



Samhandling i virtuelle team

Hvordan få virtuell samhandling til å fungere

Marit Heiene og Sondre Godvik Olsen

Veiledere:

Vidar Schei og Therese E. Sverdrup

Masteroppgave innen 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

Utbygging av satellitter og fiberoptikk har gitt høy overføringshastighet av lyd, bilde og data over hele verden. Videre har den teknologiske utviklingen gitt flere plattformer og programmer for samhandling enn noen gang før. Det ligger altså til rette for økende bruk av virtuell samhandling, og stadig flere bedrifter opererer med virtuelle team.

For bedrifter er to åpenbare fordeler med virtuell samhandling at de får reduserte reisekostnader og kan ansette personer med den rette kompetansen uavhengig av deres geografisk lokasjon. En tredje fordel er at bedriften kan beholde dyktige ansatte, selv om den ansatte av ulike grunner ønsker å flytte til et nytt geografisk sted. Dette sparer bedriften for kostander i forbindelse med rekruttering og opplæring av nyansatte, samtidig som de beholder viktig kompetanse. Virtuell samhandling er også fordelaktig for de ansatte. Av flere fordeler som fremkommer i denne studien er kanskje den mest fremtredende fordel at virtuell samhandling gir de ansatte frihet og fleksibilitet til å jobbe fra hvor de vil og styre arbeidsdagen selv. Dette kan igjen gi mer tilfredse og dermed mer produktive ansatte. Vi har sett at de ansatte i case-bedriften samhandler like godt fra hytta eller en kafe, som fra hovedkontoret. I denne studien vil vi vise hvordan det er mulig.

Første del av studien gir innblikk i hvordan virtuell samhandling foregår og beskriver blant annet verktøy og arbeidsprosesser for hvordan det gjennomføres i praksis. Studien viser også at det er utfordringer med virtuell samhandling som ledelsen og de ansatte må være oppmerksomme på. For eksempel kan ansatte som ikke sitter samlokalisert lett føle seg isolert og alene. For ansatte som sitter i en annen tidssone er dessuten samhandlingen mer utfordrende fordi man sjeldnere har mulighet til synkron kommunikasjon. Siste del av studien tar derfor for seg faktorer som er viktige for at den virtuelle samhandlingen skal fungere. Vi har sett at tillit og psykologisk trygghet, felles identitet, tilrettelegging og bedriftskultur er viktige faktorer som forklarer hvordan case-bedriften har fått virtuell samhandling til å fungere.

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH). Oppgaven er skrevet innfor hovedprofilen strategi og ledelse, og utgjør 30 studiepoeng for hver av oss. Videre er oppgaven skrevet som et ledd i FOCUS programmet ved NHH, et forskningsprosjekt som utforsker hvordan nye typer organisasjonsløsninger kan bidra til konkurransefortrinn.

Arbeidet med oppgaven har til tider vært krevende, men samtidig svært spennende og lærerikt. Det at vi har vært to sammen om oppgaven har vært uvurderlig da vi har kunnet ha gode diskusjoner og både utfordret og utfylt hverandre. Det har gjort arbeidet til en god opplevelse, og vi har sammen fått til en masteroppgave vi er stolte av.

Case-bedriften og alle informantene har vært helt avgjørende for studien vår. Det har vært spennende å få innblikk i deres hverdag og vi har satt pris på deres åpenhet og imøtekommenhet. Vi ønsker derfor å rette en stor takk til informantene våre for at de har tatt seg tid til å delta i studien.

Sist, men ikke minst, ønsker vi å rette en stor takk til våre eminente veiledere Vidar Schei og Therese E. Sverdrup, ved institutt for strategi og ledelse ved NHH, for god oppfølging og konstruktive tilbakemeldinger underveis i hele prosessen. Vi setter stor pris på deres engasjement og interesse for studien vår. Til slutt vil vi også å takke Senter for næringslivsforskning (SNF) ved NHH for at vi har fått tilgang til kontorplasser og ikke minst for tilgang til kaffemaskinen. Takk også til Kellis Akselsen ved SNF for booking av møterom.

Bergen, 14. juni, 2018

Marit Heiene

Sondre Godvik Olsen

Innhold

1.	Innledning.....	6
1.1.	Bakgrunn	6
1.2.	Formål.....	7
1.3.	Struktur.....	8
2.	Teori.....	9
2.1.	Definisjon av team.....	9
2.2.	Definisjon av virtuelle team	10
2.3.	Utfordringer i virtuelle team	13
2.3.1.	Konflikter	13
2.3.2.	Mangel på tillit.....	14
2.3.3.	Følelse av isolasjon	15
2.4.	Multiple teammedlemskap	16
2.5.	Oppstartsaktiviteter	17
2.5.1.	Handlingsplan	17
2.5.2.	Samhandlingsplan	18
2.6.	Oppsummering av teorien	19
3.	Metode	20
3.1.	Forskningsdesign, strategi og metode	20
3.2.	Kontekst.....	21
3.2.1.	Beskrivelse av Scrum	21
3.2.2.	Beskrivelse av arbeidsprosessen i case-bedriften	22
3.3.	Datainnsamlingen.....	23
3.3.1.	Observasjoner.....	24
3.3.2.	Intervju	25
3.4.	Analyse	28
3.5.	Datakvalitet	29
3.5.1.	Ekstern validitet.....	29
3.5.2.	Reliabilitet.....	29
4.	Resultat.....	33
4.1.	Bakgrunn	33
4.2.	Del 1: Beskrivelse av den virtuelle samhandlingen	34
4.2.1.	Team	34
4.2.2.	Målsetting.....	35
4.2.3.	MTM	36

4.2.4.	Roller og ansvar	38
4.2.5.	Normer og regler for samhandling.....	39
4.2.6.	Fordeler og utfordringer med virtuell samhandling.....	40
4.3.	Del 2: Hovedfunn.....	47
4.3.1.	Fravær av affektive konflikter	47
4.3.2.	Tillit og psykologisk trygghet	48
4.3.3.	Felles identitet.....	49
4.3.4.	Tilrettelegging.....	50
4.3.5.	Bedriftskultur.....	55
4.4.	Oppsummering av resultatene.....	57
5.	Diskusjon	59
5.1.	Virtuelle team	59
5.2.	Fordeler ved virtuell samhandling.....	61
5.3.	Utfordringer i virtuelle team	63
5.3.1.	Konflikter	63
5.3.2.	Mangel på tillit.....	63
5.3.3.	Følelse av isolasjon	64
5.3.4.	Andre utfordringer	65
5.4.	MTM	66
5.5.	Oppstartsaktiviteter	67
5.6.	Oppsummering av diskusjonen	69
5.7.	Begrensninger og videre forskning.....	70
5.8.	Praktiske implikasjoner	72
6.	Konklusjon	74
7.	Litteraturliste.....	76
8.	Vedlegg.....	81
8.1.	Vedlegg A: Samtykkeerklæring.....	81
8.2.	Vedlegg B: Førsteutkast til intervjuguide	83
8.3.	Vedlegg C: Andreutkast til intervjuguide.....	85

1. Innledning

Vi starter først med å beskrive bakgrunnen for hvorfor vi har valgt å gjennomføre denne studien og hva formålet er. Dette leder opp til problemstillingen vi har sett på, som danner grunnlaget for studien. Til slutt i dette innledende kapitlet gir vi en oversikt over hvordan teksten videre er strukturert.

