virtuelle team er tillitsaspektet et særlig aktuelt diskusjonstema fordi rammene for etablering og opprettholdelse av tillit her er noe annerledes enn i tradisjonelle team. For eksempel bemerker Ford mfl. (2017) at styrken i tillitsforholdet blant teammedlemmer ofte beror på mulighetene for å observere hverandres aktiviteter direkte, men at dette i virtuelle team nærmest er umulig grunnet bortfallet av mulighetene for uformelle dag-til-dag-interaksjoner og ikke-verbal kommunikasjon (for eksempel kroppsspråk). Mangel på uformell interaksjon vanskeliggjør dessuten etableringen av nære relasjoner (Marlow mfl., 2017). I virtuelle team må den nødvendige tilliten derfor opparbeides på andre måter.

### 2.5.1 Etablering av tillit

For å etablere tillit i virtuelle team påpeker Liao (2017) at teammedlemmene bør treffes ansikt til ansikt mens teamet ennå er i en oppstartsfasen, og at det videre bør legges til rette for slike fysiske møter jevnlig for å etablere og opprettholde tilliten. I tillegg foreslås det at teamet fokuserer på bruk av tale- og videobaserte kommunikasjonsverktøy for å stimulere til synkron informasjonsdeling og interaksjon. Marlow mfl. (2017) støtter opp om disse betraktningene og viser samtidig til at hyppig kommunikasjon på jevnlig basis kan medvirke til etablering av tillit. Mer tilfeldig og sporadisk kommunikasjon kan på den annen side gi uttrykk for manglende engasjement blant teammedlemmer og på den måten virke ødeleggende på

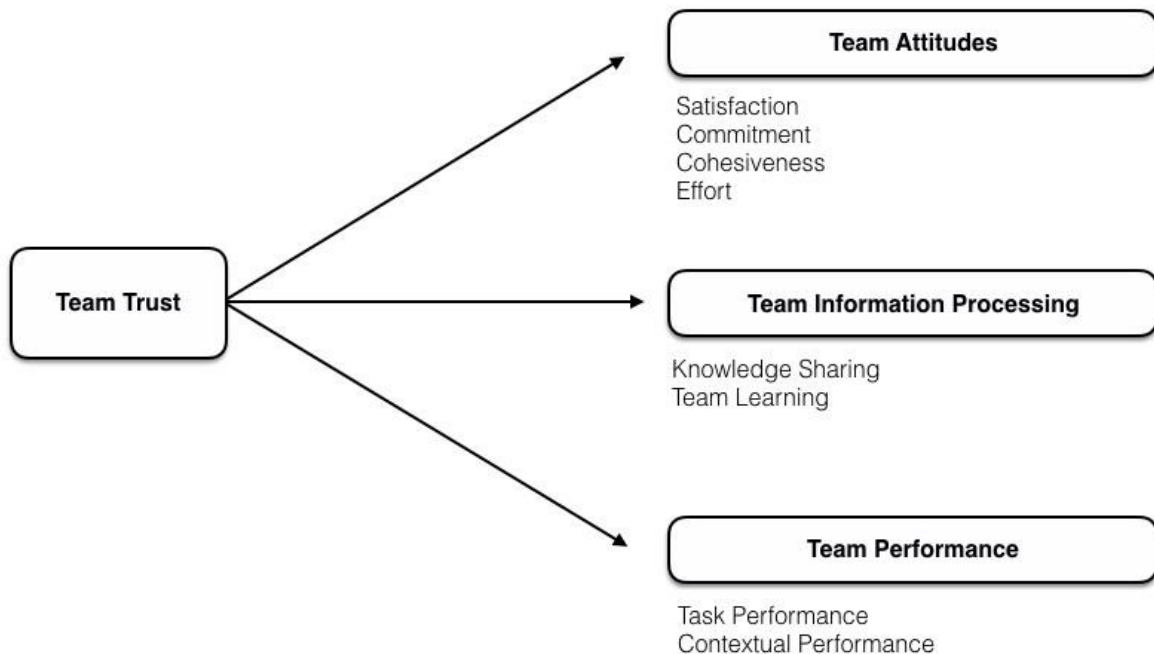
tilliten i teamet. Ved å opplyse andre teammedlemmer om eget fravær eller manglende mulighet for deltakelse i kommunikasjonen kan et teammedlem faktisk motvirke dette (Marlow mfl., 2017). Liao (2017) peker ellers på at virtuelle team kan etablere tillit gjennom å avklare gjeldende normer og forventninger i teamet eller ved å tilrettelegge for utveksling av erfaringer.

## 2.5.2 Tillit og effektivitet

Alle typer team, både tradisjonelle og virtuelle, er avhengige av tillit for å arbeide effektivt (Clark, Clark & Crossley, 2010). Høy grad av tillit er i teamlitteraturen ansett for å lede til positive relasjoner, åpen kommunikasjon, samarbeid og bedre beslutningstaking, noe som gjør det til et typisk kjennetegn på effektive team (Lukić & Vračar, 2018). Clark mfl. (2010) uttaler på sin side at effektive virtuelle team blant annet kjennetegnes av proaktive holdninger i arbeidet, stort oppgavefokus, optimisme og hyppig interaksjon. Breuer, Hüffmeier & Hertel (2016) anser forbindelsen mellom tillit og effektivitet i team for å gå gjennom teammedlemmenes risikoholdning (risk-taking behavior), som igjen påvirker prosesser relatert til koordinering og samarbeid i teamet. Dette innebærer at tillit styrer teammedlemmenes holdning til å åpent drøfte konflikter og misforståelser, utveksle kritikk og dele konfidensiell informasjon, hvilket bidrar til effektiv koordinering av deres ressurser som tid, innsats og kunnskap.

Ved å gjennomføre en metaanalyse av 564 studier har Breuer mfl. (2016) undersøkt forholdet mellom tillit og effektivitet i team nærmere. Analysen avdekket en signifikant sammenheng mellom tillit og tre typer av teameffektivitet; *team attitudes*, *team information processing* og *team performance*. Figur 2.3 gjengir en illustrasjon av denne inndelingen og hva de forskjellige effektivitetstypene innebærer.





Figur 2.3: Illustrasjon av forholdet mellom tillit og teameffektivitet i Breuer mfl. (2016).

Breuer mfl. (2016) avdekker i sin analyse at tillit er viktigere for effektiviteten i virtuelle team enn i tradisjonelle team. Dette forklares med at den ovennevnte problematikken knyttet til misforståelser og konflikter lettere oppstår i fraværet av en oversiktlig kontekst og innskrenkede muligheter for observasjon og kontroll. Dette gjør virtuelle team mer avhengige av tillit for å kunne arbeide effektivt hevder Breuer mfl.

## 2.6 Oppsummering av teori

Som en oppsummering av kapittelet kan det først bemerkes at vi i denne oppgaven vil forholde oss til Thompson (2015) og hennes definisjoner av team og virtuelle team, ettersom de i våre øyne inkluderer de viktigste særtrekkene og kjennetegnene beskrevet i aktuell litteratur. Videre har vi tatt for oss teorien/modellen om oppfattet nærhet, hvis grunntanke er at visse faktorer og prosesser virker inn på det virtuelle teamarbeidet slik at teammedlemmer kan føle nærhet til hverandre på tross av store geografiske avstander. Deretter er det beskrevet hvordan kommunikasjon i en virtuell kontekst kan by på både muligheter og utfordringer, samt hvordan den kan relateres til effektiviteten i virtuelle team. Til slutt er det gjort rede for

hvordan tillit etableres i forbindelse med virtuelt teamarbeid og hvilken betydning tillit kan ha for forskjellige effektivitetsparametere i virtuelle team.

Til tross for at litteraturen og forskningen har utledet modeller, påvist sammenhenger og kommet med anbefalinger for hvordan virtuelt teamarbeid bør foregå, kan mye tyde på at det for mange virtuelle team er vanskelig å omsette teori til praksis. Nettopp årsakene til hvorfor mange virtuelle team ikke evner å leve opp til standardene som er forventet eller høste de gevinstene de er blitt forespeilet, kan være mange og sammensatte. Det er i dette årsaksspørsmålet vår studie av hvordan virtuelt teamarbeid arter seg kan være formålstjenlig, ettersom det å avdekke konkrete utfordringer i teamarbeidet kan bidra til å kaste mer lys over hvorfor mange virtuelle team innehar et uforløst potensial. Fordi liknende studier har blitt gjennomført med samme formål tidligere, bør det igjen understrekes hvordan virtuell samhandling ikke nødvendigvis lenger forløper på samme måte som for bare få år siden og at utfordringene derfor heller ikke trenger å være de samme. Da mulighetsrommet for hvordan virtuell samhandling kan foregå kontinuerlig utvides gjennom ny kommunikasjonsteknologi og et mer fleksibelt og dynamisk arbeidsliv, drives det frem et konstant behov for ny forskning som kan se problemstillingen i et nåtidsperspektiv. Vår studie er således ment som et bidrag i arbeidet med å fylle dette behovet. I det kommende metodekapittelet vil vi utdype detaljene i studien nærmere, blant annet i den hensikt å gi et innblikk i hvordan denne har foregått.

## 3 Metode

Dette kapittelet tar for seg oppgavens metodebruk. Innledningsvis vil vi redegjøre for studiens karakteristika og konteksten den har foregått i, før vi går nærmere inn på datainnsamlingsmetodene. Deretter følger en beskrivelse av hvordan analysen av innsamlet data er foretatt, samt en evaluering av dataens kvalitet. Til slutt deler vi noen betraktninger rundt de etiske aspektene ved oppgaven.

### 3.1 Om studien og dens kontekst

Denne oppgaven er basert på en kvalitativ studie med en induktiv forskningstilnærming. Johannessen, Christoffersen & Tufte (2011) omtaler kvalitativ forskningsmetode som

hensiktsmessig å bruke dersom man skal undersøke fenomener som er lite forsket på og som man ønsker å forstå mer grundig, noe vi anser for å være tilfellet med virtuelle team, ettersom nye og mer innovative digitale kommunikasjonsverktøy gjør arbeidsformen til gjenstand for kontinuerlig utvikling. Følgelig er det naturlig med en induktiv tilnærming, der data-innsamlingen foregår i fraværet av en sterk teoretisk forankring i den hensikt å snarere finne mønstre som senere kan gjøres til teorier eller generelle begreper (Johannessen mfl., 2011). Nettopp fordi kunnskapen om virtuelle team er tildels mangelfull har denne studien et eksplorativt forskningsdesign; i tillegg til sitt eget spesifikke formål kan slike studier ifølge Johannessen mfl. bidra til å identifisere interessante problemstillinger for fremtidige studier. Studien har for øvrig et fenomenologisk perspektiv, ettersom den søker innsikt i menneskers forståelse av verden i lys av et avgrenset fenomen (Tjora, 2018).

Studien er utført som en casestudie av en bedrift. Med casestudie menes her en undersøkelse gjort i en situasjon/sted/enhet med en naturlig avgrensning uavhengig av forskningsprosjektet, som for eksempel en organisasjon (Tjora, 2018). Det empiriske arbeidet i oppgaven er derfor avgrenset til den organisatoriske enheten vår casebedrift representerer. Denne bedriften er et internasjonalt selskap med omkring 80 ansatte fordelt på kontorer i Norge, Australia og USA. Hovedkontoret er lokalisert i Bergen og har vært operativt siden før selskapet ble skilt ut som en selvstendig virksomhet i 2011. Bedriften er leverandør av teknologitjenester i et business-to-business-marked og har kunder i Europa, Midtøsten, Asia, Australia og USA. Mange av de ansatte arbeider i ett eller flere virtuelle team og kommuniserer regelmessig med hverandre i disse.

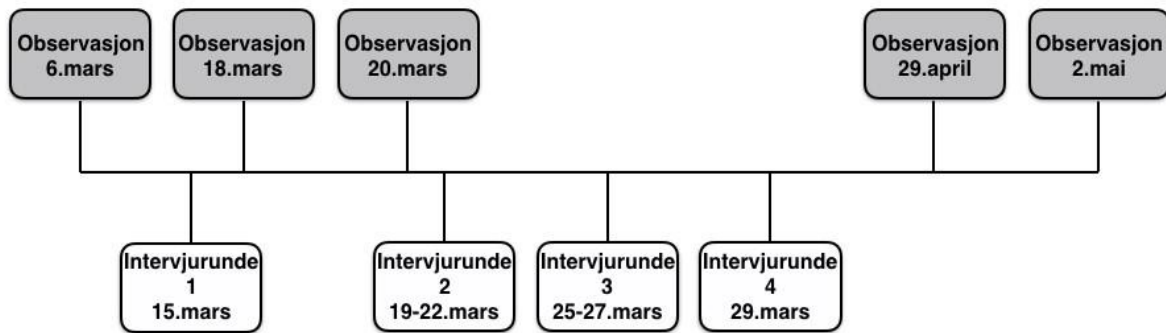
I det virtuelle teamarbeidet bruker casebedriftens ansatte hovedsakelig kommunikasjonsverktøyet *Slack*, samt tradisjonell e-post for skriftlig korrespondanse, mens videosamtaler foregår i *Google Hangouts*. Slack er et forholdsvis nytt kommunikasjonsverktøy for bedrifter og er ment som et substitutt til e-post. Gjennom Slack kan ansatte føre skriftlige direktesamtaler med hverandre, samt kommunisere i private grupper eller mer åpent i kanaler dedikert til bestemte emner. Tjenesten er også ment til deling av filer, lenker og annet materiale (Augustine, 2018). Google Hangouts er et verktøy for videosamtaler integrert i Googles øvrige økosystem av tjenester. Gjennom Googles kalendertjeneste kan ansatte opprette et videomøte, hvorpå alle møtedeltakere mottar en e-post med invitasjon til det aktuelle møtet i form av en lenke i nettleseren. Verktøyet har funksjoner for skjermdeling og visning av presentasjoner, samt muligheter for å skru av kamera og/eller mikrofon etter hver enkelt deltakers ønsker (Guay, 2018). Bedriften har tilrettelagt godt for videosamtaler, da mange av møterommene er innrettet med fasiliteter for dette (som storskjerm, kamera og mikrofon). Vi har i arbeidet med denne oppgaven benyttet Slack i kommunikasjonen med våre

kontaktpersoner i bedriften. Alle forespørsler og avtaler om intervju er derimot blitt gjort på e-post, mens alle intervjuer med ansatte utenlands er gjort i Google Hangouts. Vi har dermed kunnet tilegne oss førstehåndskunnskap om alle kommunikasjonsverktøyene.

## 3.2 Om datainnsamlingsmetodene

I denne oppgaven har vi benyttet to forskjellige datainnsamlingsmetoder; kvalitative intervjuer og observasjoner. Hva gjelder kvalitative intervjuer er dette definert som en samtale med en struktur og et formål. I et slikt intervju er det intervjueren som kontrollerer situasjonen ved å stille spørsmål og å følge opp svar fra intervjuobjektet. Formålet er å få beskrivelser fra intervjuobjektet som intervjueren senere kan fortolke betydningen av (Johannessen mfl., 2011). Johannessen mfl. bemerker at kvalitative intervjuer gir intervjuobjektene større frihet til å uttrykke seg og til å rekonstruere hendelser enn hva for eksempel strukturerte spørreskjemaer tillater. De samme forfatterne peker dessuten på at slike intervjuer lettere fremhever kompleksiteten og nyansene som finnes i sosiale fenomener og i beskrivelsen av disse.

Når det kommer til observasjoner kan dette defineres som «metoder hvor forskeren deltar, åpent eller skjult, i folks daglige liv for en viss tidsperiode, og ser hva som skjer, hører hva som blir sagt, stiller spørsmål, og samler alle mulige data som er tilgjengelige for å kaste lys over temaene som er fokus for forskningen» (Tjora, 2018, s.53). En fordel med observasjoner er ifølge Tjora muligheten til å studere sosiale situasjoner der de involverte selv ikke tolker det som skjer. Han argumenterer derfor med at intervjuer studerer det folk sier at de gjør, mens observasjoner studerer hva som faktisk gjøres. På den måten kan kombinasjonen av de to datainnsamlingsmetodene i våre øyne bidra til å gi et mer utfyllende og helhetlig datagrunnlag enn hva tilfellet ville vært ved bruk av bare én metode. Datainnsamlingen har for øvrig foregått over en periode på en og en halv måned, og er foretatt gjennom fem observasjoner og 13 intervjuer fordelt på fire intervjurunder. Figur 3.1 gir en visuell fremstilling av perioden.



Figur 3.1: Tidslinje for gjennomføring av datainnsamling.

### 3.3 Utvalg

Når det kommer til utvalget av intervjuobjekter i vår studie er det viktig å presisere at kvalitative studier først og fremst søker å skaffe mest mulig kunnskap om et fenomen snarere enn å gjøre statistiske generaliseringer. Utgangspunktet for utvelgelse av intervjuobjekter må derfor være hensiktsmessighet og ikke representativitet (Johannessen mfl., 2011). Vår utvalgsstrategi er følgelig basert på det Johannessen mfl. kaller *strategisk utvelgelse*, noe som innebærer å definere en overordnet målgruppe som man senere velger enkeltpersoner fra. Den overordnede målgruppen er i dette tilfellet kjennetegnet av to kriterier, nemlig at de potensielle intervjuobjektene er ansatt i casebedriften og at de er medlemmer av ett eller flere virtuelle team internt i denne bedriften.

Innenfor den overordnede målgruppen er det videre benyttet to forskjellige utvalgsstrategier; *utvalg med maksimal variasjon* og *snøballmetoden*. Førstnevnte strategi handler om å sette sammen et variert utvalg der enkeltpersoner avviker mest mulig fra hverandre ut fra sentrale kjennetegn (Johannessen mfl., 2011). I denne studien har vi hovedsakelig fokusert på å oppnå variasjon i geografisk lokasjon, samt avdelingstilhørighet. Samtidig har vi benyttet snøballmetoden som innebærer å få tilgang til relevante intervjuobjekter gjennom henvisning fra andre intervjuobjekter (Johannessen mfl., 2011). Ved å kombinere disse utvalgsstrategiene har målet vært å sikre enn viss grad av variasjon i utvalget, uten at dette har måttet gå på bekostning av vårt fokus på hensiktsmessighet.

Den ovennevnte utvalgsstrategien har resultert i et utvalg på 13 intervjuobjekter. Når det gjelder geografisk spredning er utvalget fordelt på tre land, nærmere bestemt Norge, Australia og USA. Intervjuobjektene er dessuten fordelt på salgs-, produkt- og operasjon og utviklingsavdelingen, hvilket representerer tre av totalt fem avdelinger med egen avdelingssjef i

casebedriften. Selv om det ikke har vært hovedfokus, skal det også nevnes at vi har intervjuet utlendinger med base i Bergen så vel som nordmenn med base i utlandet. Blant intervjuobjektene er det for øvrig både kvinner og menn med forskjellige stillinger og ulik ansiennitet i bedriften.

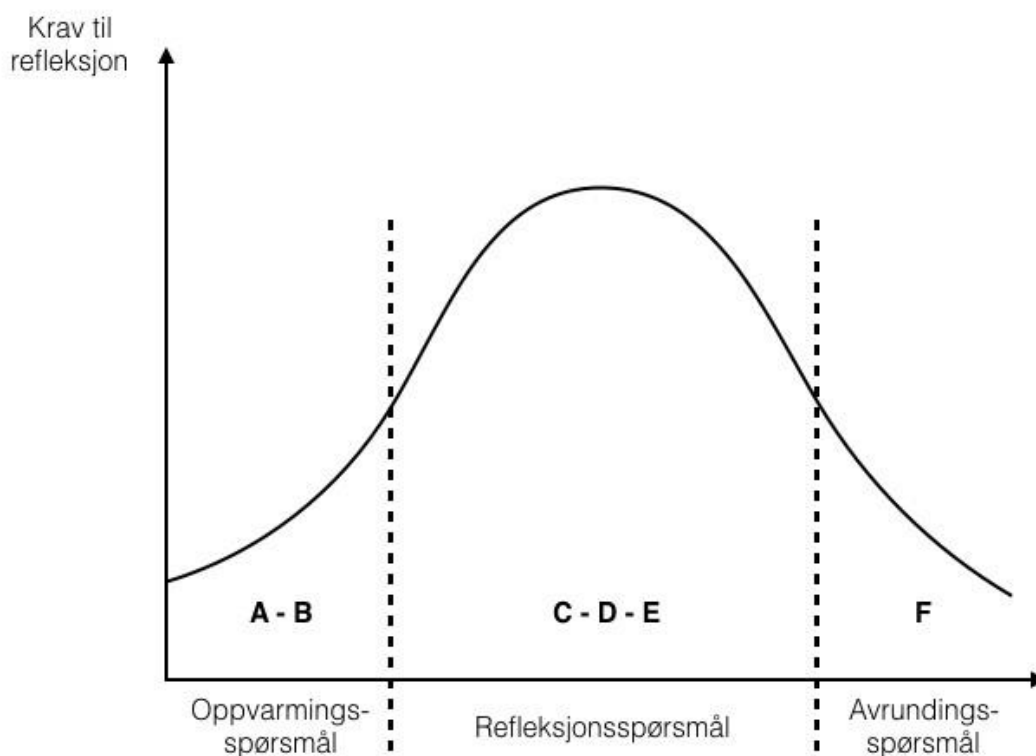
### 3.4 Intervjuer

Vi har i vår studie benyttet oss av det litteraturen betegner som semistrukturerte intervjuer eller dybdeintervjuer (Tjora, 2018). Hensikten med denne typen intervju er ifølge Tjora å utforske menneskers meninger, holdninger og erfaringer om et tema gjennom åpne spørsmål og relativt fri samtale. Ved å åpne for digresjoner og utdypninger i intervjuene har tanken derfor vært at intervjuobjektene selv skal kunne rette fokuset mot de aspektene ved virtuelt teamarbeid de finner mest interessante. For å kunne oppnå dette understreker Tjora betydningen av en romslig tidsramme. Intervjuene i vår studie varte mellom 30 og 60 minutter, og ble aldri avsluttet før intervjuobjektene selv følte seg ferdige.

Intervjuene i studien er blitt gjennomført på to forskjellige måter. Alle intervjuobjektene med tilhold på casebedriftens hovedkontor i Bergen har blitt intervjuet fysisk i bedriftens egne lokaler, mens intervjuobjektene med tilhold i Australia eller USA har gjennomført intervjuet virtuelt gjennom videosamtale i Google Hangouts. Alle intervjuene er dokumentert i form av lydopptak; for de fysiske intervjuene er det benyttet lydopptaker, mens det for de virtuelle intervjuene er benyttet programvare. For oss som intervjuere har alle de fysiske intervjuene i Bergen funnet sted i arbeidstiden, mens de virtuelle intervjuene utenlands har blitt gjennomført tidlig morgen eller sent på kveld som følge av tidssoneforskjeller. Alle intervjuene er blitt avtalt på e-post.

