

Virtuell samhandling F

Når kaffepausen blir elektronisk



VIDAR SCHEI er professor ved Institutt for strategi og ledelse ved NHH og forsker i FOCUS-programmet og CORE-gruppen (Cooperation Research). Hans faglige interesser er særlig knyttet til samarbeid, og inkluderer temaer som team, forhandlinger, kultur og ledelse.



THERESE E. SVERDRUP er førsteamanuensis ved Institutt for strategi og ledelse ved NHH og forsker i FOCUS-programmet og CORE-gruppen (Cooperation Research). Hun forsker på ledelse, team og teamarbeid, den psykologiske kontrakten og samarbeid generelt.



MARIT HEIENE er siviløkonom fra NHH og har studert informatikk ved Høyskolen i Østfold. Hun har lang erfaring med anskaffelser i Equinor og jobber nå som seniorrådgiver for anskaffelser i Norges Bank Investment Management. Hennes faglige interesser er knyttet til anskaffelser, forhandlinger, prosessledelse og samarbeid.



SONDRE GODVIK OLSEN er Associate Consultant i PwC Consulting Nordvest og siviløkonom fra NHH. Hans faglige interesser knytter seg til samarbeid, organisasjonsutvikling, prosjektledelse og -styring.

SAMMENDRAG

Virtuell kommunikasjon blir stadig mer sentralt i en digital og global verden. Samtidig kan virtuell samhandling være svært krevende. For å få bedre innsikt i hvordan effektiv virtuell samhandling kan skapes, fulgte vi en mindre IT-bedrift med svært høy grad av elektronisk kommunikasjon. De to viktigste forutsetningene for suksess

synes å være høy tillit og gode tekniske løsninger, mens de viktigste driverne ser ut til å være strukturelle forhold knyttet til verktøy og arbeidsprosesser samt kulturbygging gjennom normdannelse og sosialisering. Og en ting synes klart: Effektiv virtuell samhandling kommer ikke av seg selv.

Indeed, we are waltzing into a new era of hypermobility: the anywhere office.

(Oliver Pickup, *The Telegraph*, 2018)

André Tider sukket oppgitt. Nok en gang var det problemer med oppkoblingen. Dette virtuelle teamarbeidet ble bare tull. Ikke kjente han de andre noe særlig heller. Gjorde de egentlig sin del av arbeidet? Nei, hadde det vært André som ledet dette teamet, så skulle det jammen blitt mer struktur på sakene. Han skulle i alle fall sørget for å sette noen tydelige spilleregler for samhandlingen. André stilte på webkameraet og sukket igjen.

(Tenkt eksempel på virtuell samhandling)

André er nok ikke alene om å oppleve at det kan være utfordrende å jobbe virtuelt. Samtidig må nok både han og andre i økende grad forholde seg til virtuell kommunikasjon. En nylig studie av 1 372 deltakere fra 80 land fant for eksempel at 85 prosent av respondentene arbeidet i virtuelle team (RW³ CultureWizard, 2016). I en annen rapport om trender i arbeidslivet spås fleksibelt arbeid – inkludert virtuelle team – å bli «one of the biggest drivers of transformation of business models» (World Economic Forum, 2016).

Virtuell samhandling har åpenbart mange fordeler. Det kan for eksempel gi økt fleksibilitet for individer, bedre ressurstilgang for bedrifter og positive miljøeffekter for samfunnet. Samtidig kommer virtuelt samarbeid med en kostnad. Som antydnet i innledningseksempelet med André er sentrale utfordringer med denne samarbeidsformen blant annet å få til god kommunikasjon og koordinering (Gilson, Maynard, Young, Vartiainen, & Hakonen, 2015). Formålet med denne artikkelen er derfor å få innsikt i *hvordan* vi kan skape effektiv virtuell samhandling.

For å belyse dette har vi fulgt en liten, moderne IT-bedrift med svært høy grad av virtuell samhandling. Gjennom intervjuer og observasjoner finner vi at tillit og teknologi er sentrale forutsetninger, mens struktur og kultur er sentrale drivere for å få til vellykket virtuell samhandling. Og effektivt virtuelt samarbeid er definitivt mulig, men krever nok bedre tilrettelegging enn i bedriften til André.

VIRTUELL SAMHANDLING

Vi vil i denne artikkelen ta utgangspunkt i litteraturen om virtuelle team. Virtuelle team defineres gjerne som en gruppe mennesker som er avhengige av hverandres ressurser og evner, og som jobber mot et felles mål på tvers av geografiske lokasjoner og tid ved hjelp av informasjons- og kommunikasjonsteknologi (Thompson, 2015). Det sentrale her er at store deler av samhandlingen skjer elektronisk, og ikke ansikt til ansikt. Deltakerne trenger ikke nødvendigvis å jobbe asynkront eller fra ulike steder, men de har muligheten til det gjennom informasjonsteknologiske verktøy.

HVA VI VET

La oss starte med å se på hva vi vet om effektiv virtuell samhandling. Tre forhold som synes å være sentrale, er å (1) skape tillit, (2) bygge et inkluderende miljø, og (3) etablere hensiktsmessige prosedyrer for den virtuelle samhandlingen.

Den første faktoren er å skape tillit mellom deltakere (Kirkman, Rosen, Gibson, Tesluk, & McPherson, 2002). Tilliten i starten er ofte høyere i tradisjonelle team enn i virtuelle team, fordi virtuelle team typisk har mindre tette relasjoner og muligheter til å observere hverandre (Wilson, Straus, & McEvily, 2006). Samtidig innebærer manglende kontrollmuligheter mellom medlemmer som jobber virtuelt, at disse teamene gjerne er mer avhengige av tillit enn tradisjonelle team (Morris, Marshall, & Rainer, 2002). Effektive virtuelle team viser seg derfor å være flinkere til å utvikle og opprettholde tillit enn mindre effektive virtuelle team (Kanawattanachai & Yoo, 2002). Allerede førsteinntrykket man gir virtuelt, synes viktig for hvordan tilliten utvikler seg videre: Team hvor førsteinntrykket er dårlig, har lav tillit og vanskelig for å øke tilliten etter hvert (Jarvenpaa & Leidner, 1998; se også Cummings & Dennis, 2018). Samme studie fant videre at irregulært og uforutsigbart kommunikasjonsmønster bidro til svekket tillit mellom medlemmene. Nyere forskning viser også at virtuelle team med høy autonomi har høyere tillit og bedre samarbeid enn virtuelle team med lav autonomi (Choi & Cho, 2019).