1.1. Bakgrunn

I løpet av de siste 50 årene har utviklingen i kommunikasjonstjenester vært enorm. Utviklingen og bruken av personlige kommunikasjonstjenester har i nyere tid skutt fart. Det er mye takket være utbygging av satellitter og fiberoptikk, som har gitt høy overføringshastighet av lyd, bilde og data over hele verden (Poakis & Salehi, 2016). Samtidig har vi sett en framvekst av sosiale medier, som Facebook, Snapchat og YouTube. Dette har ført til at vi kommuniserer med hverandre på en annen måte i dag enn tidligere. Vi bruker sosiale medier blant annet til kommunikasjon med andre, informasjonsdeling og nyhetsformidling. Sosiale medier brukes dessuten både privat og i jobbsammenheng, nasjonalt og på tvers av landegrenser (Aalen & Enli, 2018). Den teknologiske utviklingen har altså gjort det fysisk mulig å samhandle virtuelt samtidig som kommunikasjonstjenestene stadig videreutvikles.

Vi har sett at virtuelle team blir stadig mer vanlig i bedrifter (Laitinen & Valo, 2018; Purvanova, 2014; Kirkman & Mathieu, 2005; Martins, Gilson & Maynard, 2004). En av årsakene er kostnadsreduksjon på grunn av mindre reisevirksomhet og dermed mindre tid brukt til møter. En annen årsak til at virtuelle team har blitt populært blant bedrifter er at de gir fleksibilitet til å møte utfordringer knyttet til globalisering, endring i organisasjonsstruktur, og økt etterspørsel fra kundene etter mer effektiv service til rett tid. Virtuelle team gir også bedrifter mulighet for å gjøre den best kvalifiserte medarbeideren tilgjengelig for en gitt oppgave (Purvanova, 2014), uavhengig av geografisk lokasjon. Bedrifter kan dessuten benytte virtuelle team for å forbedre sine strategiske partnerskap med andre organisasjoner (Purvanova, 2014). Mulighet for å arbeide på andre lokasjoner enn bedriftens hovedkontor, for eksempel hjemmefra, blir også brukt for å tiltrekke seg og beholde ansatte, spesielt for kunnskapsmedarbeidere (Martins et al., 2004).

Det er altså mange grunner til at bedrifter ønsker å benytte virtuelle team. Den teknologiske utviklingen har dessuten gitt flere plattformer og programmer for samhandling enn det som var tilgjengelig for bare få år siden. Vi ble derfor nysgjerrige på hvordan virtuell samhandling i en bedrift foregår i dag, siden vi antok at det har vært en utvikling i forhold til hvordan samhandling foregikk tidligere. I neste de avsnittene går vi nærmere inn på formålet med studien og problemstillingen vi ønsker å belyse.

1.2. Formål

Virtuell samhandling og digitalisering er tema som har fått stor og økende oppmerksomhet fra bedrifter og næringsliv den senere tiden. Teknologien har vært i rask utvikling og fortsetter i stadig økende tempo. På grunn av økende bruk av virtuelle team i bedrifter og den raske teknologiske utviklingen vi har sett de senere år, antok vi at det hadde skjedd en utvikling i hvordan den virtuelle samhandlingen foregår i dag sammenlignet med bare noen år tilbake. Tidligere forskning har dessuten i stor grad sett på studentteam, noe som muligens kan ha bidratt til å begrense funnenes overføringsverdi til bedrifter og næringsliv. Vi synes derfor det var interessant og dagsaktuelt å utforske temaet virtuell samhandling i en moderne bedrift mer inngående.

Formålet med denne studien er derfor å utforske hvordan samhandling foregår i virtuelle team i en moderne bedrift og få innblikk i hvordan de får samhandlingen til å fungere. Basert på studiens formål har vi formulert følgende to problemstillinger:

- 1) *Hvordan foregår samhandling i virtuelle team?*
- 2) *Hva skal til for at den virtuelle samhandlingen skal fungere?*

Vi vil belyse problemstillingen ved å gjennomføre en kvalitativ enkel-casestudie av en norsk teknologibedrift. Informantene fra case-bedriften har multiple teammedlemskap til ulike prosjekter og det foregår mye virtuell samhandling på tvers i hele organisasjonen. De ansatte sitter spredt på ulike lokasjoner, noen sitter i USA, noen i Spania, mens andre sitter ulike steder i Norge. Det er dessuten mulighet til å sitte på hovedkontoret i Oslo for de som ønsker og har mulighet til det. I studien har vi fått være tilstede på møtene som markerer starten og slutten på

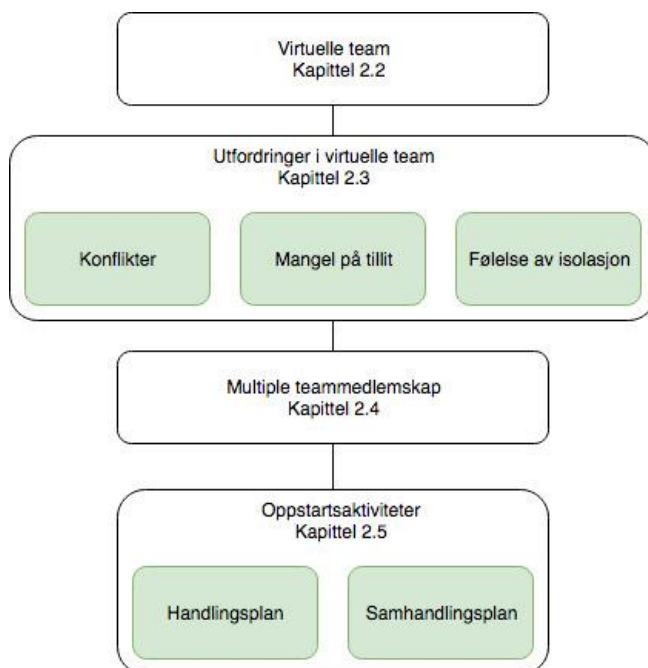
nye prosjekter. Ettersom oppstartsfasen i et prosjekt ofte legger føringer for den videre samhandlingen vil vi fokusere på aktiviteter i oppstartsfasen som kan bidra til at samhandlingen skal fungere.