Med tanke på utforming av intervjuguide har vi i stor grad fulgt Tjoras (2018) forslag til tredelt struktur med oppvarmingsspørsmål, refleksjonsspørsmål og avrundingspørsmål. Figur 3.2 på side 23 gjengir en illustrasjon av forslaget til tredeling og viser samtidig hvordan intervjuguiden i vedlegg A (se kapittel 8.1) er bygget opp i henhold til denne strukturen. Der spørsmålene og informasjonen i seksjon A og F tydelig markerer henholdsvis innledningen og avslutningen på intervjuet, er spørsmålene i seksjon B ment å skape en overgang til de mer refleksjonskrevende spørsmålene i seksjonene C, D og E. Tanken er at intervjuobjektet med dette forberedes på forventningene til refleksjon i de kommende spørsmålene, noe som kan bidra til bedre flyt og kontinuitet i intervjuene. En annen fordel med seksjoneringen av spørsmål er at intervjueren får bedre oversikt samtidig som den gir intervjuobjektet noen

rammer for tematikken, selv om samtalen er ment å være relativt fri (Tjora, 2018). Om intervjuguiden bør det dessuten opplyses om at det etter fem til seks intervjuer ble klart at enkelte spørsmål fremstod overflødige, enten fordi de ble besvart gjennom andre spørsmål eller fordi de viste seg uinteressante for både oss og intervjuobjektene. Andreutkastet til intervjuguide i vedlegg B (se kapittel 8.2) er en lett modifisert utgave av førsteutkastet og viser spørsmålene som etter hvert skilte seg ut som mest aktuelle og relevante.



Figur 3.2: Illustrasjon av dybdeintervjustruktur i Tjora (2018).

Det må også bemerkes at seksjon D i intervjuguiden (om oppfattet nærhet) er inspirert av modellen til Wilson mfl. (2008), slik at kategoriseringen D1-D4 er gjort med utgangspunkt i denne modellens bestanddeler (se kapittel 2.3). Det er viktig å understreke at modellen til Wilson mfl. her kun har gitt inspirasjon i arbeidet med å kategorisere spørsmålene, og at den ellers ikke har innvirket på arbeidet med hverken datainnhenting eller analysen for øvrig.

### 3.5 Observasjoner

Alle observasjonene som er gjort i forbindelse med studien er av det Langdridge (2007) kaller naturalistisk karakter, hvilket innebærer å observere mennesker i sine naturlige omgivelser. Fordelen med slike observasjoner er at datainnsamlingen foregår i en sammenheng hvor deltakernes atferd er realistisk, naturlig og spontan. Dette bidrar til å øke dataens *økologiske validitet* (meningsfullhet), ettersom observasjonene i utgangspunktet ikke forandrer betingelsene for atferden hos deltakerne (Langdridge, 2007). Akkurat det siste representerer likevel en feilkilde dersom deltakerne lar seg påvirke av observatørens tilstedeværelse (se kapittel 3.7.3 om Hawthorne-effekten). Som observatører har vi i denne studien derfor inntatt en feltrolle Johannessen mfl. (2011) betegner som *tilstedeværende observatør*. I denne rollen tilkjennegir man seg som observatør overfor deltakerne, men involverer seg i liten eller ingen grad i samhandlingen mellom dem. Nettopp fordi vi representerte et fremmedelement på møtene vurderte vi en slik rolle som beste tilnærming fordi eventuelle forsøk på ubemerket deltakelse/observasjon mest sannsynlig hadde tatt mer oppmerksomhet og skapt mer usikkerhet.

Vi har i alt utført fem observasjoner av virtuelle teammøter i casebedriften. I to av tilfellene har vi vært fysisk til stede i bedriftens lokaler og observert ansatte og deres interaksjon med andre medlemmer av de virtuelle teamene. Ved tre andre tilfeller har vi derimot vært rene virtuelle observatører gjennom å ta i bruk Google Hangouts og observere interaksjonen mellom teammedlemmene derfra. Motivasjonen for å observere det virtuelle teamarbeidet gjennom både fysisk og virtuell tilstedeværelse forklares kanskje best gjennom uttalelsen til Brinkmann & Tanggaard (2012, s.87) om at «...for å observere alt det som foregår er man nødt til å være der». Det å skulle observere *alt det som foregår der* i et virtuelt teammøte kan være en krevende øvelse, og vi har altså forsøkt å løse dette ved å gjøre observasjoner av de virtuelle teamene og deres medlemmer både foran og bak kameraet/mikrofonen/tastaturet i jakten på et helhetlig perspektiv. På den måten reduseres sannsynligheten for å gå glipp av hendelser eller detaljer i det virtuelle teamarbeidet som kun lar seg observere gjennom én av formene for tilstedeværelse.

Fordi vi i denne studien ikke hadde en oppfatning på forhånd om hvilke detaljer som kunne være interessante, ble det heller ikke definert noen rammer for hvordan observasjonsarbeidet skulle utføres. Dette er et typisk kjennetegn på såkalt *ustrukturert observasjon*, en tilnærming som er godt egnet i tilfeller hvor målet er å søke større innsikt i et fenomen (Johannessen mfl., 2011). Johannessen mfl. påpeker at notatskriving er mye brukt i denne sammenhengen, da observatøren blir nødt til å observere og registrere alt som skjer. Alle observasjonsdata fra



denne studien er følgelig dokumentert i referater basert på notater gjort underveis i de fem observasjonsarbeidene. Hvert enkelt referat beskriver alle hendelsene som inntraff i løpet av et møte og våre fortolkninger av disse, samt en evaluering av møtet som helhet.

## 3.6 Dataanalyse

### 3.6.1 Transkripsjoner

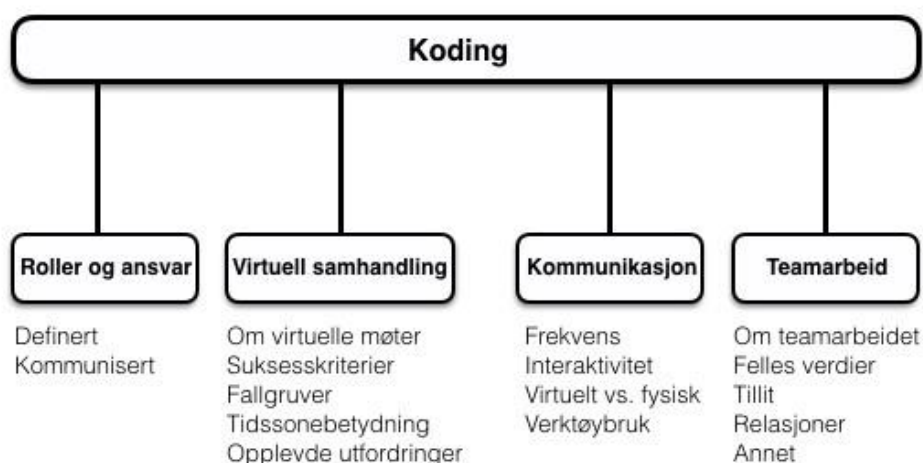
Vi har i denne studien tatt lydopptak av samtlige intervjuer og transkribert disse i etterkant. Totalt utgjør transkripsjonene 197 A4-sider med tekst. Alle lydopptak med norsk tale er manuelt transkribert, mens lydopptak med engelsk tale er transkribert med delvis hjelp fra programvare for å spare tid. Hva gjelder detaljnivået i transkripsjonene har vi forsøkt å forholde oss nøyaktige ved å inkludere gjentakelser, pauser, nøling og ufullstendige setninger i den hensikt å sikre en mer reell gjengivelse av intervjuene. Årsaken til dette er at vi på forhånd ikke visste hvilke temaer som ville være viktige eller hvilket detaljnivå som ville være hensiktsmessig. Tjora (2018) mener derfor at det i disse situasjonene kan være lurt å transkribere mer detaljert enn man i utgangspunktet tror er nødvendig. Transkripsjonene inkluderer også intervjuerens spørsmål og kommentarer, noe som bidrar til å gi et mer helhetlig bilde av intervjukonteksten (Langdridge, 2007). Det bør også understrekes at transkripsjonene er normalisert, det vil si oversatt til norsk bokmål fra både norske dialekter og engelsk. Hovedårsaken er at normalisering har en anonymiserende funksjon (Tjora, 2018), noe som i våre øyne er ønskelig for å unngå at enkeltindivider blir lett identifiserbare.

### 3.6.2 Koding

I forbindelse med analysearbeidet har vi kodet de innsamlede dataene. Koding er prosessen med å organisere tekstlige data (Langdridge, 2007) og har ifølge Tjora (2018) tre formål, nemlig å ekstrahere essensen i datamaterialet, redusere materialets volum, samt legge til rette for idégenerering med utgangspunkt i empiri. I denne studien er kodingen basert på såkalt *fortolkende lesning*. Fokuset i fortolkende lesning er ikke på det bokstavelige i det som sies, men på det som ligger bak (Johannessen mfl., 2011). Vi har med dette forsøkt å tolke hvordan intervjuobjektene forstår virtuelle team som fenomen og følgelig er det intensjonene og tankene bak intervjuobjektens utsagn som har vært styrende for hvordan kodingen har

foregått. Kodingen er foretatt i Microsoft Excel og funnene vi har avdekket er presentert i kapittel 4.

Basert på innholdet i de innsamlede dataene ble det innledningsvis foretatt en kategorisering av alt relevant materiale, hvilket resulterte i fire hovedkategorier; *roller og ansvar*, *virtuell samhandling*, *kommunikasjon* og *teamarbeid*. Deretter ble disse delt opp i underkategorier som vist i figur 3.3 på side 26. Videre ble det opprettet en matrise innenfor hver av hovedkategoriene, med underkategoriene radvis og intervjuobjektene kolonnevis, før vi sorterte ut aktuelle intervjusitater og plasserte disse i matrisen. Til slutt ble innholdet i intervjusitatene ytterligere redusert til stikkords- eller setningsform for å frembringe en lettfattelig oversikt over essensen av de innsamlede dataene.



Figur 3.3: Organisering av innsamlet data.

### 3.6.3 Om presentasjon av resultater

Figur 3.4 på side 27 viser en oversikt over intervjuobjektene i studien og nummeret hver enkelt identifiseres med i resultatkapittelet. Tildelingen av nummer er tilfeldig og har ingen forbindelse med rekkefølgen intervjuene er foretatt i. Fordi det kun er totalt åtte intervjuobjekter med tilhold i Australia og USA, har vi valgt å samle disse i kategorien *Utland* for å gjøre dem vanskeligere å identifisere. I tråd med forslaget til Burnard, Gill, Stewart, Treasure & Chadwick (2008) er resultatkapittelet for øvrig strukturert slik at hver kategori og hovedfunnene i disse presenteres etter hverandre. Hvert funn illustreres og understøttes ved hjelp av intervjusitater og observasjonsdata, før de diskuteres i lys av eksisterende teori i et separat diskusjonskapittel (kapittel 5). Alle intervjusitater er skrevet i kursiv og anførselstegn, mens den aktuelle kilden er oppført med notasjonen A1 for intervjuobjekt 1, A2 for intervjuobjekt 2 osv. Dersom det kun er brukt bruddstykker av et større sitat er dette markert

med «(...)», mens navn på personer, bedrifter eller annet er markert med parenteser «()». Dessuten er forklaringer og beskrivelser av aktuell kontekst eller situasjon skrevet i klammeparenteser «[ ]» i tilfeller der dette er funnet nødvendig.

	<b>Avdeling</b>	<b>Lokasjon</b>
<b>Intervjuobjekt 1</b>	Salg	Norge
<b>Intervjuobjekt 2</b>	Produkt	Utland
<b>Intervjuobjekt 3</b>	Operasjon og Utvikling	Norge
<b>Intervjuobjekt 4</b>	Operasjon og Utvikling	Utland
<b>Intervjuobjekt 5</b>	Produkt	Utland
<b>Intervjuobjekt 6</b>	Salg	Norge
<b>Intervjuobjekt 7</b>	Salg	Norge
<b>Intervjuobjekt 8</b>	Salg	Utland
<b>Intervjuobjekt 9</b>	Salg	Utland
<b>Intervjuobjekt 10</b>	Salg	Utland
<b>Intervjuobjekt 11</b>	Produkt	Norge
<b>Intervjuobjekt 12</b>	Operasjon og Utvikling	Utland
<b>Intervjuobjekt 13</b>	Salg	Utland

Figur 3.4: Oversikt over intervjuobjekter.

## 3.7 Dataevaluering

### 3.7.1 Populasjonsvaliditet

Populasjonsvaliditet (også kalt ytre eller ekstern validitet) representerer et ganske vanlig problem og oppstår idet forskningsfunn fra et lite utvalg blir forsøkt generalisert til å gjelde for en populasjon som helhet (Langdridge, 2007). Populasjonsvaliditet er altså et aktuelt spørsmål i alle studier med begrenset utvalgsstørrelse og denne studien er intet unntak. I spørsmålet om utvalgsstørrelse i forbindelse med intervjuer mener Johannessen mfl. (2011)

at det for mindre prosjekter er vanlig med 10-15 intervjuobjekter, et syn som også deles av Tjora (2018). Vi må med dette kunne anta at denne studien ikke står noe tilbake for andre liknende studier når det kommer til utvalgsstørrelse, og utfordringen med lav populasjonsvaliditet er i utgangspunktet ikke noe større i denne studiens tilfelle enn i andre tilfeller.

For å styrke populasjonsvaliditeten og følgelig kunne generalisere funn til tross for lite utvalg foreslår Langdridge (2007) at man bruker effektive utvalgsstrategier. Det er først og fremst her denne studien kan ha et problem sammenliknet med andre studier, nettopp fordi dens formål og kvalitative metode tilsier en utvalgsstrategi med fokus på hensiktsmessighet fremfor representativitet (se kapittel 3.3 om utvalg). Konsekvensen av dette er at vårt valg av utvalgsstrategier kan bidra til økt kunnskap om virtuelle team, men at vi må utvise forsiktighet når det kommer til å betrakte våre funn som allmenngyldige for alt virtuelt teamarbeid i det globale arbeidslivet. Det kan argumenteres for at utvalgsstrategien *utvalg med maksimal variasjon* i noen grad hever populasjonsvaliditeten, men den bidrar først og fremst til variasjon i et allerede definert utvalg (bedriften); bedriftsspesifikke faktorer med innvirkning på det virtuelle teamarbeidet, som for eksempel bedriftskultur, gjør seg dermed like fullt gjeldende.

Johannessen mfl. (2011) peker dessuten på at generaliserbarheten av resultater kan reduseres dersom tidspunktet for studien preges av spesielle omstendigheter eller stedet hvor undersøkelsene er gjort skiller seg markant fra stedene man ønsker å overføre resultatene til. Hva gjelder tidspunktet bør det poengteres at casebedriften i forkant av studien nylig hadde gjennomført en omorganisering i organisasjonen. Dette medførte en del forandringer i teamsammensetningene, samt teamenes rapporteringsrutiner og fordeling av arbeidsoppgaver. Det kan ikke utelukkes at denne omorganiseringen har påvirket de ansattes opplevelse av den virtuelle samhandlingen, selv om vår studie fant sted noen måneder etter den nye organiseringens ikrafttredelse. Angående det Johannessen mfl. omtaler som sted, kan den allerede nevnte bedriftskulturen eller andre særegenheter ved bedriften eller dens ansatte være en faktor med betydning for resultatenes generaliserbarhet. Uten å nødvendigvis fastslå at casebedriften skiller seg markant fra andre bedrifter i Norge eller verden for øvrig, må vi være åpne for at enkelte særegenheter eller karakteristika ved den aktuelle bedriften kan ha virket negativt inn på populasjonsvaliditeten i denne studien.

### 3.7.2 Økologisk validitet

Økologisk validitet er nevnt i kapittel 3.5 og angår observasjonene i studien. Nærmere bestemt handler denne typen validitet om hvorvidt undersøkelser gjennomføres under betingelser

som likner situasjonen et eksperiment tar sikte på å utforske (Svartdal, 2018). Studier med lav økologisk validitet kan derfor typisk (men må ikke) være studier basert på laboratorium-eksperimenter (Langdridge, 2007). Vårt observasjonsarbeid kan derimot sies å likne praksisen i det Kirsten Hastrup betegner som feltvitenskap ved at en gjenstand studeres *in situ*: «I feltvitenskapene er det en konkret og til enhver tid helt unik situasjon å studere - i livet, talen eller landskapet, slik det fremtrer for forskerens blikk» (Brinkmann & Tanggaard, 2012). Hastrup understreker at det derfor må være opp til forskeren selv å avgrense gjenstandsfeltet fordi helheten er uhyre kompleks, noe som står i sterk kontrast til det hun kaller eksperimentell vitenskap hvor forskningssituasjonen er kunstig skapt. De fem observasjonsarbeidene vi har utført bør dermed score høyt på økologisk validitet, ettersom vi utelukkende har observert de virtuelle teamene og teammedlemmene i sine naturlige omgivelser.

### 3.7.3 Begrepsvaliditet

Begrepsvaliditet handler i kvalitative oppgaver om hvorvidt de funnene som er gjort reflekterer formålet med studien og i hvilken grad de er representative for virkeligheten (Johannessen mfl., 2011). En aktuell diskusjon i denne sammenhengen er det Johannessen mfl. omtaler som metodefeil og vurderingsskjevheter i informant-observatør-relasjonen, med andre ord forskjellige *bias*. Forfatterne påpeker at det i kvalitativ forskning ikke er et mål å eliminere bias fordi det alltid vil være et betydelig element av subjektivitet til stede, men at bevissthet rundt disse er viktig. Et eksempel på relevante bias er her såkalt *utvalgsskjevhet* og *klassifiseringsskjevhet*. Førstnevnte innebærer skjevhet i informantutvalget, slik at enkelte grupper i en populasjon er systematisk underrepresentert eller fullstendig utelatt fra utvalget. Klassifiseringsskjevhet derimot, opptrer typisk i kvalitative studier med tilfeldig utvalg ved at informantene som benyttes ikke er blant de best egnede til å besvare problemstillingen (Johannessen mfl., 2011). De to skjevhetene illustrerer hvorfor bias ofte gjør seg gjeldende i kvalitative studier, ettersom de gjerne står i motsetning til hverandre. Vår bruk av strategisk utvelgelse (se kapittel 3.3) er ment å forhindre klassifiseringsskjevhet, men medvirker samtidig til utvalgsskjevhet. Ved å bruke utvalg med maksimal variasjon har vi likevel forsøkt å balansere forholdet mellom skjevhetene noe. Slike avveininger kan være en måte å håndtere bias på når disse ikke lar seg eliminere fra studien.

I forbindelse med den ovennevnte informant-observatør-relasjonen er det også hensiktsmessig å trekke frem *Hawthorne-effekten*. Effekten oppstår når følelsen av å bli observert eller utsatt for et eksperiment påvirker individets (deltakerens) atferd (Schwartz,

Fischhoff, Krishnamurti & Sowell, 2013). Når det gjelder observasjonene kan vi ha medvirket til denne effekten ved å tilkjenne vår rolle som observatører. På den annen side er observasjonenes naturalistiske karakter og økologiske validitet i våre øyne egenskaper som bidrar til det motsatte. Hva gjelder intervjuene påpeker Langdridge (2007) for eksempel at deltakere som melder seg frivillig kan bli ofre for Hawthorne-effekten fordi de typisk vil forsøke å samarbeide på en måte som gjør at forskerne lettere skal nå sine mål. Ved at intervjuobjektene i denne studien er blitt oppsøkt og forespurt, har vi altså kunnet motvirke problematikken noe. I tillegg har det vært viktig å ikke gi intervjuobjektene følelsen av å bli forhørt. I likhet med de ovennevnte bias kan Hawthorne-effekten vanskelig elimineres fullstendig, men bevissthet rundt problematikken kan bidra til å redusere virkningene av den.

For å styrke resultatenes troverdighet og følgelig begrepsvaliditeten foreslår dessuten Johannessen mfl. (2011) en teknikk som kvalitative studier kan benytte seg av, nemlig såkalt *metodetriangulering*, noe denne studien har operert med. Teknikken innebærer å benytte flere datainnsamlingsmetoder - i vårt tilfelle både intervjuer og observasjoner. Metodetriangulering går også ut på å observere flere forskjellige settinger, hvilket vi i denne studien har forsøkt gjennom å observere de virtuelle teammøtene både fysisk og virtuelt (se kapittel 3.5) og med forskjellig team hver gang.

### 3.7.4 Reliabilitet

Reliabilitet (også kalt pålitelighet) handler om påliteligheten i dataene som brukes og hvordan disse er samlet inn og bearbeidet (Johannessen mfl., 2011). Kravet til reliabilitet er ifølge Johannessen mfl. lite hensiktsmessig i kvalitative oppgaver fordi datainnsamlingen sjelden er strukturert. Grunnen er at intervjusamtalene og observasjonenes kontekst er styrende for hvilke data som hentes inn, og at tolkningen av disse igjen blir et resultat av forskerens subjektive forståelse. En kvalitativ studie er derfor umulig for andre forskere å duplisere (Johannessen mfl., 2011). Forskerens rolle i pålitelighetsspørsmålet er imidlertid interessant, da Tjora (2018) bemerker at fullstendig nøytralitet ikke kan eksistere i kvalitativ forskning. Forskerens engasjement representerer dermed et støyelement i prosjektet og det er nødvendig med åpenhet fra forskerens side omkring dette faktum (Tjora, 2018). Det bør derfor presiseres at ingen av de undertegnede har gått inn i prosjektet med en forutforståelse eller formening om verken resultater eller konklusjon, og at vi selv ikke har vært delaktige i søken etter casebedrift. Ingen av de undertegnede har hatt bekjenskaper blant de ansatte eller øvrig forbindelse til bedriften fra tidligere. Vårt engasjement er med dette av ren faglig karakter.

Det kan også opplyses om at bruken av direktesitater i resultatkapittelet bidrar til å redusere noe av den støyen våre subjektive tolkninger representerer (Tjora, 2018).

### 3.8 Etikk

Med tanke på det etiske aspektet ved studien kan det være relevant å innledningsvis se kort på teamet omkring forskningsetikk. Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har definert retningslinjer for ulike typer forskning, hvor *Forskningsetiske linjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi* er relevant i denne studiens tilfelle (NESH, 2016). Johannessen mfl. (2011) viser til at disse retningslinjene hovedsakelig skal ivareta tre typer hensyn; *informantens rett til selvbestemmelse, forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og forskerens ansvar for å unngå skade*. Det førstnevnte hensynet tar for seg deltakerens rett til frivillig samtykke og rett til å trekke seg uten begrunnelse, uten at dette medfører ubehag eller negative konsekvenser. Det andre hensynet omhandler deltakerens rett til informasjonskontroll, hvilket stiller krav til forskeren om tilstrekkelig anonymisering og ivaretagelse av konfidensialitet. Det tredje hensynet handler om å påføre deltakere minst mulig belastning i gjennomføringen av en studie. Vi har i denne studien forsøkt å ivareta disse tre hensynene, og samtykkeskjemaet i vedlegg C (se kapittel 8.3) har vært et særlig viktig verktøy i denne sammenhengen.

