



Tillit i virtuelle prosjektteam

Hvordan utvikles tillit i oppstartsfasen i virtuelle prosjektteam, og hvordan videreutvikles og opprettholdes tilliten utover i teamets levetid?

Marie Aune og Julie Bie

Veiledere:

Post. Doc. Therese E. Sverdrup

Professor Vidar Schei

Masteroppgave innenfor strategi og ledelse

Et ledd i FOCUS-programmet

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer inntår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

SAMMENDRAG

I denne masteroppgaven utforskes tillitsutvikling i virtuelle prosjektteam. Tidligere forskning har satt spørsmålsteget ved om tillitsutvikling i slike team er mulig, da ansikt-til-ansikt interaksjon er lagt fram som en forutsetning for tillit og det er lite av dette i virtuelle team. Senere studier har imidlertid funnet at det både er mulig og viktig å utvikle tillit i virtuelle team, men det er begrenset kunnskap om hvordan dette bør gjøres. På bakgrunn av dette har vi studert fire virtuelle prosjektteam som inngår i en outsourcingsrelasjon med en leverandør og en kunde. Leverandøren er et konsultentselskap som leverer tjenester fra blant annet kontorer i Norge og India. I tillegg har de fire teamene hatt medlemmer fra hvert sitt kundeselskap med kontorer i Norge. De fire teamene inngår som hvert sitt case i en kvalitativ, multippel casestudie. Data er samlet inn gjennom observasjoner og semi-strukturerte intervjuer. Studien søker å forstå hvordan tillit utvikles i oppstartsfasen i virtuelle prosjektteam, og hvordan den videreutvikles og opprettholdes gjennom teamets levetid. I oppstartsfasen har vi sett at teamene har utviklet kognitiv tillit basert på tekniske og oppgavebaserte aspekter ved teammedlemmene. Tillit i oppstartsfasen har vært ensidig der fokuset har ligget på at kundemedlemmene må få tillit til konsulentmedlemmene, men ikke omvendt. Affektiv tillit som baseres på mellommenneskelige og personlige aspekter kan komme senere i teamets levetid. Vi har også sett at tillit blir mer gjensidig mellom kundemedlemmer og konsulentmedlemmer utover i samarbeidet. Faktorer vi har sett er viktige for tillitsutvikling i de virtuelle prosjektteamene vi har studert presenteres. I oppstartsfasen fremheves at det å gi innsyn, avklare og justere forventninger, bli kjent samt å ha ansikt-til-ansikt interaksjon er viktig for tillitsutvikling.

På bakgrunn av dette kommer vi med anbefalinger for tillitsutvikling i lignende team. Vi fokuserer da på betydningen av en initiell fase for tillitsutvikling i oppstartsfasen. I tillegg foreslår vi at man bør være klar over skillet mellom ensidig og gjensidig tillit i prosjektteam med medlemmer fra en leverandør og en kunde. Vi understreker betydningen av planleggingsaktiviteter som målspesifisering og rollefordeling for tillitsutvikling, gjennom å knytte de til forventninger. Til slutt tar vi for oss viktigheten av affektiv tillit for norske kunder, og diskuterer hvordan dette ser ut til å være kontekstspesifikt. Basert på vår studie av fire virtuelle prosjektteam kan leseren få en forståelse av hvordan tillitsutvikling kan forstås i en norsk kontekst, og trolig i andre lignende team og kontekster.

FORORD

Denne masteroppgaven er skrevet som en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Oppgaven er skrevet innenfor hovedprofilen strategi og ledelse, og den utgjør 30 studiepoeng.

Arbeidet med masteroppgaven har vært utfordrende, men veldig interessant og lærerikt. Det at vi har vært to om det har gjort at vi har hatt spennende diskusjoner der vi både har utfordret og utfylt hverandre. Samarbeidet har gjort studien til en god opplevelse for oss begge, og har resultert i en masteroppgave vi er stolte av.

Studien har vært helt avhengig av tilgangen kontaktpersonen i konsultantselskapet har gitt oss. Vi ønsker å takke kontaktpersonen for god tilrettelegging, og informantene for at de har tatt seg tid til å delta i studien.

Vi vil videre rette en stor takk til alle som har tatt del i FOCUS-programmet denne våren. Deres støtte og innspill har inspirert oss i vårt arbeid med masteroppgaven. Særlig vil vi trekke fram våre to veiledere Vidar Schei og Therese E. Sverdrup ved Institutt for strategi og ledelse på Norges Handelshøyskole for deres engasjement og gode tilbakemeldinger. Vi har satt stor pris på at de alltid har hatt en åpen dør for oss. Vi har lært mye av de faglige diskusjonene og samtalene vi har utvekslet i løpet av arbeidet med masteroppgaven. Til slutt vil vi takke Kellis Akselsen for at hun har lagt til rette for at vi har hatt hjelpemidlene vi har trengt, enten det har vært snakk om lydopptaker eller rombooking.

Avslutningsvis vil vi takke våre nærmeste for god støtte underveis i studien, og særlig Marius Sognnes som har bidratt med grafisk kunnskap. Vi forstår at det ikke alltid er like spennende for alle å snakke om virtuelle prosjektteam og tillitsutvikling som det er for oss. Takk for at dere har hørt på.

Bergen, 17. juni 2016

Marie Aune

Julie Bie

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	2
FORORD	3
1. INNLEDNING	8
1.1 BAKGRUNN	8
1.2 FORMÅL	9
1.3 STRUKTUR.....	10
2. TEORI	11
2.1 TEAM	11
2.1.1 DEFINISJON AV TEAM.....	11
2.1.2 ULIKE TYPER TEAM.....	12
2.2 OPPSTARTSFASEN	14
2.2.1 HANDLINGSPLAN.....	15
2.2.2 SAMHANDLINGSPLAN.....	16
2.3 TILLIT	16
2.3.1 DEFINISJON AV TILLIT.....	17
2.3.2 TILLIT I ULIKE TEAM.....	18
2.3.3 KOGNITIV OG AFFEKTIV TILLIT	20
2.3.4 TILLIT OG KOMMUNIKASJON.....	22
2.3.5 PSYKOLOGISKE KONTRAKTER OG TILLIT.....	23
2.4 OPPSUMMERING AV TEORI.....	24
3. METODE	25
3.1 FORSKNINGSTILNÆRMING.....	25

3.2 FORSKNINGSDESIGN	25
3.3 FORSKNINGMETODE	26
3.3.1 FORSKNINGSSTRATEGI	26
3.4 KONTEKST	27
3.4.1 TEAM 1.....	29
3.4.2 TEAM 2.....	29
3.4.3 TEAM 3.....	30
3.4.4 TEAM 4.....	30
3.5 INNSAMLING AV DATA	31
3.5.1 UTVALG.....	32
3.5.2 OBSERVASJON.....	33
3.5.3 INTERVJU.....	35
3.5.4 INTERVJUGUIDE	36
3.5.5 GJENNOMFØRING AV FYSISKE INTERVJU	39
3.5.6 GJENNOMFØRING AV VIRTUELLE INTERVJU	40
3.6 ANALYSE AV DATA	42
3.6.1 TRANSKRIBERING.....	42
3.6.2 TEMASENTRERT ANALYSE	43
3.6.3 OPERASJONALISERING AV DATA.....	44
3.6.4 PRESENTASJON AV DATA.....	45
3.7 EVALUERING AV METODE.....	45
3.7.1 VALIDITET	45
3.7.2 RELIABILITET	47
3.7.3 ETIKK.....	49

4. RESULTAT	52
4.1 GENERELT OM TILLIT	52
4.2 KOGNITIV OG AFFEKTIV TILLIT	54
4.2.1 KOGNITIV TILLIT	54
4.2.2 AFFEKTIV TILLIT	55
4.3 ENSIDIG OG GJENSIDIG TILLIT	56
4.3.1 ENSIDIG TILLIT	56
4.3.2 GJENSIDIG TILLIT	57
4.4 SKEPSIS TIL OUTSOURCING	58
4.5 TILLIT I FIRE FASER	59
4.5.1 FASE 1: INITIELL	62
4.5.2 FASE 2: OPPSTART	66
4.5.3 FASE 3: LEVERANSE	79
4.5.4 FASE 4: FORTSATT SAMARBEID	84
4.6 OPPSUMMERING AV RESULTATER	86
5. DISKUSJON	88
5.1 BETYDNING AV INITIELL FASE FOR TILLITSUTVIKLING I OPPSTARTSFASEN	89
5.2 GJENSIDIG OG ENSIDIG TILLIT I PROSJEKTTEAM	91
5.3 BETYDNING AV OPPSTARTSFASEN FOR TILLITSUTVIKLING	93
5.3.1 ANSIKT-TIL-ANSIKT INTERAKSJON	93
5.3.2 PLANLEGGINGSAKTIVITETER	93
5.4 AFFEKTIV TILLIT I EN NORSK KONTEKST	96
5.5 OPPSUMMERING	98
5.6 BEGRENSENINGER OG VIDERE FORSKNING	99

5.7 PRAKTISKE IMPLIKASJONER.....	100
6. KONKLUSJON	102
7. LITTERATURLISTE	103
8. VEDLEGG	111
8.1 VEDLEGG 1: TIDLIG INTERVJUGUIDE.....	111
8.2 VEDLEGG 2: SENERE INTERVJUGUIDE - KUNDE.....	113
8.3 VEDLEGG 3: SENERE INTERVJUGUIDE - KONSULENT	116
8.4 VEDLEGG 4: SAMTYKKEERKLÆRING	119

1. INNLEDNING

1.1 BAKGRUNN

I de siste årene har det skjedd en økning i bruk av team i organisasjoner. Dette er et resultat av at mye arbeid har blitt mer komplekst og man derfor trenger at personer med spesialisert kompetanse arbeider sammen (Thompson, 2014). I tillegg er det slik at organisasjoner i økende grad spesialiserer seg innenfor visse områder, og derfor blir avhengig av andre organisasjoner for å utvikle et produkt eller en tjeneste (Haugland, 2004). Dette har ført til et behov for at team består av medlemmer fra mer enn en organisasjon. Før ble denne type samarbeid gjort gjennom å reise fysisk mellom organisasjonene. Utvikling og forbedring av teknologi og kommunikasjonsverktøy de siste årene har imidlertid muliggjort og økt bruken av virtuelle team. Virtuelle team samarbeider ved hjelp av teknologiske verktøy, og gir derfor organisasjoner muligheten til å sette sammen team hvor medlemmene sitter på fysisk ulike lokasjoner. Bruk av virtuelle team kan dermed bidra til å overkomme tidsforskjeller og geografiske avstander mellom organisasjoner som vil samarbeide, og er slik egnet til å redusere kostnader og tidsbruk (Morris, Marshall & Rainer, 2002).

Den økende bruken av virtuelle team fører til utfordringer med teamarbeid som tradisjonelle team ikke møter på samme måte. En av disse utfordringene er tillit. En årsak til at tillit er en utfordring i virtuelle team er at mange mener at ansikt-til-ansikt-interaksjon er en forutsetning for å utvikle tillit i team (McAllister, 1995; Rocco, 1998; Kirkman, Rosen, Gibson, Tesluk, & McPherson, 2002; Wise, 2016). Virtuelle team har som regel lite ansikt-til-ansikt interaksjon mellom teammedlemmene, fordi de sitter på ulike lokasjoner. Det blir derfor sett på som utfordrende å utvikle tillit i virtuelle team (Cohen & Mankin, 1999). Siden virtuelle team er geografisk spredt er tillit imidlertid ofte den eneste tilknytningen teammedlemmene har til hverandre (Wise, 2016). Det er derfor antatt at tillit er en av de viktigste faktorene for at et virtuelt team skal være suksessfullt (Jarvenpaa & Leidner, 1998; Wise, 2016), og at et virtuelt team ikke kan fungere uten tillit (Handy, 1995). Hurley (2011) setter det på spissen og sier at *“Når vi mister tillit, mister vi samarbeid”* (s. 2).

1.2 FORMÅL

Med bakgrunn i den økende bruken av virtuelle team og med hensyn til viktigheten av tillit i team, synes vi det er interessant å studere hvordan man kan utvikle tillit i virtuelle team med medlemmer fra ulike organisasjoner. Virtuelt arbeid på tvers av organisasjoner gjøres ofte i form av outsourcing mellom en kunde og en leverandør. Det er ikke forsket mye på tillit i software outsourcing-forhold da det er et relativt nytt område. I tillegg har vi sett at studiene tenderer til å fokusere kun på leverandørsiden, og ikke kundesiden (Babar, Verner & Nguyen, 2007; Oza, Hall, Rainer, & Grey, 2006). Vi ønsker derfor å bidra til å utvide kunnskapen om tillitsutvikling i slike virtuelle team, og belyse teamet fra både leverandør- og kundesiden. Spesielt er dette interessant i norsk sammenheng, da outsourcing er relativt nytt i Norge. Vi ønsker derfor å se på virtuelle team og tillitsutvikling i en norsk kontekst. Den norske konteksten kan potensielt være en faktor som gir andre funn enn i studier av team med andre nasjonaliteter. Dette er både fordi outsourcing er et nokså nytt fenomen i Norge som er forventet å ha en sterk økning de neste årene (Solli-Sæther & Gottschalk, 2007), men også fordi tillit kan variere mellom land. Norge er rangert som det landet med høyest tillit i *The World Values survey data*, som undersøker villighet til å stole på folk i den generelle populasjonen (Hurley, 2011). Dette kan tyde på at nordmenn generelt har høy tillit til andre, noe som kan tenkes å ha betydning for hvordan tillit utvikles i team med norske medlemmer.

Formålet med studien er derfor å oppnå dybdekunnskap og utvide teorien rundt hva som kan gjøres i oppstarten av et virtuelt team, bestående av medlemmer fra leverandør- og kundeselskap, for å utvikle tillit. Vi ønsker i tillegg å studere hvordan tillit som utvikles i oppstarten opprettholdes og videreutvikles i virtuelle team. Basert på formålet vi har med studien har vi formulert problemstillingen:

Hvordan utvikles tillit i oppstartsfasen i virtuelle prosjektteam, og hvordan videreutvikles og opprettholdes tilliten utover i teamets levetid?

Vi ønsker å studere problemstillingen i en kvalitativ multippel case-studie av fire team. Utvalget vil bestå av informanter fra en leverandør av outsourcingstjenester, og noen av deres ansatte på to ulike kontorer i Norge og ett kontor i India. I tillegg vil vi ha informanter fra to av leverandørens kunder som allerede jobber eller har jobbet virtuelt i tre ulike team med leverandøren, og en potensiell kunde i Norge som vurderer å bruke leverandørens

outsourcingstjenester. Ved å studere team som er i forskjellige stadier av arbeid i virtuelle prosjektteam med leverandør- og kundemedlemmer, håper vi å kunne få dybdekunnskap om hvordan tillit utvikles i slike team. Dette vil gjelde for teamene som blir studert, men trolig vil også kunnskapen kunne anvendes på andre team i samme kontekst.

1.3 STRUKTUR

For å best belyse problemstillingen har vi delt oppgaven inn i flere kapitler. Vi starter derfor med å ta for oss relevant teori i kapittel 2 som leseren trenger for å ha grunnlag til å forstå studien. Her legger vi vekt på team og tillit, samt ser på oppstartsfasen og sammenhengen mellom tillit og sentrale faktorer som er vist å påvirke utvikling og opprettholdelse av tillit. I kapittel 3 presenterer vi metode. Her tar vi for oss de metodiske valgene vi har gjort, hvordan vi har gått frem for å samle inn data og hvordan analysen har blitt utført. I tillegg vurderer vi kvaliteten på metoden og de etiske aspektene vi har tatt stilling til i studien. I kapittel 4 presenterer vi hva vi har funnet av resultater i studien. Disse resultatene vil vi diskutere i lys av eksisterende teori i kapittel 5. Vi avslutter med en konklusjon av studien i kapittel 6.

2. TEORI

I dette kapittelet tar vi for oss teori som er relevant for forståelsen av oppgaven. Vi vil starte med å forklare hva et team er og hvilken definisjon av team vi bruker i denne studien. Vi tar deretter for oss virtuelle team og prosjektteam. Dette er for at leseren skal få en forståelse av hvilke typer team som studeres i denne oppgaven. Videre ser vi på oppstartsfasen, hvor vi gjennomgår handlingsplan og samhandlingsplan. Bakgrunnen for å se på dette er at leseren skal ha en forståelse for hva som er viktig å gjøre av aktiviteter i oppstartsfasen av et team. Vi avslutter teorikapittelet ved å gjennomgå litteratur om tillit. Dette er essensielt for leseren å ha en forståelse for, da det er dette studien vår dreier seg om. Her presenterer vi sammenhengen mellom tillit i både virtuelle team og prosjektteam, ulike former for tillit, tillit og kommunikasjon samt tillit og psykologiske kontrakter.

2.1 TEAM

Mye av arbeidet som utføres i organisasjoner skjer i team. Formålet med å bruke team til å utføre arbeid er at man kan oppnå noe som overgår de evnene individene har om de arbeider individuelt (Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001). Hvis team brukes rett kan det føre til innsikt og kunnskapsdeling som ikke ville oppstått av at en person arbeider selvstendig (Thompson, 2014). I det følgende vil vi definere hva et team er og presentere de typene av team som er relevante for oppgaven.

2.1.1 DEFINISJON AV TEAM

Det finnes mange definisjoner på hva et team er, og det er viktig å forstå at ikke alle som arbeider sammen eller i nærhet av hverandre utgjør et team (Thompson, 2014). I definisjonen av team presiseres det ofte at et team består av to eller flere mennesker, og at disse menneskene er avhengige av hverandre for å nå et felles mål (Bang, 2008). Thompson (2014) definerer et team som *“en gruppe mennesker som er avhengige av hverandre med hensyn til informasjon, ressurser og evner, og som søker å kombinere deres innsats for å nå et felles mål”* (s. 2). Av definisjonen kan man forstå det slik at man i et team er avhengige av de andre teammedlemmene sine ressurser og evner, samt den informasjonen de innehar. Teammedlemmene må også arbeide sammen for å utnytte hverandres ressurser og evner for å kunne oppnå et felles mål. Et team har derfor et felles mål de skal oppnå i motsetning til

andre individer som gjerne arbeider sammen eller i nærheten av hverandre. Denne definisjonen understøttes av Cohen og Bailey (1997) som legger til at team blir sett på som en sosial enhet innenfor en organisasjon eller et annet større sosialt system.

2.1.2 ULIKE TYPER TEAM

Teamene som studeres i denne oppgaven kan klassifiseres som både virtuelle team og prosjektteam. For å forstå disse typene av team presenterer vi i det følgende eksisterende teori om disse.

VIRTUELLE TEAM

Gjennom de siste tiårene har behovet for å møtes fysisk i organisasjoner minket etterhvert som teknologiske fremskritt har lagt til rette for kommunikasjon over internett (Lipnack & Stamps, 2000). Slik kommunikasjon har muliggjort bruk av virtuelle team. Et virtuelt team er *“en oppgavefokuset gruppe som møtes uten at alle medlemmer nødvendigvis er fysisk tilstede eller arbeider samtidig”* (Thompson, 2014, s. 332). Denne definisjonen støttes av Malhotra, Majchrzak og Rosen (2007) som definerer virtuelle team som *“team hvor medlemmene er geografisk distribuert, som gjør at de må arbeide sammen gjennom elektroniske midler med minimalt ansikt-til-ansikt interaksjon”* (s. 60). I denne oppgaven bruker vi disse definisjonene, og omtaler team som arbeider i hovedsak gjennom elektroniske hjelpemidler som virtuelle team. Team som arbeider på samme fysiske lokasjon og med mye ansikt-til-ansikt interaksjon kaller vi tradisjonelle team.

I følge Lipnack og Stamps (2000) utfordrer virtuelle team avstand og tidsforskjell i internasjonale relasjoner. En fordel med virtuelle team er at man kan ta i bruk de beste menneskelige ressursene på tvers av organisasjoners og avdelingers grenser (Thompson, 2014). Muligheten til å bruke ressurser på ulike lokasjoner, gir organisasjoner en fleksibilitet i teamdesign og tillater team som aldri ville være mulig uten virtuelle kommunikasjonsverktøy (Townsend, DeMarie & Hendrickson, 1998). Virtuelle team består ofte av medlemmer fra ulike avdelinger i samme organisasjon, kunder og/eller komplementære leverandører (Lipnack & Stamps, 2000). Teammedlemmene er ofte tverrfaglige og arbeider med oppgaver som er gjensidig avhengige av hverandre. Medlemmene deler gjerne ansvaret for teamets resultater (Malhotra et al., 2007). Kommunikasjon mellom teammedlemmene foregår gjennom telefon- eller videokonferanser, e-post eller spesialiserte kommunikasjonsverktøy (Thompson, 2014).

Kirkman et al. (2002) har identifisert fem sentrale utfordringer for virtuelle team: (1) bygge tillit, (2) maksimere prosessgevinster og minimere prosesstap, (3) unngå eller overvinne følelser av isolasjon og avstand til teamet, (4) balansere tekniske og mellommenneskelige evner og (5) vurdere og anerkjenne resultatet. Med hensyn til mangel på fysisk nærhet i virtuelle team er det utfordrende for medlemmene i teamet å kommunisere og koordinere med medlemmene av teamet som ikke er fysisk tilstede (Jang, 2013). Denne oppgaven tar for seg utfordringen med tillitsbygging, og eksisterende teori om tillit i virtuelle team kommer vi tilbake til i *kapittel 2.3.2 Tillit i ulike team*.

PROSJEKTTEAM

Teamene vi har studert kan også defineres som prosjektteam. I det følgende forklarer vi hvordan prosjektteam defineres og kan forstås på bakgrunn av eksisterende teori.

Prosjektteam kalles også for oppgaveteam eller utviklingsteam, men de er stort sett definert likt, og vi vil i denne oppgaven forholde oss til begrepet prosjektteam. Prosjektteam er definert som et team hvor medlemmene utfører ulike oppgaver som henger sammen og som vil gjøre det mulig for teamet å nå sluttresultatet (Dyer, Dyer & Dyer, 2013). Sluttresultatet vil være et spesifikt produkt, en tjeneste eller en aktivitet. Porter og Lilly (1996) bruker den samme definisjonen på prosjektteam, men de tilfører at medlemmene i teamet ofte midlertidig arbeider utenfor de hierarkiske linjene med hensyn til autoritet når de er medlem i et prosjektteam. Cohen og Bailey (1997) fremhever i sin definisjon at teamet har en tidsbegrensning da de bare er sammen for å utføre det spesifikke prosjektet, samt at teamet som oftest ikke repeteres. De fremhever også at slike team krever omfattende bruk av kunnskap, dømmekraft og ekspertise for å klare å utføre oppgaven. Medlemmene i prosjektteam kommer ofte fra ulike avdelinger, og noen ganger ulike organisasjoner (Ammeter & Dukerich, 2002). På denne måten er prosjektteam kryss-funksjonelle (Cohen & Bailey 1997). I vår oppgave benytter vi en sammenkobling av disse tre definisjonene. Definisjonen for prosjektteam i denne oppgaven vil derfor lyde: Prosjektteam er et tidsbegrenset team som er satt sammen for å utføre et spesifikt prosjekt. Medlemmene arbeider midlertidig utenfor de hierarkiske rammene med hensyn til autoritet, og de bruker mye kunnskap, dømmekraft og ekspertise i sitt arbeid mot målet. Medlemmene kommer fra ulike avdelinger og ulike organisasjoner.

Armour (2001) skiller mellom fire typer av prosjektteam. Typene av prosjektteam varierer med hensyn til forskjeller i behov og mål, da de prøver å oppnå ulike ting. De fire ulike typene er taktisk, problemløsende, kreativ og lærende. Taktiske prosjektteam følger en spesifikk plan og har et sterkt behov for definerte roller og prosesser. Problemløsende prosjektteam har som hovedmål å løse et spesifikt problem, og har et sterkt behov for definerte roller og tillit i teamet. Kreative prosjektteam har i oppgave å bygge noe nytt og deres sterkeste behov er derfor frie tøyler samt at de ikke er bundet av restriksjoner. Den siste typen prosjektteam er lærende prosjektteam. Slike team har som mål å skape en modell som bidrar til forståelse og læring, og er i essensen en forskningsgruppe. Med bakgrunn i dette er deres sterkeste behov at teamet er konsistent samt at de deler mentale modeller og språk. Et prosjektteam vil ikke nødvendigvis bare være en av disse fire typene. Dette gjelder spesielt i software-industrien, hvor hvert prosjektteam gjerne kan være flere av disse typene, om ikke alle (Armour, 2001).

2.2 OPPSTARTSFASEN

Etttersom vi er interesserte i hvordan tillit utvikles i oppstartsfasen i team, har det vært viktig å undersøke hva eksisterende teori har funnet om oppstarten i team. Vi tar først for oss litt generelt om oppstart i team, før vi går videre til å se på utforming og betydning av handlingsplan og samhandlingsplan.

Team har flere utfordringer i å fungere optimalt, og konteksten til team, i form av organisasjonell design, teamdesign og -kultur, vil påvirke hvordan teamet presterer (Thompson, 2014). Mathieu og Rapp (2009) argumenterer for at tidlig planlegging kan hindre store prosesstap utover i teamets levetid. Her menes planlegging som skjer i forkant av, og utenom, teamets arbeidsoppgaver. For at et team skal fungere effektivt må teammedlemmene klare å planlegge to sett av aktiviteter, arbeidsaktiviteter (*taskwork*) og teamaktiviteter (*teamwork*) (Mathieu & Rapp, 2009). Arbeidsaktiviteter er aktiviteter som fører til at man når målet sitt. Målet kan eksempelvis være å utvikle et produkt eller en tjeneste. Teamaktiviteter tar for seg hvordan teammedlemmene jobber sammen for å utføre de arbeidsoppgavene de har (Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001). Det er vanlig å skille mellom handlingsplaner som tar for seg arbeidsaktiviteter og samhandlingsplaner som omhandler teamaktiviteter. Planene handler om å klargjøre hvilke forventninger teammedlemmene har til arbeidet og samarbeidet i teamet (Sverdrup & Schei, 2015).

Handlingsplaner og samhandlingsplaner knyttes til økt ytelse og bedre resultater enn ved fravær av eksplisitt planlegging (Fisher, 2014; Mathieu & Rapp, 2009; Mofoss, Nederberg, Schei & Sverdrup, 2012).

2.2.1 HANDLINGSPLAN

Det er vist at handlingsplaner kan ha en positiv virkning på ytelse i team (Mathieu & Schulze, 2006). Det er også funnet at team som har utformet handlingsplaner av høy kvalitet presterer bedre over tid enn team som har handlingsplaner av lavere kvalitet, der ytelsen da avtar over tid (Mathieu & Rapp, 2009). På bakgrunn av dette ønsker vi å undersøke om handlingsplan har noe å si også for tillitsutvikling. I det følgende presenteres teori om handlingsplanens utforming.

En handlingsplan er en bevisst plan over hva teamet har tenkt til å gjøre. Den representerer mål, strategier og taktikker som det er enighet om, og utarbeides før man starter arbeidet (Mathieu & Rapp, 2009). Slike formelle planer er hensiktsmessige ettersom de gir retning for teamet, samt at teamet vet hvordan de skal handle dersom omgivelsene endrer seg (Mathieu & Schulze, 2006). En handlingsplan består av to hovedelementer. Det første elementet er målspesifisering. Målspesifisering baserer seg på at man må identifisere teamets mål og prioritere dem slik at man klarer å oppnå målene (Marks et al., 2001; Norton & Sussman, 2009). Slik får man klarhet i hovedmål og delmål, samt man får frem hva som skal gjøres, og til hvilken kvalitet, innen den gitte tidsfristen. Spesifisering av mål leder til at målene er på linje med organisasjonens visjon, mens mangelfull målspesifisering kan ha en ødeleggende effekt på teamets ytelse. Team som ikke spesifiserer målene sine vil ikke oppnå en felles forståelse av meningen med teamet og hva teamet skal oppnå (Marks et al., 2001).

Det andre hovedelementet i en handlingsplan er strategiutvikling. Dette innebærer at man bevisst utvikler en strategi for hvordan man skal oppnå målene teamet har, og lager en overordnet plan for hvordan denne strategien skal gjennomføres (Marks et al., 2001; Norton & Sussman, 2009). En dårlig utviklet strategi er når teamet ikke klarer å lage en plan for hvordan de skal oppnå målet sitt. Dette fører til at teammedlemmene har behov for å bruke tidligere erfaringer eller improvisere for å nå teamets mål (Marks et al., 2001). Team som har utviklet en strategi for hvordan de skal gjennomføre arbeidet og nå målene sine, organiserer seg på en mer effektiv måte og utnytter teammedlemmene bedre (Ericksen & Dyer, 2004).

2.2.2 SAMHANDLINGSPLAN

Tidligere studier har vist at utforming av en samhandlingsplan i teamets innledende fase gir høyere tilfredshet blant teammedlemmene og mer effektivt teamarbeid (Mofoss et al., 2012; Sverdrup & Schei, 2015). Vi har derfor ønsket å undersøke om dette også har betydning for tillitsutvikling. I det følgende presenteres teori om utforming av samhandlingsplan.

Samhandlingsplanen er ment å gi generelle retningslinjer eller normer for hvordan teammedlemmene skal arbeide sammen (Mathieu & Rapp, 2009). Slik legger samhandlingsplanen til rette for en systematisk prosess mot måloppnåelse for teamet (McDowell, Herdman & Aaron, 2011). Minimal uenighet eller forvirring rundt hvordan teamet skal samhandle vil sikre at ressursene i teamet fokuseres mot oppgaven som skal utføres (Wilkinson & Moran, 1998). Slik bruker ikke teamet unødvendig mye tid på å diskutere hvordan de skal jobbe sammen underveis, men kan heller konsentrere seg om hva som skal gjøres. Etersom teamets innsats fokuseres mot aktivitetene og målene de har satt, kan en samhandlingsplan sørge for at interpersonlige konflikter minimeres underveis i teamets levetid (Mathieu & Rapp, 2009).

Samhandlingsplanen er et resultat av diskusjon i teamets innledende fase, og utformes av teamet selv. Planen kan nedtegnes skriftlig i en teamkontrakt, eller den kan komme til muntlig etter samtale i teamet. En godt utarbeidet samhandlingsplan er omfattende og konsistent. Dette innebærer at samhandlingsplanen har generell gyldighet og bredde i det den kan gi passende responser i en rekke ulike situasjoner. Samhandlingsplaners innhold vil variere mellom ulike team. Det er imidlertid vanlig at planen avklarer (1) teamets hensikt og visjon, (2) interesser som er viktige for teamets funksjon, (3) teammedlemmers styrker og svakheter, (4) teammedlemmers roller og ansvarsområder, (5) hvordan og når tilbakemeldinger skal gis, (6) hvordan teamet skal fungere med tanke på beslutningstaking og arbeidsprosesser, samt (7) hvordan resultater skal evalueres (Mathieu & Rapp, 2009).

2.3 TILLIT

Da vi fokuserer på tillit i studien vår er det naturlig å ta for seg eksisterende teori om tillit. Det er funnet at tillit blant annet kan virke positivt på teams ytelse, jobbtildfredshet, innsatsnivå og relasjonen mellom medlemmene i et team (Alge, Wiethoff & Klein, 2003; Jang, 2013; Jarvenpaa & Leidner, 1998; Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Morris et al.,

2002). Mayer et al. (1995) mener tillit mellom parter er essensielt for samarbeid. I de fleste samarbeid er partene svært avhengige av hverandre for måloppnåelse. Samtidig vil det være en fare for at partene opptrer individualistisk eller opportunistisk, og tillit blir derfor viktig for å kunne samarbeide (Mayer et al., 1995). I det følgende vil vi først definere tillit og så ta for oss tillit i virtuelle team og prosjektteam. Videre tar vi for oss former for tillit samt hvordan kommunikasjon og psykologiske kontrakter henger sammen med tillit.

2.3.1 DEFINISJON AV TILLIT

Selv om tillit har vært studert fra mange forskjellige innfallsvinkler, så eksisterer det ikke en konsensus angående definisjonen av tillit (Hakonen & Lipponen, 2009). I de fleste definisjoner forbindes tillit med en form for risikotaking, sårbarhet og en positiv forventning (Mayer et al., 1995). Mayer et al. (1995) har utviklet en egen definisjon av tillit som tar hensyn til at team opererer innenfor en organisasjon. Denne definisjonen beskriver tillit som:

“Villigheten en part har til å være sårbar ovenfor handlingene til en annen part basert på forventninger om at den andre vil utføre en spesifikk handling som er viktig for den som gir tillit, uavhengig av muligheten til å overvåke eller kontrollere den andre parten.”

(Mayer et al., 1995, s. 712)

I denne definisjonen ser vi at tillit kan føre til en relasjon mellom to parter hvor den som gir tillit forventer at den som får tillit skal handle eller reagere med vilje eller hensikt mot den andre parten. I definisjonen eksisterer det også sårbarhet for at parten som mottar tillit ikke handler slik den parten som gir tillit forventer at han eller hun skal handle. På denne måten blir ikke oppgaven utført på den forventede måten. Ut fra dette mener Mayer et al. (1995) i sin definisjon at tillit i seg selv ikke er en risiko, men at tillit er villigheten til å ta risiko med hensyn til at man er sårbar ovenfor en annen persons handlinger.

Cummings og Bromiley (1996) har en definisjon av tillit i og mellom organisasjoner som tar for seg tre punkter:

“Tillit vil bli definert som et individs tro eller en felles tro mellom en gruppe av individer om at andre individer eller grupper (a) gjør så godt man kan for å oppføre seg i samsvar med eventuelle forpliktelser som er gjort både eksplisitt eller implisitt,

(b) er ærlige i de forhandlingene som eventuelt finner sted før slike forpliktelser, og (c) tar ikke overdreven fordel av den andre selv når muligheten er der.”

(Cummings & Bromiley, 1996, s. 303)

Denne definisjonen av tillit sier at når et individ er til å stole på så handler han eller hun i tråd med forpliktelsene som er inngått. Videre vil personen oppføre seg i samsvar med de fakta et annet individ har om ham eller henne, og dette vil samsvare med individets lovnader og oppførsel før noen forpliktelser er inngått. Den siste faktoren tar for seg at en person er til å stole på når han eller hun ikke utnytter den andre personen til å oppnå fordeler som har ulemper for den andre parten (Cummings & Bromiley, 1996). Bakgrunnen for at Cummings og Bromiley (1996) definerer tillit på denne måten er at dette er de tre faktorene som alle organisasjoner kommer borti når de samhandler med hverandre, og disse tre faktorene er også begrunnelsen for hvorfor tillit er viktig i organisasjoner. De forklarer videre at når disse tre punktene er gjennomført så kan man si at et individ har en atferd man kan stole på.

I denne oppgaven bruker vi begge disse definisjonene av tillit.

2.3.2 TILLIT I ULIKE TEAM

For å forstå sammenhengen mellom utviklingen av tillit og type team vi studerer, vil vi i det videre se på hva eksisterende teori sier om tillit i ulike team. Vi fokuserer på virtuelle team og prosjektteam, da våre team er begge deler. Først presenterer vi eksisterende teori om tillit i virtuelle team, før vi går videre til tillit i prosjektteam.