Den andre faktoren er å bygge et inkluderende miljø. Dette er relatert til tillit, men handler i større grad om at deltakerne klarer å bygge en positiv sosial atmosfære i den virtuelle konteksten. Et positivt samarbeidsklima er påvist å være essensielt for både effektivitet

(Coppola, Hiltz, & Rotter, 2004) og kreativitet (Ocker, 2005) i virtuelle team. Videre er en av hovedutfordringene for ledere av virtuelle team å holde medlemmene engasjerte (Panteli, Yalabik, & Rapti, 2019), og denne utfordringen blir forsterket av at mange deltakere er medlemmer av flere team simultant (Maynard, Mathieu, Rapp, & Gilson, 2012). En måte å skape samhold på kan derfor være å danne virtuelle sosiale møteplasser. Selv litt elektronisk småprat (*schmoozing*) i starten viser seg å forbedre relasjoner og resultater i virtuelle forhandlinger (Moore, Kurtzberg, Thompson, & Morris, 1999). En annen måte å utvikle tillit og et inkluderende miljø på er å møtes ansikt til ansikt, gjerne tidlig i teamets levetid.

Den tredje faktoren er å etablere hensiktsmessige prosedyrer for den digitale samhandlingen. Ettersom den virtuelle settingen kan gjøre det utfordrende å kommunisere tett og gjennom «rike» kanaler, vil klare prosedyrer kunne sikre at medlemmene kommuniserer systematisk og målrettet (kfr. Rice, Davidson, Dannenhoffer, & Gay, 2007). Å etablere mål tidlig i teamets livs- syklus viser seg for eksempel å være gunstig for virtuelle teams samhold og prestasjon (Brahm & Krunze, 2012). Tilsvarende er det positivt å bruke tid på forberedelsesaktiviteter (planlegging, prioritering av mål, utvikling av alternative handlingsplaner) i virtuelle team (Maynard mfl., 2012). Dermed kreves det av ledere i virtuelle team – mer enn i tradisjonelle team – at de er proaktive og strukturerende (Bell & Kozlowski, 2002; se ellers Liao, 2017, for en nyere oversikt over ledelse i virtuelle team).

HVA VI IKKE VET

Selv om vi har en del kunnskap om virtuelt samarbeid, er det noen forhold hvor kunnskapen er begrenset. Dette gjelder særlig forståelsen av (1) nye teknologiske verktøy, (2) nye arbeidsformer og -strukturer, og (3) det dynamiske samspillet i virtuelle team.

For det første har vi behov for bedre innsikt i hvordan nye teknologiske verktøy preger arbeidet i moderne virtuelle team. Duhlebon og Hoch (2017) sier det rett ut: «Organizations continue to widely adopt virtual teams as a primary way to structure work, and the recent growth in utilization has outstripped theory and research on virtual teams» (s. 569). Den raske teknologiske utviklingen innebærer stadig nye verktøy og hjelpemidler som kan virke inn på hvordan den virtuelle samhandlingen foregår. Vi trenger derfor kunnskap om hvordan dette kan bidra til effektiv samhandling.

For det andre har vi behov for bedre forståelse av hvordan nye arbeidsformer og -strukturer virker i virtuelle team. Mens team tradisjonelt har vært sett på som statiske og lukkede enheter, har moderne team – og særlig virtuelle team – gjerne mer flytende grenser og skiftende medlemskap (kfr. Wageman, Gardner, & Mortensen, 2012). Multiple teammedlemskap (MTM) – at en bidrar til to eller flere team innenfor samme tidsrom – er også stadig mer vanlig, men lite utforsket (O’Leary, Mortensen, & Woolley, 2011). I tillegg er det ønskelig med mer kunnskap om hvordan ulike prosessverktøy (som f.eks. Scrum) virker i virtuelle team.

For det tredje har vi behov for mer kunnskap om det dynamiske samspillet i virtuelle samarbeid. Mesteparten av tidligere forskning har vært spørreskjema-baserte tverrsnittundersøkelser (Gilson mfl., 2015). For å få en dypere forståelse av hvordan virtuelle team kan samhandle effektivt, er det behov for andre typer studier – for eksempel casestudier – som bedre fanger inn det komplekse samspillet som foregår i virtuelle team over tid.

I vår studie vil vi adressere alle de tre begrensningene som er diskutert over. Ved hjelp av intervjuer og observasjoner ser vi nærmere på en bedrift som ligger helt i fronten når det gjelder virtuell samhandling og bruk av ny teknologi, og som benytter nyere arbeidsformer hvor teamgrensene ofte er flytende og medlemskapene multiple. I neste kapittel presenterer vi casebedriften og gjør rede for hvordan vi har gått fram.

METODE

KONTEKST

Vår casebedrift er en liten, norsk teknologibedrift hvor de ansatte har høy grad av virtuell samhandling i hverdagen. Casebedriften har cirka 20 ansatte som jobber innenfor produktdesign, programvareutvikling, markedsføring og salg samt kundeservice. Bedriften har hovedkontor i Oslo, men de har også ansatte flere andre steder i Norge samt i USA og Spania. Såkalt fjernarbeid (*remote working*) er utbredt i bedriften. Det vil si at alle ansatte, uavhengig av geografisk tilhørighet, til enhver tid står fritt til å jobbe enten fra kontoret, en kafé, hjemmefra eller hvor det måtte passe. Kommunikasjonen i casebedriften skjer altså i hovedsak elektronisk, typisk gjennom verktøy som Slack, Apper.in, Trello og Confluence (se vedlegg 1 for nærmere beskrivelse).

Casebedriften har bygget sine arbeidsprosesser rundt prosessrammeverket Scrum (Schwaber & Sutherland, 2017). Dette er et enkelt rammeverk for hvordan team kan håndtere utviklingen av komplekse produkter (se vedlegg 2), og brukes blant annet i programvareutvikling, slik som vår casebedrift gjør. De har imidlertid tilpasset rammeverket noe. Prosjektene i casebedriften er selvstyrte, og det arbeides i såkalte sprinter. En sprint i casebedriften varer i to uker og inneholder flere ulike prosjekter. Hver sprint starter med et planleggingsmøte. Videre har ingeniørene og utviklerne hver dag et standupmøte på maksimalt 15 minutter. Produktteamet har sin egen versjon av standupmøtet kalt synk. Hver sprint avsluttes med et todelt møte kalt demo/retrospektiv. Demo er å vise de andre i teamet resultatet av det man selv har jobbet med, mens retrospektiv innebærer at alle medlemmene legger fram positive og negative opplevelser fra sprinten.