En annen viktig etikkrelatert diskusjon ved studien omhandler formalitetene rundt datainnsamling, nærmere bestemt behandlingen av rådata og personopplysninger. Det bør i denne sammenhengen først opplyses om at studien er blitt meldt til og deretter godkjent av Norsk Senter for Forskningsdata (NSD), ettersom vi har behandlet personopplysninger som navn og signatur, e-postadresse, telefonnummer og lydopptak. Alle disse personopplysningene med unntak av lydopptak er blitt samlet inn gjennom samtykkeskjemaer som for øvrig er blitt oppbevart privat og i fysisk (ikke-digitalt) dokumentformat. Alle lydopptak og tilhørende transkripsjoner er blitt oppbevart på de undertegnede passordbeskyttede datamaskiner. Alt fysisk og digitalt materiale er blitt slettet/destruert etter studiens slutt.

Til slutt bør det understrekes at vi som representanter for NHH og FOCUS-programmet har vært svært bevisste på vår fremtreden overfor casebedriften og dens ansatte. Vi har etterstrebet en profesjonell holdning, men samtidig forsøkt å opptre imøtekommende og ydmyke. Særlig ved førstegangshenvendelser til intervjuobjekter har det vært viktig for oss å kommunisere forskningens formål og betydningen av deltakelse, men uten å virke nærgående eller påtrengende.

## 4 Resultater

I dette kapitlet presenterer vi resultatene fra vår studie, nærmere bestemt de funnene som er fremkommet ved analyse av det innsamlede datamaterialet. Slik det er beskrevet i kapittel 3.6.3 om presentasjon av data vil vi bruke intervjuer og observasjonsdata til å støtte opp om de fremlagte funnene, samt til å illustrere konkrete poenger. Når det gjelder struktur er kapitlet inndelt etter den todelte problemstillingen, slik at den første delen av kapitlet tar for seg den generelle samhandlingen i virtuelle team, deriblant rammene for det virtuelle teamarbeidet og de ansattes opplevelse av samhandlingen i dette. Deretter går vi inn på de ansattes egne suksesskriterier og fallgruver i forbindelse med virtuell samhandling, og til slutt kommunikasjonen i teamene. Den andre delen av kapitlet går nærmere inn på hovedfunnene om særlige utfordringer i den virtuelle samhandlingen. Mer spesifikt tar vi for oss utfordringer knyttet til tidssoneforskjeller, roller og ansvar, tillit og relasjoner. Avslutningsvis følger en oppsummering av kapitlet.

### 4.1 Om den virtuelle samhandlingen

I forkant av dybdeintervjuene med ansatte ble spørsmålene valgt og strukturert for å gi oss mest mulig innsikt i virtuelle team og informasjon om hvilke forskjeller som forekommer sammenliknet med tradisjonelle team. Dette er essensielt for at oppgaven skal kunne bidra til å belyse nærmere hvordan den generelle samhandlingen i virtuelle team fungerer. Vi fant at funnene i transkripsjonene som etter vår mening er relevante for denne problemstillingen kan deles inn i fire følgende kategorier; *rammene for virtuell samhandling, opplevelse av virtuell samhandling, suksesskriterier og fallgruver, samt kommunikasjon.*

#### 4.1.1 Rammene for virtuell samhandling

Vi har sett nærmere på hvor mye av teamarbeidet som faktisk foregår virtuelt, hvor ofte medlemmer av teamene ser hverandre fysisk, samt bruken av kommunikasjonsverktøy.

Dette er viktig for å få en forståelse av omgivelsene den virtuelle samhandlingen foregår i. Når det gjelder hvor mye av teamarbeidet som foregår virtuelt er dette et aktuelt spørsmål fordi teammedlemmer med base på samme lokasjon kan arbeide ansikt til ansikt, selv om teamet som helhet er spredt på flere lokasjoner. For eksempel bemerket et av intervjuobjektene utenlands at: «*Her i (utland) foregår alt ansikt til ansikt. Alt som har å gjøre med (casebedriften) i Bergen skjer virtuelt. Alt.*» -A8. Dette synes også å gjelde for teammedlemmer



med tilhold i Bergen: «Med tanke på å estimere en prosentandel er nok kanskje 70% av interaksjonen virtuell...som i ikke ansikt til ansikt. Med Amerika og Australia er nesten alt virtuell» -A6. Det finnes også en del ansatte som, på tross av å ha samlokaliserte medansatte, arbeider nærmest utelukkende virtuell fordi de er eneste medlem av akkurat sitt team eller sin avdeling på lokasjonen de har tilhold: «...jeg tror det meste av interaksjonen med dem...med alle i (casebedriften), både Norge-kontoret og (eget utenlandskontor) er virtuell» -A2. Et annet intervjuobjekt med base i utlandet i samme situasjon uttaler at:

«Ja, for meg er det jo 99% [virtuelt]. Jeg besøker Bergenskantoret to til tre ganger i året, et par uker hver gang. Men bortsett fra det så...av og til sitter vi online samtidig og er på chat eller videochat og jobber sammen, men det er jo det nærmeste jeg kommer face-to-face i min arbeidshverdag» -A4.

Slik det fremkommer av utsagnet til A4 ovenfor, kommer vedkommende på besøk til hovedkontoret flere ganger årlig, noe personen ikke er alene om. Et annet intervjuobjekt med base i utlandet arbeider også mye virtuell, men treffer sine teamkolleger ansikt til ansikt i forbindelse med besøk til Bergen: «95% [virtuelt]. Ja, jeg mener...jeg møter ikke folk i (casebedriften) veldig ofte. Det skjer kanskje tre til fire ganger i året» -A5. Det er ikke nødvendigvis heller bare geografiske avstander som gjør at teamene arbeider mye virtuell. Et av intervjuobjektene i Bergen påpeker at teammedlemmene benytter seg av hjemmekontor fra tid til annen: «...vi har folk som...ja...noen ganger jobber hjemmefra av diverse årsaker. Enten de er syke eller har andre ting å gjøre, så kan folk være hjemme og arbeide litt istedet. Så kan vi heller kommunisere virtuell» -A1. Konkrete tilfeller av dette er også å finne i våre observasjonsdata; i et av møtene vi observerte ble vi vitner til at en person med tilhold i Bergen selv deltok virtuell, til tross for at hovedkontoret hadde regien på møtet og øvrige ansatte her var fysisk samlet bak ett kamera.

Et annet aspekt ved den virtuelle samhandlingen som i stor grad definerer rammene for hvordan dette fungerer er bruken av kommunikasjonsverktøy. Det kan aller først bemerkes hvordan det virker å være forskjeller i de ansattes preferanser når det kommer til skriftlig kommunikasjon og bruk av verktøy som e-post og Slack. Teamene benytter Slack i vesentlig grad fordi verktøyet er foretrukket av mange, noe som også gjør at bruken av e-post følgerlig går ned. En ansatt omtaler seg selv som positiv til Slack, men poengterer at vedkommende likevel føler seg noe tvunget bort fra e-post: «Jeg er old-school. Så jeg liker e-post, men du får ikke folk til å svare der» -A8. En annen ansatt bekrefter denne trenden: «Vi bruker mindre e-post, ingen leser e-post lenger» -A9. Slack blir av flere betegnet som et nyttig lavterskelverktøy

som gjør det lett å komme i kontakt med andre teammedlemmer raskt. Samtidig er ikke bruken av Slack helt uproblematisk for enkelte. Flere ansatte har kommentert vanskelighetene med å finne tilbake til gammel informasjon i Slack: *«Jeg foretrekker faktisk en e-post hvis det er snakk om viktig informasjon fordi det er vanskelig å finne informasjon i Slack. Det kan du notere ned. (...) Det tar lenger tid å søke der»* -A13. En annen ansatt har utdypet problemet nærmere:

*«Det som skjer med Slack er at folk har en tendens til å legge viktig informasjon i kanalene. (...) Det er umulig å finne tilbake til det. Det krever isteden at alle som mottar viktig informasjon må kopiere og lime inn i et annet dokument, ikke sant? Slack er midlertidig og flyktig og det er på en måte...det kommer og går, litt som en samtale i gangen. Det er slik Slack bør brukes, men det er ikke tilfellet»* -A10.

Når det gjelder direkte tale- og videokommunikasjon, synes de fleste å være fortrolige og tilfredse med Google Hangouts. Kanskje mer interessant er selve interaksjonen i bruken av dette verktøyet. Gjennom våre observasjonsarbeider har vi lagt merke til at mange teammedlemmer ikke bruker kamera, slik at møter snarere fortøner seg som telefonsamtaler. Det må understrekes at dette først og fremst gjelder teammedlemmer som deltar individuelt og som ikke er en del av en ansamling i for eksempel et møterom. Vi har ellers registrert noen tilfeller av tekniske problemer, samt tidvis varierende lyd kvalitet, mens det blant deltakerne er blitt observert noe mangel på konsentrasjon og mobilbruk. Generelt er teammøtene i Google Hangouts likevel preget av god stemning og humor, men samtidig seriøst og effektivt arbeid. Om forskjellen fra tekstbaserte kommunikasjonsverktøy uttaler en ansatt at: *«Det er enorm forskjell. Skriftlig blir ofte formelt og hardt. Muntlig, da får man inn alle disse mykere tonene og personifisering, altså personlig opplevelse av den andre»* -A7.

Angående bruken av digitale kommunikasjonsverktøy i teamene kan det for øvrig nevnes at salgsteamene i lys av sin kontakt ut mot kunder benytter andre kommunikasjonsverktøy enn de som gjelder internt (for eksempel Skype). Også teamene i operasjons- og utviklingsavdelingen bruker mer skreddersydde kommunikasjonsverktøy til spesifikke formål. Som følge av dette er den totale porteføljen av digitale kommunikasjonsverktøy i bedriften stor og det er derfor en utbredt skepsis blant mange av de ansatte til å ta i bruk nye verktøy. Begrunnelsen er at teamene sjelden klarer å avvikle bruken av de gamle verktøyene, slik at antallet forskjellige verktøy bare øker ved innføring av nye alternativer. En ansatt i produktavdelingen utdypet sin bekymring for nettopp dette: *«For meg er det [innføring*

*av nye kommunikasjonsverktøy] litt unødvendig. Noen må skjære gjennom og bestemme, enten bruker vi Google Hangouts eller så bruker vi dette nye verktøyet. Det å ha to stykker blir litt...hvor stopper det? Hvorfor har vi ikke da like gjerne tre, fire og fem? Så ja, jeg er åpen for å bruke nye verktøy, metoder og idéer, men det holder med ett verktøy per formål» -A2.*

#### 4.1.2 Opplevelse av virtuell samhandling

Ved å utforske de ansattes opplevelser av den virtuelle samhandlingen kan vi få et bedre innblikk i hvordan virtuelt teamarbeid faktisk fungerer i casebedriften. I hovedsak er det mindre kontakt og omgang med kolleger som preger de ansattes inntrykk, men også positive opplevelser trekkes frem, deriblant arbeidsro og økt egenlæring. Aller først kan det bemerkes hvordan de ansatte i casebedriften for det meste er medlemmer i flere virtuelle team samtidig og at teamene ikke nødvendigvis er permanente i sin fasong eller har en tydelig avgrensning. Med andre ord kan en ansatt også være medlem av et team for en begrenset periode eller kun være involvert ved behov. Mange av de virtuelle teamene kjennetegnes også av bred variasjon, både når det kommer til medlemmenes avdelingstilhørighet og lokasjon. Noen av teamene har medlemmer fra både hovedkontoret i Bergen og de såkalte «satelittkontorene» i Australia og USA, hvilket gjør at disse teamene er nærmest døgnoperative i ukedager som følge av tidssoneforskjeller. Som tidligere påpekt arbeider dessuten en del ansatte nesten utelukkende virtuelt selv om de befinner seg på samme lokasjon som andre medansatte, typisk fordi de velger å arbeide hjemmefra eller ikke tilhører de samme teamene som de samlokaliserte. En ansatt som opererer alene på sin lokasjon i utlandet betegner for eksempel sitt forhold til resten av eget team som litt fjernt:

*«Tja, siden jeg er den eneste personen her og ikke har noe team her...jeg vet ikke hvordan det er i Norge nå, siden jeg ikke er der. Jeg føler at...jeg har et team selvsagt, men det er...vi er alle så spredt. Vi har (person i utland) og et par stykker i Norge, men...» -A5.*

Den ansatte bak det ovennevnte utsagnet er ikke alene om å forbinde virtuelt teamarbeid med stor fysisk distanse til andre teammedlemmer. Flere har bemerket en særlig forskjell fra da de tidligere arbeidet ansikt til ansikt med sine teammedlemmer i tradisjonelle team. Ettersom casebedriften gjennomgikk en omorganisering noen måneder i forkant av vår studie, har enkelte fått erfare overgangen til mer virtuelt teamarbeid senest ganske nylig: «Nå har jo vi hatt en endring...vi hadde jo en omorganisering, så nå er jo mitt utviklingsteam i (utland).

*Før det så satt jo jeg med teamet, mens nå så sitter jeg med produkt-teamet, så det gjør jo at jeg er mer distansert fra teamet enn jeg var tidligere på en måte» -A11. Konsekvensen av stor fysisk distanse er blant annet relatert til reduserte muligheter for øyeblikkelig eller spontan omgang med andre teammedlemmer, noe som ifølge en ansatt i utlandet går utover evnen til å foreta raske beslutninger:*

*«Det er visse roller og visse arbeid som kan gjøres fjernt eller hva man skal si...men det er ting som skjer når du er på et kontor som er lettere å si real-time eller det er lettere å få tak i folk og lettere å gjøre raske beslutninger. Det er en del type arbeid som er mye mer effektivt fra hovedkontoret i Bergen hvor folk er samlet. Det er mitt syn på det» -A9.*

Et liknende eksempel er en ansatt som påpeker at mulighetene for spontane møter blir mindre. I tillegg viser vedkommende også til at det blir vanskeligere å oppnå kontakt med ansatte som ikke dukker opp til avtalte møter: *«Det blir vanskelig noen ganger å stille folk til veggs og spørre om de faktisk kommer på møtet. (...) Som jeg sier, de [teammedlemmer] kan ikke løpe rundt i lokalet og ta tak i folk og fortelle at det skal være et møte. Det blir mye mer et tillitsspørsmål om folk dukker opp og om de gjør det til avtalt tid» -A13. En annen naturlig konsekvens av stor fysisk avstand mellom teammedlemmer er arbeidet i forskjellige tidssoner. Den kanskje mest merkbare implikasjonen av dette ifølge ansatte er en mindre tydelig definert arbeidstid, da en del møter finner sted svært tidlig på morgenen eller sent på kvelden.*

For noen betyr dette mindre sosial interaksjon med teammedlemmer enn hva som ellers kunne vært tilfellet: *«Du har ikke samme type «skittprat» som det heter. Rett og slett fordi du ikke vil kaste bort tiden deres med tull. For hvis vi er på samtidig så er det ubeleilig tidspunkt for noen, så da prøver vi å ikke la det skli ut i bare hyggeprat» -A3. Et eksempel på dette fra våre observasjonsarbeider er et ukentlig, felles virtuelt teammøte i bedriften som finner sted sent på ettermiddagen - et tidspunkt som synes å passe de fleste uansett tidssone. Et slikt møte varte likevel sjelden mer enn 30 til 40 minutter og ble avsluttet så snart møteagendaen var fullført. Graden av sosial interaksjon og ikke-arbeidsrelatert kommunikasjon mellom deltakerne var også svært begrenset. Våre observasjoner stemmer dermed godt overens med ovennevnte utsagn om tidssoneforskjellenes negative innvirkning på den sosiale interaksjonen. Tidssoneforskjellene representerer dessuten andre betydelige utfordringer for de virtuelle teamene i casebedriften. Dette er nærmere belyst i kapittel 4.2.1 på side 44.*

Selvet bortfallet av fysisk nærvær til andre teammedlemmer er likevel også positivt medvirkende til hvordan den virtuelle samhandlingen oppleves blant de ansatte. For eksempel

trekker enkelte frem større arbeidsro og bedre forutsetninger for å se sitt eget og teamets arbeid i et langsiktig perspektiv. En ansatt i utlandet uttaler å ha hatt en brattere læringskurve som følge av mindre tilgang på umiddelbar hjelp og støtte. Fraværet av fysisk omgang med andre teammedlemmer kan dessuten bidra til et mindre formelt forhold mellom den ansatte og teamet/bedriften. En ansatt lokalisert i utlandet eksemplifiserer dette med den lave terskelen for å ta kontakt direkte med ønsket person:

*«...en annen ting som er unikt med (casebedriften) er at vi kan kontakte hverandre direkte hvis vi har spørsmål, vi trenger ikke gå via teamleder og høre om vi kan snakke med noen i det teamet. Vi kan bare gå på Slack og plinge på rett person. Så det er ganske uvanlig, men veldig nødvendig for et virtuelt team...det å kunne nå rett person på kort tid» -A13.*

#### 4.1.3 Suksesskriterier og fallgruver

Ved å intervju de ansatte om suksesskriterier og fallgruver i den virtuelle samhandlingen har målet vært å identifisere noen universelle trekk for hvordan vellykket virtuelt teamarbeid kan oppnås. Spesielt mangel på hensyn og etikette trekkes frem som en fallgruve, mens kommunikasjon og forventningsavklaring fremheves som suksesskriterier. Med tanke på at de ansatte jobber i forskjellige team og til ulike tider på døgnet fra ulike lokasjoner (på arbeidsplassen eller hjemmefra i forskjellige land) fremheves hensyn og etikette som en viktig faktor for å forbedre og forenkle det virtuelle teamarbeidet. Med hensyn og etikette menes det her at man som teammedlem utviser forståelse for omstendigheter og kontekst, slik at interaksjonen med teamet forløper så smidig som mulig. Dette handler blant annet om å vise aktiv tilstedeværelse i et virtuelt møte, uavhengig av hvor involvert man er i selve interaksjonen med andre teammedlemmer: *«Etiketten er veldig viktig, at alle er oppmerksomme. Betydningen av at du er tilgjengelig, ikke bare ved å være aktiv, men også når du er passiv. Atferd når du er passiv, det er faktisk veldig viktig» -A1.*

Nettopp fordi medlemmene av de virtuelle teamene er spredt mellom lokasjoner og attpåtil arbeider i forskjellige tidssoner påpeker de ansatte viktigheten av å ta tilstrekkelig hensyn til dette. Et typisk eksempel på manglende hensyn og etikette som fallgruve i virtuell samhandling er mangelfull orientering av teammedlemmer i forbindelse med beslutninger. En ansatt i utlandet er medlem av et team der flere av medlemmene har tilhold på hovedkontoret i Bergen, og opplever dette som en betydelig utfordring: *«At vi ikke mottar all informasjonen, antar jeg. Jeg tror det er veldig lett, i hvert fall for oss som arbeider fjernt, å gå glipp av informasjon fordi det skjer så mye på hovedkontoret» -A5.* Den nevnte mangelen på hensyn

og etikette trenger heller ikke bare få konsekvenser internt; også kunder og andre tredjeparter kan bli skadelidende av at deres kontakter i casebedriften ikke er tilstrekkelig orientert eller informert. Samme ansatt har også måttet kjenne på dette:

*«Følelsen av å sitte der og vente på den e-posten, også kommer den ikke. Og så prøver du igjen neste dag, men ingen...du vet. Og i mellomtiden må du møte kunden hver dag og forklare til dem: «Nei, vi jobber med saken». Og det er bare et enkelt spørsmål, men du får ingen forklaring [fra hovedkontoret] på hvorfor det ikke har blitt besvart. Så ja, sånne ting, når du føler på hele kroppen at du må være den som forteller kunden igjen og igjen at...du ikke vet» -A5.*

Et annet intervjuobjekt som deler disse meningene arbeider normalt i utlandet, men hadde følgende opplevelse da personen besøkte Norge: *«Dette gikk opp for meg forrige gang jeg var i Norge. (...) Jeg merket på en måte at hver dag tok vi nye beslutninger om et eller annet, og kanskje til og med gjorde om beslutninger som vi bestemte dagen før. Men det var ingen kommunikasjon til noen andre om dette. Vi bare...det bare skjedde på kontoret og så fortsatte vi som normalt. Ja, vel...det er frustrerende» -A2.*

Videre er det flere som deler den samme oppfatningen av at det kan være utfordrende å delta virtuelt i teammøter hvor mange av de andre teammedlemmene er samlet fysisk (som på hovedkontoret). Igjen trekkes beslutningsprosessen frem som et element i deres frustrasjon, da beslutninger ikke bare foretas etter formell diskusjon, men også på bakgrunn av informasjon fremkommet i uformell samtale: *«...der du har et helt team som sitter et sted og så har du en eller to personer som er remote, er det veldig lett for de å bli kuttet ut av det uformelle i beslutningsprosessen. Det er veldig mye beslutninger som blir tatt i bare diskusjoner som skjer på siden» -A4.*

Vedkommende bak utsagnet ovenfor presiserer at det å bli utelukket fra den uformelle praten er en utfordring som i stor grad oppstår nettopp på grunn av skjevfordelingen av fysiske og virtuelle deltakere i enkelte møter: *«Hvis hele teamet arbeider fjernt så tror jeg ikke dette er et stort problem» - A4.* En ansatt som både har jobbet på hovedkontoret i Bergen og utenlands bekrefter tendensen og peker i likhet med A4 på at forutsetningene er annerledes i et møte hvor samtlige deltar virtuelt. I rene virtuelle møter legges forholdene mer til rette for at alle involveres, hvilket løser hele utfordringen ifølge denne personen:

«Hvis all kommunikasjon går virtuelt, så funker det veldig bra. (...) På kontoret kan du gå og snakke med folk og så får du en løsning uten at du nødvendigvis skriver ned hva du har snakket om og hva du har vært gjennom, (...) så blir det ikke noe journalføring over sånne ting. (...) Hvis alle/begge parter sitter isolert, så skriver man gjerne opp sånne ting, bare for å gjøre det utvetydig at det her er de stegene vi har gjort eller det her er det vi har vært gjennom» -A3.

Personen understreker dessuten at det er takket være de virtuelle deltakerne i teamene at bedriften til en viss grad har blitt mer bevisst på denne utfordringen. «Du innser ikke dybden i det [utfordringen med å bli utelukket fra uformelle samtaler] før du sitter der selv og svetter og skal gi tilbakemelding til noen som betaler lønnen din [kundene] og du ikke har noe å komme med. Så ja, det hjelper absolutt. Alle burde egentlig settes i isolat på andre siden av jorda en liten stund, hehe...» -A3. Dette inntrykket går for øvrig igjen hos flere av de ansatte som selv har opplevd å være en av få eller eneste virtuelle deltaker på et teammøte, men enkelte mener likevel at bevissthet i seg selv ikke er nok til å få bukt med problemet: «Det er vanskelig for de som ikke sitter remote å skjønne problemene til de som sitter remote. Du kan snakke om det så mye du vil, men det er ikke før du gjør det selv du forstår hvordan det er» -A4. Et annet intervjuobjekt er av samme oppfatning, men går ett steg lenger ved å foreslå å la flere ansatte reise til utenlandskontorene for selv å oppleve hvordan det er å arbeide derfra:

«Jeg tror det ville hjulpet enormt dersom mer folk fikk tilbringe litt tid hvor enn vi har kontorer fordi når du er her skjønner du umiddelbart at dette er frustrerende. Jeg har hørt fra alle som har besøkt oss. De spør hvorfor det er slik som dette» -A5.