TILLIT I VIRTUELLE TEAM

McAllister (1995) har funnet at gjentatt interaksjon mellom medlemmer i team er viktig for å skape tillit. Interaksjonen i virtuelle team og tradisjonelle team er imidlertid ofte ulik, der virtuelle team har minimal eller ikke-eksisterende ansikt-til-ansikt-interaksjon. Mange mener at ansikt-til-ansikt-interaksjon er en forutsetning for å utvikle tillit i et team (McAllister, 1995; Rocco, 1998; Kirkman et al., 2002). Videre uttrykker Handy (1995) at tillit aldri kan være upersonlig og at man har behov for en fysisk kontakt. Han har derfor en sterk skepsis til at tillit kan utvikles uten ansikt-til-ansikt interaksjon. Hurley (2011) mener at tillit kan utvikles virtuelt, men at det krever mer struktur og oppmerksomhet til faktorer som kommunikasjon, samt utvikling og opprettholdelse av relasjoner enn i et tradisjonelt team.

Wilson, Straus og McEvily (2006) har funnet at den initielle tilliten i et tradisjonelt team ofte er høyere enn i et virtuelt team, men at tilliten i virtuelle team kan bli like høy over tid. Samlokalisjonen i tradisjonelle team gir kontrollmuligheter mellom teammedlemmene, og slike team har ofte sterkere grad av kontroll enn virtuelle team. Manglende kontrollmuligheter og -mekanismer mellom teammedlemmer som jobber på ulike lokasjoner gjør at virtuelle team ofte avhenger sterkere av tillit enn tradisjonelle team (Morris et al., 2002). Hurley (2011) hevder at team som er samlokalisert lettere kan utvikle og reparere tillit enn virtuelle team. Han mener også at virtuelle team krever en mer omfattende tillitsbyggingprosess, og at denne prosessen må sentreres rundt kommunikasjon.

Utviklingen av tillit blir sett på som en kritisk komponent for effektivitet i virtuelle team (Jarvenpaa & Leidner, 1998; Wise, 2016). Tilliten er ofte mer oppgavebasert enn i tradisjonelle team, ved at medlemmene ser at de andre i teamet er responsive, konsistente og til å stole på når det kommer til oppgavene teamet skal løses (Kirkman et. al., 2002). Det er funnet at virtuelle team som presterer godt er flinkere til å utvikle og opprettholde tillit enn virtuelle team som presterer dårligere (Kanawattanachai & Yoo, 2002). Jarvenpaa og Leidner (1998) fant også i sin studie at førsteinntrykket man gir virtuelt har mye å si for utviklingen av tillit. Virtuelle team som hadde et dårlig førsteinntrykk av hverandre hadde lav tillit i starten, og utviklet seg sjeldent til å bli høyere innen teamets slutt. De nevner at handlinger som er egnet til å redusere usikkerhet rundt teknologi og oppgaven er med på å fasilitere tillit. Dette kan eksempelvis skje gjennom målavklaring. Andre aspekter som ble funnet å fasilitere tillit var at medlemmer tar initiativ, samt at de kommuniserer om sosiale emner noe vi kommer tilbake til i kapittel 2.3.4 *Tillit og kommunikasjon*.

TILLIT I PROSJEKTTEAM BESTÅENDE AV KUNDE OG LEVERANDØR

I et prosjektteam hvor man har teammedlemmer som er fra både kunde og leverandør vil det være ulike interesser, noe som gjør at partene er sårbare overfor hverandres handlinger. Det er alltid en fare for at den ene parten skal handle opportunistisk eller individualistisk. For at partene skal kunne samarbeide må de kunne kontrollere hverandre og/eller stole på hverandre. Kontrollmekanismer reduserer nødvendigheten av tillit og omvendt, men det ene aspektet bør ikke erstatte det andre i sin helhet (Sabherwal, 1999). I mange tilfeller er det heller ikke mulig å kontrollere hver detalj i en kunde/leverandør-relasjon, og man er avhengig av å bygge et tillitsforhold (Mao, Lee & Deng, 2008). Sabherwal (1999) har funnet at et ensidig fokus på kontroll kan gjøre at man bruker for mye tid på å rapportere, og for lite

tid på selve oppgaven. Motsatt kan et ensidig fokus på tillit gi mangelfulle strukturer og dårlig planlegging i et kunde/leverandør-team.

Sabherwal (1999) fant fire typer tillit i sine studier av outsourcete kunde/leverandør-team som leverer IT-løsninger; kalkulert (*calculus-based*), kunnskapsbasert (*knowledge-based*), identifikasjonsbasert (*identification-based*) og prestasjonsbasert (*performance-based*). Kalkulert tillit handler om å minimere opportunistisk atferd gjennom systemer for straff og kontroll. Dette sikres gjennom blant annet rapportering fra leverandør til kunde, samt at kunde vet at leverandør ønsker samarbeid om flere fremtidige prosjekter. Kunnskapsbasert tillit oppstår når teammedlemmene kjenner hverandres kunnskapsnivå. Slik tillit får man gjerne fra innledende bli-kjent møter (*courtship*), mindre og tidlige samarbeidsprosjekter eller gjennom at sentrale personer hos leverandør og kunde kjenner hverandre fra før. Identifikasjonsbasert tillit oppstår når leverandør og kunde har delte mål, og på den måten kan handle effektivt på den andre partens vegne. Prestasjonsbasert tillit baserer seg på teamets tidlige prestasjoner. Suksesser gir gjerne forsterket tillit mellom leverandør og kunde, mens dårlige leveranser i starten av et prosjekt kan gi mistillit. Da medlemmene i et outsourcete team ikke er i stand til å observere hverandres atferd og arbeidsmoral, bedømmes prestasjoner i henhold til kvaliteten og tidsbruk/punktlighet (*timeliness*) på det som leveres (Sabherwal, 1999).

Babar et al. (2007) utførte en studie i vietnamesiske outsourcing-selskaper hvor de undersøkte hva de ansatte mente var viktig for å utvikle tillit fra kunde til dem som leverandør. Kunnskap om kultur, organisasjonens kredibilitet og evne, god prestasjon på et pilotprosjekt, investering av midler, samt personlige besøk hos kunden ble fremhevet som faktorer som etablerte tillit fra kunde til leverandør. Videre undersøkte de hvilke faktorer leverandørene anså som viktige for å opprettholde tillit. Kommunikasjon og kulturell forståelse ble fremhevet som særlig viktig i denne sammenhengen. Det var også andre faktorer som ble nevnt som viktig for å opprettholde tillit: evnene til leverandøren, kontrakt som beskytter opphavsrett, kvalitet på arbeidet og at arbeidet blir levert i tide, å styre forventningene, personlige forhold, samt hvordan de som deltar i prosjektet presterer.

2.3.3 KOGNITIV OG AFFEKTIV TILLIT

Det er vanlig å studere tillit i lys av kognitive og emosjonelle eller affektive elementer (Lewis & Weigert, 1985; McAllister, 1995). I denne oppgaven trekker vi et skille mellom

kognitiv og affektiv tillit. Kognitiv tillit baseres på vurderinger av pålitelighet (McAllister, 1995) samt integritet og evne eller kompetanse (Mayer et al., 1995). Hvert individ kan velge hvem de vil stole på, og dette er et kognitivt valg som tas på bakgrunn av det som oppleves som “gode grunner” for å bedømme pålitelighet (Lewis & Weigert, 1985). For å utvikle kognitiv tillit er en altså avhengig av noe kunnskap eller informasjon om den eller de man skal få tillit til (Kanawattanachai & Yoo, 2002). Kunnskap kan komme fra direkte interaksjon i det aktuelle forholdet eller være basert på rykte fra andre forhold (Johnson & Grayson, 2005). Når man har kognitiv tillit vil man ikke lenger ha behov for ytterligere bevis eller rasjonelle grunner for å stole på noen (Lewis & Weigert, 1985).

Affektiv tillit består av emosjonelle og sosiale faktorer (Kanawattanachai & Yoo, 2002). Affektiv tillit handler om at man har et emosjonelt bånd mellom partene i et tillitforhold (Lewis & Weigert, 1985). Følelser av trygghet og opplevd styrke på båndene mellom partene vil påvirke graden av affektiv tillit (Johnson & Grayson, 2005). Slik tillit oppstår når man oppfatter en part som pålitelig på bakgrunn av omsorg og bekymring parten viser (McAllister, 1995). Vurderingen av pålitelighet baseres på følelser, og ikke kognitive eller rasjonelle grunner. Grunnlag for vurderingen får man hovedsaklig gjennom direkte interaksjon med parten, selv om rykte også kan spille en mindre rolle. Etterhvert som man får dypere emosjonelle bånd, kan også tilliten baseres på aspekter ved personen som partene ikke vil dele uten at man har noe tillit til hverandre (Johnson & Grayson, 2005). Når man har affektiv tillit vil man gjøre emosjonelle investeringer i forholdet man har til den aktuelle part (McAllister, 1995).

Webber (2008) har funnet en positiv og signifikant sammenheng mellom affektiv tillit og teamytelse, men ikke mellom teamytelse og kognitiv tillit. Likevel er det funnet at virtuelle team lener seg mer på kognitiv enn affektiv tillit, noe som tyder på at det er lettere å oppnå høyere nivåer av kognitiv tillit enn affektiv tillit i virtuelle team. Dette kan skyldes at det er vanskelig å skape sosiale relasjoner gjennom virtuelle kommunikasjonsverktøy (Kanawattanachai & Yoo, 2002). Det er også funnet at affektiv tillit tar lenger tid å etablere, og at kognitiv tillit ofte etableres først. Kognitiv tillit danner slik et grunnlag for at affektiv tillit skal kunne etableres senere (Johnson & Grayson, 2005; Lewis & Weigert, 1985). Disse funnene understreker viktigheten av begge former for tillit.

2.3.4 TILLIT OG KOMMUNIKASJON

Det er funnet at kommunikasjon er en sentral faktor for å utvikle og opprettholde tillit i virtuelle team (Hurley, 2011; Jarvenpaa & Leidner, 1998; Wise, 2016). Vi presenterer derfor teori som omhandler dette da vi ser at dette blir viktig for vår studie.

Når man skal utvikle tillit vil kommunikasjon være helt sentralt. Uten kommunikasjon mellom partene vil man ikke klare å komme gjennom prosessen med å utvikle tillit, og tillitsutviklingen vil bryte sammen (Hurley, 2011). Kommunikasjon er en sentral kompetanse i utvikling og reparering av tillit. Med en godt utviklet kommunikasjonskompetanse vil man være i stand til å innlede og holde samtaler som vil gi positive resultater for tillit (Hurley, 2011). God kommunikasjonskompetanse vil inkludere evnen til å kunne henvende seg til den andre parten på en effektiv måte, samt sette til side sine egne interesser, meninger og oppfatninger, slik at man på en empatisk måte kan forstå den andre parten (Hurley, 2011).

Hurley (2011) har funnet seks sentrale måter å bygge tillit på gjennom kommunikasjon; “1) Del informasjon, 2) Fortell sannheten, 3) Innrøm feil, 4) Gi og motta konstruktive tilbakemeldinger, 5) Oppretthold konfidensialitet og 6) Snakk med et godt formål” (s.108-109). De fleste av disse er selvforklarende, men med det siste punktet menes at man snakker konstruktivt og direkte til de personene som er involvert. I team er det også viktig at kommunikasjonen ikke bare omhandler hvordan man skal nå målet sitt, da dette vil ødelegge for muligheten til å utvikle mellommenneskelige forhold og tillit. Jarvenpaa & Leidner (1998) har funnet at kommunikasjon om sosiale temaer, for eksempel hobbyer, eller kommunikasjon som viser entusiasme tidlig i et teams levetid fasiliterer tillit. Selv om slik sosial kommunikasjon er viktig for å bygge tillit i teamets tidlige fase, er kommunikasjon om oppgaven og arbeidet nødvendig for å bevare tilliten. Sosial kommunikasjon bør derfor komplementeres med oppgavebasert kommunikasjon gjennom teamets levetid (Jarvenpaa & Leidner, 1998).

Dårlig kommunikasjon vil nesten alltid lede til mistillit, og er ofte forløperen til spiraler av mistillit som kan lede til kronisk mistillit (Hurley, 2011). Slike spiraler starter ofte med at noe blir dårlig formidlet og på denne måten opplever personen en følelse av bedrag. Man har en mulighet til å komme seg tilbake fra dette, men hvis man fortsetter med dårlig

kommunikasjon vil personen oppleve bedrag på nytt. Slik vil dårlig kommunikasjon til slutt kunne lede til utvikling av kronisk mistillit (Hurley, 2011).

2.3.5 PSYKOLOGISKE KONTRAKTER OG TILLIT

Det er funnet at psykologiske kontrakter har en påvirkning på individers tillit (Robinson & Rousseau, 1994). Vi ønsker derfor å presentere teori som kan bidra til å forstå utviklingen av tillit i teamene i vår studie.

En psykologisk kontrakt kan defineres som *“et individs antakelser om vilkårene og betingelsene i en gjensidig utvekslingsavtale mellom denne fokuspersoen og en annen part”* (Rousseau, 1989, s. 123). Sentralt i definisjoner av psykologiske kontrakter ligger individets antakelser om at løfter eller avtaler binder partene til gjensidige forpliktelser. Hvert individ tror at begge parter har akseptert de samme avtalevilkårene, men parter i en relasjon kan forstå elementer i bytteavtalen ulikt (Robinson & Rousseau, 1994). En psykologisk kontrakt er unik og subjektiv (Rousseau, 1995). Løftene gis og aksepteres på bakgrunn av slik hvert individ forstår dem, og partene trenger ikke ha en felles forståelse av avtalevilkårene for at individet skal tro at en kontrakt eksisterer (Robinson & Rousseau, 1994).

Psykologiske kontrakter brukes ofte for å beskrive bytteforholdet mellom arbeidsgivere og arbeidstakere (Robinson & Rousseau, 1994; Rousseau, 1989; Rousseau, 1990; Rousseau, 1995). Slike psykologiske kontrakter kan kalles vertikale eller hierarkiske psykologiske kontrakter (Sverdrup, 2012). Senere studier har funnet at psykologiske kontrakter også kan eksistere i team (Sverdrup, 2012; Sverdrup & Schei, 2013). I denne oppgaven vil fokuset ligge på slike horisontale kontrakter mellom teammedlemmer. Horisontale psykologiske kontrakter handler om en ansatts oppfatning av gjensidige forpliktelser mellom ham eller henne og en annen part, for eksempel en kollega (Sverdrup, 2012).

Tillit oppstår dersom et individs forventninger om gjensidighet innfris av et konsistent mønster av bidrag over tid (Rousseau, 1989). Robinson (1996) forklarer at tillit fungerer som en veileder som påvirker hvordan man som person oppfatter andres menneskers sosiale oppførsel i en relasjon. Tillit til at forventningene innfris er derfor en viktig komponent for at en psykologisk kontrakt kan oppstå. Tilliten man har til personen påvirker hvor lett det er å kjenne igjen et brudd på kontrakten, hvordan man opplever bruddet og hvordan man reagerer på bruddet (Robinson, 1996).

Brudd på psykologiske kontrakter oppstår når en part opplever at en annen part ikke har oppfylt forpliktelsene i kontrakten (Robinson & Rousseau, 1994). Det å oppleve at en psykologisk kontrakt er brutt er en subjektiv følelse og vurdering. Et brudd kan derfor oppleves selv uten at det foreligger et faktisk brudd (Robinson, 1996). Det opplevde bruddet kan gjelde forpliktelser som partene faktisk har blitt enige om eller snakket om, men det kan også være forpliktelser som en part er alene i forholdet om å oppfatte (Robinson & Morrison, 2000). Det er funnet at brudd på psykologiske kontrakter har en negativ påvirkning på individers tillit, tilfredshet og intensjon om å bli i en organisasjon (Robinson & Rousseau, 1994). Hvis et løfte eller psykologisk kontrakt ikke innfris, kan dette gå utover tilliten til individet som ikke får det han eller hun forventet. Dette er på bakgrunn av at brudd på psykologiske kontrakter er subjektivt, og baserer seg på tillit som veileder. Tillit spiller derfor en stor rolle i den subjektive oppfatningen av bruddet på psykologiske kontrakter (Rousseau, 1989).

2.4 OPPSUMMERING AV TEORI

I dette kapittelet har vi sett på teori om hva et team er, og hva som kjenner ut virtuelle team og prosjektteam. Videre har vi presentert teori om oppstarten i team, og fokusert spesielt på viktighet og utforming av handlingsplan og samhandlingsplan. For å belyse tillit har vi gjennomgått ulike definisjoner og hva som er funnet om tillit i virtuelle team og prosjektteam tidligere. Ulike former for tillit er presentert, med fokus på kognitiv og affektiv tillit. Vi har også sett på rollene til kommunikasjon og psykologiske kontrakter for tillit.

Teorigjennomgangen har vist at definisjonen av tillit, ulike typer tillit og viktigheten av tillit er tema som er belyst av mange på tvers av studier og metoder. Vi har imidlertid sett at det er lite teori som forklarer hvordan tillit utvikler seg i virtuelle prosjektteam, og dette har gjort at vi har blitt mer interesserte i dette. I det videre vil vi forklare hvilke metodiske valg vi har tatt for å undersøke dette temaet.

3. METODE

I dette kapittelet tar vi for oss de metodiske valgene vi har tatt og argumenterer for dem. Vi begynner med å kort presentere forskningstilnærmingen, forskningsdesignet og forskningsmetoden vi har benyttet, for så å ta for oss datainnsamling og analysen av dataene. Vi vil avslutte kapittelet med å gjøre en evaluering av metoden vår.

3.1 FORSKNINGSTILNÆRMING

I følge Saunders, Lewis og Thornhill (2009) finnes det to forskningstilnærminger, deduktiv og induktiv. Vi har i vår studie hatt en induktiv tilnærming. Dette er en tilnærming som er optimal når vi har lite kunnskap om den aktuelle konteksten eller temaet, og derfor trenger en dypere forståelse av fenomenet (Saunders et al., 2009). Formålet med denne studien var å studere team i dybden med fokus på prosesser og hendelser i oppstartsfasen. For å få slik dybde er det vanlig med en induktiv forskningstilnærming hvor man starter med å samle inn data for å så utvikle en teori eller begreper (Thagaard, 2013). Dette er bakgrunnen for at vi samlet inn mangfoldig data fra teamene i form av observasjoner, intervjuer og skriftlig materiale som teamene benyttet under møter. Den innsamlede dataen ledet oss til å bli oppmerksom på utviklingen av tillit mellom medlemmene i teamene. Det viste seg at utviklingen av tillit varierte gjennom teamets levetid. Tillitsbygging i team var noe vi fant interessant, og ønsket å gå i dybden på. Vi skaffet oss derfor en oversikt over eksisterende teori om tillit og spesielt tillit i virtuelle team. Det vi la merke til var at det har vært gjort en del forskning på tillit, hvor det blant annet er kommet frem at tillit i team på tvers av organisasjoner er viktig for å redusere transaksjonskostnader (Cummings & Bromiley, 1996). Som nevnt i innledningen har det derimot vært lite forsket på hvordan man kan tilrettelegge for utvikling av tillit i outsourcingsrelasjoner som jobber virtuelt (Babar et al., 2007; Oza et al., 2006). Dette gjorde oss interessert i å utforske temaet tillit i denne konteksten og spesielt opp mot oppstartsfasen. Det var altså dataene som ble samlet inn som formet problemstillingen vår.

3.2 FORSKNINGSDESIGN

Det er vanlig å skille mellom tre ulike forskningsdesign: eksplorativt, deskriptivt og forklarende (Saunders et al., 2009). Når vi startet med å studere det første teamet hadde vi

ikke avgjort hva vi spesifikt ønsket å undersøke. Vi ønsket å ha et fokus på oppstartsfasen, og med utgangspunkt i dette, se om det var noen mekanismer som var fremtredende eller interessante. Dette viste seg for oss å bli utviklingen av tillit i virtuelle team knyttet opp mot oppstartsfasen. Vi fokuserte derfor på tillit videre for det første teamet, samt de neste teamene vi studerte. Situasjonene vi studerte var ukjente og komplekse, noe som gjorde at behovet for å kunne ha en åpen og fleksibel tilnærming ble sentralt. Vi valgte et eksplorativt design da dette er godt egnet når man har behov for fleksibilitet i forskningsprosessen og skal utforske et fagfelt det er lite kunnskap om fra før (Thagaard, 2013). En annen fordel med et eksplorativt design var at det tillot oss å starte med et bredt perspektiv på området og fokusere på eventuelle mønstre og sammenhenger vi måtte finne underveis (Saunders et al., 2009). På denne måten kunne vi oppnå en bedre forståelse av teamene og situasjonene vi studerte.

3.3 FORSKNINGMETODE

Det finnes i hovedsak to forskningsmetoder, kvalitativ og kvantitativ (Saunders et al., 2009). Med hensyn til at vi hadde en induktiv forskningstilnærming var det mest naturlig at vår tilnærming til data var kvalitativ. Den kvalitative metoden sikter på å samle inn data som er ikke-numeriske, det vil si bilder, ord, video og lignende (Saunders et al., 2009). Etersom vi hadde en åpen tilnærming til å studere temaet hadde vi behov for data som var fyldige og omfattende, og som på denne måten ville gi oss innsikt og forståelse. Dette er kvalitativ forskningsmetode egnet til (Thagaard, 2013). Da det er lite eksisterende teori angående hvordan man utvikler tillit i oppstarten av virtuelle prosjektteam, mente vi at en kvalitativ metode kunne bidra til ny kunnskap ved å utforske og gå i dybden på fenomenet. Ved bruk av kvalitativ metode hadde vi mulighet til å få tilgang til teammedlemmenes tanker, følelser og meninger om situasjoner i teamene. Dette var viktig for oss med hensyn til å utvikle en dypere forståelse av problemstillingen.

3.3.1 FORSKNINGSSTRATEGI

Vi benyttet oss av case-studie til å samle inn data for å belyse problemstillingen vår. Dette utviklet seg til å bli en studie av flere team, som utgjorde flere caser i en multipel case-studie (Yin, 2014). Case-studier er godt egnet når man ønsker å få mye og innholdsrik informasjon om en eller flere caser (Thagaard, 2013), noe som var tilfellet for vår studie. Ved å bruke multipel case-studie fikk vi studert et fenomen over flere caser. Dette ga oss

mulighet til å utvikle en dypere forståelse av fenomenet. I tillegg gir multiple case-studier muligheten til å etablere eventuelle funn over flere caser (Saunders et al., 2009). Dette gir en større mulighet for generalisering enn ved en enkel case-studie, noe vi kommer tilbake til i kapittel 3.7.1 *Validitet*. I tillegg trengte vi tilgang til ekte og opplevde situasjoner som mennesker utvikler erfaringer fra, noe man kan få gjennom case-studier (Neuman, 2014).

Det er vanlig å skille mellom holistiske og integrerte case-studier (Yin, 2014). Dette går på analysenivå, hvor integrerte case-studier har flere analysenivå, mens holistiske har ett analysenivå. Da vi ønsket å fokusere på utvikling og opprettholdelse av tillit i de virtuelle teamene ville dette best gjøres gjennom et holistisk analysenivå. Vi valgte å bruke teamene som analysenivå for å svare på problemstillingen vårt på en mest hensiktsmessig måte. Ønsket har ikke vært å fokusere analysen på individnivå eller se på hele organisasjonen til de som deltok i teamene. Dette er bakgrunnen for at vi har brukt et holistisk analysenivå.

Case-studier har flere fordeler som passer til behovene vi hadde for å svare på problemstillingen vår. For det første gjør case-studier det mulig å finne og identifisere konsepter og variabler som er relevant for temaet vi ser på. Videre gir case-studier muligheten til å se situasjoner og emner fra flere ulike synsvinkler, noe som gjør at vi får tilgang til mye og variert data. Vi får også sett nærmere på komplekse situasjoner, situasjoner med flere komponenter og situasjoner som går over tid eller har flere prosesser. Case-studier gjør at vi kan oppdage sosiale prosesser, mekanismer og mønster i det vi studerer. En multippel case-studie gjør det mulig for oss å ha en åpen tilnærming, hvor vi kan samle inn mye og detaljert data om komplekse temaer og situasjoner som kan gi oss innsikt og forståelse (Neuman, 2014). På bakgrunn av dette er en multippel case-studie godt egnet som forskningsstrategi for vår studie.

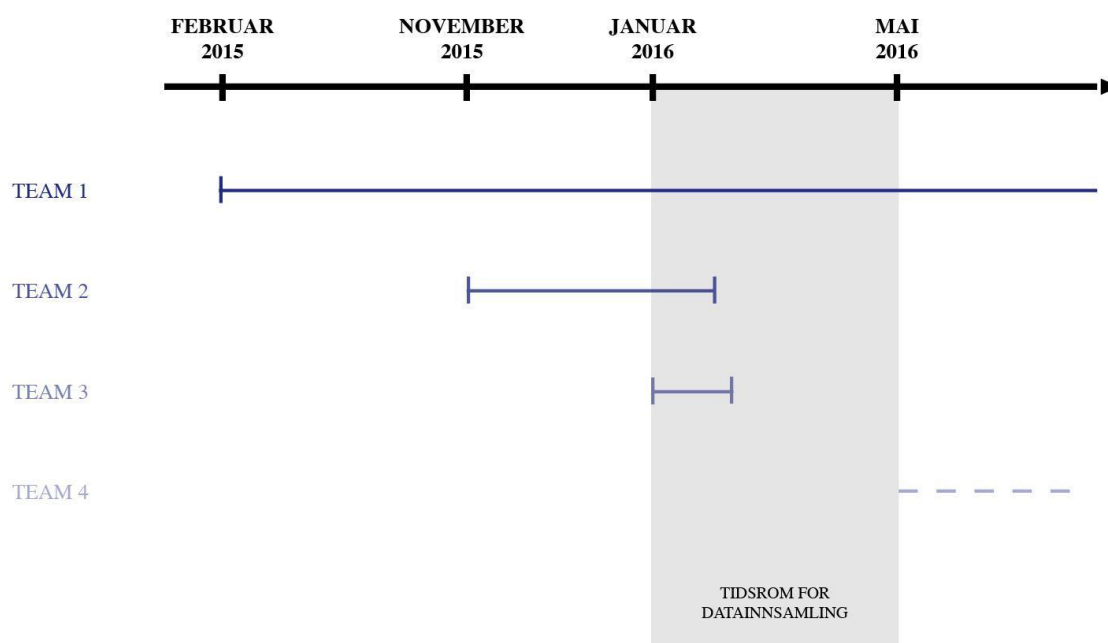
3.4 KONTEKST

Vi har fulgt tre eksisterende team som består av medlemmer fra en leverandør og en kunde. Leverandøren i vår studie er et IT-konsulentselskap. Konsulentselskapet har kontorer på flere lokasjoner. Videre i oppgaven henviser vi til dette selskapet som “konsulentselskap”. Vi har hatt kontakt med to av konsulentselskapets kontorer i Norge, samt ett kontor i India. Kontoret i India har kun norske kunder som de leverer outsourcingstjenester til. Felles for alle team er at de har hatt medlemmer fra konsulentselskapets indiske kontor, og derfor har kommunikasjonen stort sett gått på engelsk. Alle team har også hatt medlemmer fra hvert sitt

selskap som konsultentselskapet ser på som sine kunder. Vi henviser til disse selskapene som “kundeselskap”. Kundene vi har snakket med har alle kontorer i Norge, og det er disse kontorene vi har hatt tilgang til. Alle teamene har jobbet virtuelt med å utvikle ulike IT-løsninger. I tillegg til disse tre teamene har vi studert ett team som potensielt vil starte opp. Videre i oppgaven henviser vi til disse fire teamene som “virtuelle prosjektteam”.

Alle teamene brukte ulike virtuelle verktøy som la til rette for at medlemmer av teamet kunne kommunisere med hverandre om oppgaver og lignende. Kommunikasjonen i de virtuelle verktøyene kan være chatbasert der man kommuniserer direkte. Det kan også være mer oppgavebasert der det registreres hva som er gjort og hva som gjenstår. På grunn av tidsforskjeller mellom India og Norge hadde teamene 4,5 overlappende arbeidstimer i løpet av en vanlig 7,5 timers arbeidsdag. Disse virtuelle verktøyene ble derfor mye brukt for å oppdatere seg på hva medlemmene i den andre tidssonen hadde gjort når man ikke var på jobb.

Vi ønsket å studere et fenomen fra flere vinkler og ulike tidsperspektiv. Med kombinasjonen av de fire teamene vi har studert, har vi et nåværende team, et avsluttet team, et team som har startet og sluttet mens vi har studert de, og et potensielt nytt team. Dette gir oss tilgang til å studere tillitsutvikling i teams oppstart i ettertid, nåtid og fremtid. Figur 1 viser teamenes levetid og tidsrommet vi har studert de i. Teamene er gitt navn fra 1 til 4 etter når de hadde oppstart. For teamene som har oppstart utenfor masteroppgavens tidsrom, har vi brukt intervjuer til å få tilgang til data om oppstarten. Under presenterer vi bakgrunnen for etableringen av de fire teamene og konkretiserer hva som var eller er formålet med teamene. Bakgrunnen for å presentere dette er å gi leseren en bedre forståelse av studien.



Figur 1

3.4.1 TEAM 1

Team 1 startet opp i januar/februar-skiftet i 2015, og jobber fortsatt sammen. Teamet var ved oppstart noe større, men mot sommeren 2015 ble teamet justert til de medlemmene det har i dag. Dette er det teamet vi har studert som har vært mest distribuert i form av at medlemmene sitter på mange ulike lokasjoner. Fra konsulentselskapet sitter ett teammedlem i India, og seks medlemmer er fordelt på kontorer i tre norske byer. Disse teammedlemmene er utviklere og testere. Kundeselskapet i dette teamet er et teleselskap. Fra kundeselskapet er det ett teammedlem med, som fungerer som produkteier. Produkteier sitter på samme lokasjon som to av teammedlemmene i Norge, hvorav en er teamleder.

Teamet har jobbet med bedriftsleveranser for kundeselskapet. Formålet med teamet har vært å utvikle en IT-løsning for et produkt innen bedriftsmarkedet til kundeselskapet. De har nå levert en web-applikasjon som tillater bedrifter selvbetjening av produkt og tjenester de kjøper av kundeselskapet, og driver videreutvikling og vedlikehold av denne.

Teamet har brukt *Skype*, *Appear.in*, *Google Hangout* og *Vidyo* til å kommunisere med lyd og video. Valget har variert ut fra hvilken løsning som til enhver tid har hatt best opplevd kvalitet. De siste tre-fire månedene har de i all hovedsak brukt *Vidyo*. Teamet har også benyttet seg av andre virtuelle verktøy. For eksempel er alle teammedlemmene på *Slack*, et kommunikasjonsverktøy for team, der de blant annet diskuterer designvalg, implementering, testing og krav som må vurderes. Da teamet allerede var opprettet når vi kom i kontakt med dem, har vi ikke kunnet observere de fra oppstarten. Vi har imidlertid fått tilgang til informasjon om oppstarten til teamet gjennom intervjuer av noen av medlemmene.

3.4.2 TEAM 2

Team 2 hadde oppstart i november 2015. Prosjektet varte i all hovedsak til januar 2016, men teamet har fortsatt vedlikeholdsarbeid i ettertid. Det besto av medlemmer fra et av konsulentselskapets norske kontor samt det indiske kontoret. I tillegg var det medlemmer fra et kundeselskap som leverer medieløsninger. Alle medlemmene hadde utdanning og bakgrunn innen IT og/eller medie. Teamet hadde flere medlemmer fra hvert selskap, og noen var veldig aktive i teamet mens andre hadde mindre roller. Totalt var det rundt åtte aktive medlemmer i teamet, men dette varierte utover i teamets levetid da det var flere medlemmer i starten enn på slutten av prosjektet. Kundeselskapet hadde på oppstartstidspunktet en

konsulent fra et av konsulentselskapets norske kontor utleid hos seg. Det var imidlertid første gang det indiske kontoret jobbet med kunde.

Kundeselskapet hadde et oppdrag om å utvikle en IT-løsning for lagring av bilder fra en av sine kunder. Da kundeselskapet så at de ikke hadde kapasitet til å levere dette i tide, bestemte de seg for å involvere konsulentfirmaet. Formålet med dette teamet var å utvikle løsningen den eksterne kunden til kundeselskapet ønsket i tide.

Teamet kommuniserte ved hjelp av *Google Hangouts* og hadde møter flere ganger i uken etter behov. Vi var ikke med i disse møtene, men har studert teamet i etterkant i form av intervjuer. Utenom møtene jobbet de virtuelt sammen ved hjelp av ulike virtuelle verktøy. Eksempler er *Jira*, et verktøy for programvareutvikling, og *Slack*.

3.4.3 TEAM 3

Team 3 startet opp i januar 2016, og hoveddelen av arbeidet var ferdig etter omtrent tre uker. Det besto av medlemmer fra konsulentselskapet, fem fra India og en fra Norge. I tillegg var det tre medlemmer fra det samme kundeselskapet som var med i team 2. Alle medlemmene hadde også i dette teamet utdanning innen IT og/eller medie. Noen av medlemmene i teamet hadde arbeidet sammen før da de også var en del av Team 2. Andre teammedlemmer var ukjente for hverandre da de ikke hadde deltatt i det tidligere prosjektet.

Bakgrunnen for opprettelsen av teamet var at kunden trengte å utvikle en IT-løsning som skulle brukes internt i selskapet. Ettersom kundeselskapet allerede hadde erfaring med å arbeide med konsulentfirmaet, bestemte de seg for å benytte seg av dem til å utføre dette arbeidet også. Formålet med team 3 var derfor å utvikle denne IT-løsningen.

Vi observerte teamets møter fra det første oppstartsmøtet 18. januar og til prosjektet i all hovedsak var ferdig etter tre uker. Teamet fortsatte å bruke de virtuelle verktøyene som ble brukt i Team 2. Møtene foregikk over *Google Hangouts*. På møtene satt medlemmene i India samlet der, og teammedlemmene fra Norge satt i et rom hos kundeselskapet. På et av møtene var også en av de indiske teammedlemmene på besøk hos kundeselskapet i Norge.

3.4.4 TEAM 4

Team 4 er kun et potensielt team, og ikke et som eksisterer i skrivende stund. Potensielt vil det ha medlemmer fra konsulentselskapet, i hovedsak fra India, og medlemmer fra et

kundeselskap innen forsikring. Kundeselskapet har ikke jobbet med konsulentselskapets indiske kontor tidligere, med de har imidlertid flere innleide konsulenter fra et av konsulentselskapets norske kontorer. Konsulentselskapet har hatt to møter med kundeselskapet. Formålet med slike møter med potensielle kunder er å opplyse kundeselskapet om hvordan man kan jobbe med det indiske kontoret. I studiens datainnsamlingsperiode utarbeidet konsulentselskapet et konkret tilbud til kundeselskapet. Kundeselskapet hadde ikke bestemt seg for om de ville bruke tjenestene fra konsulentselskapets indiske kontor.

Bakgrunnen for at kundeselskapet vurderer outsourcing-tjenester er at de mangler kapasitet i sin IT-avdeling. Eventuell oppstart for teamet vil bli utenfor tidsrammen for denne masteroppgaven. Vi har likevel valgt å studere dette teamet for å få informasjon om hva som ligger bak kundeselskapets valg av konsulentselskapets tjenester. Vi er spesielt interessert i om dette har en sammenheng med tillitsutvikling i teamet ved en eventuell oppstart.