DATAINNSAMLING

Datagrunnlaget består av åtte intervjuer med ansatte i bedriften (fem representanter innenfor produkt/markedsføring, tre innenfor utvikling/dataingeniørfag) samt refleksjonsnotater fra observasjoner av ett planleggingsmøte, to demo-/retrospektivmøter og to standupmøter. Prosjektet ble meldt inn og godkjent av personvernombudet for forskning (NSD).

Intervjuene ble gjennomført virtuelt via video, enten via *Appear.in* eller *Videonor*, og transkribert i etterkant. Varigheten på intervjuene varierte mellom 25 og 65 minutter. Det var viktig at informantene skulle få anledning til å fortelle mest mulig fritt rundt den virtuelle samhandlingen i bedriften. Vi valgte derfor å bruke semistrukturerte intervjuer med spørsmål av typen «Kan du fortelle litt om hvordan samhandlingen foregår?».

Observasjonene ble gjennomført via videooppkobling i *Appear.in*. Presentasjoner som ble vist i møtene, ble også delt digitalt via skjermdeling. Under møtene skrev vi ned det vi observerte. Senere flettet vi sammen notatene fra hvert møte til et felles refleksjonsnotat. Det ble gjort videoopptak av planleggingsmøtene og demo-/retrospektivmøtene.

DATANALYSE

Etter transkribering gikk vi gjennom alle intervjuene og observasjonene for å se om vi kunne finne en rød

tråd for hvordan den virtuelle samhandlingen foregikk, eventuelle utfordringer de opplevde i forbindelse med dette, og hvordan eventuelle utfordringer var løst.

Vi startet først med å gjennomgå alle intervjuene og kategorisere dataene etter hva vi mente var interessante funn. Deretter gikk vi gjennom alle intervjuene på nytt og gjorde en grovkoding av teksten i henhold til hovedtemaer. Etter den andre gjennomgangen av intervjuene så vi at den opprinnelige inndelingen ikke fikk klart fram et overordnet bilde av samhandlingen. Vi justerte derfor kategoriene og kodet teksten etter disse nye kategoriene. Underveis i prosessen ble det identifisert nye underkategorier for å synliggjøre funnene bedre. Dataene ble med andre ord analysert i flere omganger for å komme fram til sluttresultatet. Resultatene blir beskrevet i neste kapittel ved hjelp av Golden, Biddle og Lockes (1997) *show and tell*-teknikk.

RESULTATER

Spørsmålet i denne artikkelen er hvordan vi kan få til effektiv virtuell samhandling. Dataene fra vår casebedrift synes å kunne sammenfattes i følgende to punkter:

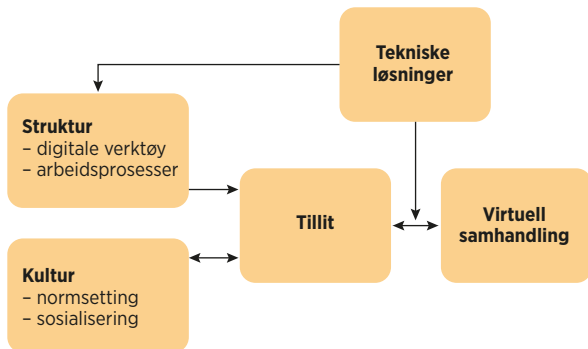
- Det er to sentrale *forutsetninger*. Den ene er at det i bunnen av relasjonen ligger en sterk tillit mellom partene. Den andre er at de tekniske løsningene som benyttes, er av høy kvalitet.
- Det er to viktige *drivere*. Den ene er hensiktsmessige strukturer knyttet til digitale verktøy og arbeidsprosesser. Den andre er å bygge en sterk kultur gjennom normsetting og sosialisering.

Figur 1 illustrerer en sammenfatning av disse funnene. I det følgende vil vi gå gjennom hver av de fem boksene i modellen og vise samspillet mellom dem. Vi starter med å se på den virtuelle samhandlingen og hvordan det opplevdes å jobbe så utpreget virtuelt som i vår casebedrift.

VIRTUELL SAMHANDLING

De ansatte opplevde flere fordeler ved å jobbe virtuelt. Det var spesielt én fordel de fleste trakk fram som sentral: muligheten til selv å kunne organisere dagen sin slik de syntes passet best.

FIGUR 1 Sammenfatning av funn.



Jeg vil si den store fordelen er den fleksibiliteten og friheten det gir.

En ansatt forklarte også at den friheten han fikk i hverdagen, ga bedriften mer tilfredse ansatte. Han mente at det altså ikke bare var de ansatte som hadde fordel av denne fleksibiliteten. Selv om det kan kreve mer arbeid fra ledelsen, så den virtuelle arbeidsformen altså ut til å gi mer fornøyde ansatte som kunne prestere bedre.

Du kan få mye mer lykkelige ansatte som leverer mye bedre ved at du legger til rette og organiserer.

En annen fordel knyttet til å jobbe virtuelt er muligheten til selv å velge arbeidssted. Det ble nevnt at de fritt kunne velge om de ville sitte på kontoret eller jobbe hjemmefra, på toget, hytta eller en kafé. Dette sparte både reisetid og kostnader samt unødvendig stress.

Du trenger ikke å være på kontoret. Du kan jobbe fra hvor som helst.

Folk må kjøre en time til hvor enn de jobber hver morgen. Og så får de to timer ekstra på toppen av arbeidsdagen sin hvor de i grunnen gjør arbeidsrelaterte aktiviteter og kjører fram og tilbake mellom der de jobber. Så å slippe å gjøre det er veldig bra.

Samtidig hadde friheten ved å jobbe virtuelt også sin pris. Følelsen av isolasjon var en av de tingene som ble

nevnt av flere. Jobber man hjemmefra, har man ikke den samme muligheten til interaksjon og småprat med de andre og kan lett føle seg ensom. Lunsj ble blant annet nevnt som et møtepunkt man går glipp av når man ikke sitter på kontoret, og som derfor kan bidra til at man kan føle seg ensom:

Lunsj hvis du jobber *remotely* er den mest kjedelige tingen i verden. Du tar liksom bare en kjeks, det er bare ... Det er deprimerende kjedelig, lunsj.

Du vet, det er litt isolerende (...) Det er nesten som om du driver ditt eget selskap, på den måten at du er ansvarlig for din egen produktivitet og alt det der.