Når det kommer til potensielle suksesskriterier for en enklere virtuell samhandling, er det ganske bred enighet om hvordan en del av utfordringene kan løses. Når det kommer til å ivareta hensyn og etikette virker kommunikasjon å være et viktig stikkord: «Tydelig kommunikasjon, evnen til å svare – å være tilgjengelig til å svare på spørsmål, å være tilgjengelig til å være med på et møte er etter min mening essensielt for godt virtuelt teamarbeid...» -A8. Også når det gjelder å involvere alle virtuelle deltakere er kommunikasjon viktig. En ansatt i Bergen mener dessuten at tilstrekkelig avklaring av forventningene til teamet kan virke positivt inn på det virtuelle teamarbeidet: «Kommunikasjonen må være tydelig og klar. Ekstremt viktig med forventningsavklaring tidlig. Det ser man når man spinner opp nye team, så må man helt i begynnelsen ha forventningsavklaring på hva vi egentlig skal få til og hvordan vi ønsker å jobbe sammen» -A7.

Hvor godt bedriften faktisk lykkes med det virtuelle teamarbeidet er det mer delte meninger om. Det er uansett rom for forbedringer skal vi tro flertallet av de ansatte, og den nåværende situasjonen er for enkelte ikke særlig holdbar. Intervjuobjekt A8, som ovenfor viser til kommunikasjon og tilgjengelighet som suksesskriterier, er en av disse:

*«...og dette [kommunikasjon og tilgjengelighet] er ikke noe som skjer for øyeblikket. (...) Jeg vet ikke hva som skjer der borte, så...du vet, noen ganger får jeg følelsen at vi er ute av syne, ute av sinn» -A8. En annen ansatt legger til at tiltak må iverksettes fra offisielt hold for at det skal kunne skje forandringer: «Det må være et høyere nivå av engasjement når det gjelder regionale kontorer, punktum. Og det må være institusjonalisert, at det må være en standard operasjonsprosedyre, et mandat i selskapet om hvordan de ytre kontorene skal behandles» - A10.*

Det må likevel understrekes at meningene og oppfatningene ovenfor ikke er gjeldende for alle. Et annet intervjuobjekt som også sitter i utlandet er i større grad fornøyd med behandlingen fra sine teammedlemmer på hovedkontoret i Bergen og føler seg tilstrekkelig inkludert: *«Det må være en responsevne, og den føler jeg at vi har. Vi har folk som forstår at det er tidssoneforskjeller, og derfor arbeider de for å svare fort, noe som er helt avgjørende. Så det synes jeg fungerer ganske bra» -A13.*

#### 4.1.4 Kommunikasjon

Kommunikasjon er et svært vesentlig aspekt ved virtuell samhandling og som vi dermed har valgt å se nærmere på i de virtuelle teamene. Fokuset har vært rettet mot frekvensen i teamenes interne kommunikasjon (både skriftlig og muntlig) og medlemmenes tilfredshet med denne, samt interaktiviteten i både den tekstbaserte og tale- og videobaserte kommunikasjonen. For majoriteten av intervjuobjektene synes det å kommunisere virtuelt med andre teammedlemmer generelt å være en dagligdags hendelse: *«Nesten hver dag. Hvis ikke med alle [teammedlemmer], så hvertfall med noen av dem hver dag» -A12.* Enkelte antyder at kommunikasjon med andre teammedlemmer til og med kan finne sted enda oftere: *«Sannsynligvis minst én gang om dagen. Ja, hvertfall én gang om dagen» -A6.* For andre er derimot hyppig kommunikasjon med teammedlemmer på andre lokasjoner og i andre tidssoner noe vanskeligere å opprettholde:

*«Eh, altså, det teamet som jeg har i Bergen, det er jo daglig. Det skjer jo bare over kaffekoppen og når vi sitter i nærheten av hverandre. Til de som sitter ute, så vil jeg si ukentlig i alle fall, jevnt over er det nok flere ganger i løpet av uken med de fleste. (...) Jeg har én dårlig samvittighet, og det er i forhold til (utland)» -A7.*



Flere ansatte i utlandet er mer på linje med den ansatte bak utsagnet ovenfor og uttaler at de har kontakt med sin overordnet i teamet (som regel lokalisert på hovedkontoret i Bergen) kun hver eller annenhver uke. Samtidig er det noen som også bemerker at kommunikasjonsfrekvensen varierer litt over tid. For eksempel kommenterer et intervjuobjekt at: *«Det [kommunikasjon med andre i teamet] kommer og går, litt i bølger. Noen dager og uker er veldig travle, mens andre perioder er så rolige at jeg begynner å lure på om det har skjedd noe. Men plutselig skjer det ting igjen»* -A5. Dette virker dog ikke å være et problem for de det gjelder: *«Noen dager er det veldig stille og det passer meg. Visse typer arbeid trenger bare litt fokus og stillhet og jeg har ikke nødvendigvis lyst til å prate eller gå gjennom ting»* -A9. Dette utsagnet bringer oss videre inn på spørsmålet om de ansattes tilfredshet med kommunikasjonsfrekvensen. Jevnt over er de fleste fornøyde med den nåværende situasjonen og for mange ansatte virker tilfredsheten med kommunikasjonsfrekvensen å være knyttet til tilfredsstillelsen av et informasjonsbehov: *«Jeg tror det er ofte nok egentlig. Ofte nok til at det blir utvekslet det som trengs»* -A3. Noen ansatte har dessuten mer kontroll på kommunikasjonsfrekvensen enn andre. Et eksempel er en ansatt som med sin selektive tilnærming har god styring på hvor mye (særlig skriftlig) kommunikasjon personen har med sine team, noe vedkommende selv virker tilfreds med:

*«Jeg leser bare det som er viktig, så jeg gjør sånne beslutninger [om kommunikasjonsfrekvens] selv. Jeg tar heller litt for mye informasjon, men det er en grense for hvor...dette problemet har ikke vi hatt, at det blir for mye kommunikasjon. For du kan se hva som er viktig»* -A9.

Det bør også trekkes frem at enkelte har et ambivalent forhold til kommunikasjonsfrekvensen, noe som særlig gjelder for de som omgås andre teammedlemmer både virtuelt og fysisk. En ansatt på hovedkontoret i Bergen opplever det slik: *«Når man er på kontoret er det alltid...jeg mener...det er veldig sosialt naturligvis når man er på kontoret, men det er alltid litt distraherende også når folk går rundt og de ser deg sitte der og begynner å komme med spørsmål. Det skjer ikke når man jobber hjemmefra, så man begynner å lure på hvor viktige de spørsmålene er, ikke sant? Hvorfor kunne ikke det spørsmålet blitt sendt på e-post eller Slack? Men noen bare er slik. De vil snakke til deg når de ser deg, men du hører aldri fra dem i den virtuelle verden»* -A1.

Med tanke på interaktiviteten i kommunikasjonen opplever de ansatte, kanskje ikke overraskende, stor forskjell på skriftlig og tale- og videobasert kommunikasjon. I forbindelse med skriftlig kommunikasjon trekkes det frem hvordan det oppleves vanskelig både å

signalisere og lese emosjoner: «*Det kan være veldig vanskelig når alt er skriftlig. Det er vanskelig å se subtil kontekst når alt er skriftlig. Men man har jo lært seg til å prøve å se alt som blir sagt i det beste lyset for å si det sånn...det er veldig lett å høres veldig brå ut når alt er skriftlig. Det er noe man blir vant til, men det er vanskelig å se emosjonell kontekst når folk skriver noe*» -A4. En ansatt peker også på at tolkningen av e-poster avhenger litt av hvem som er avsender, og at emojibruk tidvis kan bidra til å gjøre konteksten litt mer forståelig, om enn ikke veldig mye: «*...personligheter kommer ikke så godt til syne i e-poster. (...) Det er noen folk i organisasjonen som vitser en del og så er det andre som er ganske seriøse. Men, ja...det er folk som bruker emoji til å kommunisere og det formidler følelser til en viss grad, noe som er greit nok*» -A8.

Når det kommer til tale- og videobasert kommunikasjon i Google Hangouts oppsummerer følgende utsagn etter vår oppfatning den rådende konsensus blant de ansatte: «*Med kamera, ja [kommunikasjonen er interaktiv]. Uten kamera er det ikke tilfellet*» -A1. Her kan det igjen vises til hvordan vi i våre observasjonsarbeider tidvis opplever avskrudd kamera som normen i den ellers synkrone, muntlige kommunikasjonen. Selv om kommunikasjon i Google Hangouts oppleves ganske interaktivt med kamera påslått, er for eksempel humoraspektet utfordrende for enkelte. En ansatt ved hovedkontoret i Bergen trekker særlig frem kulturforskjeller som en årsak: «*Humor er så ekstremt forskjellig fra kultur til kultur. Tok meg mange år å innse at en Bergens-sarkasme ikke nødvendigvis treffer alle kulturer like godt. Men så lenge, og det er den personlige opplevelsen jeg har, du har bygd den relasjonen der du faktisk har truffet personer ved flere anledninger og vært til stede sammen og man har tatt en øl sammen, og brutt ned en del barrierer, så blir humoraspektet fryktelig mye enklere. Da har man en tillit til den andre at her er det bare tøyning, det er ironi og sarkasme*» -A7.

Flere ansatte kommenterer dessuten at interaktiviteten i Google Hangouts avhenger av teammedlemmenes vilje til å interagere. En ansatt eksemplifiserer dette med å henvise til bruken av mikrofon: «*Det avhenger av hvor mye engasjement og energi folk legger i møtet. Noen ganger har de aller fleste skrudd av mikrofonen og du føler faktisk ingen forbindelse i det hele tatt. Du hører bare pinlig stillhet før noen plutselig skjønner at de må skru på og respondere. Jeg føler det er stor forskjell fra møte til møte hvor mye folk bryr seg*» -A8. Et annet intervjuobjekt viser til at interaktiviteten er størst med kun én person bak hvert kamera: «*Face-to-face i videomøter er jo lettere, det er på en måte lettest når du har ett bilde for hver person og ikke åtte personer som sitter på grupperom der noen er utenfor kameraet, noen sitter med ryggen til kameraet og noen er så langt vekk at de er bare bildepikslar på skjermen*» -A4.

## 4.2 Særlige utfordringer

Med utgangspunkt i datagrunnlaget er det fremkommet særlig fire utfordringer som etter vårt syn potensielt kan ha negativ innvirkning på den virtuelle samhandlingen. De fire utfordringene er relatert til *tidssoneforskjeller, roller og ansvar, tillit og relasjoner*.

### 4.2.1 Tidssoneforskjeller

Et av hovedfunnene i studien er relatert til tidssoneforskjellene og utfordringene de bringer med seg for de ansatte i casebedriften. Det er viktig å vite tidssoneforskjellene oppmerksomhet fordi dårlig håndtering av denne utfordringen rammer bedriftens ansatte så vel som dens kunder. Hovedgrunnen er forsinkelsen som oppstår i kommunikasjonen mellom teammedlemmer på de ulike lokasjonene. Ikke bare har kommunikasjonen en tendens til å gå tregere, men problemet forsterkes ytterligere dersom teammedlemmer i andre tidssoner nedprioriterer eller ikke besvarer henvendelser i det hele tatt: *«...når det går tregt å få svar fra Norge...det kan virke som om det kun er én dag til Norge, men egentlig er det to dager for oss. Du vet, plutselig har det gått en hel uke uten fremgang i arbeidet fordi...vi vet at folk der er travle og jeg forstår det, men problemet forsterkes veldig av tidssoneforskjellene når folk er trege til å svare»* -A2. En annen ansatt i utlandet støtter A2 sitt syn og utdyper ytterligere:

*«Jeg tenker at dette med tidssoner krever at man gjør det til en prioritet å komme tilbake til folk som sitter i en annen tidssone så fort som mulig. Man ender fort opp i en spiral hvor hvert eneste spørsmål tar en dag å besvare og hvis noen ikke svarer tar det to dager, og kanskje er ikke svaret godt nok engang så man må stille oppfølgingsspørsmål og så bare drar det ut. Så det er en viktig ting og spesielt når det er kunder inne i bildet. Da er det frustrerende å holde på i denne spiralen. Så jeg tror...folk bør ha større bevissthet rundt viktigheten av å svare folk i andre tidssoner. Å gjøre det til en daglig prioritet kan du si...»* -A5.

Som utsagnet ovenfor fremhever, er tidssoneforskjellene og den trege kommunikasjonen en særlig kilde til frustrasjon i forbindelse med kundekontakt og -behandling. En ansatt med tilhold utenlands har fått kjenne på denne utfordringen med jevne mellomrom: *«Det [tidssoneforskjellen] blir etter hvert veldig kritisk når du står midt i et stort problem og kunden maser kontinuerlig på deg om å løse problemet»* -A12. En ansatt i salgssavdelingen, også med tilhold i utlandet, påpeker i denne sammenhengen casebedriftens ansvar for kundeoppfølging i lys av produktene bedriften distribuerer:

*«Ja, det [tidssoneforskjellen] har veldig mye å si og vi har kundetjenester som er på 24 timer om dagen, syv dager i uken. Det er et tidspress. Spesielt i vår industri med våre kunder...hvis man ser et videoklipp så har ikke folk så store forventninger til at ting går helt perfekt, men når du bruker (casebedriftens produkter), da må ting virke real time og da må du støtte kunden veldig raskt med hyppig svar og da kan tidssoneforskjellen spille en veldig stor rolle» -A9.*

Det er for øvrig ikke bare ansatte i utlandet som har opplevd utfordringen med tidssoneforskjeller og kundebehandling. Også på hovedkontoret i Bergen har ansatte fått erfare dette: *«Det skjer ting 24/7...kunden i (utland) har plutselig et problem i sin tidssone som overlapper med vår tidssone, men som ikke overlapper med tidssonen til utvikleren vår i (utland) som ikke er våken ennå. Så det er et problem med tidssoner og det påvirker businessen...man må være obs på det» -A1.*

Tidssoneforskjeller medvirker også til utfordringer av mer bedriftsintern karakter. For eksempel kan teammedlemmer som opererer i samme tidssone avklare uklarheter eller gjøre avtaler i fraværet av andre teammedlemmer som befinner seg utenfor arbeidstid: *«Men det har jo like mye med tidsforskjellen å gjøre, at du ikke er der samtidig, nødvendigvis. Så hvis man jobber sammen virtuelt og er på samtidig så kan du jo stille spørsmål «Vent litt, hva har skjedd nå?» og så kan du bekrefte at sånn og sånn. Men hvis du da kommer inn på et annet tidspunkt og er avhengig av loggen på hva som har skjedd så blir det vanskelig når du ikke har vært her på kontoret, for her skjer det mye som ikke skrives ned» -A3.* Intervjuobjekt A9 deler denne oppfatningen og peker samtidig på hvordan slik manglende inkludering som følge av tidssoneforskjell kan være opphav til konflikt:

*«Når beslutninger er gjort uten å vite at prosesser er i gang fordi de bare kjøres av folk på hovedkontoret, da føler folk i satellittkontorene [i utlandet] seg utelukket veldig fort hvis de ikke har en stemme og ikke kan være med i prosessene, og finner ut ting sent. Da blir det fort frustrasjon i disse satellittgruppene og da blir det gjerne konflikter» -A9.*

I arbeidet med denne studien har vi selv fått et inntrykk av hvordan tidssoneforskjellen kan virke som en hemsko på flyten i særlig den skriftlige korrespondansen. Selv når henvendelser blir besvart, kan kommunikasjonen gå tregt som følge av behovet for oppfølgingsspørsmål eller presiseringer. Et eksempel er våre e-poster med forespørsel om intervju til de ansatte i utlandet; ikke bare måtte den ansatte samtykke til intervju, men også foreslå mulige tidspunkter og til slutt avtale et endelig møte. En slik enkel e-postutveksling kan ta tre til fire dager med store tidssoneforskjeller slik tilfellet er for Norge, USA og Australia. Ved manglende respons kunne disse avtaleinngåelsene ta enda lenger tid.

#### 4.2.2 Roller og ansvar

Når det kommer til fordelingen av roller og ansvar i teamene har vi i studien fokusert på hvorvidt disse er klart definert og deretter tilstrekkelig kommunisert, hvorav sistnevnte er en utfordring i casebedriften. Rolle- og ansvarsfordeling i teamene er blant annet viktig for at medlemmene skal kjenne både egen og andres rolle og funksjon. Angående spørsmålet om hvorvidt denne fordelingen er klart definert synes dette å være tilfellet for de fleste teamene: *«I teamet har vi klart definerte roller. (...) Alle har en rollebeskrivelse og i virtuelle møter vet vi hvem vi kan spørre om hva»* -A1. Intervjuobjekt A7, som i likhet med A1 jobber i salgsavdelingen på hovedkontoret i Bergen, utdyper dette nærmere:

*«Nei, internt i mine team så er det klart definerte roller. (...) Innad i våre team er det veldig klart hvem som er selger, veldig klart hvem som er account manager, veldig klart hvem som er støtte av salg og da er de rollene egentlig ganske lette å definere. Og vi har jo også utarbeidet rollebeskrivelser til alle individene som jobber i selskapet, som er synlig for alle andre også»* -A7.

Det må likevel understrekes at rolle- og ansvarsfordelingen først og fremst er klart definert på et overordnet nivå, og at det i teamene kan forekomme situasjoner hvor spørsmålet om hvem som skal gjøre hva er uklart: *«Ja [roller og ansvar er klart definert]. Mange mennesker bærer mange hatter noen ganger, men jeg tror de overordnede rollene er klart definert»* -A13. At enkelte påtar seg oppgaver utenfor eget rolle- eller ansvarsområde er dermed nødvendig i noen tilfeller, men ikke alltid et problem av den grunn: *«Jeg mener...hvis du vil gjøre noe utenfor ditt eget ansvarsområde så er du alltid velkommen til det og du vil alltid bli oppfordret til det»* -A12.

På spørsmålet om en klart definert rolle- og ansvarsfordeling er viktig for teamet, er det også mye samstemthet blant de ansatte. Ifølge en ansatt i salgsavdelingen utenlands blir det for eksempel enklere å stille riktig spørsmål til riktig person: *«Det er godt å vite hvem jeg skal snakke med fordi det gjør at jeg kan komme raskere tilbake til kunden. Det gjør oss mer effektive»* -A13. En annen viser ganske enkelt til viktigheten av å kjenne sin egen rolle og funksjon i bedriften og dens virksomhet: *«Det er særegent for alle. Folk må vite hva som forventes av dem i bedriften og det kan være en viss grad av frihet innenfor rollene, men du må vite poenget med å komme på jobb eller hva du er her for»* -A6. Andre derimot, begrunner viktigheten av en klar rolle- og ansvarsfordeling med at det blir lettere å jobbe selvstendig:

*«Det er lett å jobbe for mye og for lite på begge måter, men du kan fort...når du ikke får feedback på hva du gjør, da prøver du å gjøre for mye og får kanskje angst for at du ikke har*

*gjort alt du skal gjøre for dagen. Men når du har klare rammeverk for ting du skal levere og sånt, da vet du hva du har gjort og du vet jobben. Du gjør jobben du skal gjøre og det er lettere å balansere tidsbruk og sånt. Når du vet hva du er ansvarlig for og det er klart hva du har eierskap til, og du vet du får det unna, kan du på slutten av dagen gå til familien eller andre aktiviteter og du sover godt. Det sitter ikke i hodet og kverner. Det hjelper med klare rammeverk og definisjoner av hva som er forventet» -A9.*

Med tanke på hvorvidt rolle- og ansvarsfordelingen i teamene er tilstrekkelig kommunisert er meningene mer delte. I teamene til en ansatt i operasjons- og utviklingsavdelingen er fordelingen riktignok definert, men mer implisitt kommunisert: «Ja, jeg vil si det [er tilstrekkelig definert]. Altså, en god del av det er jo implisitt, men jeg har vært i teamene såpass lenge at det har gått seg til» -A4. En annen ansatt sammenlikner med tiden før bedriften gjennomførte en omorganisering for noen måneder tilbake: «Ja, vi er blitt bedre på det. Vi hadde et problem med det før, men jeg tror vi har tatt grep. Det var noen ting vi gjorde i høst, fått litt klarere definisjoner i roller og hvem som er ansvarlig for hva, og vi jobber med det» -A9.

En intervjuobjekt med tilhold i utlandet forklarer på den annen side at rolle- og ansvarsfordeling i utgangspunktet er kommunisert, men at dette ikke er gjort tilstrekkelig: «Selv om det er blitt forklart, som i at informasjon [om roller og ansvar] blir vist i et flowchart og jeg får sett det én gang...så får jeg på en måte aldri sett det igjen. Og det tar fort litt tid før informasjonen setter seg...» -A10. En annen ansatt har også en oppfatning av at rolle- og ansvarsfordelingen er kommunisert i utgangspunktet, men at friheten til å påta seg andre oppgaver i teamet gjør bildet noe mer uklart: «Ja og nei [er tilstrekkelig kommunisert]. Jeg tenker at det er mye frihet for folk til å bestemme hva de skal gjøre, når de skal gjøre det og hvordan de skal gjøre det. Til og med om de kommer til å gjøre det» -A2.