3. 5 INNSAMLING AV DATA

Vi vil i dette avsnittet ta for oss hvordan vi har samlet inn data. Vi vil først presentere hvordan utvalget av informanter ble gjort, for så å gå videre til observasjoner og intervjuer som er datainnsamlingsmetodene vi har brukt. Her vil vi også ta for oss intervjuguiden vi brukte, samt hvordan vi gjennomførte fysiske intervjuer og virtuelle intervjuer der fysiske intervjuer ikke var mulig.

Data som er samlet inn har vært primærdata, det vil si at vi som forskere selv har samlet inn dataene som har vært lagt til grunn for å besvare problemstillingen (Saunders et al., 2009). Dette har vært nødvendig da teamet for oppgaven er relativt lite undersøkt. Dataene er samlet inn gjennom observasjoner og intervjuer. I tillegg har vi samlet inn dokumenter i form av *PowerPoint*-presentasjoner som ble brukt i møtene i team 3. Tabell 1 viser det totale dataomfanget som har vært grunnlaget for oppgaven.

	Team 1	Team 2	Team 3	Team 4	Totalt
Observasjoner	0	0	4	0	4
Intervjuer	3	4	3	1	11
Møtedokumenter			48 sider		48 sider

Tabell 1

3.5.1 UTVALG

Det finnes to hovedtyper utvalgsteknikker, sannsynlighetsutvalg og selektivt utvalg (Saunders et al., 2009), hvor selektivt utvalg er det som er vanlig for kvalitative studier (Thagaard, 2013). I et selektivt utvalg velger man ut enkelte som man behandler som bærer av informasjon, og som skal gi innsikt samt forståelse om forhold i den sosiale verden. Vi benyttet et selektivt utvalg, da dette kan gi oss en dypere forståelse av komplekse situasjoner, åpne opp nye teoretiske innsyn eller avsløre karakteristiske aspekter av personer eller sosiale situasjoner (Neuman, 2014).

I begynnelsen av studien var fokuset vårt å studere oppstartsfasen i team. Som følge av dette var det derfor viktig at utvalget vårt kunne defineres som et nyoppstartet team. I tillegg var det viktig at oppstarten var innenfor tidsrammen til masteroppgaven slik at vi ville ha mulighet til å følge teamet. Dersom et team ikke var nyoppstartet, satte vi som kriterie at vi måtte få tilgang til informasjonen om oppstartsfasen gjennom teammedlemmene og ved å intervju dem. Med hensyn til at vi hadde en induktiv forskningstilnærming hadde vi ingen ytterligere begrensninger for utvalget ettersom vi var åpne i forhold til emner. Etterhvert som vi fokuserte teamet for oppgaven, ble også utvalgskriteriene smalere. Ettersom vi ble interessert i hvordan tillit utvikles virtuelt, ble det viktig at teamene vi studerte arbeidet hovedsaklig virtuelt. Vi så også at tillit så ut til å påvirkes av det faktum av at det første teamet vi studerte var et prosjektteam bestående av medlemmer fra et konsultantselskap og et kundeselskap. Dette ble derfor et kriterie for de neste teamene vi valgte.

Det finnes flere former for selektive utvalg, og vi har i hovedsak brukt to ulike utvalgsmetoder, kalt typisk utvalg og snøballmetoden. Typisk utvalg ble benyttet til å finne team 3 som var det første teamet vi fikk tilgang til. Et typisk utvalg gjør det mulig for oss å

vise leserne av oppgaven vår hva som er typisk i forhold til fenomenet som er studert (Saunders et al., 2009, Thagaard, 2013). Vi brukte altså egen dømmekraft til å velge en case som ikke er uvanlig, og som ville gjøre det mulig for oss å belyse problemstillingen vår (Neuman, 2014, Saunders et al., 2009). Vi fikk tilgang til teamet gjennom den ene veilederen vår som hadde en kontakt i konsulentfirmaet. Konsulentselskapet hadde et prosjekt hvor det var et nytt team som skulle starte opp, og oppstarten skulle skje snarest. Teamet tilfredsstilte dermed kravene vi hadde. Vi ble enige med veileder om å følge dette teamet, og startet observasjon av teamet påfølgende arbeidsdag.

Initielt hadde vi kun informanter fra team 3, bestående av medlemmer av konsulentselskapets norske og indiske kontor og ett kundeselskap. Team 3 sitt prosjekt var kortvarig, og selv om vi allerede hadde sett interessante mønster følte vi at datagrunnlaget ikke var stort nok. Vi ønsket å få et bredere perspektiv ved å utvide utvalget, og gjerne belyse temaet fra flere vinkler. Gjennom kontakten vår i konsulentfirmaet fikk vi tilgang til andre informanter. Disse informantene satte oss i kontakt med team 2 og team 4. Senere fikk vi gjennom kontaktpersonen vår i konsulentselskapet tilgang til en konsulent fra et annet kontor i Norge. Denne konsulenten satte oss i kontakt med en annen informant, og slik fikk vi tilgang til team 1. Disse nye kontaktene ga oss igjen tilgang til flere informanter. Det å finne nye informanter gjennom eksisterende informanter kalles snøballmetoden (Saunders et al., 2009). Snøballmetoden gjorde det mulig å identifisere mulige informanter vi kanskje ellers ville hatt vanskelig for å komme i kontakt med. Det tillot også en dynamisk tilnærming til å velge ut informanter som passet det fokuset masteroppgaven etterhvert fikk.

Snøballmetoden satte oss i kontakt med mange mulige informanter, og vi opplevde ikke at det var vanskelig å finne potensielle informanter. Samtidig var det viktig for oss at utvalget ikke ble for stort, og at vi kunne håndtere datamengden vi samlet inn. Vi stoppet utvalget da vi følte vi hadde nok data til å belyse problemstillingen for masteroppgaven. På det tidspunktet følte vi oss tilfredse med at vi hadde fått god nok innsikt i teamet vi studerte. Vi mener at ytterligere data ikke ville tilført mye ny kunnskap, og at vi slik har oppnådd datametning (Saunders et al., 2009).

3.5.2 OBSERVASJON

En måte vi har valgt å samle inn data på er gjennom observasjon. Observasjon inkluderer lydopptak eller videoopptak, systematisk observering, analysering og tolkning av personers

atferd (Saunders et al., 2009). Et viktig poeng med å utføre observasjoner for å samle inn data er at man kan observere personer og deres handlinger, samt deres relasjoner til hverandre i deres naturlige omgivelser (Thagaard, 2013). Man skiller mellom deltakende observasjon og strukturert observasjon. Vi har valgt deltakende observasjon ettersom vi har som mål å finne meningen personer fester til handlingene sine (Saunders et al., 2009).

Som observatører måtte vi ta noen valg med hensyn til hvilken rolle vi skulle ha, og rollens konsekvenser for forskningen. Rollene skiller seg langs to dimensjoner. Den første dimensjonen går ut på i hvilken grad de som deltar i observasjonen vet at de blir observert og hvem som er observatøren (Saunders et al., 2009). Vi mente at det ville være mer etisk korrekt at informantene var kjent med at de ble forsket på, og vi så ikke at dette ville påvirke resultatet i forskningen. Dette ble bekreftet til oss under observasjon ved at informantene ikke ga oss noen form for oppmerksomhet, og opptrådte som om vi ikke befant oss i rommet. Videre bestod teamene vi forsket på av medlemmer fra både kunde og konsulent, og vår kontakt var på konsulentsiden. Det ville vært både uetisk og uansvarlig å utføre forskning der kundemedlemmer er delaktig uten å ha kunnskap om det. Det er også svært lite trolig at konsulentselskapet ville være komfortabel med dette med tanke på at de er et velrennomert selskap som er avhengig av å opprettholde god troverdighet.

Den andre dimensjonen vi måtte ta hensyn til var om vi som observatører skulle være delaktige i observasjonene, altså om vi skulle bli en del av teamene, eller om vi skulle stå på utsiden og kun observere (Saunders et al., 2009). Vi mente selv at om vi deltok aktivt i situasjonene vi observerte så ville dette påvirke teamet og dermed forskningen. Det ville også være unaturlig for oss som forskere å delta aktivt i teamene vi studerte, da vi ikke hadde den tekniske kompetansen teammedlemmene hadde. Som forskere gjorde den passive observatørrollen det mulig å notere ting som skjedde underveis. Vi kunne også fokusere på teammedlemmenes kroppsspråk og atferd i større grad. På denne måten fikk vi et helhetsbilde vi kanskje ikke ville fått hvis vi deltok i situasjonen. Vi inntok altså bevisst rollen som observatør som deltaker i våre observasjoner da vi mente dette var den mest hensiktsmessige rollen for vår forskning.

Vi har fulgt fire møter i team 3, hvor alle har foregått virtuelt via *Google Hangouts*. Teammedlemmene har i møtene vi har fulgt kommunisert med hverandre ved hjelp av lyd, men ikke video. Vi har sittet inn under møtene og observert fra den norske siden sammen med teammedlemmer fra kundeselskapet og konsulentselskapet. Teammedlemmene satt

sammen rundt et bord i et møterom, mens vi som observatører satt på stoler i bakgrunnen. Når vi møtte teammedlemmene første gang hilste vi, og forklarte kort overordnet fokus for studien. Vi opplyste om at vi kun var der for å observere, og at vi ikke ville delta aktivt i møtene. Videre understreket vi at deltakelse i forskningsprosjektet var frivillig, og at alle teammedlemmene ville anonymiseres i oppgaven. Denne prosessen ble gjentatt på møter der det var nye medlemmer tilstede. Før hvert møte spurte vi om tillatelse til å ta lydopptak. Lydopptakeren ble plassert midt på bordet medlemmene satt ved.

Vi tilstrebet som forskere å gjøre så lite som mulig av oss. Likevel var vi en del av sosial kommunikasjon som foregikk før møtene i de tilfellene hvor medlemmene henvendte seg til oss. Det følte naturlig og nødvendig å respondere vennlig og imøtekommende for å gi et godt inntrykk. Dette mener vi styrket informantenes vilje til å dele informasjon med oss og ikke være tilbakeholdne. Innledningsvis i hvert møte ble alle teammedlemmene tilstede i Norge og India introdusert av en representant fra hver side. Dette synliggjorde hvem som var i møtet, da ikke alle kunne se hverandre. Under denne introduksjonen ble også vi presentert, men teammedlemmene ga ikke uttrykk for at de merket vår tilstedeværelse utover dette. Møtene ga inntrykk av å påløpe på en måte som ikke var påvirket av forskningen.

Under møtene tok vi notater og det ble gjort lydopptak. Lydopptakene fra møtene varer totalt 2 timer og 12 minutter, og vi har 21 håndskrevne sider med notater. I etterkant av hvert møte diskuterte og reflekterte vi over våre observasjoner. Dette ble skrevet ned og er blitt brukt som er del av datamaterialet. Refleksjonene resulterte i 7 dataskrevne sider med skriftstørrelse 12 og 1,5 linjeavstand.

3.5.3 INTERVJU

I team 1, 2 og 4 var oppstartsfasen utenfor masteroppgavens datainnsamlingsperiode. For å få tilgang til data om oppstartsfasen fra disse teamene har vi valgt å samle inn data gjennom intervju. Vi har også valgt å bruke intervju til å samle inn data i team 3, blant annet som en mulighet til å stille spørsmål om det vi har observert i dette teamet. Intervju er en samtale mellom personer, nærmere bestemt intervjueren og den intervjuede som også ofte kalles informant. Krumsvik (2014) beskriver intervju som den vanligste metoden for datainnsamling innenfor kvalitativ forskning. Vi ønsket innblikk i informantenes egne opplevelser og erfaringer, noe intervju er godt egnet til (Thagaard, 2013). Intervju gir oss muligheten til å gå i dybden på hvordan teammedlemmene forstår ulike opplevelser. Vi

ønsket å forstå bakenforliggende faktorer og prosesser til fenomener slik at vi kunne utvikle dypere kunnskap om temaet vårt. Dette er intervju velegnet til (Saunders et al., 2009), og er hovedgrunnen til at vi valgte intervju som en av våre datainnsamlingsmetoder. I tillegg ønsket vi å benytte oss av muligheten intervju gir til å stille oppfølgingsspørsmål, oppklare misforståelser og få informantene til å utdype temaer av interesse (Saunders et al., 2009).

Ulike utforminger av intervjuer skiller seg fra hverandre med hensyn til grad av formalitet og struktur (Saunders et al., 2009, Thagaard, 2013). I vår forskning valgte vi å bruke semi-strukturerte intervjuer. Dette innebar at vi utviklet en intervjuguide med spørsmål rundt enkelte temaer som vi ønsket å få svar på i løpet av intervjuet. Vi hadde ikke en fast rekkefølge spørsmålene ble stilt i, men lot rekkefølgen bli styrt av samtalen med informantene (Saunders et al., 2009). Dette ga oss muligheten til å være fleksible. Vi kunne derfor starte med generelle spørsmål i de første intervjuene, og hadde muligheten til å gå mer i dybden på temaer av interesse i senere intervjuer. Ved bruk av semi-strukturerte intervjuer kunne også informantene ta opp temaer under intervjuet som kunne være relevante for oss, men som vi selv ikke hadde tenkt på (Thagaard, 2013). Dette prøvde vi å legge til rette for ved at informantene fikk snakke mest mulig fritt, og på denne måten kunne ta opp emner de ønsket å fokusere på og som føltes mest naturlig for dem. Det hendte at noen av informantene begynte å snakke om emner som lå utenfor oppgavens fokus. Vi prøvde da å styre dem tilbake til temaet for intervjuet ved hjelp av intervjuguiden.

Vi har utført 11 intervjuer, hvorav to av disse intervjuene var med samme person. Syv av intervjuene ble utført i samme rom som intervjuobjektet, mens fire av intervjuene ble gjort ved bruk av kommunikasjonsverktøy. Alle intervjuene varte mellom 35 og 55 minutter.

3.5.4 INTERVJUGUIDE

Som nevnt utviklet vi en intervjuguide i forkant av intervjuene. Med bakgrunn i den eksplorative tilnærmingen vår var intervjuguiden til de to første intervjuene åpen og generell. Vi hadde ikke avgjort hva vi ønsket å fokusere på og ønsket at intervjuet skulle bidra med informasjon som kunne gi oss inntrykk av noe som kunne være interessant å fokusere på. Noen av temaene som ble dekket i første intervjuguide var temaer som var blitt observert under de første observasjonene. Den første intervjuguiden ble kontrollert av veilederne for å forsikre seg om at kvaliteten var god. Som nevnt var intervjuguiden åpen, men også laget på bakgrunn av ting vi hadde observert i observasjonene, i tillegg til eksisterende teori. Dette

gjorde at den første intervjuguiden i hovedsak fokuserte på oppstart i team (Vedlegg 1). Det var dataen som ble samlet inn under disse intervjuene, samt observasjonene, som dannet grunnlaget for vår endelige problemstilling. Dette gjorde at vi som intervjuere fremover var mer spisset og konkret med hensyn til problemstillingen i intervjuene.

Vi måtte tilpasse intervjuguidene etterhvert. Dette på bakgrunn av at interessante temaer ble fremtredende underveis gjennom intervjuer og observasjoner, samt at vi så behov for mer informasjon rundt enkelte temaer. Samtidig var det et behov for ulike intervjuguides med hensyn til at teamene er sammensatt av to ulike sider, herunder en kundeside og en konsulentside (Vedlegg 2 og 3). For disse intervjuene inneholdt intervjuguiden flere temaer som hadde kommet frem under de første intervjuene og videre observasjoner. Temaene som intervjuguiden tok for seg var oppstart, handlingsplan, samhandlingsplan, tillit og kommunikasjon. Eksempler på spørsmål som ble brukt i de neste intervjuene var: *“Hvilke forventninger hadde du til teamet før dere startet?”* og *“Hvordan opplevde du at teamet planlagte hva dere skulle jobbe mot?”* og *“Kan du si litt om hvorvidt det ble lagt en plan for hvordan dere skulle jobbe sammen i teamet?”* og *“Hvordan opplever du at teamet arbeider sammen?”* og *“Hva legger du i tillit i et team?”*. I tillegg så vi det nødvendig å introdusere et nytt tema, initiell tillit, hos noen av informantene hvor dette var aktuelt. Eksempler på nye spørsmål som ble lagt til er: *“Når du arbeider med en klient, så er det forventet at du skal levere et produkt. Hva skjer hvis dere er usikre på hva som er forventet med hensyn til spesifiseringer?”* og *“Hvordan ble (konsulentselskap) introdusert for (kundeselskap)?”*.

Selv om intervjuguidene har blitt tilpasset underveis har de likevel vært like på den måten at vi har tilstrebet å ikke være ledende i måten spørsmålene stilles, samt at spørsmålene har vært åpne. Det var i hovedsak oppfølgingsspørsmålene vi la vekt på at ikke skulle være ledende, da hovedspørsmålene i intervjuguiden allerede var nedskrevet på en ikke-ledende måte. Alle intervjuene, med unntak av oppfølgingsintervjuet, ble også startet på samme måte med å stille generelle spørsmål til informanten. Dette var for å skape en vennlig atmosfære mellom oss og den intervjuede, samt legge til rette for at informanten kunne utvikle tillit til oss som forskere. Dette var viktig for oss å oppnå ettersom det gjør at informanten er villig til å være ærlig og åpen om erfaringene sine (Thagaard, 2013). Vi avsluttet også alle intervju på samme måte, hvor vi takket informanten for deres villighet til å delta i tillegg til å spørre om det var noe de ønsket å legge til. Dette var for å forsikre oss om at informanten ikke satt inne med informasjon som han ønsket å dele, uten å ha funnet et passende øyeblikk til å fortelle det.

Generelt for alle intervjuene ble ikke intervjuguiden fulgt slavisk, da vi ønsket at informantene skulle legge frem sine perspektiver når det passet dem. Mange av informantene tok selv opp temaer som var notert i intervjuguiden. På denne måten var det ikke alltid behov for å stille spørsmålet i intervjuguiden, men heller oppfølgingsspørsmål om vi så behov for utdyping fra informanten i form av mer detaljert informasjon eller oppklarende kommentarer (Thagaard, 2013). Dette gjorde at ikke alle spørsmålene i intervjuguiden ble spesifikt stilt, men vi fikk slik lagt til andre spørsmål som var naturlig å stille i situasjonene. Vi fant det likevel nødvendig med en noe forhåndsbestemt struktur for å unngå at vi fikk for mye overflødig informasjon, i tillegg til at vi ønsket et sammenligningsgrunnlag mellom informantene i ettertid (Ryen, 2002).

Under intervjuene har vi lagt opp til at informantene kan ta tenkepauser og reflektere over eventuelle situasjoner underveis. Dette gjorde vi på bakgrunn av at vi ønsket svar fra informantene som skulle være gjennomtenkte og reflekterte, samt fyldige (Thagaard, 2013). Vi benyttet oss også av prober. Prober er kommentarer eller spørsmål som hjelper til med å skape flyt i samtalen og gir en oppmuntrende tilbakemelding til informanten fra intervjueren (Thagaard, 2013). Våre respondenter var ofte i en “flytsone” hvor de snakket mye og lenge av gangen. Dette førte til at våre prober ofte kom i form av nikking og smiling. Når det tillot seg sørget vi for å føre inn prober i form av spørsmål eller korte responser. Vi benyttet oss ofte av uttrykk som “*Det er interessant*” og “*Ja, det forstår vi*” og “*Mhm*” og “*Okay*”. På denne måten fikk vi vist interesse for det informanten sa, samtidig som vi også viste at vi var interessert i å vite mer (Thagaard, 2013). Probene vi har benyttet har vært effektive for å få informantene til å utdype utsagnene sine ved å klargjøre dem eller komme med eksempler. Som nevnt har vi også benyttet oss av oppfølgingsspørsmål, hvor den ene typen oppfølgingsspørsmål henger sammen med prober og har til hensikt å få informanten til å utdype det de har sagt. I den forbindelse har vi eksempelvis brukt spørsmål som “*Interessant, kan du si litt mer om...*” for å få informanten til å åpne seg. Det er også slik at informanter kan uttrykke seg ulikt, hvor noen er veldig åpne, mens andre er litt mer reserverte og derfor generelle. Dette har gjort at vi har hatt behov for å ta i bruk oppfølgingsspørsmål som ga informantene mulighet til å utdype hva han følte i situasjonen og hans reaksjoner (Thagaard, 2013). Dette gjorde vi ved å stille spørsmål som “*Hvordan opplevde du...*” og “*Hvordan reagerte du...*”. Noen ganger har det også vært behov for å bruke oppfølgingsspørsmål som utdyper meningen i det informanten har fortalt. Ved å gi informanten denne muligheten til å korrigere oss eller utdype seg, har vi forsikret oss om at

vi har forstått informanten korrekt (Thagaard, 2013). Dette har vi gjort ved eksempelvis å spørre “*Har jeg forstått deg rett...*”. Vi har benyttet oss av disse tre typene oppfølgingsspørsmål.

I noen av intervjuene tok vi også i bruk *critical incident technique*. Dette er en teknikk hvor vi spør informantene om å beskrive kritiske episoder som er relevante for problemstillingen (Saunders et al., 2009). På denne måten fikk vi informantene til å reflektere over hendelser, og beskrive for oss i detalj hva som skjedde, noe som tydeliggjorde deres meninger og holdninger for oss (Thagaard, 2013). Dette skjedde løpende i intervjuene i form av oppfølgingsspørsmål. Vi brukte også teknikken i intervjuguiden, hvor vi hadde et spørsmål som lød; “*Føler du at (kundeselskap) har tillit til (konsulentselskap)? Når tror du dette skjedde? Hva tror du fikk dem til å stole på dere?*”.

3.5.5 GJENNOMFØRING AV FYSISKE INTERVJU

De fleste av intervjuene våre ble gjennomført ved at vi fysisk var i samme rom som den intervjuede. Kontaktpersonen vår i konsulentselskapet la til rette for mange av intervjuene da han hadde tilgang til både konsulentselskapet og flere av kundenes kalendere. Dette gjorde at det var lett for han å finne tider det passet for de aktuelle informantene å bli intervjuet på. Informantene fikk tilsendt en invitasjon til intervjuet som måtte avvises eller godtas, og alle var blitt spurt om det var greit å bli intervjuet før de fikk invitasjonen. Slik kunne informantene avvise om det ikke passet dem å bli intervjuet på det tidspunktet eller om de ikke lengre ville bli intervjuet. Alle informantene ble også informert i korte trekk om hva intervjuet ville omhandle.

Alle intervjuene ble gjennomført med begge forskerne tilstede. Intervjuene ble gjennomført i kundens lokaler eller hos konsulentselskapet, avhengig av hvem som skulle intervjues. Vi holdt rollene våre som forskere fast, hvor den ene gjennomførte intervjuet og den andre tok notater, samt stilte eventuelle oppfølgingsspørsmål på slutten av intervjuet. Etter hvert intervju har vi hatt en umiddelbar oppsummering av situasjonen rundt intervjuet og det som ble sagt. Slik har vi fått en oversikt over hva hver av oss oppfattet som de viktigste momentene, og vi har kunnet reflektert over svar og kommentarer.

Vi startet alle intervjuene med å takke informantene for at de tok seg tid til oss og at de var villige til å delta. Før vi gikk i gang med selve intervjuet fikk informantene utdelt en samtykkeerklæring som de fikk god tid til å lese igjennom og signere (Vedlegg 4). De fikk

også en egen kopi av erklæringen, hvor det var oppgitt kontaktinformasjon til oss. Når erklæringen var signert fikk informantene generell informasjon om blant annet hvor langt tid intervjuet ville ta og bakgrunnen for hvorfor vi gjennomførte intervjuene. Vi presiserte deretter at det var frivillig å delta i studien, samt at man når som helst kunne trekke seg. Alle informantene bekreftet at de hadde forstått dette, og ingen trakk seg fra intervjuet eller fra studien i ettertid. Før vi startet på spørsmålene våre informerte vi også om at alt de måtte si under intervjuet var konfidensielt, og at alt ville anonymiseres i studien vår. På denne måten skal det ikke være mulig å sile ut hva de har sagt som bidrag til vår studie. Dette gjorde vi for å vise at alle deltok i studien på like premisser, samt at intervjusituasjonen skulle virke mindre skummel eller ubehagelig. Dette var også ment som en forløper til å skape tillit mellom oss og informanten.

I innledningen av intervjuene spurte vi også om tillatelse til å ta opp intervjuene på bånd. Alle informantene ga sitt samtykke til dette. For oss som intervjuere var det en fordel å ha båndopptaker da det tillot oss full konsentrasjon om intervjuet, samt informantenes svar og reaksjoner (Thagaard, 2013). Alt som ble sagt ble slik bevart, og vi fikk ordrette sitater som kunne brukes i resultatene. For de intervjuene hvor vi var fysisk tilstede utgjorde lydopptakene 5 timer og 6 minutter. Som en ekstra forsikring tok vi også notater underveis. I notatskrivingen ble det fokusert på å få med seg hovedlinjene i intervjuene, og var en forsikring i tilfelle båndopptakeren ikke skulle fungere. Notatene var også nødvendige for å merke seg kroppsspråk og reaksjoner fra informanten eller som intervjuerne hadde under intervjuet (Thagaard, 2013). For å forhindre at informanten mistet kontakt med intervjueren og at flyten i intervjuet ble ødelagt, var det kun forskeren som ikke stilte spørsmål som noterte. På denne måten unngikk vi at notattaking forstyrret intervjusituasjonen.

3.5.6 GJENNOMFØRING AV VIRTUELLE INTERVJU

På bakgrunn av geografisk avstand måtte fire av intervjuene gjennomføres virtuelt. Intervjuene ble gjennomført via *Google Hangouts* eller *Skype*, med unntak av ett som ble gjennomført over telefon. To av disse intervjuene ble satt opp av vår kontaktperson i konsultentselskapet på grunn av tilgang til kalenderne til informantene. Også her ble et tidspunkt satt opp som informantene måtte bekrefte eller avkrefte at passet. De to andre intervjuene ble satt opp ved at vi selv tok kontakt med informantene via e-post, og avtalte en tid som passet for dem. Da vi ikke kunne gi dem samtykkeerklæringen under intervjuene ble denne tilsendt på forhånd og alle hadde signert og sendt den i retur til oss innen intervjuet

fant sted. Dette var med unntak av en person som ikke hadde sendt svar til oss innen intervjuet startet, men som sendte den tilbake signert i ettertid av intervjuet.

Under intervjuene befant vi oss på et lukket møterom på Norges Handelshøyskole, mens informantene befant seg på sine kontorer. Introduksjonen til intervjuet ble gjort på samme måte som med de fysiske intervjuene. Vi fikk altså samtykke til å ta lydopptak, generell informasjon om intervju og studien ble gitt, og vi presiserte konfidensialitet og anonymitet, samt frivillighet i deltakelse. I det ene intervjuet ble samtykke til lydopptak gitt på slutten av intervjuet da informanten var så ivrig at han startet å snakke før vi rakk å spørre om tillatelse. Lydopptakene fra de virtuelle intervjuene utgjorde 2 timer og 39 minutter. Vi opprettholdt rollefordelingen mellom oss som forskere også i disse intervjuene, hvor den ene utførte intervjuet og den andre noterte og stilte eventuelle oppfølgings spørsmål. Denne måten å utfylle hverandre på var særlig viktig i de virtuelle intervjuene da for mange personer som snakker kan skape problemer med overlappende snakking i virtuelle intervju.

Vi brukte video i tillegg til lyd i vårt første virtuelle intervju. Vi merket selv litt tekniske problemer under intervjuet med hensyn til at internettlinjene kan bli svekket ved høyt forbruk. Dette førte til skurring på lyden og at bildet hengte seg opp. Dette var en tilbakemelding vi fikk fra den aktuelle informanten også. Vi valgte derfor ved de tre neste intervjuene å starte intervjuet med video, for så å spørre hver informant om de ville bruke video eller bare lyd. På denne måten fikk de sett oss og vi dem, og det var deres valg om de ville bruke video eller ikke. To av de siste informantene valgte å kun bruke lyd på grunn av erfaringer med dårlige internettlinjer. I intervju med den tredje informanten ble kun lyd brukt over telefon som en løsning på at informanten ikke hørte oss over datamaskinen. Vi hadde likevel bilde over Skype i starten, men ble enige om at lyd alene var greit. De tre siste intervjuene ble derfor gjennomført med video kun i starten for så å gå over til å bruke lyd alene. Dette gjorde dessverre at vi mistet informasjon angående deres kroppsspråk og ansiktsuttrykk, og måtte forholde oss til måten de snakket på og tonefallet deres.

OPPSUMMERING

Gjennom studien har vi studert fire team på forskjellige stadier i levetiden for å få tilgang til tillitsutvikling i oppstarten fra flere vinkler. Vi har intervjuet medlemmer fra alle teamene, og i tillegg observert team 3. Under observasjonene har vi tatt opptak, samt egne notater om

det som skjedde underveis og refleksjoner vi gjorde oss i ettertid. Det er tatt lydopptak av intervjuene. Dette har gitt oss et rikt dataomfang som er brukt til å belyse problemstillingen.

3.6 ANALYSE AV DATA

I denne delen vil vi presentere hvordan vi gikk frem for å systematisere og analysere dataene våre, og hvordan vi har valgt å presentere dem i denne studien. Som Ryen (2002) presiserer så er analysearbeidet i kvalitativ forskning en runddans som består av datainnsamling, analyse og tolkning om hverandre, noe det også har vært for oss. Vi startet med en induktiv tilnærming som tillot oss å være åpne i tilnærmingen til dataene med fokus på oppstartsfasen i teamet. Under hele studien har vi diskutert mellom oss hva vi observerte under observasjonene og under intervjuene. Dette har vært en viktig del av vårt arbeid, spesielt rett etter intervjuer og observasjoner har vært gjennomført da inntrykkene sitter ferskt i minnet. De kontinuerlige diskusjonene mellom oss bidro til at vi fikk en bedre forståelse av det som ble observert. Ved hjelp av disse diskusjonene, og med bakgrunn i eksisterende teori og dataene som ble samlet inn, ble viktigheten av tillit i virtuelle team tydeligere, og vi valgte å fokusere på tillitsutvikling i teamene.

3.6.1 TRANSKRIBERING

En stor og viktig del av analyseprosessen har vært å transkribere det innsamlede datamaterialet, det vil si at man skriver ut lydopptakene ord for ord. Dette har vært en tidkrevende, og til tider, slitsom prosess, men veldig nyttig og viktig. Når man transkriberer nøyaktig det som blir sagt unngår man at datamaterialet blir påvirket av forskernes tolkninger, og man har mulighet til å hente ut nøyaktige sitater (Saunders et al., 2009). Teammedlemmene hadde ulike språk, dialekter og aksenter. Til tross for dette har transkriberingen av de som har snakket norsk med ulike dialekter og aksenter blitt transkribert på bokmål. Der hvor medlemmene har snakket engelsk har vi valgt å transkribere på engelsk. Hvert intervju som vi gjennomførte er blitt transkribert. Dette har resultert i 263 sider i Word med skriftstørrelse 12 og 1,5 i linjeavstand. Lydopptakene fra observasjonene er ikke transkribert, hovedsaklig fordi møtene hadde et teknisk språk og vi var mer interesserte i prosessene i teamet. Lydopptakene ble imidlertid brukt som støtte i de tilfellene vi trengte påminnelse om det som skjedde under møtene. Vi har også skrevet refleksjonsnotater om det vi observerte.

3.6.2 TEMASENTRERT ANALYSE

Vi har benyttet oss av det som kalles temasentrert analyse for å sortere den innsamlede dataen, og på denne måten oppnå en dypere forståelse av temaene. At vi har benyttet en temasentrert analyse vil si at vi har utviklet kategorier, altså temaer, som dataene omhandler eller som vi har funnet mest hensiktsmessig med hensyn til dataene. Deretter har dataen blitt sortert etter disse kategoriene. Vi har så gjennomgått dataen fra alle informantene innenfor de ulike kategoriene og sammenlignet. Dette er noe som har gitt grunnlag for en helhetlig forståelse (Thagaard, 2013).

Som beskrevet så involverer temasentrert analyse to aktiviteter: utvikling av kategorier, og at man tilegner data til de ulike kategoriene (Saunders et al., 2009). Når vi utviklet kategorier tok vi sikte på at kategoriene måtte være åpne slik at vi fikk med oss alle nyanser og detaljer. Dette førte til at vi startet med fem hovedkategorier: tillit, virtuelle team, prosjektteam, oppstart/forventninger og kommunikasjon. Enkelte kategorier tar for seg flere underpunkter, eksempelvis var handlingsplan og samhandlingsplan underlagt kategorien oppstart/forventninger. Disse fem kategoriene var en svært hensiktsmessig måte å sortere dataene på i starten da det ga dataene en struktur som muliggjorde en grundigere analyse av dataene.

For å tilegne data til de ulike kategoriene benyttet vi oss av fargekoding. Fargekoding vil si at man tilegner hver kategori en farge, og benytter denne fargen i teksten for å henvise tilbake til en viss kategori. På denne måten fikk sitater, utsagn eller deler av teksten som tilhørte en kategori en farge som gjorde at vi kunne skille ut denne delen av teksten og vite at den har sammenheng med den spesifikke kategorien. Noen ganger oppsto det at utsagnet eller teksten tilhørte flere kategorier. I disse tilfellene ble teksten markert med fargene for de aktuelle kategoriene, og det ble gjort et notat i marginen som presiserte dette slik at vi ikke skulle overse den aktuelle informasjonen.

Når alle intervjuene var fargekodet valgte vi å gjøre ytterligere sortering og organisering av dataene. Dette gjorde vi ved å lage et *Excel*-dokument hvor vi hadde et ark for hver av de ulike hovedkategoriene. For hvert ark hadde vi personene som sa det aktuelle i hver sin kolonne. Nedover i radene hadde vi hovedkategorier innenfor selve temaet som igjen var delt opp i underkategorier. Eksempelvis var arket for tillit delt inn i kognitiv og affektiv tillit, samt flere hovedkategorier, hvor affektiv tillit igjen var delt opp i personlig/ikke-teknisk og

sosial kommunikasjon. Underkategoriene ble dannet på bakgrunn av det som var hensiktsmessig for sortering av data eller ut fra hvordan vi så dataen hang sammen med hovedkategoriene. De fem hovedkategoriene endte derfor opp med 27 underkategorier som igjen hadde 53 underkategorier. Vi fikk derfor et godt sortert og organisert datasett. Dette arbeidet var veldig tidkrevende, men det var særlig nyttig og gjorde at tolkningen og analysen ble veldig grundig.

Når dette var gjort sammenlignet vi teammedlemmenes svar og identifiserte aspekter som ble vektlagt hos de ulike informantene. Denne sammenligningen gjorde at vi fikk avdekket trender og mønster som gjorde at vi kunne forstå sammenhengene mellom faktorer og utviklingen av tillit i teamene.

3.6.3 OPERASJONALISERING AV DATA

For å tydeliggjøre hva vi så etter gjennom studien, hadde vi behov for å operasjonalisere enkelte temaer. Tillit er et abstrakt begrep, og vi ønsket å konkretisere det for å gjøre det enklere å finne frem til data og sortere den. Vi ønsket også å operasjonalisere oppstartsfasen, for å lettere kunne fokusere på denne fasen gjennom studien. På den måten kunne vi identifisere begrepene i datamaterialet uten at ordene ble brukt direkte.