1.3. Struktur

I neste kapittel tar vi for oss relevant teori i forhold til studiens formål og problemstillinger. Deretter, i kapittel 3 – Metode, beskriver vi først konteksten for studien, så redegjør vi for metodevalg og beskriver hvordan vi har samlet inn data og analysert disse. Til slutt redegjør for datakvaliteten og begrensninger i datamaterialet. I kapittel 4 – Resultat, presenterer vi funnene fra studien. Deretter vil vi i kapittel 5 diskutere funnene opp mot eksisterende teori fra kapittel 2 og se hvilke implikasjoner funnene har for bedrifter og næringsliv, før vi beskriver studiens begrensninger. I kapittel 6 oppsummerer vi studien og trekker konklusjoner i forhold til studiens problemstillinger.

2. Teori

I denne delen av studien vil beskrive teori som er relevant i forhold til studiens formål og for å belyse problemstillingene. Vi vil først definere hva et team er før vi ser på ulike definisjoner av virtuelle team. Deretter beskriver vi de mest vanlige utfordringene for virtuelle team. Videre vil vi se på betydningen av multiple teammedlemskap i virtuelle team, ettersom multiple teammedlemskap og virtuell kommunikasjon er stadig mer vanlig i bedrifter. Til slutt ser vi på oppstartsaktivitetene handlingsplan og samhandlingsplan, da disse påvirker hvordan samhandlingen i et team fungerer. I figur 2-1 under er en modell av strukturen i teorikapitlet. Figuren gir en oversikt over rekkefølgen på underkapitlene slik teorikapitlet er strukturert. Linjene mellom de ulike boksene er ikke ment å indikere noen link mellom emnene utover å gi leseren en oversikt over teorikapitlet.



Figur 2-1 Visuell oversikt over teorikapitlet

2.1. Definisjon av team

Et team kan defineres som en gruppe mennesker som har et felles ansvar og er gjensidig avhengig av hverandre for å oppnå et felles mål. Det betyr at ingen av teammedlemmene kan oppnå målet alene, men er avhengig av de andre i forhold til informasjon, ressurser, ferdigheter og kunnskap for å nå målet (Thompson, 2014).

Det har vært vanlig i litteraturen å studere team ut fra en IPO modell (Input-Process-Output). Denne modellen ser på teamprosesser som en mediator mellom inputvariabler fra teamet på den ene siden og output i form av prestasjoner og teammedlemmers reaksjoner på den andre siden (Martins et al., 2004). Med inputvariabler menes her teammedlemmers personlighet og kunnskap, størrelsen på teamet, teknologi og så videre. I moderne organisasjoner ser man nå at team som er egnet til å undersøkes ved bruk av IPO-stil har blitt mer unntaket enn regelen (Mathieu, Maynard, Rapp & Gilson, 2008). To nye trender har vist seg å være mer vanlig for team; arbeide i multiple team og kommunisere virtuelt (Maynard, Mathieu, Rapp & Gilson, 2012). På bakgrunn av problemstillingen i denne studien hvor vi ser på virtuelle team i en bedrift, har vi valgt å se nærmere på disse nye trendene. Konteksten for analysen blir derfor multiple teammedlemsskap (MTM).

2.2. Definisjon av virtuelle team

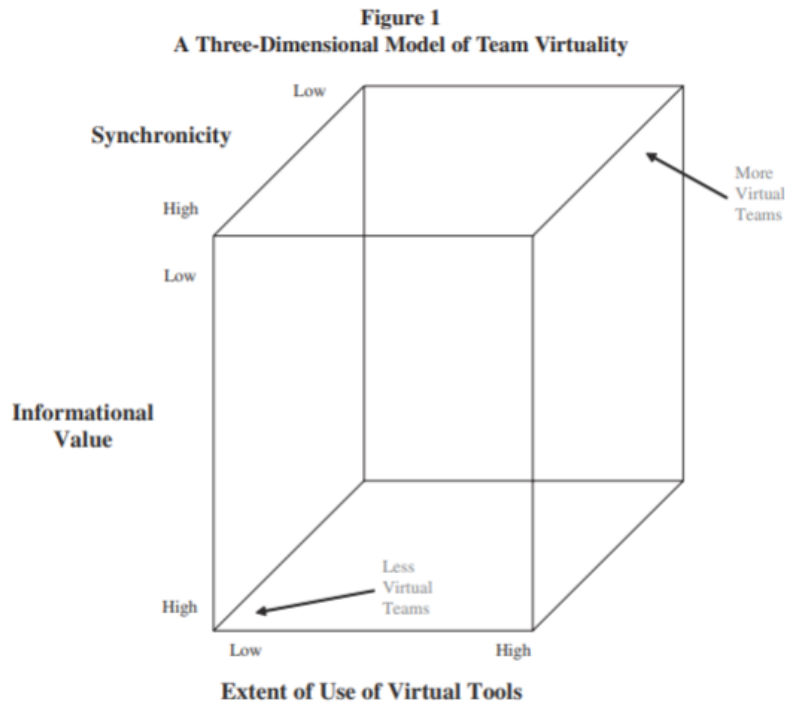
Det finnes flere definisjoner av virtuelle team. Thompson (2015) definerer virtuelle team som en gruppe mennesker som jobber sammen på tvers av geografiske lokasjoner og tid ved hjelp av elektronisk informasjonsteknologi. Teamene er ofte satt sammen for en kortere periode for å jobbe med en bestemt oppgave, men de kan også være satt sammen mer permanent slik som for eksempel operasjonelle team. Medlemmene kan inkludere både eksterne ressurser, kunder og interessenter, i tillegg til egne interne ressurser og interessenter (Thompson, 2015). Dette fører til at teamene ofte er satt sammen av personer med ulik bakgrunn, kompetanse, kultur og fra ulike tidssoner.