Kommunikasjonen av roller og ansvar i teamene virker i det hele tatt å være gjennomgående mangelfull i bedriften, selv om det later til å ha blitt gjort forsøk. Et intervjuobjekt i utlandet mener det avhenger av teammedlemmenes stilling: «Det avhenger av hva man gjør i organisasjonen [om roller og ansvar er tilstrekkelig kommunisert]. Hvis du er utvikler så, såklart, det er det du gjør. Du skriver kode. Hvis du er manager så tenker jeg heller at det kunne vært kjekt å vite hva folk faktisk gjør og hva deres roller og ansvar er» -A8. En ansatt på hovedkontoret i Bergen peker derimot på at selvstendigheten i teamene gjør at de selv avgjør behovet for å kommunisere rolle- og ansvarsfordeling: «Eh, ikke på et veldig høyt nivå [om roller og ansvar er tilstrekkelig kommunisert]. Jeg tror det faktisk når du ser de forskjellige virtuelle teamene vi har og de forskjellige fysiske teamene vi har, så er det en del autonomi i å

*jobbe forskjellig. (...) Og for at de [teammedlemmene] skal spille seg gode, så har man også en del frihet i å definere hvordan sine team skal jobbe på mest mulig effektiv måte» -A7.*

### 4.2.3 Tillit

Når det gjelder tillit representerer dette en utfordring i virtuelt teamarbeid, både ettersom det i det hele tatt synes vanskeligere å oppnå et tilfredsstillende nivå av tillit i virtuelle team enn i tradisjonelle team og fordi det er uenighet om hvordan dette best kan opparbeides. Tillitsaspektet er av betydning, blant annet fordi ansatte ser tillit som et uttrykk for felles intensjoner i teamarbeidet. Angående oppnåelse av tilstrekkelig tillit i virtuelle team, mener majoriteten av de ansatte at det høyeste nivå av tillit i virtuelle team aldri kan bli det samme som i tradisjonelle team hvor medlemmene møtes ansikt til ansikt på jevnlig basis:

*«Det hjelper veldig mye at vi kjenner hverandre face-to-face. Ja, som sagt drar jeg til Bergen ganske ofte og det er veldig viktig den tryggheten man får ved bare å ha møtt personer. Det er veldig viktig. Utenom det så er det gjentatt kommunikasjon over Slack. (...) Men det er ingenting som er like bra som å ha truffet hverandre én gang. Det betyr mye» -A4.*

En annen ansatt deler denne oppfatningen og hevder at dette har med menneskets natur å gjøre: *«Det ligger i menneskets natur angående samhandling, når du faktisk er der med noen, dere er på samme bølgelengde i mye større grad og tilliten er mye mer konsistent og kommunikasjonen mer flytende. (...) Det finnes ingen erstatning for å være face-to-face hver dag. Ingen» -A10.* Som nevnt er det stor samstemthet om at fysiske møter er en bedre egnet arena til å skape tillit enn virtuelle møter. De ansatte oppgir ulike begrunnelser for sin oppfatning, men den er like fullt svært utbredt: *«Jeg tror tillit blir oppnådd av å møtes personlig. Jeg tror det trengs. Hvis du aldri har møtt noen personlig er det vanskelig å stole på dem fordi du har ikke følt dem» -A5.* Et annet intervjuobjekt mener målet med virtuelt teamarbeid må være å løfte det til et nivå som ligger så nærme tradisjonelt teamarbeid som mulig, men har ikke troen på at det kan bli slik:

*«Vi har for eksempel to ganger i året seminarer. Egentlig en funksjon i at vi skal dele faglige ting og alt sånt, men i bunn og grunn så er det egentlig å bryte ned geografisk distanse. Treffes. Knyttes. (...) Og så må du antakeligvis innse at du aldri helt klarer å få det opp på helt samme nivå» -A7.*

To av intervjuobjektene bruker samme begrep når de skal beskrive hvordan tillit etableres i virtuelle team; *leap of faith*. Dette begrepet innebærer å tro på noe som ikke har grunnlag for å fungere eller bevist effekt. I denne sammenhengen handler det om å stole på noen man i utgangspunktet ikke har grunnlag for å ha et tillitsforhold til. Dette blir beskrevet som en essensiell del av tillitsetableringen i den virtuelle samhandlingen: *«Jeg antar at tillit blir oppnådd bare gjennom erfaring fra når vi jobber med hverandre, fordi du må stole...det er et lite «leap of faith» i begynnelsen, og så må du bare finne ut..at det da blir bygd videre på»* -A6. Der intervjuobjektet i det foregående utsagnet beskriver forskjellen mellom oppstartsfasene i virtuelt og fysisk teamarbeid, bruker neste intervjuobjekt begrepet til å beskrive virtuelle team mer generelt:

*«Det er mer et «leap of faith» med virtuelle team, fordi alle har på en måte sin egen verden der i bakgrunnen. Virtuelt så er livene våre mye nærmere oss enn når vi er i fysiske team. Der er det enklere å holde alles oppmerksomhet fordi det handler bare om jobb hele tiden når du er på kontoret»* -A13.

På den annen side argumenterer andre for at tillit heller bør etableres gjennom innsyn i hva andre medlemmer i det virtuelle teamet holder på med. En ansatt forklarer dette med hvordan etablering av tillit foregår i fysiske, tradisjonelle team: *«Når du jobber sammen, da ser du hva andre gjør, du ser hvordan de bruker tiden, du kan snakke med de, du har mye mer kontakt med de...»* -A9. Mens det nevnte leap of faith for virtuelle team omhandler det å akseptere at man ikke har samme grad av innsyn i hverandres sysler som i tradisjonelle team, tar noen altså til orde for å heller emulere dette innsynet virtuelt. Dette blir da en slags motsetning til leap of faith, og illustrerer hvordan det for noen er vanskelig å skulle opparbeide tillit til mennesker de ikke vet hvem er:

*«Det spørres om du gjør oppgavene dine, om du lover å svare på e-poster. Jeg tror, hvis du klarer det, at da blir det en høy grad av tillit. Jeg tror mistillit oppstår når du ikke har synlighet angående hva den andre personen driver med og det ikke er tydelig kommunikasjon»* -A8.

Sitatet ovenfor berører innsyn, kommunikasjon og pålitelighet, hvilket er tre faktorer som også noe implisitt trekkes frem av andre: *«Det etablerer litt tillit, det at folk får innsyn i hva du holder på med. Hvis noen spør om å gjøre noe, da leverer du slik du har sagt. Hvis noen spør deg om å hjelpe til eller de trenger støtte fra deg da sier du «OK, jeg kan gjøre det til tirsdag», og da leverer du det du har sagt til tirsdag med kvalitet. Det er sånn du bygger tillit»* -A9. Utover



dette peker et annet intervjuobjekt dessuten på generøsitet som en mulig del av god tillitsetablering:

*«Jeg tror alle må være veldig oppmerksomme på å maksimere generøsiteten sin på alle måter, hvis personene ikke har møttes. Generøsitet som i å ikke misforstå hvis du kan forstå, virkelig prøve hardt å forstå hva den andre personen mener og være generøs når du tolker personens intensjoner. Generøs som i hvordan du deler informasjon og får folk til å føle seg prioritert, få dem til å føle seg velkomne og verdsatt. Jeg tror alle må ha den tankegangen hvis de ikke har møttes» -A5.*

Det å etablere og utvise tillit er en utfordring i casebedriften, og den forsterkes ytterligere av uenigheten omkring hvordan dette gjøres best mulig. Derimot virker ingen å være uenige i spørsmålet om hvorvidt tillit er viktig i virtuelle team: *«Tillitsbasert forhold. Helt ekstremt viktig, altså må ha tillit i bunnen til å tro at man har de samme intensjonene og felles ønske om det beste for selskapet og hverandre» -A7.*

#### 4.2.4 Relasjoner

For å finne ut hvordan relasjonsbygging foregår i virtuelle team ble intervjuobjektene stilt ulike spørsmål om sine relasjoner til andre teammedlemmer. Majoriteten oppgir at de har en god relasjon til medlemmene i sine team, og at dette gjelder både samlokaliserte og fjernlokaliserte teammedlemmer. De fleste er dessuten enige om at de ikke trenger å anstrenge seg for å vedlikeholde disse relasjonene. Det eksisterer likevel noen utfordringer i relasjonsbyggingen, blant annet ved at virtuell samhandling gir færre muligheter for sosial interaksjon. Majoriteten av de ansatte uttaler dessuten å ha annerledes og sterkere relasjoner til teammedlemmer de oftere omgås fysisk. Et eksempel på sistnevnte er et intervjuobjekt som tviler på at teammedlemmene som holder til alene på andre lokasjoner føler seg som fullverdige medlemmer av sine team:

*«Det tror jeg ikke. Rett og slett fordi det de ikke er i den kontor-loopen. Det er informasjon som flyter enkelt og fritt på hovedkontoret som ikke kommer til dem. Fordi det aldri skrives ned. (...) Det er utrolig viktig for dem å komme hit med jevne mellomrom og få pratet med folk, rett og slett. Og så er det nesten like viktig at andre herfra reiser innom de kontorene og besøker dem, bare for å holde den relasjonen ved like. Det er langt unna» -A3.*

Selv om det er en utbredt oppfatning av at man har sterkere relasjoner med teammedlemmer man omgås fysisk, mener flere at relasjonen kan styrkes vesentlig bare av å ha møtt et annet

teammedlem fysisk: «Det er et sånn morsomt skille når du bare har møtt noen virtuelt og aldri sett de. Og så går du og treffer de en gang, og så drar du tilbake til å være virtuell. Plutselig kan du forholde deg til de på en helt annen måte. Og det har jo litt med at du har lært at det er en person der og ikke bare en arbeider, og det er viktig» -A4.

Det poengteres her at det er viktig å skjønne at man interagerer med en faktisk person og ikke kun en fjern teamkollega. Enkelte trekker i så henseende frem betydningen av kommunikasjon utenom jobbsammenheng: «Jeg tror ikke man skal undervurdere overfladisk kommunikasjon. Eh, det tror jeg er utrolig viktig for relasjonsbygging. «Pjatt», det er fint det» -A7. Den ansatte bak utsagnet er også, i likhet med intervjuobjekt A4, opptatt av å fysisk treffe teammedlemmer som til vanlig deltar virtuelt i teamarbeidet:

«Jeg har fire-fem reiser til (utland) i året for å sørge for at det er en «connection» der, sånn at når man går da via virtuelt, så ligger det en personlig opplevd nærhet i bunn. Det gjør at, når du har det, så fungerer...oppveier det, så fungerer det bedre med det virtuelle når man har klart å etablere en fysisk relasjon også. (...) Det å være kjent med noen, ha sett hverandre og hilst på hverandre, når det ligger i bunn så er det mye enklere å gjøre det virtuelle» -A7. For sin egen del ønsker samtidig vedkommende å påpeke at det selv med all reisingen ikke blir en like sterk relasjon som til teammedlemmene på samme lokasjon: «Sammenlignet likevel med det som skjer om man sitter i et felleskap sammen sånn som her inni lokalet så selvfølgelig, det er jo ikke det samme. Det er jo hakket ned. Man klarer ikke å gjenskape, ehm, samme nivå av tullprat» -A7.

Utsagnet ovenfor er kun ett av flere uttalelser som tar for seg overfladisk kommunikasjon og at det ikke er så enkelt å bedrive småprat med virtuelt deltakende teammedlemmer. For noen betyr dette eksempelvis mindre humor, noe som igjen hemmer relasjonsbyggingen: «Relasjonen er annerledes. Jeg tror det er mer formelt, relasjonen er mer formell enn den er hvis du omgås til daglig. Jeg tror det er det beste ordet jeg kan sette på det» -A11. Selv om majoriteten mener det er en sterk sammenheng mellom relasjonsstyrke og hvorvidt man befinner seg på samme lokasjon, peker samtidig noen ansatte på at teammedlemmenes personlighetstrekk er av betydning for å bygge og vedlikeholde relasjoner til teammedlemmer med tilhold på andre lokasjoner: «Jeg har gode forhold med dem og det er på grunn av personligheten min – jeg er ganske ekstrovert. Jeg gjør et forsøk på å ta en prat, og lære og forstå hvem de er og hva de gjør» -A8. En ansatt utenlands peker videre på at selv om vedkommende ikke nødvendigvis må anstrenge seg for å vedlikeholde relasjonen til sine teamkolleger på hovedkontoret i Bergen, er det vanskeligere å skulle vedlikeholde relasjonen til selve bedriften:

*«Organisasjonsmessig så kan jeg fortelle deg at jeg personlig mener at jeg lagt inn en enorm innsats for å tilby input utover det å bare gjøre jobben min hver dag, av den typen jeg tror er av strategisk verdi for selskapet, som var oppmuntret og plutselig ikke endte opp som noe som helst. Flere ganger. Så det er på en måte det jeg mener...evnen til å...jeg tror at det ville vært annerledes hvis jeg satt i Bergen» -A10.*

Et annet intervjuobjekt i utlandet er inne på et annet aspekt når det gjelder utfordringer i relasjonsbyggingen, nemlig at en del ansatte i bedriften sjelden får muligheten til å bygge relasjoner med hverandre i det hele tatt. En viktig grunn til dette er begrensningene på hvilke roller det er mulig å ha i bedriften uten å måtte være fysisk til stede på hovedkontoret i Bergen: *«Det som er det største problemet...det som kanskje stopper det fra å være «alltid» [om å føle seg som fullverdig medlem av teamene] er at det er en god del roller i teamet der det er viktig å være i Bergen. Spesielt blant de som kommuniserer med andre folk i Bergen. Og som en person som er virtuell hele tiden, så vil jeg ikke bli ansett for en del roller engang. Jeg vil ikke si at det får meg til å føle meg som et mindreverdig medlem hos oss, men det setter helt klart en begrensning for hva jeg kan drive med i teamet» -A4.* En annen ansatt i utlandet deler synet i det foregående utsagnet om at det å ikke være lokalisert i Bergen legger føringer på hvilke roller et teammedlem kan inneha og ikke, hvilket påvirker mulighetene for relasjonsbygging:

*«Jeg tror du må justere deg selv litt til forventningene av hva du er med på og hva du kan ha innflytelse over og hva du kan gjøre fjernt og hva du kan gjøre sentralt. Det er en annen type rolle og en annen type jobb og en annen jobbstil. Forventningene dine må endres litt tror jeg» -A9.*

### 4.3 Oppsummering av resultater

I dette kapitlet har vi presentert resultatene fra analysen av det innsamlede datamaterialet på en måte vi mener gir et dekkende bilde av de inntrykkene vi har fått gjennom dybdeintervjuene og observasjonene i studien. Blant hovedtrekkene i den virtuelle samhandlingen finner vi at et team kan bestå av ansatte med ulike lokasjons- og avdelingstilhørighet, og at de ansatte dessuten kan være medlemmer av flere forskjellige team samtidig. I tillegg kan de ansattes medlemskap i et team både være av kortsiktig og langsiktig art. Blant de ansattes egne suksesskriterier og fallgruver er mangel på hensyn og etikette overfor andre i det virtuelle teamarbeidet betraktet som en typisk fallgrube, hvorpå

kommunikasjon spiller en viktig rolle i å ivareta dette og er dermed et særlig suksesskriterium. Selve samhandlingen i teamene foregår hovedsakelig gjennom bruk av de to tekstbaserte kommunikasjonsverktøyene Slack og e-post, samt det tale- og videobaserte Google Hangouts. Angående de tekstbaserte verktøyene har de ansatte ulike preferanser og enkelte har samtidig klare meninger om hva slags type kommunikasjon de to verktøyene bør brukes til. Den generelle kommunikasjonen i de virtuelle teamene foregår for øvrig med ulik frekvens og grad av interaktivitet.

I kapittel 4.2 utredet vi hovedfunnene i studien, nærmere bestemt de særlige utfordringene som oppstår i den virtuelle samhandlingen. Det fremkommer først hvordan tidssoneforskjeller representerer en betydelig utfordring i virtuelle team hvor dette forekommer og at det gir opphav til treg kommunikasjon mellom teammedlemmene, hvilket ifølge de ansatte resulterer i dårligere kundebehandling, samt manglende inkludering av teammedlemmer i beslutningsprosesser. Videre er definerte rolle- og ansvarsfordelinger viktig for at hver ansatt skal kunne utøve sine roller og funksjoner i teamene. Utfordringen er i dette henseende å kommunisere disse fordelingene tilstrekkelig, noe som ikke er tilfellet i vår casebedrift. Når det kommer til tillit, er dette en viktig bestanddel i virtuelle team, men den kan være utfordrende å etablere - spesielt fordi det ikke eksisterer et felles syn blant de ansatte på hvordan dette kan gjøres. Der noen søker mer innsyn i andres arbeid for på den måten å emulere en kontoratmosfære, velger andre å erkjenne det virtuelle teamarbeidets natur og heller etablere tillit til andre teammedlemmer gjennom leap of faith. Majoriteten av intervjuobjektene er likevel enige om at fysiske, periodiske møter er til hjelp for å etablere et tillitsforhold mellom teammedlemmer. Angående relasjonsbygging i virtuelle team er de ansatte også her enige om at fysiske møter bidrar til en sterkere relasjon. Årsaken er utfordringen knyttet til dårligere betingelser for sosial interaksjon i den virtuelle samhandlingen. I tillegg er det begrenset hvilke roller ansatte uten base på hovedkontoret kan inneha, hvilket også gjør det utfordrende å bygge relasjoner med ansatte man av den grunn ikke samhandler med.

## 5 Diskusjon

I dette kapitlet vil vi diskutere resultatene fra kapittel 4 opp mot teorien presentert i kapittel 2. Aller først vil vi kort kommentere hvordan det virtuelle teamarbeidet i casebedriften står seg mot definisjonen av virtuelle team i Thompson (2015). Deretter går vi videre inn på den virtuelle samhandlingen i teamene og hvordan denne fungerer, før fokuset rettes mot hovedfunnene og de særlige utfordringene som her ble påvist. I etterkant av diskusjonen følger en oppsummering og deretter en redegjørelse for begrensningene i oppgaven. Til slutt deler vi noen betraktninger omkring oppgavens bidrag til forskningen, i tillegg til å gå mer i detalj på de praktiske implikasjonene av studien.

### 5.1 Den virtuelle samhandlingen

Hva gjelder det generelle teamarbeidet i casebedriften synes svært mye av samhandlingen å foregå virtuelt, først og fremst grunnet den geografiske spredningen av teammedlemmer på Norge, Australia og USA og derav også tidssoneforskjellene. For teammedlemmer med tilhold på samme lokasjon forekommer det naturligvis tradisjonell samhandling ansikt til ansikt, men fravær fra arbeidsplassen i form av hjemmekontor eller reising gjør at samhandlingen mellom disse også tidvis foregår mye virtuelt. Den virtuelle samhandlingen foregår for øvrig gjennom utbredt bruk av elektronisk informasjonsteknologi i form av både tekstbaserte og tale- og videobaserte kommunikasjonsverktøy. Teamene i vår studie oppfyller i så måte alle kriteriene i Thompsons (2015) definisjon av virtuelle team. En mulig innvending mot teamene i casebedriften kan være at ansatte (særlig på hovedkontoret i Bergen) til tider deltar i den virtuelle samhandlingen som en del av en større fysisk ansamling av deltakere; det vil da være naturlig å vise til at Thompsons definisjon kun krever at ikke alle er fysisk til stede til samme tid. At enkelte teammedlemmer er samlet fysisk til samme tid er således ikke et brudd på denne definisjonen.

Videre besøker mange av de utenlandsbaserte medlemmene hovedkontoret i Bergen flere ganger årlig. Det kan i den anledning nevnes hvordan jevnlige besøk kan være særlig viktige for etableringen og opprettholdelse av tillit i teamene som påpekt av Liao (2017). Dessuten kan slike besøk bidra til å styrke relasjonene mellom teammedlemmene og på den måten øke nettverkstettheten i teamene. Som det fremgår av teorikapitlet kan dette spesielt medvirke til større grad av identifikasjon hos de ansatte og derigjennom øke deres inntrykk av oppfattet

nærhet til andre teammedlemmer. I tillegg peker Wilson mfl. (2008) på at høy nettverkstetthet er en særlig betydningsfull faktor i virtuelle team hvor den fysiske avstanden er så stor at den normalt tilsier at teammedlemmenes kjennskap til hverandres egenskaper/karaktertrekk vil svekkes over tid. Gjennom å besøke hverandre kan teammedlemmene styrke relasjonene og kjennskapet til hverandre på en måte som hindrer dette i å skje. Gitt det kanskje noe overraskende faktum at hverdagen for enkelte preges av mer virtuelt teamarbeid enn for bare kort tid siden, kan de jevnlig besøkene dessuten bidra til å gjøre denne overgangen mindre plutselig og hastig. Betydningen av tillit og relasjoner i de virtuelle teamene er nærmere diskutert i kapittel 5.2.3 på side 62.

Med tanke på teammedlemmenes forhold til digitale kommunikasjonsverktøy kan vi fra teorikapittelet trekke frem de to barrierene som ifølge Purvanova (2014) er av betydning for virtuelle team. Hva angår viljen til å lære seg og bruke ulike kommunikasjonsverktøy fremstår ikke dette som en utfordring for bedriften, da de fleste er godt fortrolige med verktøyene som benyttes. Derimot peker Purvanova (2014) også på hvordan digitale kommunikasjonsverktøy ofte er gjenstand for tekniske feil og vanskeligheter, og det virker her å være tilfeller både med de tekstbaserte og tale- og videobaserte kommunikasjonsverktøyene. I bruken av e-post og Slack virker de ansatte tildels å ikke forstå eller ikke ha avklart hvilket verktøy som skal brukes til hvilket formål. Konsekvensen er for eksempel at teammedlemmer sender viktig informasjon på Slack, når e-post er foretrukket til akkurat dette. I bruken av Google Hangouts er tekniske feil den mest aktuelle utfordringen i denne sammenhengen, men disse er gjerne mer tilfeldige og ofte utenfor menneskelig kontroll. Tekniske feil er i noen tilfeller årsaken til at ansatte skruer av kameraet i videosamtaler, ettersom det legger mye beslag på båndbredde og følgelig kan medvirke til at disse feilene oppstår.

Som beskrevet i teorikapittelet viser Purvanova (2014) dessuten til at skepsis til digitale kommunikasjonsverktøy blant de ansatte er et hinder for effektiv bruk av disse. Dette virker ikke å være en utfordring i casebedriften, da de fleste virker positive til teknologi generelt og digitale kommunikasjonsverktøy spesielt. (Riktignok er det skepsis knyttet til det økende antallet verktøy, men ikke til digitale kommunikasjonsverktøy som sådan). Ifølge Wilson mfl. (2008) er dette et typisk trekk for teammedlemmer som utviser åpenhet for nye erfaringer, hvilket er en viktig individuell faktor med indirekte påvirkning på den oppfattede nærheten i teamene. Som nevnt i teorikapittelet er teknologibruken også med på å definere de strukturelle forholdene i teamene med særlig påvirkning på identifikasjonsprosessen. Her kan den tilsynelatende inkonsekvente bruken av Slack og e-post om hverandre derimot representere et irritasjonsmoment som forsurer de strukturelle forholdene og som heller er ødeleggende for identifikasjonsprosessen i teamene.

Angående de ansattes opplevelse av den virtuelle samhandlingen virker hovedutfordringen å være knyttet til mindre fysisk omgang med andre teammedlemmer, hvilket medfører vanskeligheter med å opprette umiddelbar kontakt når disse befinner seg på andre lokasjoner. Wilson mfl. (2008) peker på at ansatte som har erfaring med avstandsarbeid vet å opprette normer og rutiner i teamet for å kunne operere effektivt på tross av store avstander og lite interaksjon. Eksempler på normer og rutiner i denne sammenhengen kan være at beslutninger ikke foretas uten at samtlige i teamet er konsultert, eller at fravær fra virtuelle møter meldes i god tid. I casebedriften synes erfaringen med avstandsarbeid å variere blant de ansatte (litt overraskende er dette ganske nytt for noen), noe som kan forklare hvorfor det tilsynelatende ikke eksisterer slike normer og rutiner, og hvorfor det for mange følgelig blir vanskelig å involvere fjernlokaliserte teammedlemmer i virtuelle møter eller beslutningsprosesser. På den annen side opplever ansatte også at virtuelt teamarbeid bringer med seg visse fordeler. For eksempel kommer det frem at terskelen for å ta direkte kontakt med ønsket person i bedriften beskrives som lav, noe som stemmer godt overens med antydningene til Mesmer-Magnus mfl. (2011) om at virtuelle team åpner for mer direkte tilgang til relevante personer i forbindelse med problemhåndtering. At forholdet til bedriften med dette oppleves mer uformelt kan igjen henge sammen med antydningen til Mesmer-Magnus mfl. (2011) om at virtuelle team i mindre grad er preget av sosiale normer (for eksempel om hvem som kan er kanskje bemerkningen om at mindre fysisk nærvær gir mer rom for å se langsiktigheten i eget og teamets arbeid.