Tillit ble operasjonalisert som villighet til å være sårbar overfor en annen part fordi man har en forventning om at den andre vil utføre en handling. Vi lette etter begreper og uttrykk som “stole på”, “trygg”, “risiko”, “sårbar”, “kontroll”, og “respekt”, da vi visste fra eksisterende teori at disse begrepene var nært knyttet til tillit. Et eksempel som illustrerer hvordan vi har operasjonalisert tillit er: *“At man stoler på at de andre medlemmene i teamet gjør det de lover.”*

Vi så også behov for å operasjonalisere oppstartsaktiviter, og delte disse inn i handlingsplan og samhandlingsplan. Handlingsplan ble operasjonalisert som mål og strategier. Vi så etter uttrykk som “krav”, “behov”, “ønske”, “jobbe mot”, “justere” og “tilpasse”. Et eksempel på operasjonalisering av handlingsplan er: *“De har en ganske god idé om hva de ønsker og hva de trenger.”* Samhandlingsplan ble operasjonalisert som normer, rolleavklaring og tilbakemelding. Ord og uttrykk som “spilleregler”, “ansvar”, “ansvarsområde”, “gi beskjed” og “si fra” ble viktige for å operasjonalisere delene i samhandlingsplanen. Et eksempel på et tilfelle hvor vi har operasjonalisert samhandlingsplan er: *“Vi hadde en spilleregel om at vi ville begynne å kommunisere på engelsk.”*

3.6.4 PRESENTASJON AV DATA

I resultatdelen viser vi funn og forteller hva de kan bety, i tråd med “*showing and telling*”-teknikk (Golden-Biddle & Locke, 1997). Vi har brukt enkelte sitater fra intervjuer for å fremheve funn samt underbygge mønster og trender. Disse er presentert i anførselstegn og satt i kursiv. I noen sitater er det gjort tilpasninger. Dette er mindre tilpasninger for å forbedre leservennligheten, og meningsinnholdet er i beste evne bevart i sin helhet. Vi har valgt norsk bokmål som språk for siteringen, uansett om det opprinnelig ble sagt på en annen dialekt eller et annet språk. Dette er for å bevare anonymiteten til intervjuobjektene og gjøre teksten mer enhetlig. Ettersom det var overvekt av menn blant informantene har vi valgt å kun bruke hankjønn når vi henviser til teammedlemmene i studien, uavhengig av hvilket kjønn teammedlemmet har. I sitater der egennavn nevnes, er dette fjernet og erstattet med en parentes “()” med forklaring av hvilken person eller hvilket selskap det gjelder. Disse tilpasningene er også gjort av hensyn til bevaring av anonymitet. Noen sitater henviser til meninger som er vanskelig å forstå utenfor settingen de er sagt i. Her har vi valgt å spesifisere temaet eller personen i parentes “()”. I de tilfellene vi har kommentert noe i sitatene er dette merket med “forsk.anm” for å markere at dette er forskerens anmerkning og ikke noe informanten har sagt. I noen tilfeller har vi ikke tatt i bruk hele utsagnet i sitatet, og har valgt å markere dette med “(...)”. Dette gjelder særlig der det er brukt fyllord eller ufullstendige setninger som ikke tilfører utsagnet mening.

3.7 EVALUERING AV METODE

I denne delen vurderer vi i hvilken grad dataene vi har samlet inn tilfredstiller krav til intern og ekstern validitet, samt reliabilitet. Vi presenterer også hvilke etiske utfordringer vi har sett, og hvordan vi har håndtert disse.

3.7.1 VALIDITET

Validitet handler om i hvilken grad vi kan si at resultatene fra studien er gyldige. I denne delen vil vi fokusere på i hvilken grad resultatene er gyldige for utvalget og temaet, såkalt intern validitet. Vi vil også diskutere hvorvidt resultatene kan generaliseres eller overføres til andre settinger, såkalt ekstern validitet (Saunders et al., 2009).

INTERN VALIDITET

Da vi har gjort en kvalitativ studie har intern validitet handlet om i hvilken grad vi har fått tilgang til informantenes opplevelser og kunnskap, og om vi har klart å trekke gyldige slutninger om meningsinnholdet slik det var ment av informantene (Saunders et al., 2009). Det vil si om vi har klart å få tilgang til informantenes tanker om tillitsutvikling i virtuelle prosjektteam, og om vi har tolket informantenes atferd og utsagn riktig.

Det at vi hovedsaklig har brukt semi-strukturerte intervjuer som datainnsamlingsmetode tilsier at den interne validiteten kan være høy (Saunders et al., 2009). Ikke-standardiserte eller kvalitative intervjuer har fordelen av å ha en løs struktur, og dermed har vi kunnet stille spørsmål for å oppklare der vi har vært usikre på hva informanter har ment. Vi har også ofte stilt hver informant flere spørsmål som går inn på det samme teamet, slik at vi har fått mye data fra hver informant. På den måten har vi sikret at vi ikke har trukket en slutning basert på ett sitat fra hver informant, men heller mange sitater som nyanserer eller bekrefter hverandre. I intervjuene har vi både gjort lydopptak og tatt notater, og umiddelbart etter intervjuene har vi diskutert og skrevet ned det vi observerte. Særlig har vi merket oss tonefall eller kroppsspråk som kan påvirke meningsinnholdet av informantenes utsagn. I tillegg har vi transkribert for å få en nøyaktig gjengivelse av hva som ble sagt. Vi har begynt transkribering så fort som mulig for å sikre at vi husker så mye som mulig av det som ble sagt og det som skjedde underveis i intervjuet. Disse aktivitetene har gitt oss en stor datamengde og har sikret at meningsinnholdet er godt gjennomarbeidet.

For observasjonene vi har gjennomført vil observatøreffekt være en trussel mot validitet. Observatøreffekt oppstår når de som blir observert endrer oppførsel fordi de vet at de blir observert (Saunders et al., 2009). Under gjennomføringen av observasjonene har vi vært bevisste på at vår tilstedeværelse som forskere kan påvirke informantene, og vi har tatt hensyn for å hindre observatøreffekt i teamet vi har observert. Eksempelvis har vi forsøkt å sitte i bakgrunnen og være så nøytrale og usynlige i møtene som mulig. Vi har ikke kommunisert med informantene underveis i møtene, men tilstrebet minimal interaksjon. Vi har videre studert teamet ved flere anledninger, både for å få et stort nok datamateriale, men også i håp om at informantene skal bli så vant til oss at de ikke tenker på at vi er tilstede. Et annet hensyn vi har tatt for å sikre den interne validiteten i observasjonsdata er å stille spørsmål om det som har skjedd under observasjonen i intervjuer i ettertid. Slik kan vi være mer sikre på at vi har tolket informantens atferd og utsagn riktig under observasjonen.

EKSTERN VALIDITET

Selv om våre metodiske valg kan bidra til intern validitet, vil den eksterne validiteten være begrenset. Dette skyldes først og fremst at vi har et selektivt utvalg og at vi studerer relativt få case. Vi kan dermed ikke være sikre på at de casene vi har valgt representerer populasjonen. Dette har vi forsøkt å veie opp med at vi har valgt en multippel case-studie. Flere case kan gi et større grunnlag til å generalisere enn ett case kan. Vi har også valgt typiske case til utvalget. Likevel har vi kun studert ett konsulentselskap og noen av deres kunder, og det er vanskelig å si om dette kan generaliseres til andre selskaper som driver med outsourcing. Når det er sagt, har ikke generaliserbarhet vært et mål for oss, som det sjelden er med kvalitative studier (Saunders et al., 2009). Vi har ønsket å studere et fenomen i dybden, så kan videre studier vurdere om dette er noe som kan gjelde flere enn de vi har studert.

3.7.2 RELIABILITET

Reliabilitet dreier seg om i hvilken grad metoden for innsamling av data vil gi konsistente funn (Saunders et al., 2009). Det si at man får liknende funn dersom studien gjentas flere ganger, såkalt indre reliabilitet, eller dersom andre utfører lignende studier, kalt ytre reliabilitet (Krumsvik, 2014).

Vi har gjennom studien tatt hensyn for å ivareta den indre reliabiliteten. I intervjuene har vi gått inn for å ha noenlunde like rammer for alle informantene. For eksempel har hver av oss hatt den samme rollen i alle intervjuer, der den ene har hatt rollen som intervjuer og den andre har notert og stilt oppfølgingsspørsmål på slutten. Dette var noe vi bevisst gikk inn for, da vi ikke ønsket at måten spørsmål ble stilt på var ulik fra intervju til intervju. I tillegg har rammene rundt vært nokså like i form av lengde på intervjuet, rolige omgivelser og plassering av intervjuer og intervjuobjekter, selv om lokasjonen for intervjuene har variert.

Selv om vi har etterstrebet ytre reliabilitet gjennom studien, har vi også innsett at det ikke nødvendigvis er mulig å sikre at studien er repliserbar med den metoden vi har valgt. Vi har ønsket å studere et komplekst tema, og ville ha fleksibiliteten observasjon og semi-strukturerte intervjuer gir. Disse datainnsamlingsmetodene er imidlertid ikke de som er best egnet til å replisere, på grunn av at vi som forskere har lite kontroll over det som skjer i datainnsamlingen. Vi har likevel tatt en rekke hensyn i håp om at resultatene kan repliseres med samme resultat, eller ha ytre reliabilitet. For at studien skal være mulig å replisere har vi

etterstrebet transparens i hvordan vi har kommet fram til funnene. Vi har derfor valgt å beskrive i detalj hvordan vi har gjort datainnsamling og operasjonalisering. Slik vil andre forskere få innsyn i det som er gjort, og ha muligheten til å replisere studien (Saunders et al., 2009).

Reliabilitet er nært knyttet til bias eller feilkilder (Saunders et al., 2009). Vi har særlig tatt hensyn til intervjuerbias og responsbias i forbindelse med intervjuene vi har utført. Intervjuerbias handler om at vi som intervjuere påvirker hvordan informantene svarer gjennom kommentarer, stemmeleie eller kroppsspråk (Saunders et al., 2009). For å hindre dette har vi forsøkt å fremstå nøytrale, blant annet i bekledning, oppførsel og hvordan vi har stilt spørsmål. Eksempelvis har vi forsøkt å unngå å stille ledende spørsmål. Intervjuerbias kan også oppstå i hvordan vi som forskere tolker informantenes svar og uttalelser (Saunders et al., 2009). Vi har til enhver tid vært to forskere, og funnene er et resultat av vår tolkning. Det at vi har vært to har sikret at tolkningene har vært diskutert og gjennomtenkte, og ikke resultat av kun én forskers mening. Som nevnt har vi benyttet temasentrert analyse, noe som har vært kritisert for å ikke ivareta et helhetlig perspektiv ved at teksten som sammenlignes er løsrevet fra sin opprinnelige sammenheng (Thagaard, 2013). For å minimere denne eventuelle effekten har vi vært nøye med å se tekstene som er løsrevet i sammenheng med den resterende teksten og konteksten svarene er gitt i. Dataene har også blitt sammenlignet på tvers av informantene. Vi har videre valgt å inkludere sitater i resultatdelen som leseren selv står fritt til å tolke. På den måten kan våre funn tale for seg selv, og ikke bare være basert på våre tolkninger (Saunders et al., 2009). Disse hensynene har vi tatt for å minimere intervjuerbias i studien.

Vi har også forsøkt å minimere responsbias i studien. Responsbias vil si at informantene holder igjen informasjon eller gir et uriktig bilde av virkeligheten. En motivasjon for dette kan være å sette seg selv, teamet eller selskapet de jobber for i et godt lys (Saunders et al., 2009). For å minimere dette, har vi understreket anonymitet overfor informantene, slik at de ikke trenger å frykte at de kan identifiseres av leseren av oppgaven. Vi har også brukt tid på å formulere nøytrale spørsmål i intervjuguidene for at vi som forskere ikke skulle påvirke informantenes responser. Det har vært viktig for oss å fremstå som profesjonelle og seriøse forskere, i håp om at informantene skal oppleve det som trygt å dele informasjon med oss. Vi har opplevd alle informantene som imøtekommende og åpne i deres responser, og mener vi har lyktes i å få informantenes tillit. En annen kilde til responsbias er utvalget, og hvem som samtykker til å være med i studien. Det kan tenkes at de som samtykker på en eller annen

måte skiller seg fra de som avstår fra å delta (Saunders et al., 2009). I vår studie har alle som har fått forespørsel om å være med i studien takket ja. Det var imidlertid en potensiell informant som trakk seg i siste liten på grunn av tidsmangel, og vi gjennomførte aldri intervju med ham. Vi opplever imidlertid ikke dette som en stor trussel mot reliabiliteten av studien da vi har snakket med flere i hans team, og disse virket å svare ærlig på våre spørsmål.

For observasjonene vi har gjort kan observasjonsbias være en trussel mot reliabiliteten. Observasjonsbias kan oppstå når forskerne mangler dybdeforståelse av konteksten eller situasjonen de studerer, noe som kan gjøre det vanskelig å tolke situasjonene objektivt (Saunders et al., 2009). Da vi fikk tilgang til konsulentselskapet satt vi oss godt inn i selskapet ved hjelp av offentlig tilgjengelig informasjon og samtaler med kontaktpersonen vår der. Vi har også besøkt et av konsulentselskapets norske kontorer samt et av kundeselskapene sine kontorer flere ganger, og blitt vist rundt der. Dette har gitt oss en god oversikt over selskapene, og hvordan de arbeider. Virtuelt arbeid var ganske ukjent for oss før vi startet studien, men vi har prøvd å bruke verktøy som *Skype* og *Google Hangouts* både oss i mellom og i enkelte intervjuer. Dette har gjort at vi har blitt godt kjent med konteksten vi har studert. Vi mener derfor at observasjonsbias ikke er en stor utfordring for studiens reliabilitet.

3.7.3 ETIKK

Forskningsetikk handler om hvordan vi formulerer og gjennomfører studien på en moralsk forsvarlig måte for alle involverte. Vi har gjennom studien vært bevisste rundt mulige og reelle etiske utfordringer. Vi har til enhver tid tatt hensyn til hvordan informantene kan oppfatte datainnsamlingen og resultatene, og at vi ikke skal påføre dem stress, flauhet eller skade (Saunders et al., 2009). I tillegg til å ta etiske hensyn for informantenes beste, har det vært viktig for oss å representere skolen samt oss som forskere på en seriøs og god måte. Vi har derfor vært bevisste på vår atferd overfor informantene og andre vi har hatt kontakt med i forbindelse med studien.

Selv om temaet for studien i seg selv ikke er spesielt sensitivt eller kontroversielt, er resultatene helt avhengig av informantenes personlige erfaringer med arbeid i virtuelle team. Disse teamene har bestått av kolleger og personer som har en tilknytning til informantenes arbeidsplass. På den måten vil vår fremstilling av resultatene kunne ha en direkte påvirkning

på informantenes arbeidshverdag. Det har derfor vært viktig å behandle informantene og deres bidrag på en etisk forsvarlig måte som ikke er skadelig for relasjonen eller arbeidsmiljøet i teamene og organisasjonene vi har studert. Dette gjelder særlig i datainnsamling, datalagring og analyse av dataene.

Det har vært viktig for oss å understreke overfor informantene at deltakelse i vår studie er helt frivillig, og at de kan trekke seg når som helst. Som nevnt har alle informantene signert en samtykkeerklæring der de samtykker til deltakelse. Vi har i tillegg oppgitt kontaktinformasjon som informantene kan bruke dersom de ønsker å komme i kontakt med oss i ettertid av intervjuet. I begynnelsen av hvert intervju har vi informert om at informantene kan frastå fra å svare på spørsmål hvis de måtte ønske. Spørsmålene vi har stilt har vi til enhver tid prøvd å holde saklige og innenfor oppgavens tema. Som forskere har vi vært nysgjerrige, men vi har hele tiden hatt fokus på det vi er interesserte i for studiens del og ikke av andre grunner. Der vi har stilt spørsmål om negative erfaringer, har vi fokusert på aspekter som er relevant for å besvare problemstillingen. Vi har ikke stilt spørsmål om aspekter som muligens kunne være interessante, men som ikke har relevans for studien. Dette gjelder særlig i de tilfellene vi har sett at ytterligere spørsmål vil kunne gi svar av sensitiv art eller kan sette informantene i en vanskelig eller ubehagelig situasjon.

Anonymisering er noe vi har fokusert særlig på gjennom hele studien. I samtykkeerklæringen opplyste vi om at alle informantene ville bli anonymisert. I tillegg har vi gjentatt overfor alle informantene i intervju at deres responser anonymiseres i oppgaven. For oss som forskere har det vært viktig å overholde denne forpliktelsen. Vi har holdt data og funn mellom oss og veilederne, og vi har ikke diskutert eller identifisert informanter, hendelser eller selskaper med venner, familie eller andre. Vi har også vært bevisste på å ikke snakke om slikt når vi har vært i offentligheten eller når det har vært andre tilstede. Det har i tillegg vært viktig for oss å bevare anonymisering og konfidensialitet på tvers av informanter i studien. Vi har ikke snakket om informanters deltakelse i studien overfor andre informanter. Der vi har stilt spørsmål til en informant som er basert på informasjon vi har fått fra andre informanter, har vi forsikret oss om at informantene ikke kan identifiseres. Dette har også vært viktig i uformell snakk som ofte finner sted før og etter et intervju er gjennomført.

Det har også vært viktig med sikker datalagring. Det er kun vi som har hatt tilgang til datamaterialet underveis i studien. Datamaterialet vi har samlet inn har vært lagret på hver

vår personlige datamaskin som har vært passordbeskyttet. Vi har meldt og fått godkjent studien hos Personvernombudet for forskning: Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste AS. Dette bekrefter at studien tilfredsstillere kravene i personopplysningsloven. Datamaterialet vil bli overgitt til FOCUS-programmet ved NHH i slutten av juni 2016 i anonymisert format. Alle informantene har godtatt dette i samtykkeerklæringen de har signert. Lydopptak har blitt slettet ved studiens slutt, og det er kun transkriberingen som lagres videre. Vi forventer at de samme kravene til etikk overholdes videre i FOCUS-programmet.

4. RESULTAT

Formålet med denne studien har vært å se nærmere på hva som er viktig i oppstartsfasen i et team. Som nevnt i metoddelen hadde vi en eksplorativ tilnærming og vi samlet inn rikt datamateriale. Underveis i studien ble vi interesserte i tillit og hvordan denne utviklet seg i teamene. Dette var særlig interessant på grunn av utvalget til studien, da vi undersøkte virtuelle team som også var prosjektteam bestående av kunder og konsulenter. I eksisterende teori fant vi at tillit er viktig for flere teamprosesser, men at det samtidig kan være utfordrende å utvikle uten ansikt-til-ansikt interaksjon. Vi ville derfor undersøke om det var faktorer som kunne forenkle utviklingen av tillit i oppstarten av virtuelle prosjektteam. Vi ønsket også å se på hvordan tillit som utvikles i oppstartsfasen kan opprettholdes og videreutvikles gjennom teamets levetid. Formålet med forskningsoppgaven har vært å besvare problemstillingen:

Hvordan utvikles tillit i oppstartsfasen i virtuelle prosjektteam, og hvordan videreutvikles og opprettholdes tilliten utover i teamets levetid?

I arbeidet med å belyse problemstillingen har vi funnet at tillit kan deles inn i to typer, kognitiv og affektiv, noe som også har vært fremmet i eksisterende teori. I tillegg har vi sett, på bakgrunn av datamaterialet, at tillit kan ha to egenskaper: Ensidig eller gjensidig. Vi har funnet at tillit utvikles og varierer over fire ulike faser av teamets levetid. Fasene har vi valgt å kalle initiell, oppstart, leveranse, og fortsatt samarbeid. I det videre vil vi først presentere kort hva vi har funnet om tillit, typer av tillit og egenskaper av tillit på tvers av de fire teamene. Vi presenterer også en utfordring vi har sett for tillitsutvikling i teamene vi har studert, nemlig en grunnleggende skepsis til outsourcing hos norske kundeselskap. Dette danner et bakteppe for hvordan tillitsutvikling kan forstås i virtuelle prosjektteam i Norge. Deretter forklarer vi hvordan denne tilliten utvikles gjennom fasene, og hvilke faktorer som kan bidra til å utvikle, videreutvikle og opprettholde tillit.

4.1 GENERELT OM TILLIT

Gjennom studien har vi funnet at tillit forstås nokså likt i alle de fire teamene, og dette presenteres her. Dette kan ses som en bakgrunn for hvordan tillit utvikles i faser, som presenteres senere i kapitlet.

De fleste informantene forstår tillit som noe som kommer når man ikke lenger føler behov for å etterprøve andre teammedlemmers arbeid. Dette uttrykte en informant slik: *“(...) du blir mer uavhengig fordi folk stoler på deg, så du blir ikke stilt spørsmål hele tiden.”* En annen informant uttrykte det slik:

“(...) det er ett mål. Så lenge teamet forstår det, det betyr at det er et nivå av tillit som har vært der og når du ikke ser over dine skuldre hver gang en ting har blitt levert og sier at «Jeg vet ikke om dette har blitt levert riktig eller ikke».”

Vi ser at informantene definerer tillit slik som vi også har definert tillit. Dette inkluderer at man må tørre å være sårbar og gi slipp på kontroll. Det siste sitatet fremhever også at hvis teammedlemmene opplever at alle i teamet jobber mot det samme målet, vil dette være tillitsskapende.

Gjennom studien har de fleste informantene understreket at det tar tid til å utvikle tillit. Dette kommer klart frem hos flere av informantene: *“(...) tillit er noe som tar tid å bygge, så det er ikke noe man får over natten”* og *“(...) jeg vil si at det tar tid å skape tillit. Man kan ikke på en måte skru på en bryter, så er den der. Det er noe man må jobbe med for å få.”* Flere av informantene har påpekt at det er en kontinuerlig prosess å utvikle og opprettholde tillit i team. Informantene poengterte dette slik: *“Så å bygge tillit er ikke en aktivitet som gjøres på en dag eller to, det tar tid (...) Jeg vil si at det er en kontinuerlig prosess at du må fortsette å levere godt arbeid hver dag.”* og *“Det er ikke noen dag, bestemt dato eller tidspunkt man får tillit.”* Vi har også sett at det å utvikle og opprettholde tillit er en skjør prosess som lett kan brytes. To informanter uttrykte: *“Det er lettere å bryte tillit”* og *“Du kan ikke si «Nå har jeg kundens tillit, og jeg kan gjøre hva jeg vil». Den vil bare brytes neste dag. Så det er en kontinuerlig innsats.”*

Mange informanter synes det er vanskelig å få tillit til medlemmer som ikke sitter på samme fysiske lokasjon. Vanskelighetene virker å komme av mangel på ansikt-til-ansikt interaksjon i virtuelle team: *“I et virtuelt team jobber du bare med en figurativ tilstedeværelse, det er kun et navn og en tittel som du jobber med.”* og *“(...) berøringsflaten med de (teammedlemmer som sitter fysisk distribuert, forsk.anm) blir for det første mindre, og den blir annerledes, man får ikke nødvendigvis kroppsspråk og man ser ikke himling med øynene, det er mange faktorer som ikke kommer med.”* Mangel på ansikt-til-ansikt interaksjon kan gi en større sårbarhet eller usikkerhet blant teammedlemmer i virtuelle team.

Dette ble poengtert blant annet av en informant som ordla seg slik: *“Man tenker nok kanskje at det er mer usikkert når man ikke ser personen. Jeg tror det er noe med tillit, at man ser den man jobber med til dagen altså.”*

Vi har altså funnet at teamene vi har studert forstår tillit som noe som gjør det lettere å gi fra seg kontroll, og at tillit er utfordrende å utvikle og opprettholde. I det følgende presenterer vi to typer av tillit vi har sett over teamets levetid, kognitiv og affektiv tillit, og egenskapene vi har sett tillit kan inneha, nemlig ensidig eller gjensidig.

4.2 KOGNITIV OG AFFEKTIV TILLIT

I studien vår har vi funnet at tillit kan deles inn i to typer. Vi har valgt å kalle disse kognitiv og affektiv tillit, i tråd med eksisterende teori. Kognitiv tillit går på det profesjonelle eller oppgavebaserte forholdet mellom teammedlemmer, mens affektiv tillit går på det personlige forholdet mellom teammedlemmer. På spørsmål om en informant trodde de hadde fått tillit av å bevise seg teknisk, bekreftet en informant todelingen av tillit slik:

“Begge, teknisk og som mennesker. Teknisk, ja vi måtte gjøre et forsøk på at vi er ikke idioter og den siden av det. Men samtidig, også være i stand til å snakke med deres ansatte, og være i stand til å føle at deres folk kunne være komfortable med å jobbe med våre (...) Det er både en personlig og teknisk reise.”

Gjennom studien har vi sett at det er mulig å ha kognitiv tillit uten å ha affektiv tillit i et prosjektteam, men at det optimale er å ha begge typene. Den affektive tilliten utvikles gjerne etter at man har fått en viss grad av kognitiv tillit.

Vi vil videre starte med å ta for oss hvordan vi forstår kognitiv tillit på bakgrunn av datamaterialet. Deretter går vi over til å utdype hvordan vi forstår affektiv tillit.

4.2.1 KOGNITIV TILLIT

Som nevnt over baseres kognitiv tillit på profesjonelle eller oppgavebaserte aspekter ved teammedlemmene. Det vil si at kognitiv tillit baseres på utførelsen av arbeidsoppgavene og den faglige kompetansen personer innehar, og andre teammedlemmers opplevelse og vurdering av dette. I denne delen vil vi presentere hvordan vi har forstått kognitiv tillit på

bakgrunn av studien. Senere vil vi gå gjennom hvordan kognitiv tillit utvikles utover teams levetid.

I teamene vi har studert har mange teammedlemmer vært nye for hverandre. Det betyr at teammedlemmene har visst lite eller ingenting om andre teammedlemmers faglige kompetanse på forhånd. Vi har sett at kognitiv tillit handler om at man stoler på den tekniske kompetansen i teamet. Dette ble poengtert av en konsulent: *“De ser at det virker, at det fungerer og at de er flinke. Så du må bevise deg.”* Den tekniske kompetansen synes å være særlig viktig i alle teamene vi har studert. Dette kan være noe som er særegent for team i IT-bransjen. Noen informanter understreket at respekt blant kolleger og andre man møter i jobbsammenheng ofte går på den tekniske kompetansen, og at dette er viktig for utviklingen av tillit: *“(…) i sånne tekniske miljø som vi jobber i så går respekten ofte på om man er faglig flink eller ikke. Hvis du er faglig flink så får du automatisk respekt.”* og *“For utviklerne, som et utviklerteam, så går den tilliten mye på det at (...) folk er flinke i jobben sin, at folk gjør det de skal gjøre.”* Det er også viktig for kognitiv tillit at det teamet skal arbeide med blir levert på en god måte. Dette innebærer at arbeidet er av god teknisk kvalitet og at leveranser oppfyller kravene og forventningene som er satt på forhånd. Dette kommer vi tilbake til i kapittel 4.5 *Tillit i fire faser.*

4.2.2 AFFEKTIV TILLIT

Affektiv tillit baseres på personlige aspekter ved teammedlemmer, og hvordan man oppfatter en annen person på det mellommenneskelige plan. I denne delen vil vi forklare hvordan vi har forstått affektiv tillit på bakgrunn av studien. Senere i oppgaven vil vi gå gjennom hvordan affektiv tillit utvikles utover teams levetid.

Vi har sett at affektiv tillit handler om å stole på teammedlemmene som personer, altså uavhengig av arbeidsoppgavene til teamet. Dette ble eksemplifisert av en informant slik: *“Hvis jeg sier at jeg skal være borte av en grunn så bør den personen stole på at dette er en genuin grunn. (...) Så det er den ikke-tekniske tilliten.”* Personlighet og det at man oppfattes som hyggelig og lett å snakke med, er faktorer som utvikler den personlige tilliten i relasjonen mellom to teammedlemmer. En viktig forutsetning for affektiv tillit er derfor at man blir kjent personlig. Flere informanter har understreket et behov for å kjenne de man jobber med personlig. En konsulent uttalte: *“Du trenger ikke like kunden, men det betyr ikke*

at du slutter å være personlig eller gjør en innsats for å bli kjent med en kunde personlig, eller lar de bli bedre kjent med deg.”

Selv om det er et ønske fra mange å bli kjent med sine teammedlemmer på et personlig plan, kan det være vanskelig å bli kjent når man jobber virtuelt. Dette kan igjen gjøre det vanskelig å få affektiv tillit i et virtuelt team. En informant beskrev vanskeligheter med å bli kjent i virtuelle team slik:

“(…) du spiser ikke lunsj med de, så du kommer ikke så dypt under huden som du gjør med kolleger som du sitter sammen med. For det blir og mer formelt nødvendigvis i den type møter. Så å bli kjent, det er en klar utfordring.”

En annen understrekte også dette: *“Virtuelt vil du ikke få den kunnskapen om andre aspekter av en person utenom møtene”*. Disse begrensningene kan gjøre det vanskelig å bli kjent utenfor det formelle arbeidet, noe som er en viktig forutsetning for utviklingen av affektiv tillit. Som vi skal se senere i oppgaven er det imidlertid grep man kan gjøre i virtuelle team som bidrar til at det er lettere å bli kjent, og å utvikle affektiv tillit.

4.3 ENSIDIG OG GJENSIDIG TILLIT

Gjennom studien har vi sett at tillit i prosjektteam bestående av teammedlemmer fra et konsulentselskap og kundeselskap kan være ensidig og gjensidig i tillegg til kognitiv og affektiv. Da kundeselskapet betaler konsulentselskapet for deres tjenester, har vi funnet det interessant å undersøke om dette forholdet påvirker utviklingen av tillit. Med ensidig mener vi om tillitsforholdet kun går en vei, det vil si at fokuset ligger på at medlemmer fra kundeselskapet må utvikle tillit til medlemmer fra konsulentselskapet. Med gjensidig tillit mener vi om tillitsforholdet går begge veier, det vil si at konsulentselskapet må utvikle tillit til kundeselskapet og omvendt. Vi har sett at graden av gjensidighet endrer seg utover i teamets levetid. Denne utviklingen utdypes i kapittel 4.5 *Tillit i fire faser*.

4.3.1 ENSIDIG TILLIT

Vi har funnet at tilliten mellom konsulentselskapet og de ulike kundeselskapene til tider har vært ensidig. Det vil si at fokuset har vært at konsulentselskapet skal få tillit av kundeselskapet, men ikke omvendt. En informant uttalte om tilliten i prosjektteam bestående av teammedlemmer fra konsulentselskap og kundeselskap: *“Jeg vil si at det på en måte er*

ensidig”. Vi har sett at det ofte er slik at konsulentselskapet bevisst går inn for å få kundeselskapets tillit. En konsulent eksemplifiserte hvordan han forsøker å få kunder til å bli komfortable i teamet og i samarbeidet: “(...) *vis ham innsiden av hvor mye jeg forstår av hans forretning, vis ham empati på at du innser hvor vanskelig jobben hans er og vi forstår at «Jeg er her for å redusere dine problemer.»*” En av grunnene til at tilliten mellom konsulentselskapet og kundeselskapene ofte er ensidig, er at kundeselskapene føler de har andre alternativer hvis samarbeidet ikke skulle fungere godt. En kunde uttalte: “*Det er jo konsulentene som får pengene. Altså, det er jo vi som kunde som betaler de. Vi kan bytte de ut med noen andre hvis ikke vi er fornøyd.*” Det blir derfor viktig for konsulentselskapet å få kundeselskapenes tillit for å fortsette å ha de som kunde, og overleve som leverandør i et marked med stort tilbud.

4.3.2 GJENSIDIG TILLIT

Selv om vi ved flere anledninger har opplevd at tilliten i de fire teamene vi har studert har vært ensidig, har vi også sett eksempler på gjensidig tillit i teamene. Flere informanter snakket om dette, eksemplifisert av en konsulent: “*Det (tillit, forsk.anm) er en reise som går begge veier*” og en kunde: “*Man må følge litt mer opp oppgavene.. At de har forstått hva man skal gjøre. I hvertfall til man har blitt så trygg på at vi har en gjensidig tillit da.*” Når gjensidig tillit i teamene er et mål, betyr det at både konsulentselskapet og kundeselskapet vil sikre at de har tillit til hverandre. En konsulent eksemplifiserte hvordan konsulentselskapet kan få tillit til kunden:

“Det er deres (kunden, forsk.anm) kontinuerlige støtte. (...) De var ikke vanskelige, de ville at vi skulle lykkes. Og siden de legger ned så mye innsats, det får oss til å tro og stole på at de vil gjøre det rette for oss også. Hvis vi trenger informasjon vil de gjøre seg tilgjengelige slik at vi ikke vil feile.”

Vi har sett at hvis kundeselskapet har tillit til konsulentene deler de informasjon og legger ned en innsats, noe som igjen gjør at konsulentselskapet kan utvikle tillit til kundeselskapet.

Selv om tilliten mellom konsulentselskapet og kundeselskapet kan gå begge veier, har vi sett at relasjonen mellom selskapene aldri vil bli helt likeverdig. Det er kundeselskapet som betaler for en tjeneste, og derfor vil konsulentselskapet alltid føle seg mer forpliktet til å tilfredsstille kundeselskapet enn omvendt. En konsulent eksemplifiserte hva som kan skje hvis konsulentselskapet ikke har tillit til en kunde:

“Du forteller dem aldri «Å, dere fortalte meg dette forrige gang, hvorfor forteller dere meg dette denne gangen?». (...) Jeg ønsker å si at jeg ikke stoler på deg, men det skjer ikke at jeg vil bruke det ordet noen gang. Så jeg vil si med ti ord at jeg ikke stoler på deg.”

Dette viser at konsulentselskapet alltid vil trå varsomt rundt et kundeselskap. Dette vil ikke nødvendigvis kundeselskapet måtte ta hensyn til i like stor grad overfor konsulentselskapet, i hvertfall ikke i et pågående prosjekt de har kontrakt på.

OPPSUMMERING 4.2 OG 4.3

Vi har sett at tillit kan deles inn i to typer: Kognitiv og affektiv. Kognitiv tillit handler om at man kan være trygg på at det tekniske som skal leveres i teamet er av god kvalitet og at prosjektleveransen går bra. Affektiv tillit handler om at teammedlemmene kan stole på hverandre som mennesker, utenom de mer formelle arbeidsoppgavene i teamet. Når det gjelder egenskaper av tillit har vi funnet at ensidig tillit går på at kundeselskapet skal få tillit til konsulentselskapet, mens gjensidighet inkluderer også et fokus på at konsulentselskapet skal ha tillit til kundeselskapet.

Tillit utvikles og varierer med hensyn til typer tillit og dens egenskaper utover i teamets levetid, noe vi kommer tilbake til i kapittel 4.5 *Tillit i fire faser*.