Til tross for disse ulempene opplevdes den virtuelle samhandlingen som overveiende positiv. Men er det andre elementer enn de ansattes tilfredshet som kan indikere effektiv virtuell samhandling? Vi spurte informantene om de hadde opplevd en episode eller et prosjekt hvor det var utfordringer i samarbeidet. Ingen av informantene hadde opplevd store konflikter i samhandlingen med de andre.

Det er alltid vanskelig å komme på sånn med en gang, eller det kunne jo være lett, men heldigvis er det vanskelig. Nei, jeg kommer ikke på noe sånt helt konkret.

Men sånne større utfordringer kan jeg egentlig ikke selv sette fingeren på at jeg har opplevd, nei.

Selv om de forteller at de ikke har opplevd store konflikter, ser vi at de likevel kan ha faglige diskusjoner. Dette blir blant annet beskrevet slik:

De diskusjonene kan ofte bli litt oppheta, men som regel er det på sak, da, men at folk har litt ulike oppfatninger av hvordan koden bør skrives, og hvilke normer vi skal ha.

Oppsummert synes altså den virtuelle samhandlingen i casebedriften å fungere godt: De ansatte er tilfredse, og det er god samhandling med fravær av uproduktive konflikter. I de neste avsnittene skal vi se nærmere på hva de ansatte opplevde som *forutsetninger* for å få den virtuelle samhandlingen til å fungere.

FORUTSETNINGER: TILLIT OG TEKNISKE LØSNINGER

Den første forutsetningen som ble nevnt, var *tillit*. Dette ble trukket fram som helt essensielt for at den virtuelle samhandlingen kunne fungere i casebedriften. Det ble for eksempel presisert av to ansatte på følgende måte:

Tillit er så ekstremt viktig. Hvis det ikke er tillit i en *remote work session*, så funker det ikke.

Jeg tror det er en følelse av tillit også. Som (...) spiller en viktig rolle. Kanskje tillit og forventninger til hverandre ... [*Remote working*] fungerer ikke hvis det ikke er en viss mengde tillit. Det krever mye tillit, og det åpner for utnyttelse også.

På det tidspunktet da vi kom inn i bedriften, opplevde vi at det allerede var høy grad av tillit og psykologisk trygghet innad i bedriften. Dette inkluderte blant annet åpenhet og evnen til å komme med (ærlige) tilbakemeldinger:

Spesielt når vi er så *remote* som vi er. (...) det må være fullstendig tillit og åpenhet. (...). Vi kan ikke ha en kultur der vi er redd for å si at 'nå har vi for mye', eller (...) 'jeg har ikke fått gjort det jeg skulle ha gjort, jeg ligger bak'. Og det føler jeg at vi har.

Dette ble bekreftet av leder, som også understreket viktigheten av at det lå en fundamental opplevelse av tillit i bunn av relasjonene. Og at dette også ga rom for å ta opp uenigheter i sak.

De kan ha de vanskelige diskusjonene og si imot hverandre, fordi du stoler på at den andre personen ikke vil deg noe vondt, eller det er ikke personlig, det er sak. Det tror jeg er ekstremt viktig for å klare å få gode resultater, da.

Vi kommer senere i artikkelen tilbake til hvordan strukturelle og kulturelle grep synes å ha bidratt til å skape slik tillit i casebedriften (se også figur 1).

Den andre forutsetningen som ble trukket fram av informantene, var *tekniske løsninger*. For eksempel er god internettforbindelse en av forutsetningene for å kunne ha en utstrakt bruk av virtuell samhandling, spesielt når man har video-/telefonsamtaler over nett:

Altså, du er nødt til å [ha] bra internett. Det er kanskje den største ulempen.

Det fungerer ikke å jobbe fra hytta hvis det ikke er god internettforbindelse der. Det er også en utfordring at det kan være litt forsinkelse i dataoverføringen. Noen få sekunders forsinkelse vil for eksempel gjøre det utfordrende å delta i en samtale uten å oppleve at man avbryter eller blir avbrutt.

Det er lettere å bryte inn i en samtale, føler jeg, hvis man sitter i samme rom, da (...). Fordi du har, det er ikke mye, men det er nok forsinkelse, da (...). Det er noen ganger at det blir en avbrytelse uten at det ville ha blitt det hvis du hadde snakket med personen *face to face*, da.

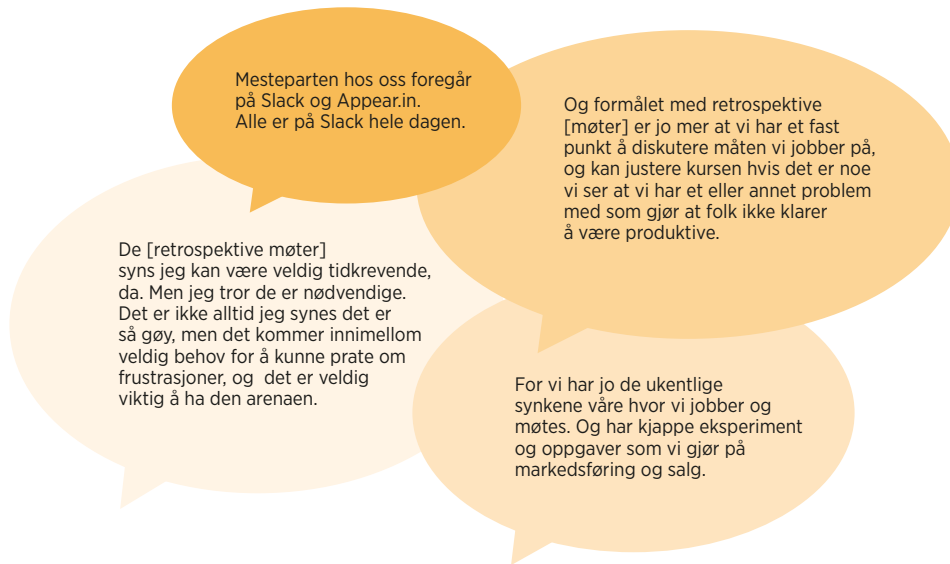
Mangel på gode tekniske løsninger gjør det også ekstra utfordrende med mikrointeraksjoner som kroppsspråk og øyekontakt. For eksempel nevnte en informant i videosamtalen vi hadde med ham, at kameraet på vår side var plassert høyt oppe på veggen. Han påpekte at han derfor så oss mer i et fugleperspektiv. Informanten på sin side hadde kameraet på sin PC-skjerm, så vi fikk nærbilde av ham. Dette gjorde blant annet at man mister øyekontakt, og man er ikke like stilte i tilstedeværelsen. Arbeidsmøter (*workshops*) var også noe flere nevnte var utfordrende å utføre virtuelt, nettopp fordi man mister disse mikrointeraksjonene. Dette er imidlertid noe man finner bedre og bedre tekniske løsninger på, selv om de ikke helt kan erstatte fysisk interaksjon:

Den vanskeligste casen er på en måte det vi gjorde nå med å ha workshop, men selv det har vi jo delvis løst nå med å ha den Trello-integrasjonen.