Kirkman og Mathieu (2005) er mindre opptatt av den geografiske spredningen av teammedlemmer når de definerer virtuelle team. De hevder at geografisk spredning ikke er en forutsetning for å danne virtuelle team, men at team som er samlokalisert også kan defineres som virtuelle. De utvider derfor begrepet og definerer virtuelle team langs tre dimensjoner: a) i hvilken grad team medlemmene benytter seg av virtuelle verktøy for å koordinere og utføre team prosesser, b) graden av synkronisert virtuell interaksjon og c) mengden av verdifull informasjon som blir utvekslet gjennom disse systemene (Kirkman & Mathieu, 2005).

Graden av synkronisert virtuell interaksjon defineres av Kirkman og Mathieu (2005) ut fra om informasjonsutvekslingen foregår i sanntid eller om det er tidsforskyvning. Sanntid, eller «real time» på engelsk, vil si at interaksjonen mellom teammedlemmene skjer umiddelbart og uten tidsforskyvning, som for eksempel i en samtale. Tidsforskjøvet interaksjon derimot, er når mottaker mottar informasjon eller responderer på informasjonen på et senere tidspunkt enn da det ble gitt. Et eksempel på tidsforskjøvet virtuell interaksjonen er e-post korrespondanse der det kan gå både timer og dager før mottaker av e-posten svarer tilbake til avsender.

Den tredje dimensjonen i Kirkman og Mathieu (2005) sin modell av virtuelle team er mengden verdifull informasjon som utveksles gjennom virtuelle verktøy. Hvor verdifull informasjonen er, måles ut fra om verktøyene som brukes til utveksling av kommunikasjon og data gir rik eller mindre rik kommunikasjon. Mindre rik kommunikasjon blir av Kirkman og Mathieu (2005) sett på som mindre verdifull, og bidrar dermed til høyere grad av virtualitet. E-post blir for eksempel ansett som mindre rik kommunikasjon enn videokonferanse ettersom e-post kun formidler tekst, mens videokonferanse også formidler lyd og bilde. Videokonferanse blir derfor sett på som rik kommunikasjon og bidrar til at team ansees for å være mindre virtuelle fordi man i større grad kan simulere ansikt-til-ansikt-interaksjon.

I figur 2-2 under er de tre ovennevnte dimensjonene illustrert som en kube, hvor høy grad av virtualitet befinner seg i nedre venstre hjørne og lav grad av virtualitet er i øvre høyre hjørne.



Figur 2-1 En tredimensjonal modell av team virtualitet. Fra "The Dimension and Antecedents of Team Virtuality", av Kirkman, B. L. og Mathieu, J. E., 2005, *Journal of Management*, 31(5), s. 705. Copyright 2005 Southern Management Association.

Langs disse tre dimensjonene kan team defineres som mer eller mindre virtuelle. Mer virtuelle team er altså team hvor det er mer utstrakt bruk av virtuelle verktøy, det er høy grad av asynkron utveksling av informasjon, og informasjonen blir ansett som mindre rik og dermed mindre verdifull. Mindre virtuelle team defineres som team med mindre bruk av virtuelle verktøy, mer synkron utveksling av informasjon og hvor informasjonen som utveksles er mer verdifull og rik (Kirkman & Mathieu, 2005). Ut fra denne definisjonen er det altså ikke et skarpt skille mellom hvilke team som faller inn under definisjonen virtuelle team og hvilke som faller utenfor. Dette blir støttet av Martins et al. (2004) som peker på at team som ikke benytter seg av noen form for teknologiske kommunikasjonsmidler er svært sjelden nå til dags.

I vår studie er ikke geografisk spredning nødvendigvis en *forutsetning* for å samhandle virtuelt, slik det er i Thompson (2015) sin definisjon, men virtuell samhandling gir ansatte en *mulighet* til å jobbe fra ulike geografiske områder. Vi mener derfor definisjonen til Kirkman og Mathieu

(2005) gir en bedre og mer nyansert definisjon av virtuelle team. Bakgrunnen for dette er at muligheten for «remote working», altså at de ansatte kan velge å jobbe fra den lokasjonen de selv ønsker, har gjennom studien vår vist seg å svært viktig for teammedlemmene. De trenger ikke være geografisk spredt eller jobbe i ulike tidssoner for å samhandle virtuelt, men de har mulighet til det.

Videre observerer vi at Kirkman og Mathieu (2005) har en litt annen forståelse av virtualitet langs dimensjonen informasjonsverdi, enn det vi finner i definisjonen til Thompson (2015). I Thompson (2015) defineres et team som virtuelt dersom de har tatt i bruk elektroniske kommunikasjonsmidler, mens ifølge Kirkman og Mathieu (2005) blir et team mindre virtuelt dersom de har høy grad av rik elektronisk kommunikasjon. I vår studie defineres ikke graden av virtualitet ut fra om de benytter en rik eller mindre rik kommunikasjonsmetode, men i hvor stor grad samhandlingen foregår ved hjelp av elektroniske verktøy. Vi kommer mer inn på dette i kapittel 5 – Diskusjon.

2.3. Utfordringer i virtuelle team

I likhet med vanlige team er det utfordringer knyttet til samhandling også i virtuelle team. Noen utfordringer finner vi både i virtuelle og vanlige team, mens andre utfordringer er spesifikt for virtuelle team. Nedenfor beskriver vi tre utfordringer i virtuelle team basert på tidligere forskning; konflikter, mangel på tillit og følelse av isolasjon. Konflikter og mangel på tillit kan vi også finne i vanlige team, mens isolasjon er spesielt for virtuelle team. Vi beskriver også hvilke løsninger og tiltak forskningen hevder kan bidra til å overvinne disse utfordringene. Tiltakene for virtuelle team er ofte forskjellig fra de for vanlige team, fordi man har liten eller ingen ansikt-til-ansikt-interaksjon med de andre teammedlemmene.