4.4 SKEPSIS TIL OUTSOURCING

Som en bakgrunn for tillitsutvikling gjennom teamets levetid ønsker vi å presentere hvorfor tillitsutvikling i virtuelle team i Norge synes særlig viktig. Gjennom studien har vi sett at en sterk skepsis til outsourcing i Norge gjør at det er utfordringer med utvikling av tillit. To informanter sa det slik: *“(...) de fleste norske selskaper er ikke så åpne til outsourcing”* og *“(...) folk er veldig mot det. De tror ikke på at de kan klare det. Det er bare outsourcing, det blir bare tull.”* Denne skepsisen gjør at det er mangel på, eller lav, tillit til det å skulle bruke outsourcing før prosjektteam starter opp.

Den sterke skepsisen til outsourcing kan komme av at man har hørt om andres negative opplevelser med outsourcing. Flere informanter har uttrykt hvordan dette har påvirket tilliten til å skulle bruke outsourcing: *“(...) alle som har hatt erfaring med outsourcing sier at det ikke fungerer, og det gjør jo og sitt til at man kanskje ikke har helt tillit til de i begynnelsen.”*

og *“Det er mye skepsis i Norge på det, for det er mange som har prøvd seg med outsourcing og det har ikke fungert.”* Skepsis til outsourcing kan også komme av lite eller ingen erfaring med outsourcing i Norge. En informant som har lang erfaring med arbeid innenfor outsourcing forklarte: *“Det amerikanske markedet er ganske forskjellig fra det norske markedet. De har veldig mye erfaring innen outsourcing allerede, de har drevet med outsourcing de siste 18 årene. (...) Her i Norge er outsourcing en ganske ny ting.”* Videre kan skepsis til outsourcing komme hvis informantene har egne erfaringer med bruk av outsourcing som er dårlige. Flere av informantene ga uttrykk for dette: *“Og da var det veldig tydelig at det var mange av de som var med som var skeptisk til å jobbe med offshore, basert på de samme erfaringene som vi alle hadde fra før.”* og *“Mitt inntrykk er at mange gjør outsourcing, men at de som har gjort det ikke nødvendigvis er veldig fornøyd med det da.”*

Vi har også sett at flere kunder har gitt uttrykk for en sårbarhet i at outsourcing vil ta fra de arbeidsoppgaver eller jobben: *“Og utviklerne er veldig sånn skeptisk for om de må da sitte og på en måte oversette (...) Så hvis det blir veldig mye aktiviteter som tar de bort fra koding, så kommer det til å være en stor risiko.”* og *“Å ansette noen i India er langt billigere enn å ha samme arbeidskraft tilgjengelig i Norge (...) da gikk jo det på bekostning av en fulltidsstilling (...) Han synes nok at det kanskje ikke var så veldig sosialt forsvarlig.”* I tillegg til at ansatte i kundeselskapet ser personlig risiko ved outsourcing, har vi også sett at kundeselskapet som organisasjon kan oppleve det som en risiko, og at derfor er det vanskelig å utvikle tillit til outsourcing. En risikofaktor kan være at medlemmene i konsulentselskapet skal jobbe langt unna kundeselskapet, og at det indiske kontoret er ukjent for kunden. En informant uttrykte dette klart: *“De er veldig langt vekke, vi kjenner de ikke.”*

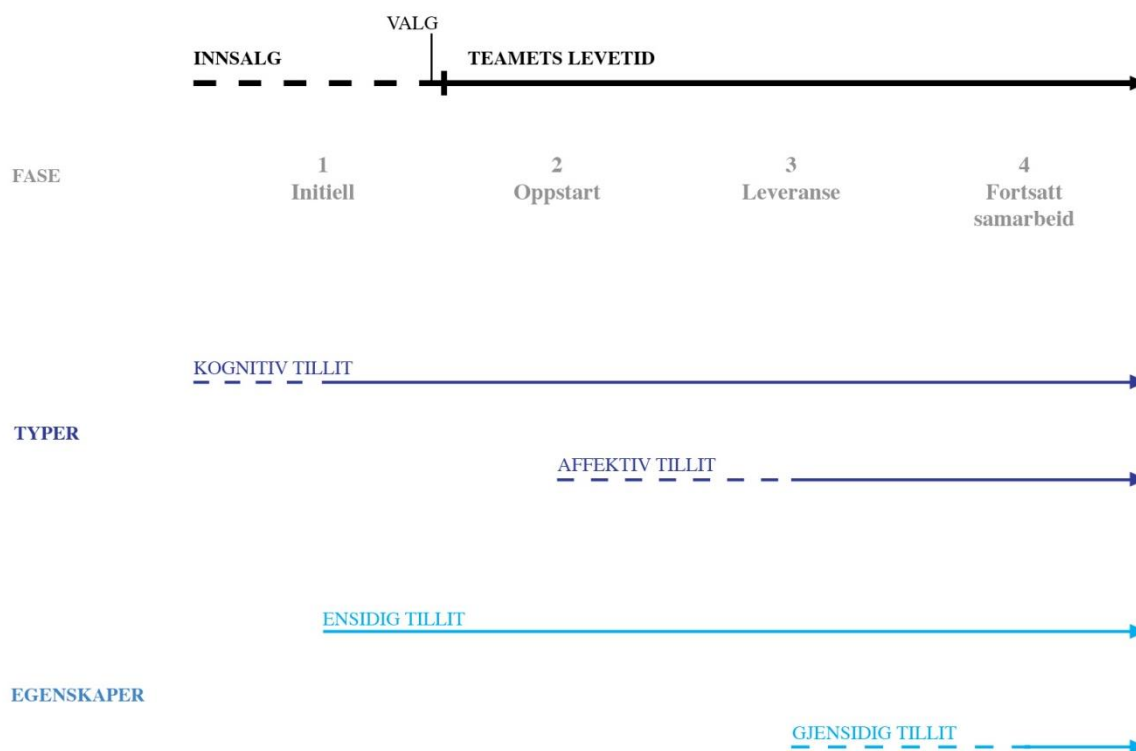
Den sterke skepsisen gjør at noe tillitsutvikling blir essensielt allerede før teamets etablering for at konsulentselskapet skal bli valgt og kunne samarbeide med kundeselskapene. Uten noe tillit til konsulentselskapet som leverandør vil skepsisen til outsourcing kunne hindre norske kunder i å velge konsulentselskapets tjenester. I det følgende vil vi presentere hvordan konsulentselskapet kan motbevise skepsis, og legge til rette for tillitsutvikling før og gjennom teams levetid.

4.5 TILLIT I FIRE FASER

Gjennom studien har vi sett på hvordan tillit utvikles gjennom teams levetid, og vi har særlig fokusert på oppstarten av teamene. Vi har funnet at utviklingen av tillit i virtuelle team

varierer over fire faser av teamets levetid. Disse fasene har vi valgt å kalle initiell, oppstart, leveranse og fortsatt samarbeid. Den initielle fasen tar for seg utviklingen av tillit før teamet er etablert og der valg av konsultentselskapet skal tas. Vi har valgt å studere denne fasen da vi har sett at utviklingen av tillit begynte allerede før oppstarten i de fire teamene vi studerte. I tillegg har vi funnet at tillitsutvikling i den initielle fasen henger sammen med utviklingen av tillit i oppstartsfasen. Oppstartsfasen tar for seg hvordan tillit utvikles i et team som er blitt etablert og starter opp. Leveransefasen tar for seg hvordan tillit fra oppstartsfasen videreutvikles når teamet samarbeider om deres første leveranser i prosjektet de er satt sammen for å levere. Fasen for fortsatt samarbeid tar for seg hvordan tillit opprettholdes når teamet har samarbeidet over en periode. Vi har valgt å studere disse fasene, da vi har funnet at tillit i oppstartfasen utvikler seg videre utover teamets levetid. Vi har også sett at utvikling av tillit i oppstartsfasen påvirker utviklingen og opprettholdelsen av tillit i senere faser. Disse senere fasene er derfor viktige for å forstå tillitsutviklingen i oppstartsfasen fullt ut.

Figur 2 viser en modell av hvordan tillit utvikler seg før og gjennom teamets levetid. I figuren illustrerer stiplet linje at man kan legge grunnlag for utvikling av tillit. Heltrukket linje illustrerer at man kan utvikle tillit. Fasene er en enkel fremstilling av det vi har sett på tvers av teamene vi har studert. Det er ingen fastsatte grenser mellom fasene, og de kan være overlappende. Det kan også variere mellom team hvor lang tid de bruker i hver fase.



Figur 2

I det videre vil vi presentere de fire fasene, forklare hvordan tillit utvikles og presentere hvilke faktorer som er viktige for å utvikle tillit gjennom teams levetid. Tabell 2 oppsummerer hvordan kognitiv og affektiv tillit utvikler seg gjennom fasene, og hvilke faktorer som bidrar til å utvikle de to typene av tillit.

Fase	Kognitiv tillit		Affektiv tillit	
	Tillitsaktivitet	Faktorer	Tillitsaktivitet	Faktorer
1 Initiell	Tidlig utvikling	Teknisk kompetanse Tidligere suksesser Skille seg ut		
2 Oppstart	Utvikle	Gi innsyn Forventningsavklaring Forventningsjustering Bli kjent Ansikt-til-ansikt interaksjon	Legge grunnlag for utvikling	Bli kjent Ansikt-til-ansikt interaksjon
3 Levering	Videreutvikle	Forventningsinnfrielse Kvalitetssikring Ærlig kommunikasjon Hyppig kommunikasjon	Utvikle	Sosial kommunikasjon
4 Fortsatt samarbeid	Videreutvikle og opprettholde	Tidligere faktorer	Videreutvikle og opprettholde	Tidligere faktorer

Tabell 2

4.5.1 FASE 1: INITIELL

Vi har valgt å kalle innsalget og valget av konsulentselskapets tjenester for initiell fase. I denne fasen handler det om at kundeselskapet må velge å benytte seg av et virtuelt prosjektteam i samarbeid med konsulentselskapet, i stedet for andre leverandører eller mer tradisjonelle former for teamarbeid. Vi har valgt å inkludere denne fasen, fordi vi har sett at valg av outsourcing er et tegn på at man har noe tillit før teamets oppstart. Denne fasen er særlig relevant for vår studie da de fire teamene vi har studert er prosjektteam med teammedlemmer fra et konsulentselskap og et kundeselskap.

Den initielle fasen handler om å motbevise skepsisen mange kundeselskaper har til outsourcing. I denne delen forklarer vi hvordan noe tillit kan utvikles i teams initielle fase på tross av skepsisen til outsourcing. Et sterkt tegn på at kundeselskapet har fått noe tillit til konsulentselskapet i den initielle fasen er at de velger de som leverandør. Man kunne også tenke seg at dette kan være en konsekvens av at konsulentselskapet er den rimeligste leverandøren av tjenesten. Kundene i denne studien har derimot poengtert at det aktuelle konsulentselskapet vi har studert ikke er billigere enn andre outsourcingsleverandører, noe som avkrefter denne tanken.

I den initielle fasen må man begynne utviklingen av kognitiv tillit, selv om hoveddelen av kognitiv tillitsutvikling ikke skjer før i oppstartsfasen. Vi har sett at tillit er ensidig der fokuset ligger på at kundeselskapet skal få tillit til konsulentselskapet. En kunde uttalte: *“Og så har vi hatt, uttalt i alle fall, helt åpenhet om at hvis vi ikke synes det fungerer så avslutter vi.”* Dette kan tolkes som at kundeselskapet går inn i et prosjektteam med forbehold, og at de tenker at de kan gå ut av samarbeidet med konsulentselskapet når det måtte passe dem. Det er mange leverandører som tilbyr de samme tjenestene, og dermed har kundeselskapet flere alternativer dersom de ikke skulle velge konsulentselskapet. Konsulentselskapet på sin side er helt avhengig av å få kundens initielle tillit for at de skal velges som leverandør og få de som kunde. Dette gir det ensidige forholdet i tillit i initiell fase.

Det er flere faktorer som konsulentselskapet kan fokusere på for å begynne utviklingen av tillit i den initielle fasen, nemlig å vise sin teknisk kompetanse, vise til tidligere suksesser og skille seg ut fra andre leverandører. Disse presenteres i det følgende.

TEKNISK KOMPETANSE

En viktig faktor for at kundeselskapet skal begynne utvikling av kognitiv tillit til konsulentselskapet i den initielle fasen, er at konsulentene viser teknisk kompetanse. På tvers av de fire teamene har vi sett at det er viktig for kundeselskapene at konsulentene innehar kompetanse og kunnskap som de anser som nyttig for dem. For å utvikle noe kognitiv tillit i den initielle fasen kan derfor konsulentene fokusere på å vise at de er teknisk gode. En konsulent sa det slik: *“Jeg vil si at du må definere (...) hva du kan, hvor du er fra, hva du gjør, hvorfor er du her, slik at den initielle tilliten etableres.”* Denne tidlige kontakten med kundeselskapet der konsulentselskapet snakker om sin tekniske kompetanse har vi sett har fungert, blant annet i team 4. Etter å ha møtt representanter fra konsulentselskapet noen ganger, uttalte en kunde: *“Jeg tror nok sånn teknisk, altså kodemessig, så tror jeg nok at de (konsulentselskapet, forsk.anm) er flinke. Det tror jeg ingen på en måte tviler på. At de er dyktige teknologer.”* Dette viser at den potensielle kunden har fått noe initiell kognitiv tillit på bakgrunn av konsulentselskapets tekniske kompetanse. I møtene med potensielle kunder oppfører ikke konsulentene seg som selgere, men som teknisk kompetente fagfolk. Dette har vi sett er tillitsskapende, eksemplifisert av to kunder: *“Det er liksom tilliten til de selgerne... Når man har møtt noen selgere opp igjennom...(...) Det fremstilles jo ofte bedre enn det er. Det å komme ned til fakta det er greit.”* og *“Alt er jo fint og flott og du kan få alt til å se veldig bra ut, men det at vi snakker litt sånn løsninger og teknologi sammen, det er veldig tillitsskapende for utviklerne.”* og en konsulent: *“Siden jeg ikke er en salgsvyr endrer det mye av inntrykket. Fordi jeg er en hardcore teknologisk fyr (...) Jeg er der bare for å utdanne dem nok til å utforske mulighetene for å jobbe med India (...) Det er mer tillitsbyggende.”* Å fokusere på å snakke om tekniske løsninger i møter med potensielle kundeselskaper viser kundeselskapene at konsulentselskapet har god teknisk kompetanse. Dette er altså en viktig faktor for å begynne utvikling av tillit i den initielle fasen.

Det er lettere å legge grunnlag for å utvikle kognitiv tillit hvis kundeselskapet kjenner til konsulentselskapets norske kontorer, og hvis de opplever selskapet som teknisk kompetente. Denne kompetansen som de norske kontorene har smitter over til de indiske. Dette eksemplifiserte en konsulent: *“(...) det begynte nok lokalt faktisk, at vi hadde en to-tre ressurser som har vært med lenge og som har levert bra og man har bygd tillit til at når vi sier vi skal levere noe så leverer vi det.”* og en kunde: *“Jeg tok det litt for gitt at det skulle bare fungere. For jeg har ellers god erfaring med (konsulentselskapets norske kontor) og har veldig god tillit til at de har et opplegg som fungerer på kryss og tvers av landegrensler*

og hva det måtte være.” Disse informantene opplevde altså at god erfaring med konsulentselskapet fra før, gjorde det lettere for kundeselskapet å velge konsulentselskapets outsourcingstjenester.

TIDLIGERE SUKSESSER

En annen faktor som kan bidra til å begynne utvikling av kognitiv tillit i den initielle fasen er å vise til andre selskaper og hvordan de har benyttet seg av konsulentselskapets indiske kontor. En konsulent forklarte det slik: *“Så den neste gangen når jeg kommer og møter dem tar jeg med en ny historie til dem om en ny kunde som vi allerede har møtt. Så vi fortsetter å opplyse dem om ulike måter å jobbe med India på.”* Vi har sett at det å vise til andre suksesshistorier kan gi noe tillit hos kundeselskapene i den initielle fasen. Dette gjør det lettere å velge konsulentselskapet da kundene føler mindre skepsis når de ser at det har fungert hos andre kundeselskap. Dette bekreftet en konsulent da han forklarte at han har opplevd at mangel på tidligere suksesser gjør innsalget vanskeligere: *“For vi hadde jo salgsmøter i høst når vi ikke hadde levert noen prosjekter fra (konsulentselskapets indiske kontor), og da var kundene litt sånn «Kom tilbake når dere har noe å vise til».”* En kunde bekreftet også at andres suksesshistorier kan bidra til å redusere skepsisen og begynne utvikling av tillit i kundeselskapet: *“Sånn innad i IT- organisasjonen så må vi jobbe litt med på en måte den skepsisen som ligger der. Og det kan vi helt sikkert løse med å prate litt med (annen kunde av konsulentselskapet) (...) Og se litt på de vellykkede casene.”* Vi har sett at det er særlig når det potensielle kundeselskapet kan identifisere seg med andre kunder av konsulentselskapet at suksesshistorier om disse selskapene kan redusere skepsis. En kunde i team 4 eksemplifiserte: *“Jeg tror nok at det hjelper godt på. At de har jobbet med en norsk kunde som vi kan på en måte identifisere oss littegrann med.”* og *“Det er jo greit å se at det har fungert i et annet norsk selskap som driver noenlunde likt det vi kan se for oss å gjøre.”* Dette kan tolkes som at det er lettere for kundeselskapet å se at det kan fungere med outsourcing hos dem når de ser at det har fungert for andre lignende selskaper.

SKILLE SEG UT

Vi har også sett at det å skille seg ut er en viktig faktor for å begynne utvikling av kognitiv tillit i den initielle fasen. Med å skille seg ut mener vi her å legge vekt på at man som konsulentselskap tilbyr noe som er ulikt fra hva andre outsourcingleverandører tilbyr. Dette har vi sett kan redusere skepsis og utvikle noe kognitiv tillit i initiell fase. Det å skille seg ut

virker spesielt viktig i IT-bransjen, da det er veldig mange leverandører som kontakter kundeselskaper med tilbud om outsourcing. Det blir derfor viktig å skille seg ut fra de andre leverandørene for å bli valgt. Da det er mye skepsis i Norge rundt outsourcing, er en måte å skille seg ut på å fremheve at konsulentselskapet ikke er et rent outsourcingsselskap, men at de tilbyr tjenester fra et konsulentselskap som har kontorer i både Norge og India. En konsulent uttrykte: *“(...) de fleste kundene får en del telefonsamtaler fra India som vil at de skal benytte seg av outsourcing. Men vi ønsker å skille oss ut som et norsk selskap som har kontor i (indisk by).”* Flere av kundene har uttrykt at de opplever at konsulentselskapet tilbyr noe annet enn mange andre outsourcingsselskaper, og at dette er positivt: *“Jeg tror de har en sunnere kultur enn mange andre outsourcingssprosjekt (...) Der mange sikkert tror at de kan sende kravspesifikasjon til India og så kommer det et produkt i retur. Det er ikke sånn de arbeider.”* og *“(...) de har også et veldig annerledes konsept i forhold til (andre outsourcingsselskaper) vi har snakket om.”* Det at konsulentselskapet ikke er et av de største selskapene, har blitt fremhevet av kunder som noe som skiller de ut og gjør det lettere å velge dem foran andre: *“Så det at (konsulentselskapet) har et mye mindre konsept, hvor vi vil være en større kunde og som vi kan trygge at vi har de samme folkene over lengre tid er det som på en måte har gjort at vi har valgt å gå videre med den løsningen.”*

En annen måte å skille seg ut på er at konsulentselskapet har en garantist som går god for dem. Vi har sett at dette var noe som var med på å legge grunnlag for å utvikle tillit til konsulentselskapet i initiell fase for kundene i team 1 og team 2. Flere informanter har nevnt dette som viktig for valget, eksemplifisert av en kunde: *“Han sa og at (person i konsulentselskap) var på måte garantist for at det skulle bli bra”* og en konsulent: *“Det var (konsulentselskap) som foreslo en modell der vi tok totalansvar for en leveranse, og der vi garanterte at vi hadde en person lokalt som var tilstede hele tiden og kunne ta kommunikasjonen med business da.”* Det å ha en garantist kan redusere den oppfattede sårbarheten eller risikoen ved outsourcing ved at noen andre tar ansvar for at det skal gå bra.

OPPSUMMERING FASE 1: INITIELL

Vi har sett at tilliten i den initielle fasen er ensidig, det vil si at fokuset ligger på at kundeselskapet må få tillit til konsulentselskapet. Den initielle tilliten til konsulentselskapet er essensiell for at kundeselskapet skal velge deres tjenester. Det er derfor viktig å begynne utviklingen av kognitiv tillit i denne fasen. Faktorer som er viktige for å legge grunnlag for å

utvikle kognitiv tillit er for konsulentselskapet å fokusere på å vise sin tekniske kompetanse og tidligere suksesser, samt å skille seg ut fra andre leverandører.

4.5.2 FASE 2: OPPSTART

Vi har valgt å kalle teamets første møter og etableringsaktiviteter for oppstartsfasen. Denne fasen har vært fokuset for studien og for å belyse oppgavens problemstilling.

Vi har sett at den sterke skepsisen til outsourcing i norske selskaper betyr at kundene har lave forventninger i oppstartsfasen av et samarbeid med konsulentselskapet. Dette tyder på at noe tillitsutvikling i initiell fase er viktig for at prosjektet skal starte opp, men at tillit må fortsette å utvikles i oppstartsfasen av team. En kunde i team 2 poengterte dette slik: *“(…) basert på tidligere fadaser eller mislykkede prosjekter så det er sånn du tror det ikke før du ser det-aktig.”* På grunn av de lave forventningene har vi sett at det er vanskelig for kundene å gi fra seg kontroll over arbeidet til konsulentselskapet, og dermed vise tillit i oppstartsfasen. Når kundeselskapet er villig til å gi fra seg kontroll over informasjon og arbeidet som skal gjøres, er dette et tegn på at de har utviklet tillit i oppstartsfasen. For å kunne gi fra seg kontroll blir det viktig for kundeselskapet å være trygg på at konsulentselskapet klarer å utføre arbeidet på en god og sikker måte. Dette er på bakgrunn av at kundeselskapet blir sårbare ovenfor konsulentselskapet når de ikke selv har all kontroll. Flere kunder forklarte at sårbarheten ligger eksempelvis i deres måte å arbeide på i kundeselskapet, og en kunde eksemplifiserte det slik: *“Så det er veldig tillitsbasert på at du på en måte tar ut i produksjonen, noe som funker og at det er riktig og at du gjør det på rett måte. Så det er nok kanskje noe vi ikke hadde ønsket å gi vekk kontrollen på.”*

Vi har sett at tillit som utvikles i oppstartsfasen er kognitiv, men at det er mulig å legge grunnlag for utvikling av affektiv tillit i senere faser. Vi har ikke sett at noen av teamene har klart å utvikle affektiv tillit i oppstartsfasen. Dette virker å skyldes at det tar tid, og kan være vanskelig å bli kjent virtuelt, noe vi har funnet er en forutsetning for utvikling av affektiv tillit. Vi har imidlertid sett at det er viktig å legge til rette for at teammedlemmene begynner prosessen med å bli kjent i oppstartsfasen. Dette legger et grunnlag for at affektiv tillit kan utvikles i den neste fasen av teamets levetid.

Tillit er ensidig i oppstartsfasen, der fokuset ligger på at kundeselskapet skal få tillit til konsulentselskapet. Ensidig tillit er viktig i oppstarten av samarbeidet for at kundeselskapet skal gi ut informasjon som er nødvendig for å løse oppgaven. En konsulent sa det slik: *“Så*

informasjonen som kunden gir er veldig kritisk for vår suksess. Uten den informasjonen kan vi aldri bli suksessfull.” En annen konsulent fortalte videre om tillit: *“Det er en reise som går begge veier. Men du får aldri fullstendig informasjon fra en kunde. Det er en helt urealistisk forventning å ha om en kunde.”* Informanten påpeker at tillit er gjensidig, men at det i oppstartsfasen hvor konsulentselskapet er avhengig av fullstendig informasjon, ofte ikke er mulig å oppnå. Det vi har sett i oppstartsfasen er at konsulentene legger en innsats i å få kundene til å stole på seg, da de er avhengige av en viss tillit for å få informasjon som er kritisk for arbeidet. Kundene fokuserer på om de kan ha tillit til at konsulentene kan levere det som ønskes, og ikke at konsulentene må få tillit til dem. Som vi skal se i de senere fasene, vil den gjensidige tilliten imidlertid komme sterkere utover i teamets levetid.

Det er flere faktorer som konsulentselskapet kan fokusere på for å utvikle kognitiv tillit hos kundene i oppstartsfasen. Disse faktorene er å gi innsyn, forventningsavklaring og –justering, å bli kjent innad i teamet samt å ha ansikt-til-ansikt interaksjon. Det å bli kjent innad i teamet kan også muliggjøre utviklingen av affektiv tillit i senere faser. I tillegg er det å ha ansikt-til-ansikt interaksjon gjennom å møtes fysisk eller ha samtaler med video i oppstartsfasen viktig for utviklingen av affektiv tillit i senere faser. I det følgende presenteres disse faktorene.

GI INNSYN

En viktig faktor for å utvikle kognitiv tillit hos kundeselskapet i oppstartsfasen er å gi innsyn. Vi har sett at det hovedsaklig er to områder kundene bør få innsyn i for at de skal utvikle tillit: Det tidlige arbeidet og rollefordelingen i teamet.

Gjennom studien har vi sett at flere konsulenter har understreket at de i starten må arbeide for at kundeselskapet skal gi fra seg kontroll. For at kundeselskapet skal gi fra seg kontroll og utvikle kognitiv tillit, har vi sett at det er viktig at konsulentselskapet er ydmyke og gir kundeselskapet tilgang til å gå over det de måtte ønske. Slik kan kundeselskapene føle seg trygge på at arbeidet blir slik de ønsker. To konsulenter poengterte viktigheten av dette for utviklingen av kognitiv tillit:

“Men vi var og veldig ydmyke i India når de kom inn: «Nå har vi laget denne koden, kan dere godkjenne, sjekke at kodenstandard er fulgt?». Og når de da har gjort det et par ganger her fra (kundeselskapet) (...) da begynner de å stole på at de har forstått hva det er de holder på med. (...) Det er veldig viktig å bygge den tilliten da.”

“Men det er noen i ledergruppen i (kundeselskapet) og som var veldig skeptiske og ikke ville. Men da også må man bruke litt sånn teft, og få de med på prosjektet (...) Og når de da sjekker to-tre (arbeidsoppgaver, forsk.anm), og de ser at de har forstått det, så slapper de mer av.”

Ved å gi kundene innsyn i det tidlige arbeidet i oppstartsfasen av et prosjekt, kan de se at konsulentselskapet har god kompetanse. Dette vil gi en trygghet som reduserer kontrollbehovet utover i teamets levetid. Slik vil det at konsulentselskapet gir innsynsmuligheter i starten kunne gjøre at kundeselskapet utvikler kognitiv tillit. Flere informanter poengterte dette, eksemplifisert her av en kunde:

“Dette er min første berøring med offshore team, og alle som har vært borti det før sier at det ikke fungerer og at man får aldri det man ber om. Det var derfor jeg var positivt overrasket over at det de leverte faktisk var fornuftig.”

En konsulent påpekte også dette: *“(...) så har vi den tilliten at vi er flinke, vi vet hva vi holder på med. Og så stoler kunden mer og mer på oss.”*

En del av det å gi innsyn og få kundene til å gi fra seg kontroll kan gjøres gjennom at konsulentselskapet presenterer sine teammedlemmer samt deres ansvar og roller. Dette gir kundene en trygghet i at konsulentene er godt organisert, samt at de har tekniske og organisatoriske forutsetninger for å lykkes. Dette observerte vi de gjorde på oppstartsmøtet i team 3, og en kunde opplevde dette slik:

“Jeg har inntrykk av at de i India har veldig klare roller før prosjektet starter. I hvert fall flere av de, mens at andre roller i India blir definert avhengig av de krav vi har, så hvis vi ville ha noen til å lage java så har de en javaperson som kan gjøre det, og hvis vi vil ha noe annet så har de en annen person.”

Kunden virket slik tilfreds med rollene det indiske kontoret hadde i sitt team, og fikk en trygghet i at konsulentene kunne utføre oppgaver som ville bli nyttige utover i prosjektet. Dette kan tolkes som at innsyn i konsulentenes roller kan gi kognitiv tillit i teamets oppstartsfase.

Selv om det at konsulentene gir innsyn i deres roller og ansvarsområder kan bidra til å utvikle kognitiv tillit i oppstartsfasen, er det også viktig at konsulentene får innsyn i kundes roller. Det vil gjøre det lettere og mer effektivt for konsulentene å arbeide med kundene i

teamet når de vet hvem av kundene de til enhver tid kan henvende seg til i teamets arbeid med leveranser. Oppklaring av dette i oppstartsfasen er derfor kritisk for å opprettholde kognitiv tillit hos kundene i videre faser. En konsulent forklarte at han mente rollefordeling er kritisk: *“(...) hvem som kommer til å være ansvarlig for å si ja eller nei. Dette er ting vi trenger å vite, fordi vi kan ikke gå videre ellers.”* I team 3 så vi at konsulentene presenterte sine roller og ansvar, men at kundenes rolle ikke ble diskutert før kunde selv spurte på slutten av møtet. En konsulent forklarte senere i intervju: *“(...) vi setter opp ansvarsområder for teamet i India, men vi forventer også at kundene sier sine ansvarsområder.”* Konsulenten påpeker her et aspekt som kan komme av den spesielle relasjonen mellom leverandør og kunde i et prosjektteam, nemlig at teamet ikke i samråd definerer alles roller, men at dette gjøres hver for seg hos kunde og konsulent. Konsulentene ønsker ikke å være for pågående i ansvars- og rollefordeling hos kunde. En konsulent påpekte dette: *“Det er ikke en vanlig praksis, med mindre du arbeider hos kunden og får lønn av kundeselskapet, at du kan diktere hvordan rollene skal være.”* Dette tyder på at diskusjon rundt rollefordeling i prosjektteam ikke er naturlig å ta i prosjektteamet, men at både kundene og konsulentene bør ha innsyn i rollefordelingen i teamet.

FORVENTNINGS-AVKLARING

En annen viktig faktor for å utvikle kognitiv tillit er å avklare forventninger i teamets oppstart. Som vi kommer tilbake til under fase 3, videreutvikles kognitiv tillit i teamets senere faser ofte ved at man oppfyller forventninger som en annen part har til deg. Forventningsavklaring er derfor svært viktig i teamets oppstartsfase. Med forventningsklaring unngår man å bruke mye tid utover i prosjektet på oppgaver som ikke kan tilfredsstille kundeselskapets forventninger. Flere informanter understreket viktigheten av forventningsavklaring, poengtert av to konsulenter: *“Jeg har observert at det er veldig viktig å snakke om forventninger og få klarifisert dem tydelig.”* og *“Så vi har en diskusjon, så vi starter alltid med å snakke med kunden først, for å forstå hva som er hans idé, hva han vil oppnå med teamet.”* og en kunde *“Dette (tillit, forsk.anm) har veldig mye med kommunikasjon å gjøre. Jo klarere man har kommunisert, desto større muligheter er det for at man skaper god tillit. (...) Som oppdragsgiver så har det vært viktig å kommunisere det klart og tydelig hva forventningene er.”* Den siste informanten understreket altså at kommunikasjon av forventninger og forventningsavklaring er viktig for å kunne utvikle kognitiv tillit. Mangel på forventningsavklaring i oppstartsfasen kan skape problemer i senere faser. Dette så vi teammedlemmene fryktet i team 3, da en viktig nøkkelperson fra

kundeselskapet ikke kunne være tilstede på oppstartsmøtet. Det at han ikke var i møtet, gjorde at møtet ble veldig kort og preget av mye usikkerhet rundt forventninger til hva som skulle leveres. En konsulent uttrykte senere: *“(...) hvis ikke brukeren av applikasjonen er tilstede i rommet når vi starter opp skaper det masse problemer senere.”* Uten forventningsavklaring vil teammedlemmene kunne ha ulik oppfatning av forpliktelser i teamet, og brudd på psykologiske kontrakter kan lettere oppstå.

I forventningsavklaring har vi sett at særlig bekreftende kommunikasjon har vært sentralt for utvikling av kognitiv tillit mellom kundeselskaper og konsulentselskapet. I alle teamene har vi sett at konsulentselskapet har fokusert på å få bekreftet at de har forstått kundenes forventninger. To konsulenter forklarte hvordan de driver bekreftende kommunikasjon overfor kundeselskapets medlemmer i teamets oppstartsfasen: *“(...) tolkningen vår (av kundes forventninger, forsk.anm) blir diskutert med teamet som jobber på prosjektet og materialet blir samlet og sendt tilbake til kunden. Det kan enten være et dokument, eller det kan være i en samtale.”* og *“Vi prøver å få et oversiktsbilde. Og så snakker vi med kunden «Okay dette er hva vi har forstått, er vår forståelse korrekt? Er vi på samme side?».”* En kunde forklarte hvordan de opplevde at konsulentselskapet dokumenterte og bekreftet kundens forventninger:

“(...) de begynte å se på noen av de tingene vi har fra før, sette seg inn i koden for å lære seg hvordan vi jobber, hvordan vi er strukturert. Så da gjorde de det, og så laget de på en måte dokumentasjon ut fra hva de hadde sett. Og da var det noen som ble så imponert at de sa at «nå kan jo de våre ting bedre enn vi kan det selv». Så sånn sett da, det snudde litt der. For de beviste kjapt at de var kompetente.”

Dette viser at kundeselskapet opplever det som positivt når konsulentselskapet forstår deres forventninger.

Det å bekrefte ting underveis med kundeselskapet har vi sett fyller to funksjoner. En konsulent understreket dette: *“(...) det er to jobber faktisk. En som er veldig åpenbar om at du må klargjøre all tvil, men to er at det også spiller på et høyere nivå for kunden og sier at «vel disse fyrene forstår hva jeg sier, og de klarer å artikulere det tilbake til meg igjen».”* Den første funksjonen er at konsulentselskapet får klarhet i hva som skal leveres. Det å bekrefte sparer teamet for mye tid og dobbeltarbeid i de senere fasene, og arbeidet blir lettere når det ikke er tvil om hva som skal gjøres. Det vil også gjøre det lettere å innfri

forventningene i leveringsfasen. Dette poengterte konsulenter i intervju: *“Et ord som blir misforstått, eller et utsagn som blir misforstått kan resultere i titusenvis av linjer som blir skrevet feil, så det vil du ikke gjøre. Så derfor pleier jeg å bekrefte”* og *“(…) hvis du vil ha et knirkefritt samarbeid så bør du bekrefte alt”* Den andre funksjonen til bekreftende kommunikasjon er at det gir kunde en trygghet i det at konsulentselskapet forstår kundeselskapet og deres forventninger. En konsulent uttrykte at dette var viktig: *“(…) kunden føler at personen som gjør jobben ikke har forstått, så du vil eliminere det så mye som mulig, uten å være for plagsom og spørre om hvert eneste ord.”* Flere kunder har satt pris på at konsulentselskapet har drevet med bekreftende kommunikasjon, eksemplifisert av en kunde fra team 2: *“Når de får en spec av oss, som de skal implementere eller lage, så begynner de gjerne med å skrive ut et slags tilsvarende der de formulerer i tekst hvordan de forstår oppgaven da. Så kan vi korrigere, så det ble veldig sånn dynamisk og fint.”*

Forventningsavklaring henger også sammen med å kunne utvikle klart definerte mål. Dette er essensielt for at man skal levere det som er ønsket og at teamet skal arbeide mot et felles mål. Flere informanter uttrykte dette, eksemplifisert av to konsulenter: *“Det viktige er at hele teamet har en forståelse av (...) hva er det vi skal levere, på et overordnet nivå (...) Du må ha helhetsvisjonen. Hvis ikke så kan de drille seg ned i noe, og så går det feil vei.”* og *“Så kanskje det spørsmålet blir repetert sånn ti ganger gjennom den første uken. At «Hva er det vi ønsker å oppnå i dette prosjektet?». Fordi hvis ikke det er klart så vil ikke noen ting være klart senere.”* Forventningsavklaring i oppstartsfasen er derfor viktig for å gi teamet retning og mål for arbeidet, noe som kan hindre dobbeltarbeid eller feilleveranser i senere faser.