I spørsmålet om suksesskriterier og fallgruver i virtuelt teamarbeid trekkes mangel på hensyn og etikette av flere ansatte frem som en fallgrube i den virtuelle samhandlingen. Et interessant eksempel på dette er hvordan de virtuelle deltakerne i møter som ellers består av en fysisk ansamling opplever å ikke bli ordentlig involvert. Følgelig pekes det på betydningen av å vise aktiv tideværelse i virtuelle møter, orientere alle teammedlemmer på andre lokasjoner om beslutninger og å involvere disse i uformelle samtaler hvor majoriteten av teammedlemmene er samlet fysisk. Wilson mfl. (2008) bemerker hvordan usikkerhet i virtuelle team kan reduseres gjennom å etablere et felles forståelsesgrunnlag hos teammedlemmene. Et aktivt fokus på hensyn og etikette i teamene kan i så henseende kunne medvirke til en felles forståelse hos teammedlemmene for arbeidet som gjøres og beslutningene som fattes. En viktig del av det felles forståelsesgrunnlaget er ifølge Wilson mfl. (2008) delingen av en felles kunnskapsbase i teamet; uttalelsen til en ansatt om at beslutninger gjerne blir tatt i uformelle diskusjoner er her et godt eksempel på hvordan kunnskap utveksles selv i sammenhenger hvor dette ikke er forventet. Nettopp derfor bør et «aktivt fokus» på hensyn og etikette i teamene utvises til enhver tid.

Når det gjelder kommunikasjonen i de virtuelle teamene er det først og fremst verdt å bemerke at kommunikasjonsfrekvensen varierer sterkt mellom de ansatte. Der enkelte kommuniserer opptil flere ganger daglig, kommuniserer andre med sine teammedlemmer kanskje bare én gang annenhver uke. Som beskrevet i teorikapittelet kan høy kommunikasjonsfrekvens være viktig i utviklingen av ulike teamprosesser, men Marlow mfl. (2017) understreker samtidig at høyere kommunikasjonsfrekvens ikke nødvendigvis betyr høyere teameffektivitet - snarere tvert imot. Årsaken er ifølge Marlow mfl. (2017) knyttet til at noen team er såpass selvgående og sammenvevd, slik at teamet opererer mest effektivt med lav kommunikasjonsfrekvens, eller at kommunikasjonen i noen team foregår så hyppig at den kun virker forstyrrende for teamarbeidet. Det er således ikke et fasitsvar på hvor ofte de ansatte i casebedriften bør kommunisere i sine team, hvilket taler for at deres tilfredshet med kommunikasjonsfrekvensen bør være et aktivt mål på om denne er optimal eller ikke. Da de fleste virker å være fornøyde med kommunikasjonsfrekvensen, både med å få tilfredsstilt sitt informasjonsbehov, og til en viss grad også selv få bestemme hvor ofte de ønsker å kommunisere med teamene sine, kan det se ut som om teamene har funnet en balansegang som passer for de fleste.

I forlengelsen av diskusjonen om kommunikasjonsfrekvens er det verdt å ta en nærmere kikk på tilfellene av ansatte som samhandler både fysisk og virtuelt med andre teammedlemmer. I resultatkapittelet kommer det frem hvordan en ansatt ikke er tilfreds med den irrelevante kommunikasjonen som gjerne oppstår i fysisk samhandling, men som ifølge vedkommende ikke ville forekommet i en virtuell kontekst. Marlow mfl. (2017) hevder i sin artikkel at sammenhengen mellom høy kommunikasjonsfrekvens og lav teameffektivitet er sterkest i rene virtuelle team. Argumentet er at sortering av relevant og irrelevant informasjon i skriftlig kommunikasjon (for eksempel e-post) er tidkrevende og samtidig krever full gjennomgang av alt innholdet. Verbal kommunikasjon i en ikke-virtuell kontekst kan derimot sorteres fortløpende eller unngås helt hvis ønskelig, noe som står i sterk kontrast til den ansattes opplevelse av virkeligheten. Dette er riktignok et enkelttilfelle, men illustrerer hvordan det i virtuelt teamarbeid faktisk kan være enklere for teammedlemmer å selv regulere når og hvor mye de ønsker å kommunisere med andre, hvilket følgelig kan være positivt for teameffektiviteten.

I spørsmålet om interaktivitet kommer det frem at den skriftlige kommunikasjonen i teamene oppleves emosjonsfattig og tvetydig i mangel på en tydelig kontekst. I denne sammenhengen er mye av utfordringen knyttet til fraværet av kroppsspråk, ordlyd, tonefall og andre menneskelige elementer som ellers finnes i mer interaktiv kommunikasjon, som påpekt av Marlow mfl. (2018). Sett i lys av det Marlow mfl. (2017) omtaler som kommunikasjoninnhold,



kan det tenkes at den skriftlige kommunikasjonen i teamene derfor hovedsakelig er av en sterkt oppgaveorientert karakter. Dette er ikke nødvendigvis bare fordi virtuelle team generelt utveksler mindre relasjonsorientert informasjon slik Mesmer-Magnus mfl. (2011) antyder, men fordi relasjonsorientert kommunikasjon ganske enkelt er vanskeligere å formidle gjennom digitale kommunikasjonsverktøy. For eksempel virker emoji-bruken i den skriftlige korrespondansen i beste fall å signalisere emosjoner på et lett moderat vis. Slik det fremkommer av intervjuene, er ikke mer interaktive verktøy som Google Hangouts heller noen garanti for at relasjonsorientert kommunikasjon faktisk forekommer, hvilket feilslått humor og manglende engasjement i teamene er eksempler på. Med andre ord er faren for misforståelser og mistolkninger (som av Mesmer-Magnus mfl. (2011) er betegnet som en typisk konsekvens) høyst til stede i kommunikasjonen, uansett om den er skriftlig eller muntlig/visuell.

## 5.2 Særlige utfordringer i virtuelle team

Med utgangspunkt i resultatdelen fremkom det særlig fire typer utfordringer som etter vårt syn er av stor negativ betydning for den virtuelle samhandlingen. Disse fire utfordringene vil bli drøftet i de tre følgende delkapitlene om henholdsvis tidssoneforskjeller, roller og ansvar, samt tillit og relasjoner. De to sistnevnte fant vi det hensiktsmessig å diskutere under samme delkapittel, ettersom vi fant store likhetstrekk mellom både bakgrunnen for og håndteringen av disse utfordringene.

### 5.2.1 Tidssoneforskjeller

Slik det fremkommer av kapittel 4.2.1 representerer tidssoneforskjeller en utfordring i det virtuelle teamarbeidet, hovedsakelig ved å virke negativt inn på kommunikationskvaliteten i teamene. For det første virker de virtuelle teamene i casebedriften å slite med lav grad av det som i teorikapitlet blir omtalt som communication timeliness. Dette er et typisk resultat av tidssoneforskjeller og kjennetegnes av at mye av den interne kommunikasjonen foregår asynkront, da skriftlig kommunikasjon tar lenger tid og mulighetene for å benytte tale- og videobasert kommunikasjon er færre (Marlow mfl., 2017). Ifølge de ansatte er konsekvensene knyttet til treg problemløsning (for eksempel for kunder), samt manglende involvering av teammedlemmer i andre tidssoner i diverse prosesser, deriblant avtale- og beslutningsprosesser.

I tillegg medvirker tidssoneforskjellene også til ytterligere forsinkelse i kommunikasjonen når teammedlemmer nedprioriterer eller ikke svarer på hverandres henvendelser. Dette kan sees i sammenheng med manglende closed-loop communication fordi kommunikasjonsprosesser ikke slutføres. Utfordringen her ligger ikke nødvendigvis i selve mangelen på et godt svar, men snarere i mangelen på tilbakemelding om at en henvendelse er mottatt, forstått og eventuelt behandlet. Fraværet av loggføring er også et eksempel på manglende closed-loop communication. Med tanke på konsekvenser trekker Marlow mfl. (2017) frem faren for misforståelser og mistolkninger som den viktigste. De ansatte fremholder derimot at mangelen på informasjon og tilbakemeldinger fra andre teammedlemmer medfører tidvis liten fremdrift i teamarbeidet, noe som også gir opphav til mye frustrasjon. Selv om de ansatte ikke nevner faren for misforståelser eller mistolkninger eksplisitt er dette likevel en typisk konsekvens av informasjonsasymmetri og lavkvalitets kommunikasjonsprosesser (Christozov, Chukova & Mateev, 2006), hvilket de teamene som berøres av tidssone-forskjeller kan virke å være preget av. Det noe forbausende utsagnet i resultatkapittelet om at tidssoneforskjeller kan medføre konflikter fremstår i utgangspunktet overdrevet, men har altså sin forklaring i potensialet for informasjonsasymmetrier og misforståelser.

Gitt vår argumentasjon i det foregående, kan en forbedring/heving av kommunikasjonskvaliteten bidra til å motvirke tidssoneforskjellenes innvirkning på arbeidet i de virtuelle teamene. Når det kommer til utfordringen med communication timeliness, innebærer dette å tilstrebe mest mulig synkron kommunikasjon i den grad dette lar seg gjøre. Hva gjelder utfordringene med closed-loop communication, handler dette om å slutføre kommunikasjonsprosesser ved å gi tilstrekkelig tilbakemelding på andre teammedlemmers henvendelser. Dette kan ifølge rammeverket til Marlow mfl. (2017) medvirke til økt teameffektivitet, noe som kanskje ikke er usannsynlig gitt de ansattes utsagn om trege svar på spørsmål og liten fremdrift i arbeidet.

### 5.2.2 Roller og ansvar

Med tanke på rolle- og ansvarsfordelingen i teamene er dette tilstrekkelig godt definert for de fleste, om enn ikke på veldig detaljerte nivåer. De fleste intervjuobjektene anser dessuten en viss grad av rolle- og ansvarsfordeling som viktig for teamene sine. Tydeliggjøring av roller og ansvar kan inngå som en strukturell forsikring i modellen til Wilson mfl. (2008) om oppfattet nærhet. Wilson mfl. (2008) uttaler at tydelige rammer og rollefordelinger bidrar til å redusere sannsynligheten for misforståelser, særlig i forbindelse med avklaring av forventninger og arbeidsdeling. Som referert i teorikapittelet kan strukturelle forsikringer mer generelt gi færre

misforståelser, mindre usikkerhet og mer effektiv problemløsing. Et godt eksempel på dette kan være uttalelsen til en ansatt om at tydelig definerte roller og ansvar gjør det lettere å stille riktige spørsmål til riktig person, noe som videre muliggjør raskere kundebehandling. Med tanke på viktigheten av tydelig definerte roller og ansvar viser de ansatte for øvrig til bedre forståelse av egen rolle, samt bedre vilkår for å arbeide selvstendig. På den måten er en slik tydeliggjøring nødvendigvis ikke bare viktig som en strukturell forsikring i de virtuelle teamene, men også generelt nyttig for en del teammedlemmer.

Det er i tillegg verdt å bemerke at rolle- og ansvarsfordelingen i de virtuelle teamene likevel ikke er utpreget rigide, ettersom teammedlemmene langt på vei står fritt til å påta seg arbeidsoppgaver som ikke nødvendigvis faller inn under deres rolle- og ansvarsbeskrivelse. Dette passer godt inn i det Wilson mfl. (2008) omtaler som åpenhet for nye erfaringer - en individuell faktor i modellen om oppfattet nærhet. Ved å oppfordre og oppmuntre ansatte til å utføre oppgaver utenfor eget ansvarsområde, kan ansatte eksempelvis tenkes å få bedre kjennskap og innsikt i andre teammedlemmers oppgaver og bedriftens generelle virksomhet. I sin artikkel beskriver Wilson mfl. (2008) teammedlemmer med åpenhet for nye erfaringer som mer forståelsesfulle overfor andre teammedlemmer, noe som i sin tur skaper gode relasjoner. Som en ansatt påpeker, er det likevel fare for at friheten til å påta seg ekstraoppgaver gjør fordelingen av oppgaver og ansvaret for disse i teamene mer uoversiktlig. Det er i denne sammenhengen Liao (2017) understreker betydningen av kommunikasjon (noe som her har vært en utfordring i teamene) og trekker samtidig frem konflikter som fremste konsekvens. Den ansatte bemerker videre at den manglende oversikten skaper tvil om hvorvidt visse oppgaver i det hele tatt blir utført - og redegjør dermed godt for hvorfor utfordringen med å kommunisere rolle- og ansvarsfordeling er en mulig konfliktkilde og hvorfor den bør tas på alvor.

I forlengelsen av diskusjonen rundt utfordringen med å kommunisere rolle- og ansvarsfordeling tilstrekkelig i teamene kan det i lys av modellen til Wilson mfl. (2008) være naturlig å se nærmere på kommunikasjon som en prosess i samhandlingen. Slik det er beskrevet i teorikapitlet trekker Wilson mfl. frem viktigheten av hyppig og substansiell kommunikasjon for å forstå andre teammedlemmers arbeidskontekst. Uttalelsen til en ansatt om å få presentert informasjon om roller og ansvar i et flowchart én gang vitner her om mangel på tilstrekkelig kommunikasjonsfrekvens, mens en annen ansatts utsagn om at roller og ansvar forstås implisitt er et eksempel på både lav frekvens og lite substans. Ettersom de fleste ansatte virker å kjenne sin egen rolle- og ansvarsbeskrivelse, men ikke andres, kan disse to mekanismene (frekvens og substans) spille en rolle i å gjøre kunnskapen om hverandres arbeid og detaljene i dette mer transparent. Som beskrevet i resultatkapitlet har det blitt

gjort enkelte forsøk på å kommunisere roller og ansvar tidligere, men som en av de ansatte påpeker tar det tid for slik informasjon å sette seg. Nettopp derfor kan mer generell kommunikasjon mellom teammedlemmer om hverandres arbeidskontekst, arbeidsoppgaver og andre detaljer være vel så effektivt, såfremt denne kommunikasjonen er hyppig og substansiell (detaljert/beskrivende) nok. Slik Wilson mfl. (2008) påpeker, kan dette ha direkte positiv innvirkning på teammedlemmenes oppfattede nærhet til hverandre.

### 5.2.3 Tillit og relasjoner

Basert på resultatene presentert i kapittel 4.2.3 om tillit er det bred enighet blant intervjuobjektene om at fysiske møter ansikt til ansikt er en viktig tillitsetablerende faktor, slik også Liao (2017) og Marlow mfl. (2017) påpeker. Antallet fysiske møter med ellers fjernlokaliserte teammedlemmer gjennom et år varierer riktignok mellom de ansatte i casebedriften, selv om gjentatte besøk over tid av de aller fleste er ansett som et essensielt grep også for å opprettholde tilliten i teamene.

Angående det nevnte *leap of faith* er dette en nødvendighet for mange i teamets oppstartsfase eller så lenge teammedlemmene ikke har kunnet treffes, ettersom tilliten som utvises her kan legge grunnlaget for videre etablering av tillit i teamet. Likevel er ikke dette nok for alle, og noen etterspør derfor mer innsyn i andre teammedlemmers arbeid, hvilket Ford mfl. (2017) riktignok anser som et tillitsforsterkende grep. En betydelig del av intervjuobjektene har på den annen side gjort det klart at fysiske møter i teamene forekommer og at disse bidrar til etableringen av et tillitsforhold. Faktum at enkelte finner *leap of faith* nødvendig, i tillegg til at større grad av innsyn i andre teammedlemmers arbeid er etterspurt, kan likevel vitne om at de fysiske møtene ikke har funnet tilstrekkelig sted i oppstartsfasen av teamarbeidet slik Liao (2017) foreslår for å etablere tillit på et tidlig stadium. Selv om det kan være utfordrende for teammedlemmer å møte hverandre fysisk hver gang et nytt virtuelt team opprettes, er det altså fordelaktig for tillitsforholdet i teamene å avholde slike møter så tidlig som mulig.

Det ble i spørsmålet om tillit også fremhevet betydningen av tydelig kommunikasjon og litteraturen anser i den anledning bruken av tale- og videobaserte kommunikasjonsverktøy som en viktig del av arbeidet med å etablere tillit i virtuelle team (Liao, 2017). Som det ble nevnt i kapittel 4.1.1 er det svært mangelfull bruk av kameraer i de virtuelle teammøtene, slik at kommunikasjonen er mer å karakterisere som en telefonsamtale. I den synkrone kommunikasjonen, som tale- og videobaserte verktøy tilrettelegger for, foreligger det dermed et delvis uutnyttet potensial for etablering av tillit ved at mer bruk av kamera kan bidra til å

veie opp for fraværet av fysisk ansikt-til-ansikt-kommunikasjon enn om kun talefunksjoner benyttes. Mer overordnet kan altså mer synkron og interaktiv kommunikasjon medvirke til et sterkere tillitsforhold i de virtuelle teamene, selv om det samtidig må understrekes at for eksempel tidssoneforskjeller kan gjøre forholdene for dette vanskelige.

Videre hevder Marlow mfl. (2017) at tilfeldig og sporadisk kommunikasjon gjerne er et uttrykk for manglende engasjement blant teammedlemmene, noe som er ødeleggende for tilliten i virtuelle team. Særlig en del av de utenlandsbaserte intervjuobjektene opplever dette i forbindelse med hovedkontorets manglende oppfølging av deres henvendelser (se kapittel 4.2.1). Selv om det i mange situasjoner er vanskelig med synkron kommunikasjon (eksempelvis som følge av tidssoneforskjeller) kan for eksempel bedre oppfølging av henvendelser og mer generell tilstedeværelse også i den skriftlige, asynkrone kommunikasjonen skape mer grobunn for engasjement og hyppigere kommunikasjon i teamene. På den måten kan tilliten i teamene lettere opprettholdes, selv i fraværet av mer interaktiv kommunikasjon.

I spørsmålet om tillit ble det dessuten bemerket hvordan generøsitet kan ha en tillitsetablerende effekt i de virtuelle teamene. Dette er ikke noe vi har sett eksplisitt utdypet i litteraturen, men kan for eksempel tenkes å bidra positivt til den samlede tilfredsheten i teamet. Breuer mfl. (2016) påviser i sin metaanalyse en signifikant sammenheng mellom tillit og tilfredshet (satisfaction) i virtuelle team, og antyder samtidig at tilfredsheten dermed spiller positivt inn på effektiviteten i teamarbeidet. Det må her likevel understrekes at Breuer mfl. i sin artikkel ikke sier noe om hva tilfredshetsbegrepet inkluderer, og at vi således ikke kan trekke entydige slutninger om at generøsitet har betydning for etablering av tillit utover faktum at enkelte ansatte opplever det slik. Etersom Breuer mfl. knytter gevinstene av tillit opp mot ganske mange faktorer, deriblant tilfredshet, engasjement, innsats, læring og prestasjon i teamene, bør kanskje opplevelsen av effekt i seg selv være nok til at generøsitet og andre tilsynelatende mindre tiltak likevel tas på alvor.

Hva gjelder relasjoner i de virtuelle teamene kan dette betegnes som forholdet mellom medlemmene i et team. Selv om relasjon og tillit er to nært beslektede begreper, er relasjoner et mer vidtfavnende begrep som tar for seg «hva to eller flere mennesker føler om hverandre eller hvordan de oppfører seg overfor hverandre» (Oxford English Dictionary, 2019). De fleste ansatte virker generelt å være fornøyde med sine relasjoner til andre teammedlemmer. Likevel opplever majoriteten samtidig å ha sterkere relasjoner til teammedlemmer de til stadighet omgås fysisk enn hva tilfellet er med relasjonen til fjernlokaliserte teammedlemmer. Dette likner situasjonen i tillitsspørsmålet og er for øvrig ikke overraskende, da O'Leary mfl. (2014) har påvist en sammenheng mellom teammedlemmenes relasjoner og deres oppfattede nærhet til hverandre. Med andre ord kan relasjonene synes å svekkes jo større fysisk og

oppfattet distanse det er mellom teammedlemmer. Det kan i denne sammenhengen være naturlig å se relasjonsaspektet i lys av kommunikasjonsprosessen i modellen om oppfattet nærhet, ettersom flere peker på nettopp kommunikasjon som en faktor av stor betydning i forbindelse med relasjonsbygging.

Faktum at teammedlemmene i casebedriften generelt har sterkere relasjoner til samlokaliserte teammedlemmer de omgås fysisk, gjenspeiles i bruken av digitale kommunikasjonsverktøy i teamene. Der Wilson mfl. (2008) peker på dybde og interaktivitet som to viktige elementer i kommunikasjonen, er ikke alltid den interne kommunikasjonen i de virtuelle teamene preget av dette. Riktignok kan det være vanskelig å oppnå substans og interaktivitet i skriftlig kommunikasjon, men også i bruken av tale- og videobaserte verktøy, som kanskje er det nærmeste substituttet til ansikt-til-ansikt-interaksjon i teamene, bidrar avskrudde kameraer (og noen ganger til og med mikrofoner) til at substansiell og interaktiv kommunikasjon tidvis ikke forekommer i det hele tatt. Der vi i tillitsdiskusjonen ovenfor først og fremst etterlyser økt bruk av tale- og videobaserte kommunikasjonsverktøy for å stimulere til synkron kommunikasjon og samhandling, er det i relasjonsøyemed viktig for å øke graden av oppfattet nærhet mellom teammedlemmene. Det er derfor grunn til å tro at det foreligger et uutnyttet potensial for relasjonsbygging i den synkrone, videobaserte kommunikasjonen i teamene.

I forlengelsen av denne diskusjonen er det av flere blitt påpekt at mer sosialt orientert kommunikasjon og småprat ikke er så enkelt i den virtuelle samhandlingen, mens andre viser derimot til at teammedlemmenes personlighetstrekk kan være en styrende faktor i byggingen og vedlikeholdet av relasjoner til fjernlokaliserte medlemmer. Det kan her være naturlig å trekke frem de to individuelle faktorene i modellen om oppfattet nærhet, nemlig åpenhet for nye erfaringer og erfaring med avstandsarbeid. Slik det er beskrevet i teorikapittelet er disse karaktertrekkene relatert til både tilpasningsdyktighet og kunnskap om hvordan fjernlokaliserte kolleger bør håndteres, noe som kan stemme godt overens med den ansatte som anser sin ekstroverte personlighet som en viktig grunn til vedkommendes gode relasjoner til fjerne teammedlemmer. Med dette er det ikke sikkert at utfordringen med relasjonsbygging i teamene utelukkende ligger i mangelen på muligheter til å bedrive småprat, men også i de ansattes (mulige) mangel på åpenhet/utadvendthet i møte med fjerne teammedlemmer eller mangel på viten om hvordan disse bør imøtekommes/håndteres.