2.3.1. Konflikter

En av utfordringene i virtuelle team er at det kan oppstå konflikter og misforståelser (Armstrong & Cole, 2002; Mortensen & Hinds, 2001). Dette er ikke en unik utfordring for virtuelle team. Hvorvidt det lettere oppstår konflikter i virtuelle team enn i samlokaliserte team, er det i forskningen delte meninger om. Noe forskning hevder at konflikter oppstår lettere i team hvor

teammedlemmene sitter på ulike geografiske lokasjoner og hvor kommunikasjonen i hovedsak foregår ved hjelp av teknologi (Armstrong & Cole, 2002). Noe av grunnen til dette er at dersom man sitter på ulike lokasjoner, selv om man er i samme tidssone, har man mindre hyppig kommunikasjon med hverandre enn dersom man sitter på samme lokasjon. Mindre kommunikasjon fører til flere misforståelser og konflikter (Armstrong & Cole, 2002). Annen forskning viser derimot til at virtuelle team ikke har signifikant flere konflikter sammenlignet med samlokaliserte team (Mortensen & Hinds, 2001). Dette forklares med at man i virtuelle team er mer tilbøyelig til å holde kommunikasjonen oppgaverelatert og man har dessuten mulighet til å unngå hverandre. Dermed reduseres potensielle affektive konflikter.

En faktor som har vist seg å redusere antall konflikter, er opplevelsen av at teamet har en felles identitet (Mortensen & Hinds, 2001). Med felles identitet menes at alle teammedlemmene føler tilhørighet til gruppen og identifiserer seg med hverandre. Teammedlemmenes væremåte og handlinger vil derfor oppfattes mer positivt enn dersom de ikke har en felles teamidentitet. Denne felles identiteten oppnås ofte ved at man møtes ansikt til ansikt, gjerne i uformelle samtaler for eksempel ved kaffemaskinen eller i lunsjen. For virtuelle team er det derfor ekstra utfordrende å skape en felles identitet ettersom man ikke er fysisk tilstede på samme lokasjon (Mortensen & Hinds, 2001).

2.3.2. Mangel på tillit

Tillit er en annen viktig faktor for at virtuelle team skal fungere (Handy, 1995; Jarvenpaa & Leidner, 1999). Mangel på tillit er derfor en utfordring. I virtuelle team har man begrenset mulighet til fysisk ansikt-til-ansikt-interaksjon, hvis man i det hele tatt har denne muligheten. En utfordring er derfor hvordan man kan skape og vedlikeholde tillit. Jarvenpaa og Leidner (1999) peker på at kommunikasjon er et viktig redskap for å skape og vedlikeholde tillit i virtuelle team. Hvordan og hva man kommuniserer er avgjørende for å opprettholde tilliten. Dersom teammedlemmene ikke opplever å få raske og godt gjennomtenkte tilbakemeldinger på sine beskjeder eller spørsmål, fant Jarvenpaa og Leidner (1999) at tilliten i teamet blir redusert. Kirkman, Rosen, Gibson, Tesluk og McPherson (2002) fant også at for å bygge tillit i virtuelle team var man i større grad avhengig av rask respons fra de andre teammedlemmene.

De fant også at tilliten vokste etter hvert som man opplevde at teammedlemmene alltid leverte som avtalt, og at man fikk en forutsigbarhet i leveransene.

Dersom kommunikasjonsmønsteret i teamet er uforutsigbart og irregulært fant Jarvenpaa og Leidner (1999) at tilliten også ble redusert. Teammedlemmer i virtuelle team har som oftest ikke et fast møtepunkt hvor de ser og snakker med hverandre. Hvis det går lang tid mellom hver gang teammedlemmene kommuniserer med hverandre og man ikke har noen faste møtepunkter, kan det lett oppstå usikkerhet rundt hvor forpliktet de andre medlemmene er til teamet. Avklares det på forhånd en plan for når kommunikasjon skal skje, reduseres denne usikkerhet og bidrar til å opprettholde tilliten. Raske og godt gjennomtenkte tilbakemeldinger på spørsmål eller kommentarer fra teammedlemmer bidrar også til å opprettholde tilliten, ved at det også bidrar til å redusere usikkerhet (Jarvenpaa & Leidner, 1999). I tillegg er det viktig for tilliten i teamet, at man utveksler informasjon for å bli bedre kjent med hverandre som personer. Spesielt i nye team hvor medlemmene ikke kjenner hverandre fra før, er dette en viktig faktor. For å opprettholde tilliten i teamet etterhvert som de blir bedre kjent med hverandre, er det viktig at den sosiale delen av kommunikasjonen ikke går på bekostning av kommunikasjon om oppgaven de skal utføre, ellers bidrar det til å redusere tilliten (Jarvenpaa & Leidner, 1999).

2.3.3. Følelse av isolasjon

Den tredje utfordringen vi tar for oss i denne studien er isolasjon. Ansatte som jobber i virtuelle team sitter ofte fysisk adskilt fra hverandre og kan dermed lett føle seg isolert (Kirkman et al., 2002). Dersom man føler seg isolert kan det gå utover motivasjonen og produktiviteten. Det er viktig for ledelsen å være klar over denne utfordringen, da den ikke nødvendigvis er så synlig. Kirkman et al. (2002) peker på flere ting ledelsen kan gjøre for å motvirke følelsen av isolasjon hos ansatte som jobber i virtuelle team. For det første kan man være åpen om denne arbeidsformen i jobbintervju, slik at den ansatte vet hva han går til. Ansatte som ikke er komfortable med denne arbeidsformen, kan da velge å jobbe for en annen bedrift i stedet. For det andre kan man tilby de ansatte muligheten til å sitte i et felles kontorlandskap slik at de har muligheten til å sosialisere seg med andre, selv om de ikke jobber på samme team. For det tredje kan man organisere team-building aktiviteter med hele teamet, slik at de av og til kan møtes ansikt til ansikt og bygge personlige relasjoner. For det fjerde kan ledelsen sørge for å ha

hyppig kommunikasjon med de ansatte, slik at de føler seg inkludert i det som foregår i resten av selskapet, og dermed redusere følelsen av isolasjon (Kirkman et al., 2002).

2.4. Multiple teammedlemskap

Mye av forskningen på team er gjort i en setting der medlemmene er med i ett team av gangen. Dersom en ansatt er medlem av eller bidrar til to eller flere team innenfor samme tidsrom, heter det at man har multiple teammedlemskap (MTM) (på engelsk: «Multiple team memberships») (Mortensen, Woolley & O'Leary, 2007). Mortensen et al. (2007) viser til at det finnes begrenset antall studier som adresserer MTM.