Hvis du skriver på *whiteboard*, for eksempel det *whiteboard-et* som er i deres møterom nå. Hvis du skulle gjort det *remotely*, det hadde blitt veldig vanskelig. Og selv om du kunne gjort det online, virtuelle *whiteboard*, har du ikke den samme formen for interaksjon med noen.

I sum synes altså viktige forutsetninger for å få til god virtuell samhandling å være en grunnleggende tillit til hverandre samt teknologi som i størst mulig grad

FIGUR 2 Eksempler på sitater knyttet til å skape struktur.



kan etterligne fysiske møter. Men hva er de sentrale driverne for å få til god virtuell samhandling? Vi ser nærmere på dette i de neste avsnittene.

DRIVER: STRUKTUR

En viktig driver for å skape god virtuell samhandling synes å være strukturelle grep som gjøres. Figur 2 viser noen sitater som illustrerer viktigheten av å ha gode strukturer i samhandlingsprosessene.

Et sentralt strukturelt virkemiddel er bruken av digitale *verktøy*. Casebedriften legger opp til at samhandlingen i størst mulig grad skal skje gjennom digitale medier. Dette gjør de gjennom en utstrakt bruk av Slack og Appear.in. I tillegg brukes blant annet Trello og Confluence mye.

Mesteparten hos oss foregår på Slack og Appear.in. Alle er på Slack hele dagen.

Og så legger vi alt, alle de *taskene*, inn i et Sprint-board i Trello, hvor den som er *lead* da, kan detaljere ut det med punkter som definerer oppgaven litt mer i detalj.

Så på Confluence blir det mer at jeg i korte trekk oppsummerer, klipper og limer en oppsummering inn der og har en link til videre informasjon i Google Docs.

E-post benyttes derimot ikke til intern kommunikasjon. Det var gjennomgående for alle informantene. De ansatte kommenterte for eksempel at grunnen til at e-post ikke brukes, er at det ikke er synkron kommunikasjon, og at responsen blir for treg:

E-post er jeg fryktelig dårlig til å følge med på. Det er ikke noen øyeblikksmelding. Det er en ting jeg tar én gang om dagen.

Jeg er mer opptatt av Slack enn e-post. Slack er ekstremt viktig for meg. Fordi der ser jeg hvem som er online, og jeg kan skrive til dem. (...) Og folk er hyppige med å svare der, kjapt. Egentlig hele døgnet.

Dersom de ansatte likevel har behov for å snakke med hverandre, brukes videosamtale via Appear.in. Avhengig av hvilken type oppgave de skal samhandle om, og deres personlige preferanse, kan de altså velge kommunikasjonsverktøy.

Generelt liker jeg ikke å måtte skrive for mye på Slack heller. (...) Noen ganger er det mye raskere å bare opprette en Appear.in-link og bare diskutere direkte med personen.

Et annet viktig grep er hvordan *arbeidsprosessene* struktureres. For å strukturere arbeidet i casebedriften har ledelsen lagt til rette for faste møtepunkter med jevne mellomrom. Disse faste møtepunktene ser ut til å være en faktor for å lykkes med virtuell samhandling. Det er lagt opp til to faste møtepunkter, planleggingsmøter og demo-/retrospektivmøter, hvor alle i bedriften skal delta. I tillegg til disse to møtene har ingeniørene og utviklerne daglige standupmøter, og produktteamet har ukentlige synk-møter. Når det gjelder planleggingsmøtene, er det konsensus om at disse møtene er både viktige og interessante:

Så *planning* er på en måte starten på det, og det blir jo en fot i bakken hvor vi snakker om hva alle jobber på.

De gir deg en god oversikt over hva som skjer. Alle bevegelige deler.

Og det er greit å vite hva fokusområdet vårt er, da. De synes jeg er veldig interessante.

En sprint avsluttes med et todelt demo-/retrospektivmøte. Den første delen av møtet kalles demo. Her viser de ansatte fram hva de har jobbet med i løpet av sprinten. Da får alle synliggjort at man faktisk har jobbet med noe i løpet av sprinten, samtidig som det bidrar til kunnskapsoverføring i bedriften.

Målet med demoen er jo å vise fram hva folk har laget. Både for at folk får vite om det og ser hvordan det faktisk ser ut. Og at folk kan få være litt sånn stolte av at de har levert noe.

Den andre delen av møtet kalles retrospektiv. Her er formålet at de ansatte skal evaluere hvordan de har jobbet, og finne metoder for å jobbe mer effektivt slik at de kan sikre framgang. Det er ulike opplevelser av disse møtene, men de utgjør uansett en arena hvor de kan reflektere over hvordan samarbeidet fungerer, og veien videre. Vår opplevelse under observasjonene av møtene var at de ansatte var åpne og ærlige i sine tilbakemeldinger på disse møtene.

Jeg syns retro er litt bortkastet tid, hvis jeg skal være ærlig. Men det er (...) vanskelig å vite hva du skal gjøre

med det. Hvis vi ikke hadde det, så hadde vi antakeligvis savnet det.

Det virker mer som en ventileringsgreie, du vet: 'Dette gikk bra, dette gikk dårlig.' Men det kommer egentlig ingenting ut av det.

Jeg synes vi har vært flinke og til å gi beskjed i sånne retroer. (...) Det er jo det som er bra med den retroen, at folk er dønn ærlige. Og det krever vi jo også at en skal være.

Oppsummert synes verktøyene og arbeidsprosessene å bidra til at de ansatte kan samhandle effektivt selv om de ikke møtes fysisk.