FORVENTNINGSJUSTERING

Forventningsjustering er en annen faktor som kan bidra til å utvikle kognitiv tillit i oppstartsfasen. Forventningsjusteringer handler om at konsulentselskapet må rette på kundeselskapets forventninger hvis de viser seg å ikke være overkommelige eller ikke passe til prosjektet. En konsulent sa det slik:

“Du hadde blitt overrasket over hvor ofte personer, eller våre kunder, vil ha så mye fra så lite. Så du må gå tilbake og justere på hva de sier og si at «sannsynligvis er det du forventer ikke det vi gjør.» Så du trenger mest sannsynlig å justere forventningene.”

Bakgrunnen for å drive med forventningsjusteringer er å unngå at man bryter med urealistiske forventninger senere og derfor også får tillitsbrudd eller hindrer videreutvikling av tillit.

Selv om forventningsjustering kan hindre fremtidige brudd på kognitiv tillit, har vi funnet at det må gjøres på en forsiktig måte for å ikke hindre tillitsutvikling i oppstartsfasen. Vi har eksempelvis sett at det å komme med forslag til andre teknologiske løsninger kan gi dårligere kognitiv tillit hos kunde i denne fasen. Dette skyldes at kundeselskapet kan føle at konsulentselskapet ikke klarer å levere det de ønsker i stedet for at det kommer som et forslag til hjelp. En kunde i team 3 eksemplifiserte en anledning hvor konsulenter foreslo en annen løsning enn den kunde ønsket:

“Og da har vi sagt nei, vi vil ikke bruke det, vi vil bruke det vi har valgt, og at de har sagt «okay det kan vi levere», også har det vist seg at for det første så går det litt tregt, og at de kanskje ikke kan levere. Så det det gjenstår å se, men det er klart det har dårlig innflytelse på tilliten.”

Kunde opplevde at det han anså som en avtale konsulentene hadde forpliktet seg til, ikke ble som han forventet. Slik kan det virke som han opplevde brudd på en psykologisk kontrakt mellom kunde og konsulent. Det å komme med forslag til andre teknologiske løsninger kan altså føre til brudd på psykologiske kontrakter, og hindre utviklingen av kognitiv tillit i teamene. Man bør derfor være forsiktig med å komme med slike forslag i oppstarten før man har god kognitiv tillit innad i teamet. Alternativt kan konsulentselskapet fremheve at det de legger fram er ment som et forbedringsforslag heller enn at de ikke klarer å gjennomføre det kunden ønsker. Dette så vi fungert i team 1, der en konsulent forklarte:

“Så disse mindre forslagene hjelper alltid i å bygge tillit, i å betrygge kunden om at selgeren (konsulentselskapet) er i veggene og at han forstår problemene til kundene, han forstår mine systemer, han eller hun gjør en innsats i å gjøre livet bedre for meg. (...) så gir du følelsen at det er mer valuta for pengene. Så det slik tillit gradvis bygges opp.”

I senere faser derimot vil denne typen forslag kunne oppfattes som at konsulentselskapet tar vare på kundeselskapet og kan bidra til å utvikle og videreutvikle kognitiv tillit.

Forveningsjustering i opptartsfasen handler altså om å balansere behovet for å ha realistiske forventninger hos kunde med å ikke gi kunde inntrykk av at man ikke kan levere det de ønsker. Gjort riktig kan forventningsjustering være en viktig faktor for at konsulentene skal klare å innfri forventninger senere, og dermed i utvikling av tillit. Derimot kan også forventningsjustering gi team en dårlig oppstart som kan virke hemmende på tillitsutvikling utover i teamets levetid.

BLI KJENT

Vi har sett at affektiv tillit oppstår etterhvert som teammedlemmene blir kjent med hverandre. Siden det tar tid å bli kjent, er det vanskelig å utvikle affektiv tillit i oppstartsfasen. Det er likevel i oppstartsfasen man bør begynne å bli kjent, for at affektiv tillit kan utvikles i senere faser. En kunde i team 2 forklarte at de utover i teamets levetid opplevde at det å bli kjent var positivt for teamet: *“Det ble mer og mer sånn, litt mer sånn fleiping som vi har i teamet i (kundeselskapets kontor) (...) etterhvert som vi ble mer kjent med de. Og det er en god ting da, for det bygger teamet.”*

Vi har imidlertid sett at det varierer veldig blant informantene hvor vanskelig de synes det er å bli kjent i et virtuelt team. Særlig er det forskjeller i informantenes personlighet, kultur og hvor mye erfaring man har med virtuelt arbeid som skiller de på dette aspektet. De som synes det er vanskelig bli kjent er gjerne de som har lite erfaring med virtuelt arbeid og er skeptiske til outsourcing. En kunde uttalte:

“Bli kjent tror jeg kanskje er litt vanskelig (...) Man kommuniserer greit om jobb og fag, det tror jeg er ingen problem. Men akkurat det der å bli kjent, sånn som vi prater i det daglige (...) du vil ikke få den kontakten med personene.”

En kunde i team 1 understrekte at han mener det er mulig å bli kjent i virtuelle team, men at det kanskje tar lenger tid: *“Klart du har jo ikke den der varianten at du får jo ikke lunsjet sammen nødvendigvis eller sånne ting (...) Så summa summarum tror jeg det å bli kjent med folk digitalt tar gjerne litt lenger tid, men det er fullt mulig.”* Dette kan ha med hans personlighet å gjøre da han også uttalte: *“Så jeg var ikke utagerende i forhold til det å sette krav til tillit eller skape tillit. Men jeg er litt easy going når det gjelder sånne ting.”* Det at informanten mener at det er mulig å bli kjent kan også være et resultat av at informanten har mye erfaring med å jobbe i virtuelle team. Vi så på tvers av teamene at informanter med mer

erfaring i virtuelt arbeid var mer positive til at det er mulig å bli kjent i slike team. En konsulent sa det slik:

“For tretten år siden hvis noen hadde stilt meg dette spørsmålet, ville jeg sagt at det er ekstremt vanskelig å kjenne en person (virtuelt, forsk.anm), men så lærer du de små nyansene av å kjenne kunden din bedre. Det kommer med erfaring. Jeg tenker ikke på det som en utfordring i dag.”

Videre har vi observert at informantenes behov for å bli kjent også har variert mellom kulturer. Informantene fra India har uttrykt at de ikke er så opptatt av det personlige for å ha tillit, som informantene fra Norge er. På spørsmål om man trenger å kjenne kunden på et personlig plan for å stole på dem responderte en konsulent fra India slik: *“(…) Det er en norsk egenskap. At du (vi som nordmenn, forsk.anm) vil kjenne, at du vil føle. Det er ganske norsk. Jeg har jobbet med amerikanske kunder i femten år. Ingen vil vite sånt om meg så lenge arbeidet mitt blir gjort.”* Senere spesifiserte han: *“Så lenge vi leverer teknisk korrekt, så bryr de (amerikanske kunder, forsk.anm) seg ikke. Mens nordmenn de bryr seg. De trenger å kjenne personen veldig godt.”* Det kan derfor virke som affektiv tillit er mer vanlig og ønsket i Norge enn i andre land som eksempelvis USA. Vi så derimot at en indisk konsulent fra team 1 uttrykte at han ønsket å kjenne personene på det personlige plan: *“Jeg vil si at når du jobber i et team så er det ikke bare tekniske aspekter men også personen som en helhet (...) det bør være en god person også, du bør være glad for å arbeide med denne personen.”* Denne konsulenten fremsto i intervju som en person som verdsatte mellommenneskelige relasjoner høyt, og det kan her være at hans personlighet veier sterkere enn kulturelle aspekter. Det kan også være at teamdynamikken var annerledes i team 1 enn i andre team, da også kunden i team 1 som nevnt over skilte seg ut fra det kulturelle skillet vi har sett hos de andre informantene. Vi har imidlertid ikke funnet aspekter som kan forklare hvorfor noen informanter i team 1 skilte seg ut her. Med unntak av disse to, har vi altså sett at i alle teamene har de norske hatt et behov for å bli kjent og sett på det som viktig å ha affektiv tillit til de man arbeider med, mens de indiske ikke har hatt det. Derfor har vi valgt å fremheve det å bli kjent som en faktor i tillitsutvikling. Det er imidlertid verdt å merke seg at dette kan være en særnorsk faktor spesifikk for den konteksten vi har studert.

I alle team har vi sett at det er lite sosial kommunikasjon i oppstartsfasen. Dette kan skyldes at det er lett å trå feil med sosial kommunikasjon. Både på grunn av kulturforskjeller mellom medlemmene i teamet og siden virtuelt arbeid har noen kommunikasjonsbegrensninger er det

fort at det kan oppstå misforståelser som kan være skadelig for relasjonene i teamet. Dette uttrykte en konsulent slik: *“Man skal være høflig, man skal være saklig og konkret (...)Man skal ikke på en måte blåse opp en problemstilling, være sarkastisk og bruke ironi. For det kan bli misoppfattet.”* og en kunde slik: *“(...) sånn type nyansert spøking og sånn er vanskelig å fange opp.”* Flere konsulenter fortalte at de er veldig forsiktig i oppstarten slik at de ikke fornærmer teammedlemmer. En konsulent eksemplifiserte det slik: *“De første samtalene med en helt ny kunde er ikke så uformelle. Du er fremdeles litt mer formell. Du vet ikke hvilke type vitser som fornærmer kunden din, du vet ikke hvor langt du kan ta det, så du vil være litt forsiktig da.”* Å få en dårlig start der noe misforstås eller enkelte teammedlemmer blir fornærmet vil gi et dårlig grunnlag for å utvikle affektiv tillit i leveringsfasen. For å unngå å dette har vi sett at det kan være hensiktsmessig å ha litt innledende kontakt før man setter i gang med arbeidet i teamet. Dette er noe konsulentselskapet har benyttet seg av for å vite hvordan kundene liker å kommunisere og oppføre seg. En konsulent forklarte:

“Skrive noen eposter, prøve å bli litt mer uformell i eposten, prøve å bli litt mer formell i eposten. Når du får svar tilbake med enten et uformelt svar som kommer tilbake eller et uformelt svar som kommer tilbake som formelt. Det gir deg en pekepinn som sier at «vel han er en ganske formell fyr, og dette fungerer ikke med han».”

På denne måten kan konsulentselskapet bli kjent med kunde. Det å prøve både oppgavebasert og mer personlig kommunikasjon, vil gjøre det lettere å vite hvordan man skal kommunisere med teammedlemmene senere i teamets levetid. Denne kunnskapen gjør det lettere for konsulentselskapet å vite hvordan de kan utvikle kognitiv og affektiv tillit hos kundeselskapet.

Selv om det å bli kjent innad i teamet i hovedsak handler om å legge til rette for utvikling av affektiv tillit i senere faser, har vi også sett at hvis konsulentselskapet blir kjent med kundeselskapet kan dette være en faktor for å utvikle kognitiv tillit. Denne ensidigheten i at konsulentselskap bør forstå kunden, men ikke omvendt, bekreftet en konsulent slik: *“(...) de går aldri inn for å forstå vår kultur så mye som vi må gjøre for å forstå deres fordi vi arbeider for dem som en klient.”* Det å bli kjent med kundeselskapet handler om å sette seg inn i den forretningsmessige delen av kundeselskapet og hvordan de liker å arbeide. Denne kunnskapen gjør det lettere å levere noe kunden blir fornøyd med. På tvers av teamene i vår studie har vi sett at konsulentselskapet har konsentrert seg om å forstå kunden. En konsulent

forklarte: *“Så investeringen vi gjorde i de første tre ukene fikk opp troen hos kunde. At vi nå forstår deres forretning.”* Det at konsulentene blir kjent med hvordan kundeselskapet er som organisasjon og hvordan de arbeider gjør at det er lettere å utvikle kognitiv tillit hos kundene.

ANSIKT-TIL-ANSIKT INTERAKSJON

En annen faktor som vi har sett kan tilrettelegge for utvikling av affektiv tillit i senere faser er at teammedlemmene ser hverandres ansikter, altså har ansikt-til-ansikt interaksjon, i oppstartsfasen. Dette kan gjøres gjennom å møtes fysisk eller ha videosamtaler.

Vi har sett at virtuelt arbeid gjerne har en tendens til å fokusere på oppgaven. En konsulent bekreftet at kommunikasjon i virtuelle team ofte er mer formell: *“I virtuell kommunikasjon prøver du å være mer formell, du prøver å tenke gjennom hva du sier.”* Det å møtes fysisk kan legge til rette for mer sosial kommunikasjon og dermed at affektiv tillit utvikles. Dette skyldes at det å møtes fysisk eller ha en eller annen form for bli kjent-aktivitet virtuelt gjør at prosessen med å bli kjent innad i teamet går forttere. En kunde fortalte det slik: *“(…) jeg må si at man danner personlige assosiasjoner når man møter mennesker fysisk og gjør en aktivitet sammen med dem.”* og en konsulent slik: *“Hvis man kan gjøre noen aktiviteter for å speede opp det å bli kjent, så er det en fordel. Enten om man har mulighet til å møtes over en middag eller å ha et eller annet virtuelt.”*

Vi har også sett at det å møtes fysisk gjør at det blir lettere for konsulentselskapet å bli kjent med kundeselskapet. I team 1 ble ett teammedlem fra India flydd inn for å møte teammedlemmer i Norge. En konsulent forklarte hvorfor dette ble gjort: *“Bli kjent med kunden, verdier de har og få hilse på produkteier og sett hvordan vi jobber, lokalene våre og så videre. Det tror jeg er viktig.”* Vi ser altså at det å treffe teammedlemmene fysisk gir dem mulighet til å bli kjent, ikke bare personlig, men også med selve bedriften og dens kultur. Videre forklarte konsulentene fordelene dette kan ha for kundeselskapet: *“Jeg tror de får ansatte som tør å si fra. (...) Man bygger modenhet og tillit mellom hverandre. Og det at de får møtt de som faktisk jobber på andre siden av kloden tror jeg er bra at de får gjort.”* Flere av kundene syntes det var positivt at konsulenter fra India kom på besøk til kundeselskapet, og de uttrykte et ønske om at dette skal skje i oppstartsfasen: *“Jeg synes det var veldig nyttig at for eksempel (person) kom og besøkte oss, hadde kanskje vært greit at det hadde skjedd tidligere”* og *“(…) når vi tenker på de som jobber i India, så tror jeg nok det er veldig viktig*

at vi treffer de, fysisk. Prater med de og på en måte får en liten connection før, eller ganske tidlig i forholdet.”

Siden det å møtes fysisk kan gjøre det lettere å bli kjent innad i teamene, vil dette være viktig for å utvikle tillit i teamet. En kunde fortalte: *“Så det er og noe med tilliten her til at det fungerer går jo og på at (teammedlem fra India).. Han har vi truffet. Han har vært her noen dager i Bergen.”* På spørsmål om en kunde fikk høyere eller lavere tillit til et teammedlem han møtte fysisk, svarte han: *“Det ble i hvert fall ikke verre i hvert fall. Ja, jeg vil nok si at tilliten økte litt av det, det ga litt ekstra.”* En konsulent ordla seg slik: *“Jeg vet ikke fra et kundes synspunkt, men jeg antar at de også, jeg mener, siden de ser en person ansikt til ansikt og det øker deres tillit til oss”.* Vi har også sett at det er en smitteeffekt over til andre teammedlemmer, og at det derfor ikke er behov for at alle treffer alle teammedlemmene. En kunde sa det slik: *“(…) det er ikke sikkert at alle trenger å møte alle, men at noen har sett noen, tror jeg kan være lurt. Sånn som nå når vi har truffet (person) et par ganger så går praten mye lettere.”* Vi har imidlertid sett at de som ikke har truffet hverandre har hatt en avstand i hvordan de har snakket om hverandre på. Konsulenter i India har ved flere anledninger omtalt kunder de ikke har møtt som “de der”. Dette kan tyde på at det at alle møtes fysisk er det mest optimale for å bli kjent, selv om det ikke alltid er realistisk av logistiske og kostnadsmessige grunner.

Når man møtes fysisk er det lettere å få en felles referanseramme og ha noe felles som går utover selve prosjektet teamet jobber med. Dette har de klart i team 1. En kunde bekreftet dette: *“Shuffleboard har blitt en greie for vår del. Så hver gang vi møtes så er det liksom shuffleboard-konkurranser og sånn i sentrum. Så jeg vil påstå at det har definitivt en positiv effekt på relasjoner.”* Slik sosial omgang kan være fordelaktig for samarbeid i teamet i etterkant. Dette forklarte en kunde etter å ha møtt en av teammedlemmene fysisk: *“Det var fint å få satt et fysisk ansikt på, å liksom få oppleve kroppsspråk og nærværet. Det synes jeg gjør det litt lettere å jobbe sammen med de i etterkant.”* En annen fordel med å møtes fysisk, er at informanter opplever at det gjør det lettere å ta kontakt virtuelt senere i samarbeidet. En kunde fortalte at han har opplevd at det å møtes fysisk gjør det lettere å kommunisere virtuelt i ettertid:

“Periodene etter at de hadde vært her, og for hver gang ble det bedre, det ble mer kontakt, og det var mye lettere å ta de uformelle tingene direkte på chat og mail. At

det er lettere på en måte å ta kontakt hvis du kjenner personen litte grann. I stedet for å på en måte måtte holde igjen også sette opp en litt sånn formell mail”

Dette viser at å møtes fysisk i teamets oppstart fjerner barrieren for å ta kontakt innad i teamet, noe som kan bidra til å utvikle kognitiv og affektiv tillit. Når man ikke har muligheten til å treffes fysisk så har vi sett at bruk av video under møter, for å ha ansikt-til-ansikt interaksjon, være et alternativ til å treffes fysisk. Flere uttrykte dette og en kunde sa det slik:

“Altså å ha folk i rommet fysisk er jo annerledes, for da ser du hvordan de responderer umiddelbart på ting. (...) Med en gang du ser at han stusser på noe så kan du ta det der og da, og ikke to minutter etterpå. Så å ha folk face to face, det er ingenting som kan konkurrere med det. Det fungerer med både lyd og bilde og som en plan B da.”

Vi har sett at flere informanter mener videosamtaler er viktig for å utvikle tillit i et virtuelt team hvis man ikke kan møtes fysisk, og at samtaler med kun lyd ikke har like god effekt på tillitsbygging som video. En konsulent uttrykte seg slik: *“(...) i de initielle fire-fem år bare lydsamtaler. Teknologien var ikke god nok. Så det var veldig vanskelig å inneha deres tillit. Jeg vil si at nå er det litt lettere, det er faktisk mye lettere på grunn av videosamtaler.”* Vi har likevel sett at video ikke blir brukt så ofte da det kan ta kapasitet på linjen og fordi ikke alle føler seg komfortable med å være på video. Vi har imidlertid sett at om man ikke har mulighet til å møtes fysisk så vil video hjelpe til med å sette ansikt på personene. Dette bør derfor gjøres i oppstartsfasen da det å ha et ansikt å feste til stemmene reduserer usikkerheten og derfor gjør det lettere å utvikle affektiv tillit i senere faser.

OPPSUMMERING FASE 2: OPPSTART

Vi har sett at tillit i oppstartsfasen er ensidig, det vil si at fokuset ligger på at kundeselskapet må få tillit til konsulentselskapet. Tilliten som utvikles er kognitiv. Faktorer som er viktige for å utvikle kognitiv tillit er å fokusere på å gi kundeselskapet innsyn, samt å avklare og justere forventninger. Det å bli kjent og å ha ansikt-til-ansikt interaksjon er også faktorer som kan bidra til å utvikle kognitiv tillit. I tillegg kan disse to faktorene legge grunnlaget for utvikling av affektiv tillit i senere faser.

4.5.3 FASE 3: LEVERANSE

I denne delen ser vi på hvilke faktorer som fører til at man utvikler og videreutvikler tillit i fasen der de første leveransene skjer. Selv om fokuset for oppgaven har vært på oppstartsfasen, har vi valgt å inkludere denne fasen for å se hvordan tillit som utvikles i oppstarten videreutvikler seg videre i teamets levetid.

Vi har sett at i denne fasen handler det om å videreutvikle kognitiv tillit som er blitt utviklet i den initielle fasen og oppstartsfasen. I tillegg har vi sett at arbeidet som er gjort for å bli kjent i oppstartsfasen, kan gjøre at man kan utvikle affektiv tillit i denne fasen. Flere informanter har uttrykt at affektiv tillit kan etableres etter at man har fått noe kognitiv tillit. En konsulent bekreftet dette: *“Med mindre du har passert det stadiet hvor du har bevist at du er en verdifull person å være med, så blir du ikke for personlig.”* Dette bekrefter at man må ha noe kognitiv tillit før man forsøker å utvikle affektiv tillit. Det at man kan utvikle affektiv tillit er positivt i seg selv, men også for den kognitive tilliten da vi har funnet at affektiv tillit i team gjør det lettere å arbeide med de faglige oppgavene i teamet. En informant uttrykte: *“Jeg tror det er lettere å diskutere faglige problemstillinger hvis man og har utlevert seg littegrann privat.”* Dette kan være på bakgrunn av at det føles som en mindre risiko å komme med faglige synspunkter dersom man har affektiv tillit.

Vi har også sett at tillit i denne fasen er mer gjensidig enn i tidligere faser, der fokuset ligger på at både konsulentselskapet og kundeselskapet må ha tillit til hverandre for at samarbeidet skal bli optimalt. Økt gjensidighet viser seg blant annet i at konsulentselskapet i denne fasen tør å si fra hvis det er ting de er uenig i eller mener kundeselskapet burde endre. En kunde bekreftet dette: *“Det er måten man på en måte er mot oss som oppdragsgiver. At man er ydmyk, men samtidig så er ikke redd for å gi en reality check når det trengs.”* Det at konsulentselskapet ikke lenger trår like forsiktig rundt kundeselskapet, kan tyde på at de ikke er like redd for å miste dem som kunde. Dette kan være et tegn på at konsulentselskapet har fått tillit til kunde.

Det er flere faktorer som kan bidra til å videreutvikle kognitiv tillit i leveransefasen, nemlig forventningsinnfrielse, kvalitetssikring, samt ærlig og hyppig kommunikasjon. I tillegg kan det å drive med sosial kommunikasjon i denne fasen fortsette prosessen med å bli kjent fra oppstartsfasen, noe som kan bidra til utvikling av affektiv tillit i denne fasen. Disse faktorene presenteres i det følgende.

FORVENTNINGSINNFRIELSE

Vi har funnet at en viktig faktor for å videreutvikle kognitiv tillit i leveringsfasen er at kundene opplever at deres forventninger innfris. Dette er grunnen til at forventningsavklaring og forventningsjustering er essensielt i oppstartsfasen. To av konsulentene uttrykte det slik: *“Du må forstå deres (kunden, forsk.anm) forventninger og du må levere det som er forventet, så det er hvordan du starter å bygge tillit”* og *“(…) det er flere ting som går inn i tillitsbygging (…) når du gjør en forpliktelse, så forsikrer du deg om at de fleste av gangene oppfyller du disse forpliktelsene, kanskje i form av tidslinjer, tidsplan, kvalitet.”* Konsulenten opplever altså at det er viktig å overholde kundens forventninger samt innfri de forpliktelsene kunde oppfatter at de har avtalt. Dette illustrerer hvorfor forventningsavklaring og -justering i oppstartsfasen er essensielt for å oppfylle psykologiske kontrakter og utvikle tillit i leveringsfasen. Kundene presiserte også at det utvikles kognitiv tillit når forventningene deres innfris. Dette poengterte en kunde i team 1: *“(…) de har forstått hva vi ville og de har produsert i henhold til våre forventninger, og derfor er det egentlig ganske stor tillit mellom oss og (konsulentselskapet).”* Hvis konsulentselskapet ikke har forstått hva som er forventet i oppstartsfasen eller av andre grunner ikke er i stand til å innfri kundeselskapets forventninger, kan dette gi brudd på kundenes psykologiske kontrakter. Dette kan igjen gi redusert kognitiv tillit i leveringsfasen.

KVALITETSSIKRING

I leveringsfasen har vi sett at en av faktorene som videreutvikler kognitiv tillit utviklet i oppstartsfasen er at kundeselskapet ser at leveransene er av god kvalitet. Noen av kundene uttrykte dette slik: *“Da må de (utviklere i kundeselskapet, forsk.anm) nok se resultater tror jeg. At de jobber sammen, og at de ser at leveransene som kommer er bra.”* og *“(…) når de hadde levert en eller to leveranser som jeg begynte å se på. Da ga de meg inntrykk av at de faktisk kan de tingene de sier de kan, og det hjelper på tilliten.”* Dersom kunden opplever at kvaliteten på arbeidet ikke er god nok kan dette ha negative konsekvenser for kognitiv tillit. En konsulent presiserte dette under et spørsmål angående om han noen gang hadde opplevd at tillit var blitt svekket mellom konsulent- og kundeselskapet: *“(…) jeg tror det eneste eksempelet er kanskje første gang når vi introduserte (konsulentselskapes indiske kontor) bare med en ressurs lokalt. Da leverte vi nok ikke bra, det vi leverte.”* Hvis man ikke lenger føler behov for å kvalitetssikre arbeidet har man utviklet kognitiv tillit. En konsulent

poengterte dette slik: *“Hvis du vet at en person gjennomfører en oppgave så trenger du ikke å mikrostyre prosessen, fordi du stoler på at resultatet vil bli riktig.”*

ÆRLIG KOMMUNIKASJON

En annen faktor som kan bidra til at den kognitive tilliten videreutvikles fra oppstartsfasen er at kommunikasjonen i teamet oppfattes som ærlig. De fleste informantene har fremhevet ærlighet som viktig for tillit, spesielt i forhold til forståelse av oppgaven og utførelsen av den. En konsulent sa det slik: *“Når jeg gir tillit til de som jobber for meg, så vil jeg at de skal si fra hvis de ikke forstår en oppgave (...) Så tillit til å være ærlig i forhold til at man forstår det man jobber med er viktig.”* og en kunde slik:

“(...) at folk vil si ifra hvis det er noe de er i tvil om (...) ting som gjør at de ikke kan leve opp til den tilliten de har fått, og for min egen del og at jeg skal leve opp til den tilliten folk viser meg.”

Dette tyder på at det er en gjensidighet i tillit som videreutvikles av ærlig kommunikasjon i leveringsfasen, og at dette er en faktor som er viktig å fokusere på for både konsulentselskapet og kundeselskapet. En konsulent bekreftet denne gjensidigheten:

“Jeg tror nok det beste får du hvis du får gjensidig tillit da, altså der vi kan si fra hvis vi føler at dette burde ikke kunden gjøre, at vi sier fra. Og de sier fra at vi ikke gjør en optimal jobb, så vi kan rette på det.”

I alle teamene har vi sett at informantene verdsetter ærlighet hos hverandre, og at også negative aspekter ved teamarbeidet eller prosjektet bør kunne snakkes om. To kunder understreket dette slik: *“(...) du får tillit og respekt ved at du merker at de er åpen, de tar opp ting som kanskje er problematisk uten å være redd for at det skal være et nederlag.”* og

“Tillit.. For meg er det viktig at åpenhet og ærlighet.. At har man problemer med noe, hvis det er noe som er uklart eller sånt, så gir man beskjed heller enn å holde det inne (...) Jeg må være trygg på at folk er åpen for å ha tillit til de.”

Hvis det er slik at konsulentselskapet ikke kan levere det kunden ønsker, har vi sett at det videreutvikler kognitiv tillit hos kundeselskapene at de er ærlige angående det. På spørsmål om informantens tillit hadde blitt svekket hvis konsulentselskapet hadde kommunisert at de ikke hadde muligheten til å levere i henhold til det kundeselskapet ønsket, svarte en kunde i

team 3: *“Nei, jeg tror ikke jeg hadde mistet tillit til de, snarere tvert imot, men jeg hadde kanskje mistet lysten til å fortsette hvis ikke de er i stand til å levere det vi trenger.”* Dersom kunder oppfatter at konsulentene ikke har vært tilstrekkelig åpne og ærlige i kommunikasjonen om oppgaven, kan dette oppleves som negativt. En konsulent i team 1 eksemplifiserte hvorfor konsulentselskapet ikke alltid spør med en gang de lurer på noe: *“Jeg tror vi prøvde å finne ut av det selv først, fordi vi trodde at dette burde være kjent for oss.”* Det at konsulentselskapet venter med å ta kontakt kan bety at de ikke ønsker å mase på kunde, noe som kan være spesifikt i prosjektteam bestående av et konsulentselskap og et kundeselskap. Dette hensynet tyder igjen på at forholdet mellom kunde og konsulent aldri kan bli helt likeverdig gjensidig. Vi har sett at i de tilfellene konsulentselskapet tror de kan finne løsningen internt, venter de med å ta det opp med kundeselskapet. En konsulent forklarte:

“Hvis vi har avhengighet internt må vi løse det på egenhånd, kunden kommer ikke til å hjelpe deg med det. Men hvis du er avhengig av en kunde eller en interessent eller noen av deres systemer som vi trenger tilgang til eller en annen person som vi trenger tilgang til, i de tilfellene, så fort vi innser det.”

Studien har altså vist at det å ha en ærlig kommunikasjon er viktig for at man skal kunne videreutvikle kognitiv tillit som er utviklet i oppstartsfasen. Dersom man ikke er ærlig kan dette føre til misnøye, og i verste fall tillitsbrudd.

HYPPIG KOMMUNIKASJON

Hyppig kommunikasjon i leveringsfasen er en annen faktor som er viktig for å videreutvikle kognitiv tillit. Viktigheten av hyppig kommunikasjon har vi sett i alle teamene, her eksemplifisert av en kunde:

“Vi sa at «det som er viktig her er at vi jobber sammen som et team. Selv om dere er der og vi er her, så må vi ha løpende dialog». (...) At de forstår at de kan prikke oss på ryggen når som helst, og spørre om ting, og at de sender oss ting fortløpende.”

En annen kunde sa det slik: *“Hyppig kommunikasjon og tydelig kommunikasjon. (...) så det setter jeg veldig stor pris på at de gjør.”*

En del av den hyppige kommunikasjonen bør komme som tilbakemeldinger på hvordan teamet ligger an på det som skal leveres. En kunde fremhevet dette som positivt: *“Kommunikasjon har og vært en nøkkel her. At vi har løpende statusmøter ukentlig. (...) Så det har vært viktig, tror jeg, for å få det til å flyte.”* Tilbakemeldinger har blitt fremhevet som viktig for utviklingen av kognitiv tillit av to konsulenter:

“Du må gi kunden så mye informasjon som mulig, og si «Dette er det vi gjør i dag, dette er hvor vi er, vi sto fast her (...)» (...) Gi nok informasjon til riktig tid og riktig sted, still nok spørsmål til at det ikke blir et svart hull. Så kunden vet nøyaktig hvor teamet er.”

“Kunden ønsker alltid å se hva vi gjør, fordi de betaler for det vi gjør så de ønsker å vite det. (...) Så du viser ikke status, du viser fremgang. (...) Så du sier ikke «Jeg har startet på dette, og jeg har fullført dette, jeg gjør nå dette.» Denne kommunikasjonen kommer aldri til å bygge tillit.”

Det siste sitatet tyder på at det er viktig å rapportere fremgang, og ikke bare vise status, for å videreutvikle kognitiv tillit. Ved å bare rapportere status kan tilbakemeldinger oppfattes mer som skryt enn at det opprettholder tillit hos kundeselskapet.

SOSIAL KOMMUNIKASJON

Som nevnt tar det tid å utvikle affektiv tillit da det krever at man må bli kjent. Dette lar seg derfor vanskelig utvikles i oppstartsfasen. Vi har derimot sett at man kan legge grunnlag for å utvikle affektiv tillit i oppstartsfasen, og at denne da lettere utvikles i leveringsfasen ved hjelp av sosial kommunikasjon. Enkelte team har forsøkt å legge til rette for sosial kommunikasjon, og dette har bidratt til at det er lettere å bli kjent utenom de formelle møtene. En konsulent fra team 1 eksemplifiserte:

“Vi har en sånn Slack-kanal (kommunikasjonsverktøy, forsk.anm) som vi kaller «Småting» eller «Fun Stuff» eller noe sånt der vi kanskje deler noen morsomme vitser eller et eller annet ufaglige ting da som gjør at vi kan se hva er det vi interesserer oss for utenom faget da. (...) Det tror jeg er bra, at man ser flere falsetter av en person da.”

I team 1 så vi også at de hadde skapt en arena der de kunne møtes og snakke om ting utenfor det formelle arbeidet i form av en “virtuell kaffe”. Denne virtuelle kaffen har blitt en slags

erstatning for de uformelle møtene man kan ha når man jobber på samme fysiske lokasjon, der man eksempelvis treffes ved kaffemaskinen. Slik har vi sett at selv om det virtuelle aspektet i teamene kan gjøre det utfordrende med sosial kommunikasjon, finnes det virtuelle kommunikasjonsverktøy som kan være til hjelp i å bli kjent og ha sosial kommunikasjon.

OPPSUMMERING FASE 3

I leveringsfasen har vi sett at kognitiv tillit kan videreutvikles fra oppstartsfasen. Viktige faktorer for kognitiv tillit i denne fasen er forventningsinnfrielse, kvalitetssikring av leveransene samt ærlig og hyppig kommunikasjon i teamet. Vi har også sett at affektiv tillit kan utvikles i fase 3 ved hjelp av sosial kommunikasjon. Dette forenkles hvis teammedlemmene har blitt kjent og lagt et godt grunnlag i oppstartsfasen. Tillit kan i leveringsfasen være mer gjensidig enn i tidligere faser, selv om relasjonen mellom konsulentselskap og kundeselskap ikke er helt likeverdig med tanke på at det er kundeselskapet som betaler konsulentselskapet for en tjeneste.

4.5.4 FASE 4: FORTSATT SAMARBEID

Til slutt ønsker vi å belyse hvordan team kan opprettholde tillit når teamet fortsetter samarbeidet utover de tidlige leveransene i leveringsfasen. Vi har valgt å inkludere denne fasen for å se hvordan tillit opprettholdes etter oppstarten og videre i teamets levetid.