I følge O'Leary, Mortensen og Woolley (2011) er det stadig mer vanlig for arbeidstakere å være i multiple team, spesielt der hvor det er høy grad av konkurranse og hvor det er stort fokus på både læring og produktivitet. Dette finner vi spesielt i IT sektoren innenfor områdene ny produktutvikling, programvareutvikling og konsulenttjenester (O'Leary et al., 2011). En av grunnene til at organisasjoner benytter seg av denne måten å jobbe på, er for å fremme kunnskapsoverføring i bedriften. En annen grunn er at ledelsen kan utnytte de knappe kunnskapsbaserte ressursene mest mulig effektivt (O'Leary et al., 2011). Dersom en knapp ressurs er låst fast til ett bestemt prosjekt i 100% av tiden sin, vil det mest sannsynlig være deler av tiden hvor ressursen ikke benyttes optimalt. Dersom ressursen i stedet spres utover flere prosjekter, vil man kunne forvente en mer optimal utnyttelse. På teamnivå kan antallet teammedlemskap bidra til å øke produktiviteten ved at teamene blir nødt til å tilegne seg mer effektive arbeidsmetoder. Tidspress og det faktum at koordineringen av de knappe ressursene er krevende, bidrar til at man er nødt til å unytte den lille tiden man til rådighet i fellesskap på en mest mulig effektiv måte. For eksempel nevner O'Leary et al. (2011) at møtene blir mer fokusert og oppgave orientert og man bruker mindre tid på sosiale relasjoner. Samtidig viser Mortensen et al. (2007) til at samarbeid i MTM blir mye enklere dersom teammedlemmene har gode relasjoner og høy grad av tillit til hverandre. Dette er et lite paradoks ettersom relasjoner og tillit skapes ved at medlemmene blir bedre kjent med hverandre, som vi har beskrevet tidligere.

MTM kan likevel føre til flaskehalsar og økt tidsbruk for prosjekter. Det kan for eksempel oppstå venting i ett prosjekt som følge av at man må vente på en ressurs som er opptatt i et annet prosjekt. Dermed øker den totale tiden for det prosjektet som må vente på en ressurs. Dersom en ressurs må dele tiden sin mellom to eller flere utfordrende oppgaver, viser forskning at han sannsynligvis vil velge å fullføre den enkleste (O’Leary et al., 2011). Ledelsen bør altså sørge for at ressursene ikke er bundet opp 100% av tiden, da dette lett kan føre til venting i ett eller flere prosjekter. Med en litt lavere utnyttelsesgrad vil det derfor kunne føre til at flere prosjekter fullføres på tid eller raskere.

2.5. Oppstartsaktiviteter

Denne studien tar sikte på å beskrive hvordan samhandling foregår i virtuelle team i dag, og hvordan teamet får den virtuelle samhandlingen til å fungere. Det er derfor nødvendig for oss å vurdere eksisterende teori om samhandling i team. De grunnleggende mekanismene for velfungerende samhandling i team dannes i teamets oppstartsfase, er avgjørende for hvor effektiv samhandlingen vil være, samt hvor godt teamet presterer (Mathieu & Rapp, 2009). Videre argumenter Mathieu og Rapp (2009) for at det å bruke tilstrekkelig tid på planlegging, herunder oppstartsaktiviteter, i teamets oppstartsfase kan motvirke prosesstap og samtidig føre til bedre teamprestasjoner over tid. Det er vanlig å dele oppstartsaktiviteter i to hovedkategorier, handlingsplan og samhandlingsplan. I de neste avsnittene vil gå nærmere inn på disse.

2.5.1. Handlingsplan

En handlingsplan er viktig da den gir teammedlemmene oversikt over hvilke mål de skal arbeide mot. Den utvikles før man starter arbeidet med å løse oppgaven, og er en plan for hva teamet skal gjøre (Mathieu & Rapp, 2009). Formålet er altså at teammedlemmene skal etablere felles, gjensidige forventninger til det arbeidet de skal utføre og hvilke mål teamet har (McDowell, Herdman & Aaron, 2011). Ved å utarbeide en handlingsplan vil teamet gis retning, i tillegg til at teammedlemmene er forberedt på hvordan de skal agere dersom omgivelsene og forutsetningene endrer seg (Mathieu & Schultze, 2006). En handlingsplan inkluderer altså både mål, strategier og taktikker som teamet har blitt enige om. Velformulerte mål øker dessuten sjansene for at teammedlemmene klarer å jobbe effektivt sammen slik at de kan levere rett kvalitet til rett tid (Marks, Mathieu og Zaccaro, 2001; Smith, Locke & Barry, 1990).

2.5.2. Samhandlingsplan

En samhandlingsplan er en viktig oppstartsaktivitet da den gir teamet retningslinjer for hvordan de skal jobbe sammen for å nå målene som er vedtatt i handlingsplanen (Mathieu & Rapp, 2009). Mofoss et al. (2012) fant dessuten at en samhandlingsplan også bidrar til økt tilfredshet blant teammedlemmene, noe som igjen kan påvirke hvorvidt en ansatt ønsker å fortsette i jobben eller vil bytte arbeidsgiver. Samhandlingsplanen kan utformes skriftlig eller muntlig, og inneholder flere dimensjoner av hvordan samhandlingen skal foregå (Mathieu & Rapp, 2009). Vi har valgt å fokusere på dimensjonene roller og ansvar, og normer og regler, da dette er fremhevet av Mofoss et al. (2012) som særlig viktig i samhandlingsplanen. Dette blir nærmere beskrevet i avsnittene under.

Den første dimensjon omhandler identifisering og avklaring av hvilke roller og ansvarsområder de ulike teammedlemmene skal ha i teamet. Avklaring av roller og ansvar er ofte knyttet tett sammen og har to sentrale formål (Mathieu & Rapp, 2009; Katzenbach & Smith, 1993a). For det første handler det om å utnytte styrkene til hvert enkelt teammedlem, gi klarhet i hvilket ansvar den enkelte har, samt fordele ansvar og arbeidsmengde noenlunde likt mellom alle i teamet. Det andre formålet er å sørge for at alle jobber i samme retning og at alle er innforstått med at de er gjensidig ansvarlige for alle teamets oppgaver. Dersom det er uklarheter i forhold til hvem som har hvilken rolle og hvem som har ansvaret for hvilke arbeidsoppgaver, kan det lett føre til forvirring blant teammedlemmene. Dette kan gå ut over teamets effektivitet og prestasjon. I følge Hjertø (2013) bør derfor fordelingen av roller i et team starte med å identifisere de ansvarsområdene som er nødvendige for at teamet skal nå sine mål. Disse ansvarsområdene bør fortrinnsvis fordeles etter kompetansen og ønskene til det enkelte teammedlem. Neste trinn blir derfor å identifisere teammedlemmenes styrker og svakheter, slik at deres kunnskaper og ferdigheter er kjent og kan utnyttes på best mulig måte.