Slik det fremgår av resultatkapittelet er det også en utfordring at noen ansatte ikke får muligheten til å bygge relasjoner i det hele tatt, hovedsakelig som følge av begrensninger i hvilke roller det er mulig å ha som ansatt med base i utlandet. I den anledning kan det være aktuelt å trekke frem hvordan Wilson mfl. (2008) peker på betydningen av høy

nettverkstetthet, altså tett tilknytning generelt i teamene som driver for identifikasjon, sterke normer og aktiv deltakelse blant teammedlemmer. Riktignok gjelder denne utfordringen kanskje mer for relasjonene mellom ansatte på tvers av team, da det internt i teamene antakeligvis foregår nok interaksjon til at relasjoner kan bygges uavhengig av den enkeltes rolle. Likevel skal ikke relasjonene mellom ansatte og bedriften for øvrig undervurderes, og et godt eksempel er her den ansatte som påpeker at det er vanskelig å vedlikeholde en god relasjon til bedriften når ekstra innsats ifølge vedkommende ikke anerkjennes. Konsekvensene kan således være nettopp mindre identifikasjon i bedriften som helhet og mindre motivasjon hos den enkelte til å delta aktivt.

### 5.3 Oppsummering av diskusjon

I dette kapittelet er resultatene fra kapittel 4 blitt forsøkt diskutert i lys av relevant teori. Kapittel 5.1 ble innledet med å vise til hvordan de virtuelle teamene i casebedriften tilfredsstillende denne oppgavens foretrukne definisjon ved at det arbeides på tvers av tid og rom, og ved hjelp av elektronisk informasjonsteknologi. Deretter har vi tatt for oss utenlandsbaserte ansattes jevnlige besøk til hovedkontoret i Bergen og sett hvilken betydning dette har for etableringen av tillit og kanskje særlig relasjoner mellom teammedlemmer. Videre er de ansatte åpne og positive i møte med digitale kommunikasjonsverktøy, men deres manglende avklaring av hvilke tekstbaserte verktøy som brukes til hvilket formål skaper tidvis irritasjon i teamene. I den virtuelle samhandlingen for øvrig tyder mye på at fraværet av normer og rutiner vanskeliggjør kontakten med og involveringen av fjernlokaliserte teammedlemmer i teamarbeidet. En fordel med virtuelt teamarbeid er på den annen side at enkelte opplever et mer uformelt forhold til bedriften, noe som blant annet gir lavere terskel for å ta direkte kontakt med de man ønsker. Blant fallgruvene i den virtuelle samhandlingen finner vi mangel på hensyn og etikette, men gjennom et aktivt fokus på å ivareta dette kan teamene redusere intern usikkerhet, blant annet ved å skape en felles forståelse for de handlingene som utføres. Angående kommunikasjonsfrekvensen i teamene bør denne i stor grad kunne styres ut fra teamets og medlemmenes eget ønske, noe som faktisk kan være enklere i rene virtuelle team. Til slutt har vi sett at misforståelser og mistolknings i kommunikasjonen kan forekomme ved både lav og høy grad av interaktivitet.

Hva angår særlige utfordringer i virtuelle team virker tidssoneforskjeller å være en vesentlig utfordring, først og fremst som følge av mye asynkron kommunikasjon som igjen fører til treg problemløsning og vanskeligheter med å involvere fjernlokaliserte teammedlemmer i prosesser. Dette gir opphav til asymmetrisk informasjon i teamene og økt potensial for

misforståelser og konflikter. Mye av utfordringen med tidssoneforskjeller kan skyldes utilstrekkelig kommunikasjonskvalitet, herunder for lite innslag av synkron kommunikasjon, samt mangelfull slutføring av kommunikasjonsprosesser i teamene. Når det gjelder rolleog ansvarsfordelingen i de virtuelle teamene virker våre funn å bekrefte litteraturens antakelser om at denne er viktig for de strukturelle rammene rundt teamet, samtidig som noen også verdsetter oversikten det gir å kjenne fordelingen i arbeidet. Da det derimot er utfordrende for teammedlemmene å kommunisere både egne og andres roller og ansvar til hverandre, tyder dette på lite eksplisitt kommunikasjon omkring detaljene i hverandres arbeidshverdag. Teammedlemmene kan således med fordel utveksle flere detaljer om eget arbeid internt i teamene og attpåtil søke å gjøre dette hyppigere enn hva tilfellet er idag.

Både når det gjelder tillits- og relasjonsbygging, synes dette å forekomme i større grad i team hvor teammedlemmene jevnlig treffes fysisk; et funn som samsvarer godt med antydningene i litteraturen. I fraværet av fysiske møter kan tale- og videobasert kommunikasjon fungere som et substitutt, mens rene telefonsamtaler og skriftlig kommunikasjon ikke fungerer like godt til et slikt formål. Teamene i casebedriften kan dermed profittere på å etterstrebe mer interaktiv kommunikasjon (tale og video), for å bygge, samt opprettholde både tillit og relasjoner i teamene. I forbindelse med tillit er dessuten det å utvise generøsitet et eksempel på at selv små gester kan virke positivt inn på tillitsforholdet mellom teammedlemmer. Med tanke på relasjoner i teamene for øvrig, kan erfaring med avstandsarbeid og åpenhet for nye erfaringer være personlighetstrekk hos den enkelte som gjør det lettere å styrke forholdet til andre teammedlemmer. I tillegg kan bedriften gjennom å utvise fleksibilitet i hvilke roller ansatte utenlands kan inneha, bidra til å styrke relasjonene både mellom ansatte og mellom ansatte og bedriften.

## 5.4 Begrensninger og videre forskning

Nedenfor følger en redegjørelse av studiens begrensninger, samt våre tanker om videre forskning på temaet. Vi vil aller først påpeke at verken antallet casebedrifter, intervjuer eller observasjoner tilsier at funnene som er påvist eller slutningene som er trukket nødvendigvis gjelder for all virtuell samhandling i bedrifter generelt. Slik vi har vært inne på i kapittel 3.7 om dataevaluering, kan også tidspunktet for studien eller enkelte særtrekk ved casebedriften redusere generaliserbarheten av resultatene. Vi må i denne sammenhengen igjen vise til at den nevnte omorganiseringen i casebedriften noen måneder før denne studien fant sted her kan ha hatt innvirkning. I tillegg kan det igjen bemerkes at det nærmest alltid vil være innslag



av skjevheter og bias i forbindelse med intervjuer og observasjonsarbeider, og at forskerens engasjement i kvalitative studier i praksis gjør det umulig å oppnå fullstendig nøytralitet.

Fordi samtlige funn, diskusjoner og konklusjoner må sees i lys av faktum at studien er utført på én enkelt bedrift og at generaliserbarheten følgelig er begrenset, kan videre forskning være tjent med å (fortsett) gjøre studier på større utvalg. Dette trenger ikke bare innebære flere intervjuer og observasjoner, men også flere bedrifter, gjerne på tvers av sektorer og bransjer. Størrelsen på datagrunnlaget er i så måte en begrensning i vår studie, men er samtidig et resultat av tiden og ressursene vi har hatt til rådighet. Fremtidige forskningsprosjekter med større ressursbaser bør således aktivt gå inn for å studere store utvalg. På den måten kan de for eksempel bidra til å bekrefte eller avkrefte tendenser avdekket i mindre studier som denne.

Videre ønsker vi å presisere at denne oppgaven konsekvent har forholdt seg til én gitt definisjon av virtuelle team og at denne er valgt på bakgrunn av det som ifølge litteraturen vi selv har studert er typiske kjennetegn på sådan. Litteraturen opererer med svært mange ulike definisjoner av virtuelle team, hver med sine tilnærminger og vinklinger. Ved å velge en annen definisjon, kunne utgangspunktet og rammene for studien vært annerledes, hvilket eksempelvis kunne gitt seg utslag i en annen metodebruk, et annet utvalg og andre resultater. Dessuten er virtuelle team som konsept i kontinuerlig utvikling, noe som gjør enkelte definisjoner upresise eller utdaterte over tid. Dermed kan denne studiens potensielt manglende holdbarhet på sikt representere en begrensning i oppgaven.

Som det fremgår av problemstillingen i oppgaven har denne studien kun pekt på generelle trekk i den virtuelle samhandlingen og de utfordringene som i stor grad har forekommet i casebedriften. Vi har derimot ikke foretatt noen undersøkelser rundt, eller hatt noen formening om, selve effektiviteten i det virtuelle teamarbeidet - ei heller målt hvilken negativ effekt utfordringene kan ha på teameffektiviteten eller effektivitetspotensialet som ligger i å løse disse. Vi har dermed ikke forsøkt å angi hvilke utfordringer som er viktigst, hvis løsninger fører til størst forbedring i det virtuelle teamets effektivitet. Fremtidig forskning kan potensielt ta dette et steg videre ved å undersøke selve effektiviteten i virtuell samhandling, samt studere effektene av konkrete utfordringer og løsningene på disse.

I fortsettelsen av selve effektivitetsspørsmålet bør det dessuten nevnes hvordan kostnadsaspektet ikke er viet mye oppmerksomhet i denne oppgaven. Utfordringene i virtuell samhandling og ineffektiviteten de bringer med seg representerer en kostnad for bedriften både i form av tid, penger og tapt alternativ ressursbruk. Det vil følgelig kunne være av både akademisk og næringslivsmessig interesse å tallfeste de faktiske kostnadene som påløper i

forbindelse med suboptimal virtuell samhandling. Et mer indirekte kostnadsspørsmål som også kan være interessant å utforske nærmere er hvorvidt det eksisterer forskjeller i beslutningsdyktigheten og -kvaliteten i virtuelle og tradisjonelle team. Like fullt som det kan tenkes at medlemmer av virtuelle team tar mer selvstendige beslutninger i andres fravær, kan det heller være at man blir mer usikker uten sine overordnede lett tilgjengelig.

På tross av de ovennevnte begrensningene er det likevel vår oppfatning at denne studien har en forskningsmessig verdi, særlig fordi virtuelle team som konsept og fenomen er i stadig utvikling, hvilket forårsaker et kontinuerlig behov for forskning på temaet. De virtuelle teamene i casebedriften oppfyller kravene i en anerkjent definisjon av begrepet, noe som gjør dem relevante som forskningsobjekter. Ikke minst har studien av de virtuelle teamene og deres medlemmer bidratt med innsikt som kan være av stor praktisk verdi for fremtidig virtuelt teamarbeid. Denne innsikten er gjort nærmere rede for i kommende delkapittel.

## 5.5 Oppgavens bidrag

Dersom vi skal betrakte resultatene i studien fra et mer overordnet perspektiv, er de fleste av funnene ikke å karakterisere som spesielt oppsiktsvekkende eller overraskende. Hva gjelder den virtuelle samhandlingen generelt er det eksempelvis mye av praksisen i teamene som lar seg forklare på bakgrunn av eksisterende teori, og som slik sett ikke byr på ny kunnskap eller innsikt. Oppgaven beskriver på den annen side praksisen slik den er i en ny og moderne kontekst, og i dette perspektivet frembringer den kunnskap og innsikt gjennom å gi et oppdatert bilde på hvordan virtuell samhandling med det nyeste av teknologi faktisk foregår. I tillegg kan det dessuten innvendes at noen av de påviste trekkene i teamarbeidet er såpass konkrete at de likevel er interessante som enkeltobservasjoner. Et spesifikt eksempel er her knyttet til interaktiviteten i skriftlig kommunikasjon; der vanskeligheten med å formidle emosjoner i skriftlig korrespondanse er påpekt i litteraturen en rekke ganger, kan bruken av emoji-er derimot vitne om at mulighetene for slik emosjonsformidling på sikt kan bli flere og bedre (selv om dette for øyeblikket ikke fungerer spesielt godt i teamene). Selv om mange av funnene i denne studien ikke nødvendigvis mer enn bekrefter funnene i andre studier, kan resultatene altså gi et godt øyeblikksbilde av nåsituasjonen i mange virtuelle team og samtidig gi potensielle frempek om hvordan dette bildet kan forandre seg.

Når det kommer til virtuelt teamarbeid slik nåsituasjonen synes å fortone seg, kan det for det første påpekes hvordan deler av funnene i denne studien preges av den begrensede og til tider ineffektive bruken av teknologiske løsninger som egentlig tilbyr et svært bredt spekter av

muligheter. Et eksempel er her hvordan virtuelle deltakere i tale- og videosamtaler både skruer av kamera og mikrofon. Som vi har vært inne på er dette tidvis gjort av praktiske årsaker, men vi har altså selv observert tilfeller hvor det ellers ville vært naturlig med mer aktiv tilstedeværelse i samtaler. For det andre synes ikke bruken av tekstbaserte kommunikasjonsverktøy å være optimalisert som følge av inkonsekvent bruk av to forskjellige verktøy. I det hele tatt medvirker slike omstendigheter til at de virtuelle teamene i casebedriften ikke utnytter potensialet som nåtidens teknologiske løsninger stiller til rådighet. For resultatene av vår studie er dette faktumet et tveegget sverd; på den ene siden tilsier dette at utfordringene vår casebedrift må håndtere ikke nødvendigvis er like representative for alle virtuelle team og at enkelte av resultatene i vår studie gjenspeiler samtiden i noe mindre grad enn ønsket. På den annen side kan dette også indikere at virtuelle team av idag ikke nødvendigvis opererer veldig annerledes fra tidligere til tross for en kontinuerlig teknologisk utvikling. I så måte tyder vår oppgave på at mye av den eksisterende viten omkring virtuell samhandling fremdeles gjelder.

Som et motstykke til den øvrige diskusjonen bør det like fullt fremheves de interessante enkeltmomentene ved den virtuelle samhandlingen som vår studie har avdekket, men som tilsynelatende ikke er like inngående belyst i litteraturen. For eksempel er faktum at de fysisk samlede teammedlemmene tildels mangler forståelse for hvordan det er å være en av få virtuelle deltakere i et teammøte en nyttig innsikt. Den er særlig interessant, da det i utgangspunktet er lett å anta at alle medlemmene i et virtuelt team har like forutsetninger i samhandlingen med hverandre, hvilket ikke alltid er tilfellet. Igjen vil vi dermed understreke hvordan enkelte funn og detaljer i studien er verdt å legge merke til og hvordan de kan bidra til bevissthet rundt forhold ved den virtuelle samhandlingen som ellers gjerne betraktes som selvfølgeligheter.

Om denne oppgavens forskningsbidrag, er det på bakgrunn av de ovennevnte omstendighetene etter vårt syn mest hensiktsmessig å betrakte dens resultater og funn som nettopp et øyeblikksbilde på virtuell samhandling av idag. Fordi de fleste av funnene i seg selv ikke er overraskende eller uventede, kan det være det desto mer interessant å vie oppmerksomhet til detaljer som likevel kan illustrere nyanseskjeller i virtuelt teamarbeid nå og for få år siden. I noen tilfeller kan slike detaljer dessuten kunne gi noen hint om den videre utviklingen på området. Samtidig skal vi heller ikke underslå verdien av å bekrefte eksisterende kunnskap om virtuell samhandling og utfordringene i den; om ikke annet støtter funnene i denne studien opp under allerede påviste mønstre og fremlagte antakelser om virtuelt teamarbeid.

## 5.6 Praktiske implikasjoner

I det følgende vil vi gå nærmere inn på studiens praktiske implikasjoner, det vil si hvilken betydning vår studie og funnene i denne kan ha for fremtidig virtuelt teamarbeid. I den virtuelle samhandlingen generelt kan det først nevnes at bedrifter bør søke å avklare sitt forhold til bruken av digitale kommunikasjonsverktøy i teamene. Dette innebærer å klargjøre formålet med hvert enkelt verktøy, særlig i tilfeller hvor potensielle substitutter (som Slack og e-post) brukes om hverandre. Bedriften bør også føre en viss kontroll med antallet verktøy som til enhver tid benyttes i teamene, samt avvikle gamle verktøy så snart nye alternativer innføres. Videre kan bedrifter være tjent med at de virtuelle teamene oppretter normer og rutiner som gjør det lettere for teammedlemmene å opptre ryddig og forutsigbart overfor hverandre og teamet som helhet. Mer generelt bør virtuelle team etterstrebe transparens i arbeidet og en felles forståelse av de valgene som tas, noe teammedlemmene selv kan bidra til gjennom et aktivt fokus på å utvise hensyn og etikette. I praksis innebærer dette blant annet å vise aktiv tilstedeværelse i virtuelle møter, orientere fjernlokaliserte teammedlemmer om beslutninger og å involvere flest mulig i både formelle og uformelle fora.

Vår studie antyder videre at det bør være opp til de virtuelle teamene selv å avgjøre hvor ofte medlemmene kommuniserer med hverandre internt. En passende kommunikasjonsfrekvens i teamet kan ta utgangspunkt i medlemmenes egne ønsker, så lenge informasjonsbehovet til hver enkelt er ivaretatt. Ønske og informasjonsbehov bør også være styrende for frekvensen i én-til-én-kommunikasjonen mellom enkeltmedlemmer, men trenger for øvrig ikke å være den samme som for teamet som helhet. Teamene bør ellers søke å minimere risikoen for misforståelser i kommunikasjonen. I skriftlig kommunikasjon betyr dette for avsender å uttrykke seg klart, mens det for mottaker betyr å avklare uklarheter fremfor å gjøre antakelser. Dette gjelder også i tale- og videobasert kommunikasjon, men krever samtidig mer engasjement og tilstedeværelse i samhandlingen.

I møte med tidssoneforskjeller impliserer vår studie at teammedlemmene bør være villige til å utvise en viss grad av fleksibilitet hva gjelder arbeidstid. I tillegg bør henvendelser fra teammedlemmer i andre tidssoner besvares så raskt som mulig med en mottaksbekreftelse, uansett om det ellers foreligger et klart svar på henvendelsen eller ikke. Videre er virtuelle team tjent med å definere roller og ansvar, men det må også være et aktivt fokus på å kommunisere dette tilstrekkelig. Ansatte oppfordres dermed til å vise interesse for hverandres arbeidsoppgaver og til å diskutere innholdet i disse. Angående tillit i virtuelle team antyder vår studie at jevnlig fysiske møter mellom teammedlemmer medvirker til både etablering og opprettholdelse av et tillitsforhold. I tillegg bør teammedlemmene åpent drøfte og enes om

hvordan det kan tilrettelegges for etablering av tillit i teamene. Når det kommer til relasjonsbygging er fysiske møter mellom teammedlemmer også her å anbefale. Dessuten kan teamene vedlikeholde relasjonene gjennom bruk av tale- og videobaserte kommunikasjonsverktøy.

## 6 Konklusjon

Denne oppgaven har gjennom en kvalitativ studie av en mellomstor norsk bedrift forsøkt å kaste lys over følgende todelte problemstilling:

- \* *Hvordan fungerer den generelle samhandlingen i virtuelle team?*
- \* *Hvilke særlige utfordringer oppstår i forbindelse med virtuell samhandling?*

Med tanke på det første spørsmålet i problemstillingen er det først verdt å bemerke hvordan de virtuelle teamene i studien er sammensatt av ansatte med ulik tilhørighet, både hva gjelder avdeling i bedriften og geografisk lokasjon. Mange av de ansatte er gjerne medlem av flere team samtidig, og deres medlemskap i et team kan både være av midlertidig og permanent karakter. Interessant er det her hvordan noen ansatte arbeider vesentlig mer i virtuelle team enn for bare kort tid siden. Av de ansatte selv anses det å ikke utvise tilstrekkelig hensyn og etikette i møte med andre teammedlemmer som en særlig fallgrube, hvilket kan motvirkes gjennom et aktivt fokus på dette, samt god kommunikasjon i teamene. I teamene benyttes i hovedsak to tekstbaserte og ett taleog videobasert kommunikasjonsverktøy, hvorpå de ansatte har ulike preferanser for de tekstbaserte verktøyene, samt et noe uavklart forhold til hvilket av disse som skal brukes når. Hva angår kommunikasjonsfrekvensen varierer denne på tvers av teamene, fra flere ganger om dagen til mindre enn én gang i uken, og teammedlemmene kan til en viss grad styre denne selv. Når det kommer til interaktiviteten i kommunikasjonen oppleves det særlig vanskelig å formidle emosjoner i skriftlig kommunikasjon. Tale- og videobasert kommunikasjon anses derimot i utgangspunktet å være interaktivt, men er samtidig prisgitt den enkeltes vilje til å interagere og til å bruke kamera og mikrofon. I kommunikasjonen for øvrig bør det også påpekes hvordan en del ansatte utenlands opplever at andre teammedlemmer ikke helt forstår hvordan det er å være en av få virtuelle deltakere i møter hvor resten er samlet fysisk. Vi finner det dessuten bemerkelsesverdig hvordan samtlige aspekter vi har undersøkt ved den generelle samhandlingen i virtuelle team kan relateres til kommunikasjon, enten det gjelder rammene for samhandlingen, bruken av verktøy eller som et suksesskriterium for vellykket virtuelt teamarbeid.

Når det kommer til problemstillingens andre spørsmål har vi i denne studien påvist fire særlige utfordringer som oppstår i forbindelse med virtuell samhandling, og samtidig funnet at også

disse i stor grad involverer kommunikasjon. Mer spesifikt er disse utfordringene relatert til tidssoneforskjeller, roller og ansvar, samt tillit og relasjoner. Tidssoneforskjellene utgjør en utfordring ved å medvirke til mye asynkron og dermed treg kommunikasjon i teamene, samtidig som de negative effektene av at teammedlemmer ikke besvarer hverandres henvendelser forsterkes ytterligere av disse forskjellene. Konsekvensen er typisk knyttet til liten fremdrift i arbeidet, og i verste fall kan tidssoneforskjeller medføre konflikter i teamene. I forbindelse med fordelingen av roller og ansvar foreligger det en utfordring i å kommunisere denne tilstrekkelig i teamene, hvilket kan resultere i uoversiktighet og misforståelser i teamarbeidet. Med tanke på etablering og opprettholdelse av tillit anses dette generelt som mer utfordrende i virtuelle team enn i tradisjonelle team. Fysiske møter eller økt bruk av tale- og videobasert kommunikasjon er mulige løsningsmomenter fordi det stimulerer til synkron kommunikasjon og samhandling. Det kan også trekkes frem hvordan generøsitet og liknende symbolhandlinger kan bidra positivt til tillitsforholdet i virtuelle team. Til slutt opplever de ansatte det som mer utfordrende å bygge og vedlikeholde relasjoner i virtuelle team som følge av mindre sosial interaksjon og noe mangel på kjennskap til hvordan fjernlokaliserte teammedlemmer bør imøtekommes og håndteres. I tillegg er mulighetene for å bygge relasjoner til andre ansatte på tvers av teamene færre, som følge av begrensninger i hvilke roller og stillinger ansatte med tilhold i utlandet kan inneha. Også for å bygge og ivareta relasjoner finner vi at fysiske møter og økt bruk av tale- og videokommunikasjon er nyttig; her fordi det øker den oppfattede nærheten mellom teammedlemmene. I denne studien har vi sett på mange aspekter ved kommunikasjon, deriblant frekvens, kvalitet og interaktivitet og hvert av disse har vist seg å spille en stor rolle i den virtuelle samhandlingen.