DRIVER: KULTUR

En annen sentral driver for effektiv virtuell samhandling er kultur. Figur 3 viser noen sitater som illustrerer viktigheten av kulturbygging. Casebedriften antyder også at kulturbiten er noe som vies store interesse, ikke bare hos dem selv, men også hos andre bedrifter:

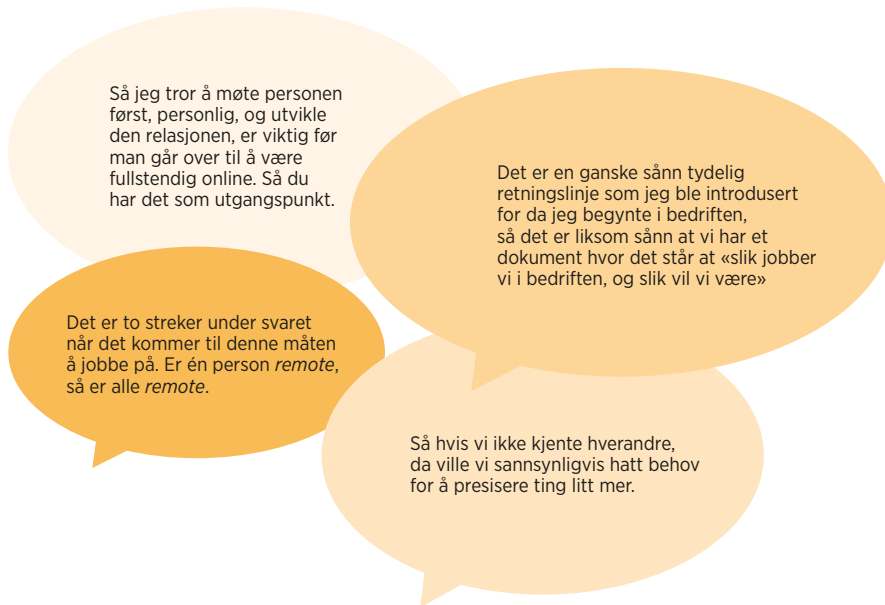
Jeg har holdt mye foredrag i Norden og Europa på det med å ha en kultur som tilbyr *remote work*. Og vi ser det at interessen er enorm. Det er et skifte som er veldig spennende, så dere (intervjuerne, vår anm.) er jo *spot on* med timingen.

En viktig del av kulturdannelsen synes å være *normsetting*. De ansatte peker på at *remote working* og virtuell samhandling må være en del av bedriftskulturen for at det skal fungere. Bedriften er derfor opptatt av å sette klare normer for hvordan de vil ha det, både i utvelgelsen av hvem de ansetter, og i føringene som legges for de ansatte.

Det setter jo også nå *guidelines* på hvilke typer folk vi kan ansette. Så det å se etter folk som er veldig sånn selvdrevne og tar ansvar og er pliktoppfyllende, er jo veldig, veldig viktig.

Jeg forholder meg jo egentlig ikke til om folk er på kontoret eller ikke. Så vi har jo kommet dit at vi rigger prosessene våre og måten vi samarbeider på, til å være uavhengig av hvor folk er.

FIGUR 3 Eksempler på sitater knyttet til å bygge kultur.



Og hvis noen som *worker* ikke er online og ikke er aktiv på Slack, da får du en følelse av 'hva driver den personen med?'. Det er også viktig å være til stede. Det er viktig å være med.

Det siste sitatet over indikerer klare forventninger om tilstedeværelse. Det er for eksempel en forventning om at alle skal si «god morgen» på Slack når de starter dagen, og «ha det» når de logger av. Noen går enda lenger i å etterligne en fysisk arbeidsplass:

Før hadde vi NN oppe på en tv-skjerm midt i rommet slik at jeg kunne gå forbi og si 'Hei'. Så han har bygget inn den rutinen at han må være på video hele tiden. Så han 'sitter' i rommet.

En annen måte å bidra til kulturbyggingen på er gjennom *sosialisering*. Casebedriften har blant annet jevnlike samlinger hvor alle møtes fysisk for å bli bedre kjent med hverandre.

Vi har pleid å ha en sånn *off site*, eller at vi drar på tur sammen en gang i halvåret. (...) Tror veldig på det å komme seg ut av kontoret og gjøre noe litt sånn aktivt

sammen. (...) At det bygger veldig sterke bånd mellom folk, da.

Relasjonene er veldig arbeidsrelatert og er bygget rundt hva du jobber med sammen. Så for å utvide det trenger du definitivt disse *face to face* (...) interaksjonene. Så å reise dit og møte alle sammen styrket definitivt disse relasjonene og gjorde det lettere å kommunisere *remotely*.

Det understrekes også at det er hensiktsmessig å møtes fysisk tidlig i interaksjonen for å legge et godt grunnlag for relasjonen og for å skape tillit (kfr. figur 3). Videre kan det være nyttig å være litt sosial i de virtuelle møtene også, for å etterligne småpratene en ofte finner i tradisjonelle møter. Sosialisering kan også skje gjennom virtuelle kaffepauser.

Dersom jeg går inn i *coffee break*, så får alle *notifications* om det. Så da er det å kunne gå inn og slå av en fem minutters *chitchat* med noen.

Når man starter et virtuelt møte, så føler jeg veldig ofte at man er på sak, men at vi sørger for at vi også

TABELL 1 Åtte råd for effektiv virtuell samhandling.

1. REKRUTTER DE RETTE FOLKENE	Ikke alle er like glade i å jobbe virtuelt. Og ikke alle er like flinke til det heller.
2. INVESTER I GODE TEKNISKE LØSNINGER	Det er vanskelig å jobbe effektivt hvis en ikke har godt nett, eller hvis løsningene er utdaterte.
3. START MED MØTE ANSIKT TIL ANSIKT	Det er lettere å utvikle tillit hvis en har møtt de en skal samarbeide med. Lag gjerne planer for samarbeidet.
4. KOMMUNISER FORVENTNINGER	Grensene mellom arbeid og fritid viskes lett ut. Det er derfor nyttig å avklare når og hvordan en skal samarbeide virtuelt.
5. SKAP VIRTUELLE MØTEPLASSER	Virtuelle team trenger arenaer for å kunne kommunisere godt. Velg noen som fungerer for ditt team, og bruk dem aktivt.
6. LAG KLARE MØTESTRUKTURER	For å unngå kaos; ha gjerne faste møter slik at teamet får oppdatert seg på hverandre og reflektert over samarbeidet
7. SØRG FOR AT ALLE BLIR SETT OG HØRT	Det er lett å føle seg glemt og marginalisert i virtuelle settinger. Synlighet og likeverdighet er derfor viktig.
8. ARRANGER SOSIALE SAMLINGER	Mennesker er sosiale vesener. For å unngå isolasjon og for å fremme samhold kan sosiale samlinger være verdifulle.

har den hyggelige lille praten, som en del av møtet, eller at man har den en annen gang i løpet av dagen, da. Så sønn som at alle sier hei om morgenen på Slack, det hjelper.