Den andre dimensjonen i samhandlingsplanen er å avklare hvilke normer og spilleregler som skal gjelde for hvordan man skal samhandle i teamet. Normer kan beskrives som felles forventinger for atferd (Thompson, 2014). Spesifikt hvilke normer og regler teamet skal ha vil variere fra team til team (Mofoss et al., 2012). Det presiseres av Katzenbach og Smith (1993b)

at vellykkede team utarbeider regler for atferd for å hjelpe teamet å nå sine leveransemål. Alle teammedlemmene må være enige om en spilleregel før den vedtas (Assmann, 2008). Spillereglene bør altså ta utgangspunkt i teamets formål og være en bidragsyter til at alle teammedlemmene jobber mot en felles måloppnåelse. De bør dessuten omhandle forhold som angår hele teamet og formuleres på en slik måte at det ikke er tvil om hvorvidt de brytes eller ikke (Assmann, 2008).

2.6. Oppsummering av teorien

Vi har i dette kapitlet sett at det eksisterer ulike definisjoner av virtuelle team. Videre har vi sett at konflikter, mangel på tillit og følelse av isolasjon er utfordringer i virtuelle team som blir fremhevet i litteraturen. Vi har sett at MTM blir stadig mer vanlig i bedrifter, men tidligere forskning påpeker at det finnes begrenset med forskning på dette området. Utarbeidelse av handlings- og samhandlingsplan i oppstartsfasen har dessuten også betydning for hvordan teamet fungerer, men i konteksten MTM fant vi mindre forskning på området.

Det er altså gjort mye forskning på virtuelle team og samhandling, men på grunn av den raske teknologiske utviklingen og økende bruk av MTM vil vi derfor i vår studie se på virtuell samhandling i lys av dette.

3. Metode

I dette kapitlet beskriver vi først de valgene vi har gjort i forhold til forskningsdesign, strategi og metode, og forklarer valgene ut fra teamet i vår studie. Deretter beskriver vi konteksten for datainnsamlingen før vi forklarer hvordan vi har samlet inn og analysert dataene. Til slutt diskuterer vi datakvaliteten på de innsamlede dataene.

3.1. Forskningsdesign, strategi og metode

I vår studie ønsker vi å forstå bedre hvordan en bedrift samhandler virtuelt for å løse oppgaver og utfordringer. Her vil vi se på en bedrift som er relativt nyetablert og hvor samhandlingen derfor ikke nødvendigvis er like preget av hvordan man samhandlet før man fikk tilgang på alle de teknologiske hjelpemidler som finnes i dag. Selv om det er gjort en del forskning på virtuell samhandling tidligere, har teknologien vært i rask utvikling de siste årene. En del av den tidligere empiriske forskningen på virtuelle team har dessuten vært utført på studentteam og ikke som case-studie i bedrifter, noe som kan gi resultatene begrensinger i forhold til overføringsverdi for bedrifter og næringslivet (Martins et al., 2004). Vi har derfor valgt å samle inn kvalitative primærdata data fra en bedrift, slik at vi får førstehåndskunnskap om hvordan samhandlingen faktisk foregår i en næringslivssetting.

Formålet med forskningen er avgjørende for hvilket forskningsdesign som er mest egnet. Vår studie har til hensikt å skaffe innsikt om emnet virtuell samhandling, og se på hvordan denne samhandling foregår i en bedrift hvor man samhandler mye på tvers. Utforskende forskning innebærer å avdekke hva som skjer og skaffe innsikt om et emne, problem eller fenomen (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). Vi fant derfor at et utforskende design passet best til formålet vårt. Ettersom vi landet på et utforskende design, så vi at den mest egnede forskningsstrategien var å gjennomføre en case-studie. Hensikten med å gjennomføre en case-studie er nettopp å kunne undersøke et tema eller fenomen i en virkelig setting (Yin, 2003).

Vi vil gjennomføre en longitudinal studie ved å observere samhandling over tid og intervju ansatte i en case-bedrift for å få bedre forståelse av og innblikk i hvordan de ansatte samhandler ved bruk av virtuelle hjelpemidler. Deretter vil vi analysere dataene og se etter funn som kan

belyse hvordan samspillet mellom virtuelle virkemiddel og samhandling fungerer. Vår forskningstilnærming blir dermed induktiv.

3.2. Kontekst

Tema for denne studien ledet oss inn på bedrifter hvor det er høy grad av virtuell samhandling. Vi tok derfor kontakt med en norsk teknologibedrift hvor de ansatte har høy grad av virtuell samhandling i hverdagen. Case-bedriften har ca. 20 ansatte som jobber innenfor produktdesign, programvareutvikling, markedsføring og salg, samt kundeservice. Bedriften har hovedkontor i Oslo, men de har også ansatte i USA og Spania. Det praktiseres en høy grad av såkalt «remote working» i bedriften. Det vil si at alle ansatte, uavhengig av geografisk tilhørighet, til enhver tid står fritt til å jobbe enten fra kontoret, en cafe, hjemmefra eller hvor det måtte passe. Kommunikasjon med de andre i bedriften skjer i hovedsak elektronisk. Dette er en trend som ifølge Pickup (2018) blir mer og mer vanlig: «Vi valser inn i en ny æra av hypermobilitet: kontor hvor som helst» (oversatt fra engelsk).

3.2.1. Beskrivelse av Scrum

For å forstå bedre hvordan det samhandles i case-bedriften er det essensielt å vite hvordan bedriften er organisert og hvordan arbeidsprosessene er strukturert og utføres. Case-bedriften har bygget sine arbeidsprosesser rundt prosessrammeverket Scrum. Det vil derfor være nødvendig å forklare hovedtrekkene i Scrum og hvordan case-bedriften har valgt anvende dette prosessrammeverket.

Scrum er et enkelt rammeverk for hvordan team kan håndtere utviklingen av komplekse produkter (Scrum.org, 2018) og brukes blant annet i programvareutvikling (Schwaber & Sutherland, 2017), slik som vår case-bedrift gjør. Rammeverket er dynamisk og kan tilpasses ulike situasjoner. Likevel bygger Scrum på fem grunnprinsipper som alltid vil være tilstede i større eller mindre grad. Det første grunnprinsippet handler om empirisk prosesskontroll, og tar utgangspunkt i at beslutninger skal fattes på bakgrunn av observasjoner og eksperimentering, og ikke teori. Det andre prinsippet handler om selvorganisering. Her skal teamet tillates å styre seg selv og være autonome, samtidig som de skal ha muligheten til selv å organisere seg rundt

klare mål og begrensninger. Det tredje prinsipp handler om samarbeid. Her er formålet at leder skal arbeide sammen med teamet, ikke bare administrere og styre teamet. Det fjerde prinsippet handler om prioritering. De oppgavene som gir mest verdi skal prioriteres, og man skal ikke sløse vekk tid på oppgaver som ikke skaper umiddelbar verdi. Det femte og siste prinsippet handler om tid. Når det kommer til tid er formålet å sette tydelige tidsrammer og ikke bruke mer tid enn estimert (Reynolds, 2013).