Vi har sett at både kognitiv og affektiv tillit som utvikles i tidligere faser opprettholdes i fasen for fortsatt samarbeid så lenge kvaliteten på teamarbeidet og samarbeidet opprettholdes. Dersom kvalitetsnivået på arbeidet eller samarbeidet reduseres kan dette svekke eller bryte tilliten i teamet. Eksempler kan være dårligere kommunikasjon innad i teamet, lavere teknisk kvalitet på leveranser eller at personlige relasjoner mellom teammedlemmer blir svekket. Dette uttrykte en konsulent på et spørsmål om hva som kunne gjøre at tilliten ville brytes: *“Det kan være så enkelt som at vi ikke klarer å opprettholde nivåene, kvalitetsnivåene, som vi har opprettholdt helt til nå. (...) Det kan være overalt (...) hvordan du opprettholder kommunikasjon. Hvordan du opptrer i kontakt med folk på ulike nivå.”*

Vi har sett at tillit hovedsaklig er gjensidig i fasen for fortsatt samarbeid. Det er ikke nødvendigvis slik at kunde må jobbe mye for at konsulentselskapet skal ha tillit til dem i den initiale fasen og oppstartsfasen. Derimot har vi sett at på slutten av leveringsfasen og over i

fasen for fortsatt samarbeid blir det viktigere at konsulentselskapet også innehar tillit til kundeselskapet. Hvis ikke konsulentselskapet er fornøyd med, eller har tillit til, kundeselskapet ved utgangen av leveringsfasen vil konsulentselskapet trolig ikke ønske å fortsette samarbeidet utover i fase 4. Dersom kundeselskapet ønsker å fortsette samarbeidet blir det viktig for kundeselskapet å få konsulentselskapets tillit. En konsulent uttrykte seg slik:

“(...) hvis en kunde ikke er produktiv for organisasjonen starter du å sende signaler til kunden (...) Og det er da kunden legger ned mye innsats i å fortelle deg at han kan finne deg verdifull. Da starter han å gjengjelde på en annerledes måte og sier at «Åå, jeg vil gi deg mer arbeid» og snakker om dette. Det er slik han prøver å bygge tillit med meg.”

Konsulenten fortalte videre at konsulentselskapet må være forsiktig med å presse kunden for mye: *“(...) Men du må bestemme deg for når du skal gjøre det med en kunde, du kan ikke presse for ofte, for da vil kunden forstå temmelig fort at du presser dem hardt for å få mer arbeid.”* Dette tyder på at konsulentselskapet bruker det mer som en strategi for å bedre samarbeidet og få mer arbeid, i stedet for at det skal føre til at konsulentselskapet bryter videre samarbeid. Samtidig er de bevisste på at de kan vise kundeselskapet at de kan trekke seg ut av samarbeidet. Dette tyder på at det er gjensidighet i tillitsforholdet mellom konsulentselskapet og kundeselskapet i den siste fasen.

For konsulentselskapet kan det være viktig å få mer arbeid og fortsette samarbeidet med kundeselskap. Derfor går de bevisst inn for å opprettholde kundens tillit:

“Du må ha kunden ved din side. Du burde få ham til å føle at ja, å ha deg rundt seg gjør hans liv enklere. Hvis du ikke bygger det kommer ikke kunden til å bli hos deg for en lang periode. Han vil bli hos deg til arbeidet er gjort, men etterpå stikker han.”

Det sikreste tegnet på at konsulentselskapet har klart å utvikle tillit gjennom tidlige faser og inn i fase 4 er at de får mer arbeid i denne siste fasen. Dette har flere konsulenter uttrykt, eksemplifisert av en: *“(...) vi ser at de gir oss mer og mer arbeid og vi ser at de spør om mer og mer arbeid som «har dere ansatte til å gjøre dette?» eller «har dere noen ledige til å gjøre dette?».”* Team 3 er et bevis på at når man har utviklet tillit vil man fortsette samarbeidet. Konsulentselskapet hadde i dette tilfellet oppnådd tillit fra kundeselskapet

gjennom team 2 hvor kundeselskapet valgte å fortsette samarbeidet gjennom å starte et nytt prosjekt med dem. Dette førte til at et nytt team, team 3, ble etablert. Tilliten som ble utviklet i team 2 ble videreført til team 3, selv om ikke alle teammedlemmene fra kundesiden var like i de to teamene. En konsulent uttalte: *“(...) fordi dette var det andre prosjektet så var møtet (oppstartsmøtet, forsk.anm) mye enklere. Personer i rommet kjente oss til en viss grad, så det var litt mer uformell samtale enn en formell samtale.”* Dette viser at hvis et team er en forlenging av et tidligere team vil oppstartsfasen bære preg av at noen av teammedlemmene vet mye om hverandre og hverandres organisasjoner fra før. Slik kan både affektiv og kognitiv tillit delvis overføres, og legge fokuset mer over på å opprettholde tillit enn å utvikle den.

I tillegg til at kundeselskapet kan vise tillit ved å gi konsulentselskapet flere prosjekter, har vi sett at når tillit er tilstede i fasen for fortsatt samarbeid, er kundeselskapet mer villig til å bruke konsulentselskapet til kritiske arbeidsoppgaver. Dette kan være oppgaver som de kanskje ser på som for risikable å gi fra seg i tidligere faser når konsulentselskapet er relativt ukjent for dem. To konsulenter eksemplifiserte: *“(...) de følger det også opp med handling som der de vil at vi skal jobbe på mer kritiske aspekter, det er ikke bare... Altså typen arbeid de gir oss, det er ikke bare ikke-prioritert arbeid”* og *“(...) hvis vi trenger tilgang til noen av systemene de har og noe av dokumentasjonen de har, så deler de det med oss. Så det beviser at de stoler på oss nå.”* Dette kan tolkes som at når kundeselskapet får tillit utover i teamets levetid, vil de ikke oppleve det som en stor risiko å gi fra seg kontroll over viktig arbeid til konsulentselskapet.

4.6 OPPSUMMERING AV RESULTATER

Vi har sett at tillit utvikles over fire faser (for en oppsummert fremstilling, se tabell 2 i begynnelsen av kapittel 4.5 *Tillit i fire faser*). Kognitiv tillit, der man stoler medlemmenes tekniske kompetanse og den oppgavebaserte evnen til teamet, utvikles i all hovedsak i oppstartsfasen, og kan videreutvikles og opprettholdes i senere faser. Før oppstarten bør man også begynne utvikling av kognitiv tillit i en initiell fase, da vi har sett at noe kognitiv tillit kreves for at teamet skal etableres. Affektiv tillit, der man stoler på teammedlemmene som personer og de sosiale relasjonene i teamet, kan utvikles fullt ut først i leveringsfasen. Det bør likevel fokuseres på å legge et grunnlag for affektiv tillit i teamets oppstartsfase for å forenkle utviklingen senere. Tillit er ensidig i initiell fase og oppstartsfase, men vi har sett at

den gradvis blir mer gjensidig utover i leveringsfasen og fasen for fortsatt samarbeid. Full gjensidighet har vi imidlertid sett er urealistisk i prosjektteam med eksterne og interne medlemmer, da konsulentselskapet har en tendens til å føle mer ansvar og vise mer ydmykhet ettersom de er leid inn.

5. DISKUSJON

I denne studien har vi ønsket å undersøke hvordan tillitsutvikling fungerer i virtuelle prosjektteam. Dette er et nokså lite studert tema, og tidlige studier har antydnet at det kanskje ikke engang er mulig å utvikle tillit i slike team. Dette skyldes at ansikt-til-ansikt interaksjon som skjer når de er fysisk på samme sted ses på av mange som en forutsetning for å utvikle tillit i et team (McAllister, 1995; Rocco, 1998; Kirkman et al., 2002). Hurley (2011) uttrykker derimot at det er mulig å utvikle tillit i virtuelle team, men at det krever mer struktur og oppmerksomhet til kommunikasjon og andre faktorer som utvikler og opprettholder relasjoner, enn i tradisjonelle team. Vi ønsket på bakgrunn av dette å undersøke hvordan tillit kan utvikles i virtuelle prosjektteam med fokus på oppstartsfasen. På bakgrunn av dette formulerte vi følgende problemstilling:

Hvordan utvikles tillit i oppstartsfasen i virtuelle prosjektteam, og hvordan videreutvikles og opprettholdes tilliten utover i teamets levetid?

I vår studie så vi at tillit utviklet seg i teamene vi studerte, men at det er krevende og kan ta lang tid å utvikle og opprettholde tillit i et virtuelt team. Dette tyder på at det er mulig å utvikle tillit i virtuelle team, noe som samsvarer med det Hurley (2011) hevder. I studien så vi særlig fire funn som utpekte seg. Vi velger å fokusere på disse funnene i dette kapittelet, da de representerer viktige aspekter ved tillitsutvikling i virtuelle team, eller fordi det tilfører eksisterende teori noe nytt. De fire sentrale funnene er:

1. Betydning av initiell fase for tillitsutvikling i oppstartsfasen
2. Gjensidig og ensidig tillit i prosjektteam
3. Betydning av oppstartsfasen for tillitsutvikling
4. Affektiv tillit i en norsk kontekst

I det følgende vil vi diskutere disse funnene opp mot eksisterende teori. Vi vil deretter ta for oss begrensninger ved studien og forslag til videre forskning. Vi avslutter med å diskutere praktiske implikasjoner av studien.

5.1 BETYDNING AV INITIELL FASE FOR TILLITSUTVIKLING I OPPSTARTSFASEN

Et av funnene i studien er at tiden før oppstarten av teamene synes viktig for tillitsutvikling i oppstartsfasen og videre i teamenes levetid. Dersom konsulentselskapet ikke får noe kognitiv tillit av kundeselskapet i denne fasen vil ikke teamet opprettes, da kundeselskapet ikke vil velge konsulentselskapet som leverandør. Den initielle fasen er dermed kritisk for etableringen av teamet. Den initielle fasen virker å være spesifikk for team som potensielt vil ha medlemmer fra to ulike organisasjoner, og der den ene kan beskrives som en leverandør, og den andre er kunde. Dette har vi sett kan skyldes at et eventuelt valg om å opprette teamet fører med seg større opplevd risiko, usikre faktorer og sårbarhet for kundeselskapet, enn om de skulle opprettet et team internt i organisasjonen.

Flere studier har understreket oppstartsfasens betydning for hvordan team fungerer (Mofoss et al., 2012; Sverdrup & Schei, 2015). I vår studie har vi sett at for at oppstartsfasen i det hele tatt skal kunne skje, må noe tillit utvikles før teamets oppstart. I følge Jarvenpaa og Leidner (1998) er førsteinntrykket man gir virtuelt viktig for utviklingen av tillit. Et dårlig førsteinntrykk kan gi lav tillit som sjeldent utvikler seg til å bli høyere innen teamets slutt. I vår studie så vi at konsulentselskapet var veldig opptatt av å skille seg ut positivt fra andre leverandører i den initielle fasen. Dette tyder på at de forsøkte å gi et godt førsteinntrykk, og dette ble en viktig faktor for å utvikle tillit. Slik så vi at førsteinntrykk og tillit som utvikles i den initielle fasen kan legge grunnlag for tillitsutvikling i oppstartsfasen.

Flere tidligere studier bruker uttrykket *initial trust* (Babar et al., 2007; Oza et al., 2006). Uttrykket er imidlertid ikke definert, og de fleste virker å bruke det til å beskrive tidlig tillitsutvikling i både potensielle og faktiske team. Babar et al. (2007) skiller mellom å utvikle initiell tillit og å opprettholde tillit i outsourcingrelasjoner. De har funnet at kulturell forståelse, evne, kredibilitet i form av referanser, sertifikater og tidligere erfaringer, samt at kunde besøker konsulentselskapet er viktige faktorer for å få initiell tillit fra potensielle og nye kunder. Vi har også funnet at evne, eller det vi har valgt å kalle teknisk kompetanse, samt det å ha tidligere erfaringer eller suksesser å vise til virker å være viktige faktorer for å bygge initiell tillit hos potensielle kunder. Det å vise at man har teknisk kompetanse i initiell fase er viktig for at kunde skal kunne få kognitiv tillit til konsulentselskapet. Her så vi at en faktor som kunne utvikle tillit hos kunde var hvis de allerede oppfattet konsulentselskapet som teknisk kompetente før de ble presentert for det indiske kontoret. Johnson og Grayson

(2005) hevder at tidlig interaksjon i et virtuelt team kan være en mulighet til å avkrefte eller bekrefte det teammedlemmer fra ulike organisasjoner har hørt om hverandre fra før. Dersom man får et godt inntrykk av hverandre hevder de at det vil det være mulig å utvikle kognitiv tillit etter en eller noen få møter. Dette bekrefte i vår studie der vi så at kundeselskapet fikk noe kognitiv tillit til konsulentselskapet allerede i den initielle fasen. Dette gjaldt særlig i de teamene hvor konsulentselskapet hadde et godt rykte før det indiske kontoret begynte innsalg av sine tjenester. På samme måte så vi at hvis kundeselskapet fikk høre om tidligere suksesser, ga dette tillit i initieell fase. Det er naturlig å tenke at dersom konsulentselskapet ikke hadde klart å få noe tillit av kundeselskapet initieelt, ville de ikke blitt valgt som leverandør. Dette understreker viktigheten av den initielle fasen i prosjektteam.

Vi har imidlertid sett at våre funn strider mot det Babar et al. (2007) og Oza et al. (2006) har funnet om at det er viktig for tillitsutvikling at kunden får besøke konsulentenes organisasjon. Våre funn indikerer at ansikt-til-ansikt interaksjon er viktig for å utvikle tillit i oppstartsfasen, og at tillit utvikles lettest hvis denne ansikt-til-ansikt interaksjonen skjer i fysiske møter på samme lokasjon. Dette har i teamene vi har studert betydd at konsulentene kommer på besøk til kundenes organisasjon, og ikke motsatt slik Babar et al. (2007) og Oza et al. (2006) påstår. I teamene vi har studert har verken kundene eller konsulentene uttrykt et ønske om at kundene skal besøke konsulentselskapet. Dette kan skyldes den store avstanden mellom Norge og India, eller kostnaden for kundene å skulle dra ned til India. Vi har også sett at kundene har mange arbeidsoppgaver ved siden av teamet, og en tur til India lar seg kanskje ikke gjøre i en hektisk hverdag. Det at konsulentene kommer på besøk har vært et ønske fra både konsulent og kunde, da de ser fordelene i å få innblikk i kundes organisasjon og måte å jobbe på. Å møtes har vi sett virker å fasilitere både kognitiv tillit i at oppgaven blir klarere, og affektiv tillit da man lettere kan bli kjent personlig.

Vi har ikke funnet at kulturell forståelse har vært en utfordring i teamene vi har studert, noe som motstrider det Babar et al. (2007) har funnet. Dette kan skyldes at Babar et al. (2007) har studert vietnamesiske leverandører, mens vi har studert indiske leverandører. Oza et al. (2006) har studert indiske leverandører, og nevner heller ikke kulturell forståelse som viktig for tillitsutvikling. Dette kan dermed ses som en kontekstspesifikk faktor som ikke er aktuell for de landene vi har studert. Det at kulturell forståelse ikke har vist seg som viktig for tillitsutvikling kan skyldes at de indiske konsulentene er godt kjent med arbeid mot vestlige kunder. Flere kunder ga også inntrykk av at de indiske var mer vestlige enn de trodde, og at de ikke opplevde at kultur mellom de ulike nasjonalitetene var en utfordring i teamene. Selv

om det ikke er slik at kulturell forståelse har vært trukket fram som en viktig faktor for utvikling av tillit, antyder funnene våre at det eksisterer en kulturforskjell i ønsket om behovet for affektiv tillit. Behovet for affektiv tillit utover i teamets levetid virker å være et norsk fenomen der man må kjenne noen personlig for å få tillit til dem. Dersom de indiske medlemmene ikke hadde anerkjent dette behovet hos de norske, kan det tenkes at kulturell forståelse hadde blitt trukket fram som en viktig faktor i tillitsutvikling. Selv om kulturell forståelse mellom landene ikke har vært en stor utfordring i teamene, har kulturell forståelse for organisasjonen til kundene vært uttalt som viktig for å utvikle tillit i oppstartsfasen. Forståelse for kundeselskapets kultur virker til å ha gjort det lettere å utvikle løsninger som kundeselskapet kan være fornøyd med.

Faktorene vi har funnet er viktige for å utvikle tillit i initiell fase er altså for det meste bekreftet i litteraturen. Vårt bidrag til forskningen er imidlertid at vi har valgt å skille initiell fase og tillitsutvikling i denne fasen fra oppstartsfasen. Både oppstartsfasen og initiell fase preges av utvikling av hovedsaklig kognitiv og ensidig tillit, og er på den måten nokså like. Vi har imidlertid funnet det hensiktsmessig å skille initiell fase ut fra oppstartsfasen, da vi mener fasene skiller seg fra hverandre med hensyn til hvilke faktorer som utvikler tillit i hver fase.

5.2 GJENSIDIG OG ENSIDIG TILLIT I PROSJEKTTEAM

Et annet funn i vår studie er skillet mellom ensidig og gjensidig tillit. Vi har sett et mønster hvor ensidig tillit synes dominerende i tidlige faser av teamenes levetid, men at det har skiftet mot mer gjensidig tillit utover i teamenes samarbeid. Dette virker å skyldes at teamene har medlemmer fra ulike organisasjoner. Det spesielle forholdet der noen teammedlemmer kommer fra en organisasjon som har leid inn andre teammedlemmer, gjør at relasjonen mellom teammedlemmene skiller seg fra andre team der man har medlemmer fra samme organisasjon. Vi har sett at kundemedlemmer har en annerledes rolle enn konsulentmedlemmer, da det er kundens ønsker og forventninger som teamet jobber mot. Kundene har hatt mer beslutningsmakt og mindre å bevise, mens konsulentene i stor grad, og særlig før og i begynnelsen av teamets levetid, nærmest har vært på prøve og har måttet bevise seg som fagpersoner og mennesker.

Vi har identifisert skillet mellom ensidig og gjensidig tillit på bakgrunn av datamaterialet. Skillet mellom ensidig og gjensidig tillit er ikke eksplisitt definert eller fokusert på i tidligere

litteratur. Derimot har språket og fokuset i andre studier på tillit gitt hint om i hvilken retning tillit er fokusert. De fleste tidligere studier av team bestående av en leverandør og en kunde i virtuelle outsourcingrelasjoner har generelt fokusert på en ensidighet i tillit. Felles for studiene er at de har identifisert hvordan leverandøren kan få og opprettholde kundens tillit. Det ensidige fokuset på tillit kan skyldes at disse studiene har studert tillit fra kun en av partenes synspunkt, enten kun fra leverandøren (Babar et al., 2007; Oza et al., 2006) eller fra kunden (Heiskanen, Newman & Eklin, 2008; Langfield-Smith & Smith, 2003). I vår studie har ensidig tillit fra kunde til konsulent virket mest fremtredende, og særlig i starten av relasjonen mellom dem. Dette kan forklare hvorfor fokuset på kundes tillit er det som er mest omhandlet i litteraturen. Vi har også sett at relasjonen mellom konsulent og kunde aldri vil bli helt gjensidig, fordi konsulent er leid inn av kunde og vil føle forpliktelser av dette. Dette kan være en annen forklaring på hvorfor skillet ikke er fokusert på tidligere.

Det er imidlertid enkelte studier som har vært innom forløperne til det vi kaller gjensidig tillit. Spesielt har flere studier omhandlet gjensidig avhengighet mellom partene i outsourcingrelasjoner for at de skal kunne nå målene som er satt. Tillit mellom partene er blitt utpekt som en nøkkelfaktor for suksess i slike avhengighetsrelasjoner (Krishnan, Martin & Noorderhaven, 2006). Vi har også sett at gjensidig tillit er viktig for at partene skal kunne samarbeide utover de første leveransene i teamet. Det er i fasen for fortsatt samarbeid vi har sett at gjensidig tillit virker å bli mer fremtredende og viktig for å fortsette samarbeidet mellom de to partene. I denne fasen vil kunde kunne anerkjenne konsulent, og vise tillit, ved at de gir de mer arbeid. Arbeidet kan gjerne være mer kritisk eller sensitivt enn arbeidet i tidligere faser. Dersom kunde er fornøyd med samarbeidet blir det også i denne fasen viktig for de å få konsulentens tillit, slik at samarbeidet ikke brytes. Dette fokuset på gjensidig tillit kan tyde på at begge partene anerkjenner at de er avhengige av hverandre. I vår studie fant vi kun gjensidighet i senere faser av teamenes levetid. Lee, Huynh og Hirschheim (2008) har undersøkt om initiell tillit mellom partene i en outsourcingrelasjon påvirker tillit senere i samarbeidet. De fant at initiell tillit kun er viktig for kundens videre tillit, men ikke for leverandørens tillit. Dette fokuset ligner det vi har hatt, og stemmer overens med at vi så kun ensidig tillit i tidlige faser. Vi utvider her kunnskapen ved å finne at gjensidig tillit kommer senere i teams levetid.

5.3 BETYDNING AV OPPSTARTSFASEN FOR TILLITSUTVIKLING

Funnene våre antyder at det er flere faktorer som kan bidra til utvikling av tillit i oppstartsfasen. I denne delen velger vi å fokusere på viktigheten av å ha ansikt-til-ansikt interaksjon i oppstartsfasen og hvordan dette kan relateres til tillitsutvikling. Vi fokuserer også på planleggingsaktiviteter, og hvilken betydning planlegging kan ha for psykologiske kontrakter og tillit.

5.3.1 ANSIKT-TIL-ANSIKT INTERAKSJON

I studien vår har vi funnet at ansikt-til-ansikt interaksjon virker å være viktig for å utvikle tillit mellom teammedlemmene. Slik interaksjon ser ut til å hjelpe teammedlemmene å sette et ansikt på personene i teamet, noe som gjør det lettere å utvikle tillit senere. Den geografiske avstanden mellom teammedlemmene har vi sett er noe som kan gi en avstand mellom dem, og å få identifisert hverandre med noe mer enn navn og tittel hjelper på videre samarbeid og arbeid i teamet. Wise (2016) hevder også at det er nødvendig med, og at det bør legges til rette for, ansikt-til-ansikt interaksjon i virtuelle team. Han presiserer også at interaksjonen bør skje jevnlig i teamet. Våre funn indikerer at ansikt-til-ansikt interaksjon imidlertid er viktigst i oppstartsfasen av teamet, og at videre i samarbeidet er ikke dette like kritisk. Dette kan skyldes at flere teammedlemmer opplevde det som ubehagelig å sitte foran et videokamera, samt at forbindelsen kan bli dårligere ved bruk av video. Slik kan resultatene våre tyde på at fordelene ved å se hverandre i oppstartsfasen forsvinner etterhvert som man har sett hverandre noen ganger og har fått satt et ansikt på teammedlemmene. Etterhvert som man har utviklet kognitiv tillit og lagt grunnlag for utvikling av affektiv tillit i oppstartsfasen, er det andre faktorer som virker å være viktigere enn ansikt-til-ansikt interaksjon.

5.3.2 PLANLEGGINGSAKTIVITETER

I tillegg til ansikt-til-ansikt interaksjon har vi sett at planleggingsaktiviteter i teamets oppstartsfasen virker å være nært knyttet til hvordan man kan utvikle tillit i denne fasen, og hvordan tillit videreutvikles senere. Tidligere er det funnet at planlegging av arbeid og samarbeid er viktig for at team skal fungere optimalt (Mathieu & Rapp, 2009). I denne delen vil vi fokusere på målspesifisering og rolleavklaring da våre funn tyder på at dette særlig

viktig for tillitsutvikling i oppstartsfasen. Vi vil også knytte planleggingsaktivitetene til forventninger og psykologiske kontrakter.

I vår studie har funnene antydnet at det å spesifisere mål i oppstartsfasen er viktig for tillitsutvikling gjennom teamets levetid. Tidligere studier har vist at målspesifisering bør diskuteres som en del av en handlingsplan innad i teamet, og at mangelfull målspesifisering kan ha en ødeleggende effekt på teamets ytelse (Marks et al., 2001). Våre funn indikerer at mangel på skikkelig målavklaring også kan gi tillitsbrudd, fordi det kan lede til at teamet leverer noe som ikke lever opp til kundenes forventninger. Mål bør derfor reflektere kundens forventninger, og forventningsavklaring og -justering i oppstartsfasen blir derfor viktig for å vite hvilke mål teamet skal jobbe mot. Det å klargjøre mål i oppstartsfasen virker å være tillitsvekkende for kunde, da de kan oppleve at konsulentene forstår hva de ønsker og er i stand til å levere det. Planlegging av hva som skal leveres gir teamet retning, og sørger for at alle jobber mot samme mål. Dette vil også kunne redusere sannsynligheten for dobbeltarbeid og mye frustrasjon senere rundt hva som skal leveres. I tillegg virker det som målavklaring i oppstartsfasen blir viktig for å videreutvikle kognitiv tillit i leveringsfasen. Med mål som er forankret i forventningene, vil måloppnåelse være en form for forventningsinnfrielse i leveringsfasen, som igjen virker tillitsutviklende. Med klart definerte mål og delmål i oppstartsfasen blir det også lettere å se fremgang senere i teamets levetid gjennom at målene nås. Vi har sett at konsulentene fokuserte på å rapportere framgang, og ikke status, i leveringsfasen. Dette var en måte for de å berolige kunde på, og studien antyder at dette videreutviklet kognitiv tillit i leveringsfasen.

Funnene våre har antydnet at rolleavklaring i oppstartsfasen er en annen planleggingsaktivitet som er viktig for tillitsutvikling. Tidligere studier har funnet at rolleavklaring og ansvarsfordeling bør diskuteres som en del av en større samhandlingsplan innad i teamet (Mathieu & Rapp, 2009). I vår studie så vi at teamene ikke diskuterte rollefordelinger, men brukte eksisterende roller teammedlemmene hadde i selskapene de jobbet i. Mangel på diskusjon rundt dette kan sees som negativt i lys av eksisterende teori, da Mathieu og Rapp (2009) har påpekt at samhandlingsplaner bør være et resultat av samtaler i teamet. Våre funn antyder imidlertid at prosjektteam med medlemmer fra leverandør og kunde skiller seg fra team med kun interne medlemmer på flere aspekter. Vi har funnet at særlig konsulentene ikke ønsker å diskutere hvilke roller kunde skal ha, fordi tidlig diskusjon i teamet kan tenkes å skade relasjonen til kunde. Konsulentene har vært opptatt av å gå inn i samarbeidet med ydmykhet og ikke legge press eller virke anmasende overfor kunde, og resultatene våre

indikerer at de gjør dette for at kundene skal få tillit til dem. Mangel på likevekt eller gjensidighet i tidlig tillitsutvikling mellom kunde og konsulent, kan derfor virke å legge en demper på diskusjoner rundt roller innad i teamet i oppstartsfasen. Det kan også være at mangel på diskusjon rundt roller og ansvar kommer av at vi har studert IT-bransjen, og mange av informantene har virket å ha spisset kompetanse. Det kan derfor tenkes at rollene og ansvarsområdene er mer satt enn i andre typer team, og at dette er en bransjespesifikk faktor. Selv om vi har sett at det er mangel på diskusjon rundt rollefordeling, virker det imidlertid viktig at alle er klar over hvem som har ansvar for hva. I oppstartsfasen virker dette tillitsvekkende for kunde, som kan bli betrygget i at konsulentene har kompetanse til å levere i henhold til det kunde ønsker og forventer.

Funnene vi har gjort om planleggingsaktiviteter i oppstartsfasen antyder altså at utforming av handlingsplaner og samhandlingsplaner handler særlig om å klargjøre forventninger teammedlemmer har til hva som skal gjøres og hvordan samarbeidet skal være i teamet. Både forventningsavklaring og -justering har virket sentrale for tillitsutvikling. Forventningsavklaring og forventningsjustering virker å knytte seg direkte til utviklingen av kognitiv tillit i oppstartsfasen da det legger grunnlag for mulig forventningsinnfrielse i leveransefasen. Vi har også sett at det å snakke om forventninger i oppstartsfasen er med på å gjøre det klart for konsulentene hva kunden ønsker, samtidig som kunden føler seg forstått. Det at forventninger avklares i oppstartsfasen har vi sett kan hindre senere brudd på kundes forventninger og dermed på den psykologiske kontrakten partene oppfatter eksisterer mellom dem. Forventningsavklaring og forventningsjustering virker altså på bakgrunn av studien å påvirke etablering av psykologiske kontrakter. Dette er i tråd med det Sverdrup & Schei (2015) har funnet om at team som eksplisitt snakker om forventninger i oppstartsfasen, opplever færre psykologiske kontraktsbrudd senere. Ved å klart avklare og justere forventningene i oppstartsfasen kan man gjerne også klare å justere og presisere forventninger i den psykologiske kontrakten.

Funnene våre antyder at mangelfull forventningsavklaring kan gi brudd på kundenes psykologiske kontrakter i senere faser ved at kunde ikke opplever at konsulentene oppfyller sine forpliktelser. Dersom bruddet er sterkt nok kan dette gi redusert kognitiv tillit til konsulentselskapet i form av at kundene mister troen på at konsulentselskapet kan levere det de ønsker. Det at brudd på psykologiske kontrakter har en negativ påvirkning på tillit er tidligere funnet i studier av relasjoner mellom arbeidstaker og arbeidsgiver (Atkinson, 2007; Robinson, 1996; Rousseau, 1989). Våre funn antyder at den negative påvirkning på tillit

også gjelder for brudd på horisontale psykologiske kontrakter mellom teammedlemmer. Det virker på bakgrunn av funnene våre som at det kun er kognitiv tillit som reduseres eller brytes ved psykologiske kontraktsbrudd, og at affektiv tillit ikke påvirkes. Dette går litt i mot Atkinson (2007) som hevder at brudd på psykologiske kontrakter kan føre til brudd på både kognitiv og affektiv tillit. Det kan imidlertid tenkes at vi ikke har sett eksempler på at brudd på psykologiske kontrakter kan føre til brudd på affektiv tillit fordi vi har fokusert på oppstartsfasen, og affektiv tillit ikke virker å utvikles før senere i teamets levetid. Det kan også være at konteksten spiller inn. Som vi nevnte i oppgavens innledning er Norge et høytillitsland, målt som at nordmenn har en høy villighet til å stole på folk i den generelle populasjonen (Hurley, 2011). Samtidig indikerer våre funn at nordmenn er skeptiske til å skulle bruke outsourcing. Denne skepsisen virker å vise seg som lav kognitiv tillit, noe som kan stride med funnene i *“The World Values survey data”*. Dette kan tyde på at kunnskapen om tillit i en norsk kontekst ikke er komplett, og at ulike typer tillit eller kontekster kan nyansere bildet av Norge som et høytillitsland. Dersom nordmenn generelt har grunnleggende lav kognitiv tillit i begynnelsen av outsourcingrelasjoner kan psykologiske kontraktsbrudd oppleves større. Dette ville vært i tråd med det Robinson (1996) har funnet om at personer som har lav tillit i begynnelsen av et forhold kan oppleve et brudd på den psykologiske kontrakten mye verre enn personer som hadde høy tillit i begynnelsen. Dette fører også til at personer som har lav tillit i begynnelsen mister mer tillit som følge av et brudd på den psykologiske kontrakten, enn personer som har høy tillit i begynnelsen. Særlig er dette relevant i konteksten vi har studert med høy skepsis til outsourcing hos de norske kundene. Dersom konsulentselskapet ikke klarer å utvikle høy kognitiv tillit hos kundeselskapene i tidligere faser, vil det være mye vanskeligere å opprettholde tilliten i senere faser. Dette understreker viktigheten av å utvikle kognitiv tillit tidlig i teamets levetid, noe våre funn antyder er mulig.

5.4 AFFEKTIV TILLIT I EN NORSK KONTEKST

Det siste funnet vi vil fremheve er affektiv tillit, da dette virker å være særlig interessant i den konteksten vi har studert teamene i. Tidligere studier har ofte ikke skilt mellom kognitiv og affektiv tillit i outsourcingrelasjoner (Babar et al., 2007; Oza et al., 2006), og de som har det har funnet at virtuelle team ofte lener seg mer på kognitiv tillit (Kanawattanachai & Yoo, 2002). Våre funn antyder imidlertid at affektiv tillit er høyt verdsatt hos norske informanter,

og at det er mulig å utvikle i teamene. Vi ønsker derfor å trekke fram dette som et interessant funn i oppgaven.

I tråd med tidligere teori har vi funnet at det synes vanskeligere å utvikle tillit i virtuelle team, siden de mangler ansikt-til-ansikt interaksjon. Vi har sett at det å bli kjent og utøve sosial kommunikasjon virker å være viktige faktorer for å utvikle affektiv tillit, og at det kan være vanskelig å gjøre gjennom virtuelle kommunikasjonsverktøy. Dette bekreftes også av Wise (2016) som sier at virtuelle team har en tendens til å lene seg mer på kognitiv tillit enn affektiv tillit som et resultat av manglende ansikt-til-ansikt interaksjon. Vi har også sett at det virker som kognitiv tillit er det som er mest realistisk å utvikle i tidlige faser av teamarbeid. Funnene våre indikerer imidlertid at denne vekten på kognitiv tillit er mest fremtredende i teamets tidlige faser, og at viktigheten av affektiv tillit øker i senere faser. Slik virker det altså til at kognitiv og affektiv tillit blir mer likestilt etter at teamet har arbeidet sammen en stund. Dette kan skyldes at affektiv tillit ikke er mulig å utvikle fullt før etter teamets oppstartsfase. Vekten på affektiv tillit kan også være noe som er spesifikt for vår norske kontekst, da vi så at de indiske informantene ikke virket å verdsette dette høyt for sin egen del.

I vår studie utpekte sosial kommunikasjon seg som en faktor som virker kritisk for utviklingen av affektiv tillit i de virtuelle prosjektteamene vi har studert. Vi har imidlertid sett at sosial kommunikasjon må gjøres på rett måte og til rett tid, for å ikke ha en forringende, i stedet for en utviklende, effekt på tillit. I oppstartsfasen kan sosial kommunikasjon lett misforstås eller virke fornærmende, og slik hindre utviklingen av både affektiv og kognitiv tillit. Våre funn indikerer at oppgavebasert kommunikasjon rundt det som skal leveres er viktigere i oppstartsfasen slik at kunde kan utvikle kognitiv tillit til teamet. Dette virker å komme av at kundene har behov for å føle seg trygge på kompetansen til konsulentene før de kan utvikle affektiv tillit. Oppgavebasert kommunikasjon synes også viktig i oppstartsfasen da de norske kundene er skeptiske til outsourcing, og at man derfor har behov for å oppnå tillit til kompetansen før man får tillit til personene i teamet. Sosial kommunikasjon som fasiliterer affektiv tillit har vi sett hovedsakelig bør gjøres senere etter at teamene har arbeidet sammen en stund. Dette er motstridende med det Jarvenpaa og Leidner (1998) hevder om at sosial kommunikasjon er viktigst i starten av teamet for å utvikle tillit, mens oppgavebasert kommunikasjon blir viktigere utover i teamets levetid for å opprettholde tillit i virtuelle team. Forskjellen mellom funnene våre og deres kan komme av at vi har skilt mellom kognitiv og affektiv tillit, noe Jarvenpaa og Leidner (1998) ikke har

gjort. Det kan også være kontekstspesifikke faktorer som virker inn, og det er derfor behov for å se nærmere på dette gjennom videre forskning.