Informantene opplever med andre ord at det er klare forventninger til deltakelse i de virtuelle fora, og poengterer viktigheten av å ha noen fysiske sosiale treffpunkter – spesielt tidlig i samhandlingssituasjonen. Et annet trekk ved bedriftskulturen som ble påpekt, er at alle ansatte sees som like verdifulle, uavhengig av hva de jobber med. Lederen i bedriften uttalte:

For å få til en skikkelig bra ting så må folk være på likefot, holdt jeg på å si. Ikke at *engineering* er mye bedre enn alle andre. Eller at *design ruler*. Og det tror jeg vi har fått til, da. Det er veldig ofte et veldig stort problem i mange organisasjoner at de disiplinene ikke jobber bra sammen.

DISKUSJON

Virtuell samhandling er en essensiell aktivitet i den globale verdiskapingen. I vår moderne IT-bedrift har de tatt dette helt ut og jobber svært virtuelt. Og vi ser at for å få til effektiv samhandling vektlegger de mange av de samme forholdene som vi kjenner fra tidligere forskning. Tillit er fundamentalt. Teknologi er viktig. Og klare strukturer og kultur for virtuelt

samarbeid er sentrale drivere for å skape effektiv samhandling.

Det er likevel et par forhold som trer ekstra klart fram i våre data. Det ene er hvordan den relativt rigide møtestrukturen trolig hjalp medlemmene til å overvinne en del av utfordringene i virtuelle team. Mens virtuelle (og tradisjonelle!) team ofte sliter med dårlig kommunikasjon og påfølgende misforståelser og konflikter, er dette fraværende i vår casebedrift. Gjennom faste møtepunkter med klare agendaer sikrer medlemmene at alle får oppdatert seg på hverandre og kommet til orde. De retrospektive møtene er for eksempel en sikkerhetsventil som gjør det mulig for teamet å reflektere over egen fungering underveis; en aktivitet som er nyttig i team (Bang, 2008). Klare strukturer gjør det også mulig å planlegge aktivitetene og samarbeidet fra starten av. Dette har også vist seg å være heldig i teamarbeid (Schei & Sverdrup, 2019).

Et annet interessant forhold er hvordan casebedriften jobbet med kulturen for virtuelt samarbeid. Virtuell samhandling var en del av bedriftskulturen, og det var tydelige spilleregler for samarbeidet (hvordan og når man kunne ta kontakt med hverandre, møteplikt, osv.). Casebedriften skapte en felles identitet ved å arrangere sosiale samlinger med alle ansatte, ha felles møter og en uformell prat før møtene. Bedriften hadde også tatt den uformelle praten et steg videre ved å ha en virtuell kaffepause-kanal på Slack og virtuell tilstedeværelse

på video utenom de faste møtetidspunktene. Ved hjelp av moderne teknologi prøvde de altså å nærme seg et fysisk møte slik at de kunne hente fordelene fra både det virtuelle (fleksibilitet, dokumentasjon, osv.) og det fysiske (sosialisering, rik kommunikasjon, osv.). Og selv om denne ekstreme formen for virtualitet neppe passer for alle, kan det være nyttig å se hvor viktig møteplassene (både virtuelle og fysiske) ble opplevd å være.

La oss avslutningsvis – basert på våre funn og tidligere forskning – driste oss til å komme med åtte tips som kan tjene som en liten sjekkliste for dem som er involvert i virtuelt samarbeid (se tabell 1). En slik liste må naturligvis tilpasses den enkelte bedrift og situasjon. Det er for eksempel ikke gitt at våre råd passer like godt i bedrifter hvor de ansatte jobber i mindre kunnskapsintensive jobber eller har mindre erfaring og interesse for virtuell kommunikasjon (Gibbs, Sivunen, & Boyraz, 2016; Gilson mfl., 2015). Mange av disse punktene

synes imidlertid å virke på tvers av ulike typer virtuelle team og kontekster. I sum viser de åtte punktene det litt paradoksale behovet for *både* sterk struktur (f.eks. møteplasser og -strukturer) og sterk sosialisering (f.eks. å møtes fysisk og å se alle). Vi håper de åtte punktene kan bidra til å gjøre arbeidsdagen litt lettere for André og andre som jobber virtuelt.

André Tider smilte mens han koblet seg opp med den nye videoløsningen. Hjemmekontor var tingen. Men det hadde vært kjekt å møte de andre kollegaene. Rart med det; en fikk liksom mer tillit til dem når en kjente dem litt. Den nye lederen hadde også fått bedre struktur på møtene, og nye virtuelle arenaer gjorde at de kommuniserte mye bedre enn tidligere. André strakte seg etter koppen og hilste på kollegaene sine som hadde logget seg på. På tide med en virtuell kaffepause. M

REFERANSER

- Bang, H. (2008). Effektivitet i lederteam – hva er det, og hvilke faktorer påvirker det? *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 45, 272–286.
- Bell, B.S., & Kozlowski, S.W. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & Organization Management*, 27, 14–49.
- Brahm, T., & Kunze, F. (2012). The role of trust climate in virtual teams. *Journal of Managerial Psychology*, 27, 595–614.
- Choi, O.-K., & Cho, E. (2019). The mechanism of trust affecting collaboration in virtual teams and the moderating roles of the culture of autonomy and task complexity. *Computers in Human Behavior*, 91, 305–315.
- Coppola, N.W., Hiltz, S.R., & Rotter, N.G. (2004). Building trust in virtual teams. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 47, 95–104.
- Cummings, J., & Dennis, A.R. (2018). Virtual first impressions matter: The effect of enterprise social networking sites on impression formation in virtual teams. *MIS Quarterly*, 42, 697–717.
- Dulebohn, J.H., & Hoch, J.E. (2017). Virtual teams in organizations. *Human Resource Management Review*, 27, 569–574.
- Gibbs, J.L., Sivunen, A., & Boyraz, M. (2016). Investigating the impacts of team type and design on virtual team processes. *Human Resource Management Review*, 27, 590–603.
- Gilson, L.L., Maynard, M.T., Young, N.C.J, Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management*, 41, 1313–1337.
- Golden-Biddle, K., & Locke, K.D. (1997). *Composing qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Jarvenpaa, S.L., & Leidner, D.E. (1998). Communication and trust in global virtual teams. *Journal of Computer-Mediated Communications*, 3(4).
- Kanawattanachai, P., & Yoo, Y. (2002). Dynamic nature of trust in virtual teams. *Journal of Strategic Information Systems*, 11, 187–213.
- Kirkman, B.L., Rosen, B., Gibson, C.B., Tesluk, P.E., & McPherson, S.O. (2002). Five challenges to virtual team success: Lessons from Sabre, Inc. *Academy of Management Perspectives*, 16, 67–79.
- Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 27, 648–659.
- Maynard, M.T., Mathieu, J.E., Rapp, T.L., & Gilson, L.L. (2012). Something(s) old and something(s) new: Modeling drivers of global virtual team effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 342–365.
- Morris, S.A., Marshall, T.E., & Rainer Jr., R.K. (2002). Impact of user satisfaction and trust on virtual team members. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 15, 22–30.
- Ocker, R.J. (2005). Influences on creativity in asynchronous virtual teams: A qualitative analysis of experimental teams. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 48, 22–39.
- O’Leary, M.B., Mortensen, M., & Woolley, A.W. (2011). Multiple team membership: A theoretical model of its effects on productivity and learning for individuals and teams. *Academy of Management Review*, 36, 461–478.
- Panteli, N., Yalabik, Z.Y., & Rapti, A. (2019). Fostering work engagement in geographically-dispersed and asynchronous virtual teams. *Information Technology & People*, 32, 2–17.