## 7 Bibliografi

- Augustine, A. (2018). A Review of the Slack Communication Service. Hentet 14. april 2019, fra <https://www.lifewire.com/slack-sets-standard-team-communication-online771603>
- Breuer, C., Hüffmeier, J. & Hertel, G. (2016). Does Trust Matter More in Virtual Teams? A Meta-Analysis of Trust and Team Effectiveness Considering Virtuality and Documentation as Moderators. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1151– 1177. doi:10.1037%2Fap10000113
- Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2012). *Kvalitative Metoder: Empiri og teoriutvikling* (1. utg.). Oslo, Norge: Gyldendal Norsk Forlag.
- Brochs-Haukedal, W. (2017). *Arbeidspsykologi og Ledelse* (1. utg.). Bergen, Norge: Fagbokforlaget.
- Burnard, P., Gill, P., Stewart, K., Treasure, E. & Chadwick, B. (2008). Analysing and Presenting Qualitative Data. *British Dental Journal*, 204(8), 429–432. doi:10.1038/ sj.bdj.2008.292
- Christozov, D., Chukova, S. & Mateev, P. (2006). A Measure of Risk Caused by Information Asymmetry in e-Commerce. *Issues in Informing Science and Information Technology*, 3(1), 147–157. doi:10.28945/3015
- Clark, W. R., Clark, L. A. & Crossley, K. (2010). Developing Multidimensional Trust Without Touch in Virtual Teams. *The Marketing Management Journal*, 20(1), 177– 193. Hentet fra <http://www.mmaglobal.org/publications/MMJ/MMJ-Issues/2010Spring/MMJ-2010-Spring-Vol20-Issue1-Complete.pdf>
- Dulebohn, J. H. & Hoch, J. E. (2017). Virtual Teams in Organizations. *Human Resource Management Review*, 27(4), 569–574. doi:10.1016/j.hrmmr.2016.12.004
- Duran, V. & Popescu, A.-D. (2014). The Challenge of multicultural Communication in Virtual Teams. *The Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109(1), 365–369. doi:10.1016/j.sbspro.2013.12.473
- Ford, R. C., Piccolo, R. F. & Ford, L. R. (2017). Strategies For Building Effective Virtual Teams: Trust is Key. *Business Horizons*, 60(1), 25–34. doi:10.1016/j.bushor.2016.08.009
- Gibbs, J. L., Nekrassova, D., Grushina, S. V. & Wahab, S. A. (2008). Reconceptualizing Virtual Teaming from a Constitutive Perspective: Review, Redirection and Research Agenda. *Communication Yearbook*, 32(1), 187–229. doi:10.1080/23808985.2008.11679078



- Guay, M. (2018). The Google Chat Guide: Everything You need to know about Google Hangouts Meet, Chat and More. Hentet 14. april 2019, fra <https://zapier.com/blog/google-hangouts-meet-guide/>
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for ØkonomiskAdministrative Fag* (3. utg.). Bergen, Norge: Abstrakt Forlag.
- Khurram, M., Rehman, A., Ishfaq, S. & Jamil, R. A. (2017). Virtual Leadership: A Review Paper. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 8(4), 183–193. doi:10.2478/mjss2018-0089
- Langdridge, D. (2007). *Psykologisk Forskningsmetode: En innføring i kvalitative og kvantitative tilnæringer* (4. utg.). Bergen, Norge: Fagbokforlaget.
- Liao, C. (2017). Leadership in Virtual Teams: A Multilevel Perspective. *Human Resource Management Review*, 27(4), 648–659. doi:10.1016/j.hrmr.2016.12.010
- Lukić, J. & Vračar, M. M. (2018). Building and Nurturing Trust Among Members in Virtual Project Teams. *Strategic Management Journal*, 23(3), 10–16. doi:10.5937/StraMan1803010L
- Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., Paoletti, J., Burke, C. S. & Salas, E. (2018). Does Team Communication Represent a One-Size-Fits-All Approach? A Meta-Analysis of Team Communication and Performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 144(1), 145–170. doi:10.1016/j.obhdp.2017.08.001
- Marlow, S. L., Lacerenza, C. N. & Salas, E. (2017). Communication in Virtual Teams: A Conceptual Framework and Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 27(4), 575–589. doi:10.1016/j.hrmr.2016.12.005
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. doi:10.2307/258792
- Mesmer-Magnus, J. R., DeChurch, L. A., Rodriguez, M. J. & Wildman, J. (2011). A Meta-Analytic Investigation of Virtuality and Information Sharing in Teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 214–225. doi:10.1016/j.obhdp.2011.03.002
- Mukherjee, D., Lahiri, S., Mukherjee, D. & Billing, T. K. (2012). Leading virtual Teams; How do social, cognitive and behavioral Capabilities matter? *Management Decision*, 50(2), 273–290. doi:10.1108/00251741211203560
- NESH. (2016). *Forskningsetiske Retningslinjer for Samfunnsvitenskap, Humaniora, Juss og Teologi* (4. utg.). Oslo, Norge: De Nasjonale Forskningsetiske Komitéene.
- Nydegger, R. & Nydegger, L. (2010). Challenges in Managing Virtual Teams. *Journal of Business & Economics Research*, 8(3), 69–82. doi:10.19030/jber.v8i3.690

- O’Leary, M. B., Wilson, J. M. & Metiu, A. (2014). Beyond Being There: The Symbolic Role of Communication and Identification in Perceptions of Proximity to Geographically Dispersed Colleagues. *Management Information Systems Quarterly*, 38(4), 1219–1243. Hentet fra <https://pdfs.semanticscholar.org/c58e/09d9b68291b14a4fd8768c37bbca249fd450.pdf>
- Oxford English Dictionary. (2019). Relation. Hentet 28. mai 2019, fra <https://en.oxforddictionaries.com/definition/relation>
- Purvanova, R. K. (2014). Virtual versus Face-To-Face Teams: What Have We Really Learned? *The Psychologist-Manager Journal*, 17(1), 2–29. doi:10.1037/mgr0000009
- Ruiller, C., Van Der Heijden, B., Chetodet, F. & Dumas, M. (2018). «You have got a Friend» The Value of Perceived Proximity for Teleworking Success in Dispersed Teams. *Team Performance Management*, 25(2), 2–29. doi:10.1108/TPM-11-2017-0069
- RW<sup>3</sup> CultureWizard. (2018). 2018 Trends in High-Performing Global Virtual Teams. Hentet fra <https://content.ebulletins.com/hubfs/C1/Culture%20Wizard/LL-2018%20Trends%20in%20Global%20VTs%20Draft%2012%20and%20a%20half.pdf>
- Schwartz, D., Fischhoff, B., Krishnamurti, T. & Sowell, F. (2013). The Hawthorne Effect and Energy Awareness. *Proceedings of The National Academy of Sciences*, 110(38), 15242–15246. doi:10.1073/pnas.1301687110
- Snellman, C. L. (2014). Virtual Teams: Opportunities and Challenges for e-Leaders. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110(1), 1251–1261. doi:10.1016/j.sbspro.2013.12.972
- Svartdal, F. (2018). Validitet i Psykologi. Hentet 15. april 2019, fra [https://snl.no/validitet\\_i\\_psykologi](https://snl.no/validitet_i_psykologi)
- Thompson, L. L. (2015). *Making the Team: A Guide for Managers* (5. utg.). Essex, England: Pearson Education Limited.
- Tjora, A. (2018). *Kvalitative Forskningsmetoder i Praksis* (3. utg.). Oslo, Norge: Gyldendal Norsk Forlag.
- West, M. A. & Lyubovnikova, J. R. (2012). Real Teams or Pseudo Teams? The changing landscape needs a better map. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(1), 25–28. doi:10.1111/j.1754-9434.2011.01397.x
- Wilson, J. M., O’Leary, M. B., Metiu, A. & Jett, Q. R. (2008). Perceived Proximity in Virtual Work: Explaining the Paradox of Far-but-Close. *Organization Studies*, 29(7), 979–1002. doi:10.1177/0170840607083105

## 8 Vedlegg

### 8.1 Vedlegg A: Førsteutkast til intervjuguide

#### A: Innledning

- Takk for at du er villig til å delta på dette intervjuet!
- Formålet med denne studien er å se nærmere på samhandlingen i virtuelle team og hvordan denne kan forbedres.
- Intervjuet vil vare ca. 40-60 minutter.
- Både du og avdelingen din anonymiseres og alt du sier er konfidensielt. Vi vil lagre data på en måte som sikrer dette.
- Dersom du godtar det, vil vi gjerne ta opp lyd/video av intervjuet for å gjøre en transkribering senere.

#### B: Generelt om intervjuobjektet

- Kan du begynne med å fortelle litt om deg selv?
- Hvordan er din ansiennitet i selskapet og erfaring i bransjen?
- Kan du fortelle om din rolle i selskapet og i teamet/de ulike teamene?

#### C: Virtuelt teamarbeid

- Kan du forklare hvordan det generelle teamarbeidet fungerer i organisasjonen?
- Hvor mye av teamarbeidet foregår virtuelt (ikke ansikt til ansikt)?
- Fortell litt om de virtuelle møtene i teamene du jobber i.
- Hva er din oppfatning av hvor godt disse møtene fungerer? Varierer det fra team til team?
- Hva er dine suksesskriterier for et godt virtuelt teamarbeid?
- Hva mener du er potensielle fallgruver i et virtuelt teamarbeid?

- Hvilken rolle spiller tidssoneforskjeller for deg i team der dette forekommer?
- Hvilke kommunikasjonsverktøy benyttes i dine team?
- Hvilke verktøy foretrekker du selv og evt. hvorfor foretrekker du disse over verktøyene teamene dine benytter?
- Har valget av kommunikasjonsverktøy innvirkning på kvaliteten i teamarbeidet?

D: Opplevd nærhet D1:

Kommunikasjon

- Hvor ofte kommuniserer du med andre teammedlemmer?
- Hvordan opplever du denne frekvensen?
- Hvordan opplever du substansen/rikholdigheten i kommunikasjonen?
- Opplever du kommunikasjonen som interaktiv? (Kommer emosjoner, humør, forskjellige perspektiver osv. godt frem?) Hvorfor/hvorfor ikke?

D2: Identifikasjon

- Opplever du at det eksisterer et felles verdigrunnlag/tankesett i teamene?
- Opplever du personlig å dele en felles identitet med de andre teammedlemmene? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Opplever du at teammedlemmene har kjennskap til hverandres bakgrunn og erfaringer (opphav, utdannelse, politisk syn, religion, livshistorie)? Hvilken betydning har dette?
- Opplever du at teammedlemmene har kjennskap til hverandres personlige styrker og svakheter, kunnskaper og kompetanser?
- Kan du i en gitt situasjon tenkes å kjenne dine teammedlemmer godt nok til å vite hvordan hver enkelt vil handle (uten å kommunisere med dem)?

D3: Sosio-organisatoriske faktorer

- Hvor sterk/svak opplever du din relasjon til de andre teammedlemmene?
- Opplever du at det eksisterer normer i teamene? Forholder du deg evt. til disse?

- Finnes det rutiner for å etablere normer eller eksplisitte regler i teamene?
- Føler du deg alltid som et fullverdig medlem av teamene? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Opplever du å måtte anstrenge deg for å ivareta din relasjon til andre teammedlemmer? Hvis ja, hvorfor?
- Hvor trygg er du på andre teammedlemmers profesjonalitet når det kommer til utveksling og behandling av konfidensiell informasjon?
- Hvordan håndteres eventuelle misforståelser i teamene?
- Eksisterer det definerte rammer for teamenes arbeids- og rollefordeling? På hvilken måte er (fraværet av) disse av betydning?
- Eksisterer det strukturelle rammebetingelser for teamene (garantier, kontrakter, avtaler, forsikringer osv.) Hvorfor/hvorfor ikke og evt. hvilke?
- Opplever du at bruken av teknologiske kommunikasjonsverktøy påvirker teamarbeidet (positivt eller negativt)? I så fall hvordan?

#### D4: Individuelle faktorer

- Hvilket forhold har du til teknologi fra tidligere (barndom)?
- Har du erfaring med å jobbe i virtuelle team fra tidligere?
- Anser du deg selv som åpen for å ta i bruk nye kommunikasjonsverktøy og –metoder? Hvis nei, hvorfor ikke?
- Har du et eksempel på en konkret situasjon der du opplevde utfordringer ved det virtuelle aspektet av et teamarbeid?

#### E: Tillit/Kognisjon

- Hvordan skapes nødvendig tillit i virtuelle team?
- Er det noen forskjell på hvordan tillit skapes i fysiske versus virtuelle team?
- Er informasjon om roller, ansvar, oppgavefordeling og arbeidsmetoder tilstrekkelig kommunisert i dine team?
- Kommuniserer teamene dine (virtuelt) utenfor jobbsammenheng?

#### F: Avslutning

- Har du noe mer å legge til om virtuelt teamarbeid som du finner interessant?
- Er det noen spesifikke personer i organisasjonen du mener vi bør intervju?
- Til slutt, har du noen flere spørsmål om lagring av data og hva den brukes til?
- Dersom det blir aktuelt med oppfølgingsintervju, har du noe imot å bli forespurt om deltakelse på dette?
- Takk for din deltakelse!

## 8.2 Vedlegg B: Andreutkast til intervjuguide

#### A: Innledning

- Takk for at du er villig til å delta på dette intervjuet!
- Formålet med denne studien er å se nærmere på samhandlingen i virtuelle team og hvordan denne kan forbedres.
- Intervjuet vil vare ca. 40-60 minutter.
- Både du og avdelingen din anonymiseres og alt du sier er konfidensielt. Vi vil lagre data på en måte som sikrer dette.
- Dersom du godtar det, vil vi gjerne ta opp lyd/video av intervjuet for å gjøre en transkribering senere.

#### B: Generelt om intervjuobjektet

- Kan du begynne med å fortelle litt om deg selv?
- Hvordan er din ansiennitet i selskapet og erfaring i bransjen?
- Kan du fortelle om din rolle i selskapet og i teamet/de ulike teamene?

#### C: Virtuelt teamarbeid

- Kan du forklare hvordan det generelle teamarbeidet fungerer i organisasjonen?
- Hvor mye av teamarbeidet foregår virtuelt (ikke ansikt til ansikt)?

- Hva er din oppfatning av hvor godt disse møtene fungerer? Varierer det fra team til team?
- Hva er dine suksesskriterier for et godt virtuelt teamarbeid?
- Hva mener du er potensielle fallgruver i et virtuelt teamarbeid?
- Hvilken rolle spiller tidssoneforskjeller for deg i team der dette forekommer?
- Hvilke verktøy foretrekker du selv og evt. hvorfor foretrekker du disse over verktøyene teamene dine benytter?

D: Opplevd nærhet D1:

Kommunikasjon

- Hvor ofte kommuniserer du med andre teammedlemmer?
- Hvordan opplever du substansen/rikholdigheten i kommunikasjonen?
- Opplever du kommunikasjonen som interaktiv? (Kommer emosjoner, humør, forskjellige perspektiver osv. godt frem?) Hvorfor/hvorfor ikke?

D2: Identifikasjon

- Opplever du at det eksisterer et felles verdigrunnlag/tankesett i teamene?
- Opplever du at teammedlemmene har kjennskap til hverandres bakgrunn og erfaringer (opphav, utdanning, politisk syn, religion, livshistorie)? Hvilken betydning har dette?
- Opplever du at teammedlemmene har kjennskap til hverandres personlige styrker og svakheter, kunnskaper og kompetanser?
- Kan du i en gitt situasjon tenkes å kjenne dine teammedlemmer godt nok til å vite hvordan hver enkelt vil handle (uten å kommunisere med dem)?

D3: Sosio-organisatoriske faktorer

- Hvor sterk/svak opplever du din relasjon til de andre teammedlemmene?
- Opplever du at det eksisterer normer i teamene? Forholder du deg evt. til disse?
- Føler du deg alltid som et fullverdig medlem av teamene? Hvorfor/hvorfor ikke?

- Eksisterer det definerte rammer for teamenes arbeids- og rollefordeling? På hvilken måte er (fraværet av) disse av betydning?

#### D4: Individuelle faktorer

- Hvilket forhold har du til teknologi fra tidligere (barndom)?
- Har du erfaring med å jobbe i virtuelle team fra tidligere?
- Anser du deg selv som åpen for å ta i bruk nye kommunikasjonsverktøy og –metoder? Hvis nei, hvorfor ikke?
- Har du et eksempel på en konkret situasjon der du opplevde utfordringer ved det virtuelle aspektet av et teamarbeid?

#### E: Tillit/Kognisjon

- Hvordan skapes nødvendig tillit i virtuelle team?
- Er det noen forskjell på hvordan tillit skapes i fysiske versus virtuelle team?
- Er informasjon om roller, ansvar, oppgavefordeling og arbeidsmetoder tilstrekkelig kommunisert i dine team?
- Kommuniserer teamene dine (virtuelt) utenfor jobbsammenheng?

#### F: Avslutning

- Har du noe mer å legge til om virtuelt teamarbeid som du finner interessant?
- Er det noen spesifikke personer i organisasjonen du mener vi bør intervju?
- Til slutt, har du noen flere spørsmål om lagring av data og hva den brukes til?
- Dersom det blir aktuelt med oppfølgingsintervju, har du noe imot å bli forespurt om deltakelse på dette?
- Takk for din deltakelse!



## 8.3 Vedlegg C: Samtykkeskjema

### Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt om samhandling i Virtuelle Team

#### Bakgrunn og formål

Vi er to masterstudenter fra Norges Handelshøyskole (NHH) som skal skrive en masteroppgave innenfor emnet *Team og Teamledelse*. Formålet med denne studien er å se på samhandlingen i en moderne organisasjon der team arbeider på tvers av tid og rom ved hjelp av digitale kommunikasjonsverktøy. Avhandlingen gjennomføres i samarbeid med FOCUS-programmet ved NHH. FOCUS er et forskningsprosjekt ved NHH der skolen samarbeider med ulike næringslivsaktører for å utvikle kunnskap om norske bedrifter innenfor temaer som internasjonalisering og integrering, ledelse av kunnskapsmedarbeidere, dynamiske styringsmekanismer og kunnskapsdeling. Målet for FOCUS er å bidra til utvikling av teorier og modeller for fremtidige foretaksløsninger, samt etablere nye arenaer for samarbeid mellom akademia og næringslivet.

#### Utvalget

Utvalget i vår studie vil bli valgt i samarbeid med vår kontaktperson hos dere. De deltakerne som blir forespurt avgjør selv om de ønsker å delta. Kriteriet for å kunne delta er at man i betydelig grad kommuniserer virtuelt med andre i organisasjonen.

#### Hva innebærer deltakelse i studien?

I denne forespørselen ber vi deg om å delta på et intervju (+ et eventuelt oppfølgingsintervju, dette vil være mulig å avslå) med varighet på 30-60 minutter. Intervjuet vil bli tatt opp på lydbånd og det vil bli tatt notater underveis. Vi ber også om tilgang til å kunne observere ett eller flere møter mellom deg og de du samhandler med. Et slikt samhandlingsmøte vil kunne bli tatt opp på lydbånd og/eller video og det vil bli tatt notater underveis. Resultatene av studien vil bli publisert anonymt og eventuelle bedriftssensitive opplysninger vil ikke bli tatt med i datagrunnlaget for studien.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Det er helt frivillig å delta i prosjektet og du kan til enhver tid trekke deg fra studien. Forskerne i FOCUS-programmet vil få tilgang til de anonymiserte dataene som for øvrig er underlagt taushetsplikt. Det vil kunne være aktuelt å gjennomføre en senere oppfølgingsundersøkelse. Dersom dette skulle være tilfellet vil du motta ny informasjon, samt en ny forespørsel om å delta. Studien vil avsluttes i løpet av juni 2019.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn.

Ved å signere denne erklæringen samtykker du til å delta i studien. Dersom du har spørsmål vedrørende denne henvendelsen, eller ønsker å bli informert om resultatene fra studien når disse foreligger, kan du kontakte en av oss på adressene under.

Med vennlig hilsen

Ola Ringen

NHH

E-post: [ola.ringen@student.nhh.no](mailto:ola.ringen@student.nhh.no)

Tlf: +47 473 43 284

Jeg har mottatt skriftlig informasjon og er villig til å delta i studien.

Kristian Westbye Ølstad

NHH

E-post: [kristian.olstad@student.nhh.no](mailto:kristian.olstad@student.nhh.no)

Tlf: +47 414 75 821

Navn (Blokkbokstaver):

.....

Signatur:

.....

Telefonnummer:

.....

E-post:

.....



Som et resultat av et mer dynamisk arbeidsliv kjennetegnet av mindre avhengighet til kontoret, mer bruk av digitale kommunikasjonsverktøy og fleksible arbeidstider, har virtuelle team etter hvert blitt en svært utbredt arbeidsform. Bruken av virtuelle team byr på mange fordeler, deriblant utvidet tilgang til fysisk utilgjengelig ekspertise, kontinuerlig 24/7-operativitet, reduksjon i reisekostnader og kunnskapsdeling på tvers av geografi og organisasjoner. Kombinasjonen av mindre fysisk tilstedeværelse og mer bruk av digital kommunikasjon legger imidlertid andre premisser for samhandlingen mellom teammedlemmer enn hva tilfellet er i tradisjonelle team. Formålet med denne oppgaven er dermed å se nærmere på hvordan den generelle samhandlingen i virtuelle team fungerer og å undersøke hvilke særlige utfordringer som oppstår i forbindelse med virtuell samhandling. Med dette utgangspunktet har vi gjennomført en kvalitativ studie av virtuelt samarbeid i en mellomstor norsk bedrift. Ved hjelp av et datagrunnlag bestående av intervju- og observasjonsdata, har målet vært å belyse den ovennevnte problematikken nærmere.

I studiens første del tilstreber vi innsikt i hvordan den generelle samhandlingen fungerer i samtidens virtuelle team. Vi ser at de ansatte er fortrolige og tilfredse med flere ulike kommunikasjonsverktøy, men at det råder usikkerhet rundt hvilke av disse som er best egnet i gitte situasjoner. I tillegg finner vi at mange ansatte i hovedsak forbinder virtuelt samarbeid med bortfall av fysisk nærhet til andre teammedlemmer, hvorpå jevnlig besøk i teamene er blant tiltakene for å håndtere vanskelighetene dette bringer med seg. Spesielt trekkes også tydelig kommunikasjon, forventningsavklaring og det å utvise hensyn og etikette frem som viktige elementer i den virtuelle samhandlingen.

I studiens andre del ser vi nærmere på særlige utfordringer som oppstår i forbindelse med virtuell samhandling. Her avdekker vi i studien blant annet hvordan tidssoneforskjeller medfører treg kommunikasjon, noe som ofte kan føre til liten fremdrift i arbeidet og følgelig frustrasjon og konflikter i teamene. Vi avdekker også at teammedlemmene mangler kjennskap til hverandres roller og ansvar, slik at detaljer omkring dette har behov for å kommuniseres mer eksplisitt i virtuelle team enn i tradisjonelle team. Dessuten har vi funnet at fysiske møter er viktig for både tillits- og relasjonsbygging, men at interaktiv kommunikasjon som for eksempel videosamtaler delvis kan mitigere dette behovet i tilfeller der fysiske møter ikke er mulig å gjennomføre.

# SNF



**Samfunns- og næringslivsforskning AS**

Centre for Applied Research at NHH

Helleveien 30  
NO-5045 Bergen  
Norway

P +47 55 95 95 00  
E [snf@snf.no](mailto:snf@snf.no)  
W [snf.no](http://snf.no)

Trykk: Allkopi Bergen