Gjennom studien så vi at sosial kommunikasjon virker å kunne gjennomføres ved hjelp av virtuelle kommunikasjonsverktøy. Ved hjelp av slike kommunikasjonsverktøy kan teammedlemmene diskutere og snakke om aspekter de er opptatt av, men som ikke har med det formelle arbeidet i teamet å gjøre. Vi så blant annet at et team erstattet den tradisjonelle “kaffemaskinpraten” man kan ha på et kontor med å ta en “virtuell kaffe”. Slik brukte teammedlemmene virtuelle verktøy for å tilrettelegge for at det ble lettere å utøve sosial kommunikasjon, som igjen kan utvikle tillit. Dette funnet ble også gjort i en studie av Robinson (2015) hvor hun fant at de virtuelle teamene hun studerte skapte en plattform for uformell kommunikasjon utenfor selve prosjektet for å etterligne det hun kaller “vannavkjølereffekten”. Disse resultatene tyder derfor på at det å gjenskape funksjoner ved tradisjonelle team ved hjelp av virtuelle verktøy kan være en god strategi for å legge til rette for utvikling av tillit. Dette er særlig interessant da sosial kommunikasjon kan oppleves som vanskelig å utøve i virtuelle team, men likevel virker nødvendig for å utvikle affektiv tillit.

5.5 OPPSUMMERING

I denne delen har vi presentert sentrale funn fra studien i lys av eksisterende teori. Det første funnet vi har gjort er at initiell fase synes viktig for tillitsutvikling i oppstartsfasen. Vår studie indikerer at initiell fase og oppstartsfasen har ulike faktorer som utvikler tillit, og at disse bør behandles separat for et best mulig bilde av situasjonene i teamene vi har studert.

Det andre funnet handler om at relasjonen mellom medlemmer i prosjektteam ikke er helt gjensidig. Selv om dette skillet ikke er spesifikt definert i tidligere studier, har vi imidlertid sett at skillet mellom ensidig og gjensidig tillit virker viktig for å forstå tillitutvikling mellom leverandør og kunde.

Det tredje funnet er at ansikt-til-ansikt interaksjon og planleggingsaktiviteter i oppstartsfasen synes viktig for tillitsutvikling. Særlig har vi sett at det å avklare og justere forventninger gjennom målspesifisering og rollefordeling i oppstartsfasen kan minimere brudd på psykologiske kontrakter og tillit senere i teamets levetid.

Det siste funnet handler om utvikling av affektiv tillit i en norsk kontekst. Sammenlignet med eksisterende teori, virker våre funn å indikere at nordmenn har et sterkt behov for affektiv tillit. Affektiv tillit synes derfor å avhenge av konteksten vi har studert.

5.6 BEGRENSNINGER OG VIDERE FORSKNING

I denne delen vil vi ta for oss begrensninger ved studien, og gi forslag til videre forskning.

I studien har vi sett på hvordan tillit utvikler seg gjennom teams levetid. Vårt fokus har vært på oppstartsfasen, og de andre fasene vi har presentert er studert i lys av denne for å vise hvordan tillit videreutvikles og opprettholdes fra oppstartsfasen. Vi har presentert ulike faktorer som kan påvirke tillitsutvikling, men på grunn av de metodiske valgene våre har vi ikke mulighet til å angi noe årsaks-virknings-forhold. Faktorene er basert på det vi har sett har vært viktig i tillitsutvikling, men vi kan ikke si at faktorene nødvendigvis vil utvikle tillit. Vi håper imidlertid modellen og funnene våre kan bidra til videre kvantitative studier på temaet slik at faktorene kan etterprøves, og vi kan få økt kunnskap om kausalitet.

Flere av de metodiske valgene vi har tatt gjør at studien vår har begrensninger, og disse er behandlet løpende i kapittel 3. *Metode*, og spesielt i avsnittene om validitet og reliabilitet. Vi velger imidlertid her å understreke begrensninger som kommer av utvalget vi hatt. Med få informanter kan vi ikke generalisere funnene våre til å gjelde utenfor teamene vi har studert. Vi håper imidlertid at funnene kan bidra til ny kunnskap om mønstre og sammenhenger i tillitsutvikling i virtuelle prosjektteam. Vi har i tillegg studert fire case, noe som har gjort det lettere å skille mellom mønstre som gjelder alle og andre aspekter som er mer spesifikke til hvert team. Det at vi har studert fire team har altså gjort at vi har fått ekstensiv kunnskap utover kun ett team eller ett selskap. Dybdekunnskapen vi har tilegnet oss om tillitsutvikling gjør at vi har klart å utvikle en modell som senere kan testes i ulike sammenhenger og med ulike metoder.

Noen av funnene våre er ikke bekreftet i eksisterende teori. Dette gjelder særlig funn som virker spesifikke for konteksten vi har studert. Eksempelvis har vi funnet en kulturforskjell i behov for, og ønske om, affektiv tillit i virtuelle prosjektteam. De norske informantene verdsetter dette høyt, mens de fleste indiske ikke anser dette som viktig for sin del. Da vi har sett at outsourcing er ganske nytt i norsk sammenheng, mener vi videre studier av norske selskaper som outsourcer eller vurderer dette kan være hensiktsmessig. Vi ser behov for, og

fordeler av, utvidet kunnskap på dette området. Dette både fra et forskningsperspektiv, ved at det er et relativt nytt og ukjent område, i tillegg til at det vil være nyttig for selskapene som er involvert i outsourcing. Det at vi har studert norske og indiske selskaper kan ses som en begrensning ved studien vår, da enkelte kulturaspekter kan gjøre det vanskelig å generalisere til andre kontekster. Vi ønsker at våre funn også etterprøves i andre kontekster for å undersøke om de gjelder på tvers av ulike nasjonaliteter, selskaper og typer team.

En begrensning ved vår studie er fokuset på oppstarten, som kan tenkes å ha farget funnene i de andre fasene. De andre fasene er studert i mindre grad enn oppstartsfasen, og resultatene om disse fasene er basert på svar på spørsmål som opprinnelig har omhandlet oppstartsfasen. Vårt bidrag kan sees som et grunnlag for videre studier som kan undersøke tillitsutvikling senere i teams levetid fra flere vinkler og mer inngående. Eksempelvis kan videre studier undersøke hvordan gjensidig tillit utvikler seg etter teams oppstartsfase. Da vårt fokus har vært oppstartsfasen har vi ikke undersøkt om gjensidig tillit utover i teamets senere faser gjelder både kognitiv og affektiv tillit. Vi har sett at det i vår kontekst ikke har vært viktig for de indiske konsulentene med affektiv tillit. Resultatene har imidlertid hintet om at gjensidigheten i tillit kanskje bare gjelder kognitiv tillit. Dette er imidlertid ikke studert grundig i oppgaven, og det blir derfor opp til videre studier å undersøke nærmere hvordan gjensidig tillit utvikler seg i de senere faser.

5.7 PRAKTISKE IMPLIKASJONER

Funnene fra studien vår kan ha flere praktiske implikasjoner for virtuelle prosjektteam og team som ligner i kontekst til de teamene vi har studert. Vi presenterer noen implikasjoner i det følgende.

Vi har sett at det er viktig for leverandøren i et prosjektteam, som er konsulenten i teamene vi har studert, å forstå viktigheten av den initielle fasen for tillitsutvikling. Før teamet starter opp må leverandøren legge inn en innsats i å utvikle noe tillit fra kunde til seg som leverandør. Dette er viktig for i det hele tatt å bli valgt som leverandør blant mange andre leverandører. I tillegg kan innsats i den initielle fasen føre til at tillitsutvikling vil skje fortere når teamet først starter opp. Å fokusere på å utvikle tillit i den initielle fasen er også viktig med hensyn til at det virker til at høyere initiell tillit i relasjoner minsker sannsynligheten for psykologisk kontraktsbrudd, noe man vil unngå ettersom det også kan føre til brudd på tillit.

Man bør også være oppmerksom på at tillitsforholdet i virtuelle prosjektteam i hovedsak er ensidig fra kunde til leverandør. Dette gjør at det er leverandør som må fokusere på å få kundes tillit. Dette gjelder spesielt i den initiale fasen og i oppstartsfasen. Når man kommer lengre ut i prosjektet, og man vurderer videre samarbeid, må kunden gjøre en innsats for å få leverandørens tillit. Slik kan kunden sikre videre samarbeid. Det vil si at tillit blir mer gjensidig utover i samarbeidet.

Videre bør virtuelle prosjektteam være særlig nøye med å avklare og justere forventninger i oppstartsfasen. Dette kan eksempelvis gjøres ved å utforme handlingsplaner og samhandlingsplaner. Å få avklart forventninger angående sluttprodukt er viktig for at teamene skal ha en felles forståelse for sluttproduktet og arbeide mot et felles mål. Konsulentene bør fokusere på at forventningene til sluttproduktet er innenfor det de klarer å levere, slik at de kan levere et sluttprodukt kunden kan være fornøyd med. Hvis kunden har forventninger som er urealistiske eller ikke lar seg levere, må dette eksplisitt presiseres slik at man kan justere forventningene til noe som er realistisk. Dette er særlig viktig da det har konsekvenser for utviklingen av tillit i form av forventningsinnfrielse senere i teams levetid. Dersom forventningene ikke innfris kan medlemmer oppleve brudd på psykologiske kontrakter som igjen kan gi brudd på tillit.

For virtuelle prosjektteam som skal ha norske medlemmer synes det viktig å fokusere på å utvikle affektiv tillit i teamet. For å få til dette bør man legge til rette for å bli kjent innad i teamet, og utøve sosial kommunikasjon. Det bør fokuseres på oppgavebasert kommunikasjon i teamets tidlige faser, mens sosial kommunikasjon bør komme litt senere når man har fått utviklet noe kognitiv tillit. Alle i teamet må ha tilgang til gode kommunikasjonsverktøy, og det bør opprettes en egen kommunikasjonskanal beregnet for utøvelse av sosial kommunikasjon.

Med hensyn til dette kan studien vår bidra til å gi retningslinjer for hva virtuelle prosjektteam eller team med lignende kontekst som i vår studie, bør gjøre for å utvikle og opprettholde tillit, særlig i den initielle fasen og i oppstartsfasen. Studien kan derfor brukes til å gi innsikt i utviklingen og opprettholdelse av tillit i virtuelle prosjektteam.

6. KONKLUSJON

Denne studien bygger på at tillit er sentralt for alt teamarbeid, også i virtuelle team hvor det er ansett som vanskelig å utvikle tillit. Da tillit er sentralt er det relevant å vite hvordan man kan utvikle tillit. Fokuset for studien har vært å belyse hvordan man kan utvikle tillit i oppstartsfasen i virtuelle prosjektteam. Vi har også undersøkt hvordan man kan videreutvikle og opprettholde denne tilliten utover i teamets levetid. Studien har vist at det eksisterer to typer tillit i de virtuelle prosjektteamene vi har studert; kognitiv og affektiv, og at tilliten kan være ensidig eller gjensidig. Vi har sett at utviklingen av tillit kan deles inn i fire faser. I den initielle fasen vil man kunne starte utvikling av ensidig kognitiv tillit fra kunde til konsulent gjennom å vise teknisk kompetanse, tidligere suksesser og skille seg ut. I oppstartsfasen vil man også ha ensidig tillit, hvor utviklingen av kognitiv tillit skjer gjennom å gi innsyn, avklare og justere forventninger og å bli kjent. Dette er særlig viktig da det gir teamet et felles mål å arbeide mot, samt man kan forhindre brudd på tillit senere i samarbeidet gjennom utførelse av disse aktivitetene i oppstarten. I oppstartsfasen bør man også legge grunnlaget for å utvikle affektiv tillit i senere faser gjennom at konsulentselskapet blir kjent med kunden og har ansikt-til-ansikt interaksjon i teamene. Studien har vist at affektiv tillit er viktig for kundesiden av teamene vi har fulgt, og derfor er nødvendig å utvikle. I leveringsfasen så vi at forventningsinnfrielse, kvalitetssikring, samt ærlig og hyppig kommunikasjon er faktorer som videreutvikler og opprettholder kognitiv tillit, mens man her kan utvikle affektiv tillit gjennom sosial kommunikasjon. I fasen for fortsatt samarbeid er fokuset på opprettholdelse og videreutvikling av tillit gjennom å opprettholde kvaliteten på arbeidet og samarbeidet. Her vil også behovet for gjensidig tillit tre frem for å kunne fortsette samarbeidet mellom konsulent og kunde.

Faktorene som ble observert i fasene er viktige for tillitsutvikling i virtuelle prosjektteam. Studien bidrar derfor med innsikt i utviklingen av tillit i virtuelle prosjektteam, og kan gi anbefalinger til hva man bør fokusere på i oppstarten for å utvikle tillit i et virtuelt team. Studien bidrar også med anbefalinger om at man bør fokusere på utviklingen av tillit før man har etablert et team. Bevissthet rundt dette vil trolig kunne hjelpe virtuelle prosjektteam å legge til rette for tillitsutvikling, og forhindre brudd på tillit i løpet av teamets levetid.

7. LITTERATURLISTE

Alge, B. J., Wiethoff, C., & Klein, H. J. (2003). When does the medium matter?

Knowledge-building experiences and opportunities in decision-making teams,

Organizational Behavior and Human Decision Processes, 91 (1), 26-37.

Ammeter, A. P., & Dukerich, J. M. (2002). Leadership, team building, and team member

characteristics in high performance project teams. *Engineering Management Journal*.

14 (4), 3-10.

Armour, P. G. (2001). The Business of software: Matching process to types of teams.

Communications of the ACM. 44 (7), 21-23.

Atkinson, C. (2007). Trust and the psychological contract. *Employee Relations*, 29 (3),

227-246.

Babar, M. A., Verner, J. M. & Nguyen, P. T. (2007). Establishing and Maintaining trust in

software outsourcing relationships: An empirical investigation. *The Journal of*

System and Software. 80 (9), 1438-1449.

Bang, H. (2008). Effektivitet i lederteam - hva er det, og hvilke faktorer påvirker det?

Tidsskrift for Norsk psykologforening, 45, 272-286.

Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What Makes team Work: Group Effectiveness

Research From Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management*, 23 (3),

239-252.

Cohen, S., & Mankin, D. (1999). Collaboration in the Virtual Organization. *Journal of*

Organizational Behavior, Suppl. Trends in Organizational Behavior. 6, 105-120.

- Cummings, L. L. & Bromiley, P. (1996). The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and Validation. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. (s. 302-330) USA: SAGE Publications.
- Dyer, W. G., Dyer, J. H., & Dyer, W. G. (2013). *Team Building: Proven Strategies for Improving Team Performance*. (5. utg) Jossey-Bass.
- Ericksen, J., & Dyer, L. (2004). Right from the start: Exploring the Effects of early team events on Subsequent Project team Development and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 49 (2), 438-471.
- Fisher, D. M. (2014). Distinguishing Between Taskwork and Teamwork Planning in Teams: Relations With Coordination and Interpersonal Processes. *Journal of Applied Psychology*, 99 (3), 423–436.
- Golden-Biddle, K., & Locke, K. (1997). *Composing qualitative research*. SAGE.
- Haugland, S. A. (2004). *Samarbeid, allianser og Nettverk*. Universitetsforlaget.
- Hakonen, M., & Lipponen, J. (2009). It takes two to tango: The close interplay between trust and identification in prediction virtual team effectiveness. *The Journal of e-Working*, 3 (1), 17-32.
- Handy, C. (1995). Trust and the Virtual Organization. *Harvard Business Review*. Mai/Juni 73 (3) 40-50.
- Heiskanen, A., Newman, M., & Eklin, M. (2008). Control, trust, power, and the dynamics of information system outsourcing relationships: A process study of contractual

-
- software development. *The Journal of Strategic Information Systems*, 17 (4), 268-286.
- Hurley, R. F. (2011). *The Decision to Trust: How Leaders Create High-Trust Organizations*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Jang, C. (2013). Facilitating Trust in virtual teams: The role of awareness. *Advances in Competitiveness Research*. 21 (1/2), 61-77.
- Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1998). Communication and Trust in Global Virtual Teams, *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3 (4), 0.
- Johnson, D., & Grayson, K. (2005). Cognitive and affective trust in service relationships. *Journal of Business research*, 58 (4), 500-507.
- Kanawattanachai, P., & Yoo, Y. (2002). Dynamic nature of trust in virtual teams. *The Journal of Strategic Information Systems*, 11 (3), 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 Executive*, 16 (3), 67-79.
- Krumsvik, R. J. (2014). *Forskningsdesign og kvalitativ metode - Ei innføring*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmonstad & Bjørke AS.
- Krishnan, R., Martin, X., & Noorderhaven, N. G. (2006). When does trust matter to alliance performance?. *Academy of Management journal*, 49 (5), 894-917.
- Langfield-Smith, K., & Smith, D. (2003). Management control systems and trust in outsourcing relationships. *Management accounting research*, 14 (3), 281-307.

-
- Lee, J. N., Huynh, M. Q., & Hirschheim, R. (2008). An integrative model of trust on IT outsourcing: Examining a bilateral perspective. *Information Systems Frontiers*, 10 (2), 145-163.
- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social forces*, 63 (4), 967-985.
- Lipnack, J., & Stamps, J. (2000). *Virtual teams: People working across boundaries with technology*. 2nd ed. New York: Wiley.
- Malhotra, A., Majchrzak, A., & Rosen, B. (2007). Leading Virtual Teams. *The Academy of Management*, February 1, 21 (1), 60-70.
- Mao, J. - Y., Lee J. - N., Deng, C. - P. (2008). Vendors' perspectives on trust and control in offshore information systems outsourcing, *Information & Management*, 45, 482-492.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26, 356-376.
- Mathieu, J. E., & Rapp, T. L. (2009). Laying the foundation for successful team performance trajectories: The roles of team charters and performance strategies. *Journal of Applied Psychology*, 94 (1), 90-103.
- Mathieu, J. E., & Schulze, W. (2006). The Influence of Team Knowledge and Formal Plans on Episodic Team Process-Performance Relationships. *The Academy of Management Journal*, 49 (3), 605-619.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20 (3), 709-734.
- McAllister, D. J. (1995). Affect and Cognition-based Trust as Foundations for Interpersonal

Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*. 38 (1), 24-59.

McDowell, W. C., Herdman, A. O., & Aaron, J. (2011). Charting the course: The effects of team charters on emergent behavioral norms. *Organization Development Journal*, 29 (1), 79-88.

Mofoss, R., Nederberg, L., Schei, V., & Sverdrup, T. E. (2012). De første avgjørende minuttene? En multimetodestudie av teametablering. *Praktisk økonomi & finans*, 29 (1), 35-51.

Morris, S. A., Marshall, T. E., & Rainer, R. K. JR. (2002). Impact of user satisfaction and trust on virtual team members. *Information Resources Management Journal*, 15 (2), 22-30.

Neuman, W. L. (2014). *Sosial Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. (7. utg.) Essex: Pearson Education Ltd.

Norton, W. I., & Sussman, L. (2009). Team Charters: Theoretical Foundations and Practical Implications for Quality and Performance. *The Quality Management Journal*, 16 (1), 7-17.

Oza, N. V., Hall, T., Rainer, A., & Grey, S. (2006). Trust in software outsourcing relationships: An empirical investigation of Indian software companies. *Information and software Technology*, 48 (5), 345-354.

Porter, T. W., & Lilly, B. S. (1996). The Effects of Conflict, Trust, and Task Commitment on Project Team Performance. *International Journal of Conflict Management*. 7 (4), 361-376.

-
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (5), 525-546.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41 (4), 574-599
- Rocco, E. (1998). Trust Breaks Down in Electronic Contexts but Can Be Repaired by Some Initial Face-to-Face Contact. *Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems*, 496-502. ACM Press/Addison-Wesley Publishing Co.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2, 121-139.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmonstad & Bjørke AS.
- Sabherwal, R. (1999). The Role of Trust in Outsourced IS Development Projects. *Communications of the ACM*, 42 (2), 80-86.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*

(5.utg.) Essex: Pearson Education Ltd.

Solli-Sæther, H., & Gottschalk, P. (2007). *Tilgang til høyt kvalifisert arbeidskraft er viktigste driver for outsourcing*. (Rapport fra outsourcingundersøkelsen 2007) Hentet fra:

<https://www.finansforbundet.no/Documents/Rapporter/OU2007%20report.pdf>

Sverdrup, T. E. (2012). *The strength of reciprocity: Exploring horizontal psychological contracts in work groups*. Doktorgradsavhandling, Norges Handelshøyskole.

Sverdrup, T. E. & Schei, V. (2013). The Power of Reciprocity: Horizontal Psychological Contracts and Group Functioning, *Academy of Management Proceedings*.

Sverdrup, T. E., & Schei, V. (2015). "Cut Me Some Slack" The Psychological Contracts as a Foundation for Understanding Team Charters. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51 (4), 451-478.

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode* (4. utg.) Bergen: Fagbokforlaget Vigmonstad & Bjørke AS.

Thompson, L. L. (2014). *Making the Team: A guide for managers* (4. utg.). USA: Pearson Education, Inc.

Townsend, A. M., DeMarie, S. M., & Hendrickson, A. R. (1998). Virtual teams: Technology and the workplace of the future. *The Academy of Management Executive*, 12 (3), 17-29.

Webber, S. S. (2008). Development of cognitive and affective trust in teams a longitudinal study. *Small group research*, 39 (6), 746-769.

Wilkinson, N. L., & Moran, J. W. (1998). Team charter, *The TQM Magazine*, 10 (5), 355-361.

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 (1), 16-33.

Wise, T. P. (2016). *Trust in Virtual Teams*. Gower. Hentet fra:

<http://site.ebrary.com/lib/nhh/reader.action?docID=10686340&ppg=1>

Yin, R. K. (2014). *Case study research: design and methods* (5 utg.) Los Angeles: SAGE.

8. VEDLEGG

8.1 VEDLEGG 1: TIDLIG INTERVJUGUIDE

Innledning

- Takke den intervjuede for at de er villig til å delta på dette møtet.
- Meningen med intervjuet er å samle inn informasjon om både bakgrunnen (første prosjektet), forventninger og det første møtet. Dette er en del av en masteroppgave innenfor team og teamledelse som skal leveres i juni.
- Intervjuet vil vare ca. 1 time.
- Både enkeltpersoner og teamet i sin helhet vil holdes anonymt, og alt som sies vil være konfidensielt. Data vil lagres på en måte som sikrer anonymitet.
- Intervjuede kan stoppe intervjuet og velge å ikke svare på spørsmål. Intervjuede kan stille spørsmål underveis.
- Intervjuet vil bli tatt opp på båndopptaker om intervjuede godtar dette.
- Samtykkeerklæring.

Generelle spørsmål

- Kan du starte med å fortelle litt om deg selv?
- Hva er din rolle i selskapet?
- I selskapet er du vant til å jobbe i og med virtuelle team, med det norske og indiske kontoret samt klienter. Hvordan opplever du å jobbe i og med virtuelle team? (Hva er viktig, utfordringer, løsninger, bekreftelse på at ting er forstått underveis)

Første møte

- Hvilke forventninger har du til dette teamet? (Farges de av forrige prosjekt?)
- Hvordan opplevde du det første møtet? (Hva gikk bra, noe som ikke ble som du ville?)
- Hvordan opplever du din relasjon til de teammedlemmene som var tilstede? (Stolsituasjonen, to ledere i ett rom - Hvem var leder?)
- Hva er effektivitet i et team etter din mening? (Hvordan vet du at teamet fungerer effektivt, hva hindrer det i å fungere effektivt, overholde møtetid, irritasjon fra tidligere prosjekt?)

Bakgrunn (forrige prosjekt med oppstart i november)

- Kan du fortelle hvordan du syns det forrige prosjektet gikk? (Hva gikk bra, utfordringer)
- Hva lærte du av forrige prosjekt, som du tenker bør gjøres annerledes denne gangen eller senere? (Noe i oppstartsfasen?, bekreftelse på at ting er forstått underveis)
- Hva mener du er viktig i oppstartsfasen i et nytt prosjekt?

Avslutning

- Noe intervjuede vil legge til?
- Gjenta anonymitet og konfidensialitet.
- Oppgi kontaktinformasjon for eventuelle tilleggsopplysninger eller spørsmål senere.

8.2 VEDLEGG 2: SENERE INTERVJUGUIDE - KUNDE

Innledning

- Takke den intervjuede for at de er villig til å delta på dette møtet.
- Meningen med intervjuet er å samle inn informasjon om oppstarten i virtuelle team, samt forventninger og erfaringer knyttet til dette. Dette er en del av en masteroppgave innenfor team og teamledelse som skal leveres i juni.
- Intervjuet vil vare ca. 1 time
- Både enkeltpersoner og teamet i sin helhet vil holdes anonymt, og alt som sies vil være konfidensielt. Data vil lagres på en måte som sikrer anonymitet.
- Intervjuede kan stoppe intervjuet og velge å ikke svare på spørsmål. Intervjuede kan stille spørsmål underveis.
- Intervjuet vil bli tatt opp på båndopptaker om intervjuede godtar dette.
- Samtykkeerklæring.

Generelle spørsmål

- Kan du starte med å kort fortelle litt om deg selv? (Rolle i selskapet)
- Kan du si litt om din erfaring med å jobbe i virtuelle team? (Hva er viktig, utfordringer, løsninger, bekreftelse på at ting er forstått underveis)
- Hvordan opplever du å jobbe med personer fra India? (Kulturforskjell?)

Oppstart, første møte i første prosjekt

- Hvilke forventninger hadde du til å arbeide med teamet før dere startet?
- Endret forventningene seg etter oppstartssamlingen/første møte? Har de blitt innfridd? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Hvordan opplevde du det første møtet? (Hva gikk bra, noe som ikke ble som du ville?)
- Hva mener du er viktig i oppstartsfasen i et nytt prosjekt? (Forventninger og roller, avklare normer)

-
- Hva lærte du av første prosjekt, som du håper gjøres annerledes videre? (Noe i oppstartsfasen? forventninger og roller)

Handlingsplan:

- Hvordan opplevde du at teamet planla hva dere skulle jobbe mot? (Når, målspesifisering, strategier for oppgaveløsning og alternative strategier)
- Hvordan syns du denne planleggingen har fungert? (Ble den fulgt? Hva har ikke fungert? Noe som burde vært gjort annerledes?)

Samhandlingsplan:

- Kan du si litt om hvorvidt det ble lagt en plan for hvordan dere skulle jobbe sammen i teamet?
- Hvordan opplevde du at din rolle ble definert i starten? Endret denne seg i løpet av prosjektet?
- Kan du si litt om du opplever at det er noen spilleregler eller normer i teamet? (Annerledes i et virtuelt team enn et tradisjonelt?) Ble disse definert i starten, eller vokste de fram naturlig?
- Hvordan opplever du at teamet arbeider sammen? (Korrigeringer underveis for å arbeide bedre sammen?)

Initiell tillit/innsalg av konsulentselskapets indiske kontor

- Hvordan ble konsulentselskapets indiske kontor introdusert for dere som kunde?
- Hvilke tilbakemeldinger fikk (potensiell) bruk av konsulentselskapets indiske kontor/outsourcing? (Motforestillinger: Ukjent, langt borte, gi fra seg kontroll, billigprodukt, dårligere kvalitet, dårlig tidligere erfaring?)
- Hvilket inntrykk hadde du av konsulentselskapets indiske kontor på forhånd?
- Hva gjorde at dere som kunde valgte å bruke konsulentselskapets indiske kontor?

Tillit

- Hva legger du i tillit i et team?
- Hva mener du er viktig for å skape tillit i et team?
- Er det annerledes å få tillit til medlemmer i et virtuelt team? (Tid, ansikt-til-ansikt, oppgavebasert, kultur, kommunikasjon)
 - Hvordan blir du kjent med personer du ikke har møtt ansikt-til-ansikt?
 - En konsulent fra konsulentselskapets indiske kontor er i Norge nå for bl.a. å møte kundeselskapet. Er det viktig for dere som kunde å møte ham ansikt-til-ansikt? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Hvordan mener du tilliten mellom kundeselskapet og konsulentselskapets norske og indiske kontorer er nå? Når fikk dere det/hva gjorde at dere fikk det? (Noe i oppstarten, blitt brutt senere? - kritisk episode)
 - Hvordan fungerer tillit i et kunde/konsulent-forhold (Ensidig?)

Kommunikasjon

- Opplever du forskjell i kommunikasjon med et virtuelt team sammenlignet med et tradisjonelt team? (Hyppighet, viktighet, avbrytelser, hvordan dere snakker til hverandre)
- Når du arbeider med en konsulent, så er det forventet at de skal levere et produkt.
 - Hva vil du skal skje hvis konsulentselskapet ikke kan levere det du ønsker? (Kommunikasjon)

Avslutning

- Noe intervjuede vil legge til?
- Gjenta anonymitet og konfidensialitet
- Oppgi kontaktinformasjon for eventuelle tilleggsopplysninger eller spørsmål senere.

8.3 VEDLEGG 3: SENERE INTERVJUGUIDE - KONSULENT

Innledning

- Takke den intervjuede for at de er villig til å delta på dette møtet.
- Meningen med intervjuet er å samle inn informasjon om oppstarten i virtuelle team, samt forventninger og erfaringer knyttet til dette. Dette er en del av en masteroppgave innenfor team og teamledelse som skal leveres i juni.
- Intervjuet vil vare ca. 1 time
- Både enkeltpersoner og teamet i sin helhet vil holdes anonymt, og alt som sies vil være konfidensielt. Data vil lagres på en måte som sikrer anonymitet.
- Intervjuede kan stoppe intervjuet og velge å ikke svare på spørsmål. Intervjuede kan stille spørsmål underveis.
- Intervjuet vil bli tatt opp på båndopptaker om intervjuede godtar dette.
- Samtykkeerklæring.

Generelle spørsmål

- Kan du starte med å fortelle litt om deg selv?
- Hva er din rolle i selskapet?
- Kan du si litt om din erfaring med å jobbe i virtuelle team? (Hva er viktig, utfordringer, løsninger, bekreftelse på at ting er forstått underveis)
- Hvordan opplever du å jobbe med personer fra India? (Kulturforskjell?)

Oppstart, første møte i første prosjekt

- Hvilke forventninger hadde du til å arbeide med teamet før dere startet?
- Endret forventningene seg etter oppstartssamlingen/første møte? Har de blitt innfridd? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Hvordan opplevde du det første møtet? (Hva gikk bra, noe som ikke ble som du ville?)

-
- Hva mener du er viktig i oppstartsfasen i et nytt prosjekt? (Forventninger og roller, avklare normer)
 - Hva lærte du av første prosjekt, som du håper gjøres annerledes videre? (Noe i oppstartsfasen? Forventninger og roller)

Handlingsplan:

- Hvordan opplevde du at teamet planla hva dere skulle jobbe mot? (Når, målspesifisering, strategier for oppgaveløsning og alternative strategier)
- Hvordan syns du denne planleggingen har fungert? (Ble den fulgt? Hva har ikke fungert? Noe som burde vært gjort annerledes?)

Samhandlingsplan:

- Kan du si litt om hvorvidt det ble lagt en plan for hvordan dere skulle jobbe sammen i teamet?
- Hvordan opplevde du at din rolle ble definert i starten? Endret denne seg i løpet av prosjektet?
- Kan du si litt om du opplever at det er noen spilleregler eller normer i teamet? (Annerledes i et virtuelt team enn et tradisjonelt?) Ble disse definert i starten, eller vokste de fram naturlig?
- Hvordan opplever du at teamet arbeider sammen? (Korrigeringer underveis for å arbeide bedre sammen?)

Initiell tillit/innsalg av konsulentselskapets indiske kontor

- Hvordan ble konsulentselskapet sin indiske kontor introdusert for kunde?
- Hvilke tilbakemeldinger fikk (potensiell) bruk av konsulentselskapet sitt indiske kontor/outsourcing? (Motforestillinger: Ukjent, langt borte, gi fra seg kontroll, billigprodukt, dårligere kvalitet, dårlig tidligere erfaring?)
- Hva gjorde at (kundeselskap) valgte å bruke konsulentselskapet sitt indiske kontor?

Tillit

- Hva legger du i tillit i et team?
- Hva mener du er viktig for å skape tillit i et team?
- Er det annerledes å få tillit til medlemmer i et virtuelt team? (Tid, ansikt-til-ansikt, oppgavebasert, kultur, kommunikasjon)
 - Hvordan blir du kjent med personer du ikke har møtt ansikt-til-ansikt?
 - En konsulent fra konsulentselskapets indiske kontor er i Norge nå for bl.a. å møte kundeselskapet. Er det viktig for kundeselskapet å møte ham ansikt-til-ansikt. Hvorfor/hvorfor ikke?
- Hvordan mener du tilliten mellom kundeselskapet og konsulentselskapets indiske kontor og konsulentselskapets norske kontor er nå? Når fikk de det/hva gjorde at de fikk det? (Noe i oppstarten, blitt brutt senere? - kritisk episode)
 - Hvordan fungerer tillit i et kunde/konsulent-forhold (Ensidig?)

Kommunikasjon

- Opplever du forskjell i kommunikasjon med et virtuelt team sammenlignet med et tradisjonelt team? (Hyppighet, viktighet, avbrytelser, hvordan dere snakker til hverandre)
- Når du arbeider med en klient, så er det forventet at du skal levere et produkt. Hva skjer hvis dere er usikre på hva som er forventet med hensyn til spesifiseringer?
 - Når gir du beskjed til kunden?
 - Hva gjør du hvis teamet ikke kan levere det kunden vil ha? Hvordan kommuniseres dette til kunden?

Avslutning

- Noe intervjuede vil legge til?
- Gjenta anonymitet og konfidensialitet
- Oppgi kontaktinformasjon for eventuelle tilleggsopplysninger eller spørsmål senere.

8.4 VEDLEGG 4: SAMTYKKEERKLÆRING

Samtykkeerklæring – FOCUS-programmet

FOCUS-programmet er et forskningsprosjekt der NHH og ulike næringslivsaktører samarbeider om å utvikle kunnskap om norske bedrifter om tema som internasjonalisering og integrering, ledelse av kunnskapsarbeidere, dynamiske styringssystemer og endringskapasitet. Målet er å bidra til utvikling av teorier og perspektiver for fremtidige foretaksløsninger.

I denne forespørselen ber vi deg om å delta i et intervju som vil ta om lag 1 time. Intervjuene vil bli tatt opp på bånd, samt notater vil bli tatt underveis. Disse dataene vil bli anonymisert.

Det er helt frivillig å delta i prosjektet og du kan på hvilket som helst tidspunkt trekke deg. Forskerne i FOCUS-programmet vil få tilgang til de anonymiserte dataene, og de er underlagt taushetsplikt. I enkelte tilfeller kan det bli aktuelt å gjennomføre en oppfølgingsundersøkelse. I så fall vil du motta ny informasjon og ny forespørsel om å delta.

Dataene vil bli brukt til forskning, dvs. produksjon av forskningsartikler og rapporter.

Ved å signere denne erklæringen samtykker du i å delta i studien. Har du spørsmål i forbindelse med denne henvendelsen, eller ønsker å bli informert om resultatene fra undersøkelsen når de foreligger, kan du gjerne ta kontakt med meg på adressen under.

Med vennlig hilsen

Marie Aune

Julie Bie

NHH

NHH

E-post: marieaune@hotmail.no

E-post: julie.bie@student.nhh.no

Tlf. +47 993 14 564

Tlf. +47 940 33 343

Samtykkeerklæring:

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

Signatur Telefonnummer