- Rice, D.J., Davidson, B.D., Dannenhoffer, J.F., & Gay, G.K. (2007). Improving the effectiveness of virtual teams by adapting team processes. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, 16, 567–594.
- RW³ CultureWizard (2016). Hentet 25. september 2019 fra <https://www.rw-3.com/blog/trends-in-global-virtual-teams>
- Schei, V., & Sverdrup, T.E. (2019). Start smart: Effektiv oppstart av team. *Magma: Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 22(2), 29–39.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2017). *The Scrum Guide*. Hentet 14. mars fra <http://www.scrumguides.org/scrum-guide.html>
- Thompson, L.L. (2015). *Making the team: A guide for managers* (5. utg.). Essex: Pearson Education.
- Wageman, R., Gardner, H., & Mortensen, M. (2012). The changing ecology of teams: New directions for teams research. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 301–315.
- Wilson, J.M., Straus, S.G., & McEvily, B. (2006). All in due time: The development of trust in computer-mediated and face-to-face teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99, 16–33.
- World Economic Forum (2016). *Employment trends*. Hentet 25. september 2019 fra <http://reports.weforum.org/future-of-jobs-2016/employment-trends/#view/fn-10>

VEDLEGG 1: BESKRIVELSE AV NOEN SENTRALE VERKTØY

Slack er et digitalt samarbeidsverktøy hvor en av hovedfunksjonene er at man kan chatte med andre som er pålogget programvaren. Man kan organisere arbeidet ved å opprette både private og felles chattekanaler. Dersom noe blir postet på Slack, vil mottaker bli varslet. Denne varslingsfunksjonen kan man velge å slå av dersom man ikke vil bli forstyrret. I Slack har man også oversikt over hvem som er pålogget.

Appear.in er et verktøy for videokommunikasjon. Brukerne kan opprette videosamtaler gjennom nettleseren, uten å måtte installere noen programvare. Det er opptakfunksjon i verktøyet, slik at man kan gjøre opptak av møter og samtaler. Deltakere i et videomøte kan blant annet også dele skjerm bilde og chatte med hverandre under møtet.

Trello kan beskrives som et prosjektplanleggingsverktøy for å liste opp og strukturere arbeidsoppgaver.

Verktøyet brukes typisk ved at det lages et eget «brett» for hvert prosjekt der oppgavene som skal gjennomføres, beskrives og struktureres med tanke på ferdigstillelse. I Trello kan man også tilordne ansvar til de ulike oppgavene som er beskrevet. Deltakerne i et prosjekt kan angi status for de ulike oppgavene slik at alle deltakerne i prosjektet kan se hvorvidt oppgavene er ferdigstilt eller ikke.

Confluence er et verktøy casebedriften bruker for dokumentasjon. Enkelt sagt fungerer det på samme måte som Wikipedia, der alle kan redigere innholdet som legges ut. Casebedriften bruker Confluence til å lage oppsummeringer og kortfattede beskrivelser av prosjekter som er ferdige. Formålet er å dokumentere prosessen og hva som er gjort, slik at de andre i bedriften kan holde seg oppdatert.

VEDLEGG 2: BESKRIVELSE AV SCRUM

Scrum er et enkelt rammeverk for hvordan team kan håndtere utviklingen av komplekse produkter, og brukes blant annet i programvareutvikling slik som vår casebedrift gjør. Rammeverket er dynamisk og kan tilpasses ulike situasjoner. Likevel bygger Scrum på fem grunnprinsipper som alltid vil være til stede i større eller mindre grad. Det første grunnprinsippet handler om empirisk prosesskontroll og tar utgangspunkt i at beslutninger skal fattes på bakgrunn av observasjoner og eksperimentering, og ikke teori. Det andre prinsippet handler om selvorganisering. Her skal teamet tillates å styre seg selv og være autonome, samtidig som de skal ha muligheten til selv å organisere seg rundt klare

mål og begrensninger. Det tredje prinsippet handler om samarbeid. Her er formålet at leder skal arbeide sammen med teamet, ikke bare administrere og styre teamet. Det fjerde prinsippet handler om prioritering. De oppgavene som gir mest verdi, skal prioriteres, og man skal ikke sløse vekk tid på oppgaver som ikke skaper umiddelbar verdi. Det femte og siste prinsippet handler om tid. Når det kommer til tid, er formålet å sette tydelige tidsrammer og ikke bruke mer tid enn estimert.

I casebedriften har de tilpasset Scrum-rammeverket noe og plukket ut enkelte elementer etter sitt behov. Til felles med Scrum er prosjektene i casebe-

driften også selvstyrte, og det arbeides i sprinter. En sprint i casebedriften varer i to uker og inneholder flere ulike prosjekter. Målene for prosjektene settes av en produktansvarlig som har det overordnede ansvaret for hele produktet, eller i samarbeid mellom prosjektleder og produktansvarlig. Hvert prosjekt har en prosjektleder som er ansvarlig for gjennomføringen. Prosjektleder har ansvaret for å tilegne seg de nødvendige ressursene og sikre framgang i prosjek-

tet. Selv om de overordnede målene for sprinten er konkrete, er de likevel dynamiske. Dette betyr ikke at målene vil endre seg i løpet av sprinten, men at et prosjekt kan gå over flere sprinter dersom det er nødvendig. På grunn av prosjektenes natur vil det i en del tilfeller være svært vanskelig å estimere konkret hvor lang tid et prosjekt vil ta, da mye av oppgavene blir til underveis. Casebedriften har derfor ikke tatt i bruk estimering, slik det blir gjort i Scrum. **M**