3.2.2. Beskrivelse av arbeidsprosessen i case-bedriften

I case-bedriften har de tilpasset Scrum rammeverket noe og plukket ut enkelte elementer etter sitt behov. Til felles med Scrum er prosjektene i case-bedriften også selvstyrte og det arbeides i sprinter. En sprint i case-bedriften varer i to uker og inneholder flere ulike prosjekter. Målene for prosjektene settes av en produktansvarlig, som har det overordnede ansvaret for hele produktet, eller i samarbeid mellom prosjektleder og produktansvarlig. Hvert prosjekt har en prosjektleder som er ansvarlig for gjennomføringen. Han har ansvaret for å tilegne seg de nødvendige ressursene og sikre fremgang i prosjektet. Selv om de overordnede målene for sprinten er konkrete, er de likevel dynamiske. Dette betyr ikke at målene vil endre seg i løpet av sprinten, men at et prosjekt kan gå over flere sprinter dersom det er nødvendig. På grunn av prosjektenes natur vil det i en del tilfeller være svært vanskelig å estimere konkret hvor lang tid et prosjekt vil ta, da mye av oppgavene blir til underveis. Case-bedriften har derfor ikke tatt i bruk estimering, slik det blir gjort i Scrum.

Hver sprint starter med et planleggingsmøte (Scrum: Sprint Preview møte). Her legger produktansvarlig frem hvilke prosjekter som skal gjennomføres i denne sprinten, samt hvem som har ansvar for gjennomføringen og hvem som er deltakere eller samarbeidspartnere. Det blir i dette møtet, i likhet med i Scrum, synliggjort hvilke oppgaver de ulike prosjektene inneholder. Til forskjell fra Scrum er det i case-bedriften ikke alltid klare leveranssmål for alle prosjektene. Case-bedriften legger opp til at alle ansatte kan komme med innspill og kommentarer underveis i møtet.

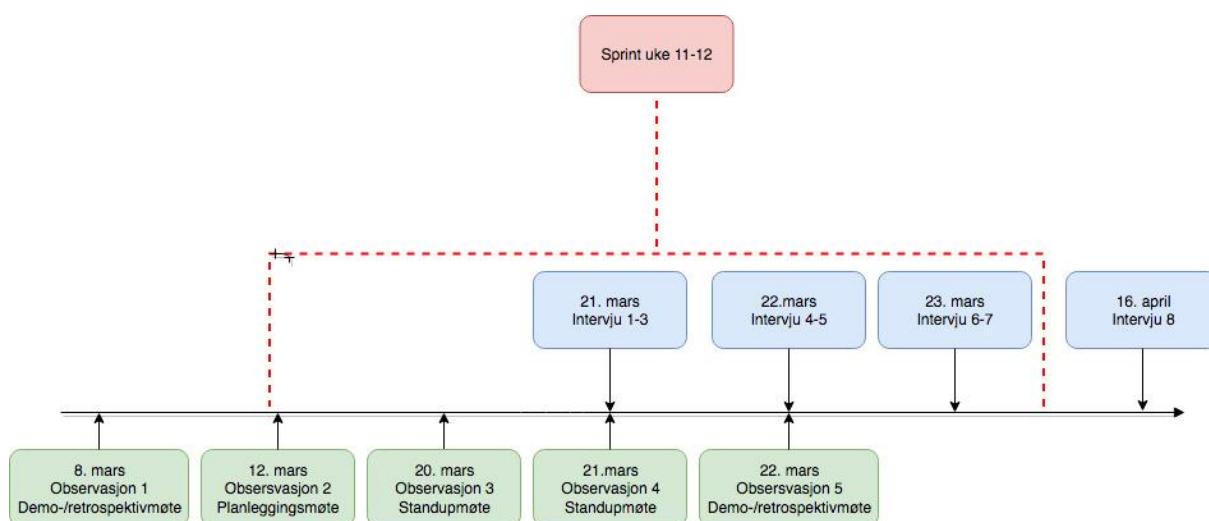
Ingeniørene og utviklerne har hver dag et standupmøte på maksimalt 15 minutter. Her presenterer hver deltaker hva de har jobbet med siden forrige møte, og hva de skal jobbe med

til neste. En av hensiktene med møtet er at deltakerne kan ta opp problemer de har møtt på underveis i arbeidet og få innspill fra de andre på hvordan det kan løses. En annen viktig del av møtet er at man kan si ifra dersom man er forhindret fra å gjøre sin del av oppgaven fordi man venter på at noen andre skal bli ferdig med deres del. Case-bedriften kaller dette «å være blokket». Produktteamet, bestående av de teammedlemmene med et mer kommersielt ansvar, har sin egen versjon av standupmøtet, kalt sync. Dette er et møte på rundt en time hvor de i bedriften med kundekontakt blant annet går gjennom hva de jobber med og eksperimenter de har gjennomført.

Hver sprint avsluttes med et todelt møte, kalt demo/retrospektiv. Den første delen av møtet kalles demo. De teammedlemmene som ønsker å vise hva de har jobbet med i løpet av sprinten, får her muligheten til å demonstrere dette for de andre. Hensikten med demo er å vise de andre i teamet resultatet av det man selv har jobbet med, men også å legge til rette for kunnskapsoverføring i bedriften. Den andre delen av møtet kalles retrospektiv. Møtet foregår ved at man tar «en runde rundt bordet» der alle deltakerne legger frem positive og negative opplevelser fra sprinten. Dersom det kommer opp noen viktige ting som bør forbedres eller endres, blir det av og til laget aksjonspunkter. Den personen som kommer med aksjonspunktet er som regel den som også får ansvar for å ta hånd om det. I demo-/retrospektivmøtet er det en forventning om at deltakerne skal være fullstendig åpne og ærlige i sine tilbakemeldinger. Ingen skal frykte at noe av det de deler skal kunne få negative konsekvenser for de senere.

3.3. Datainnsamlingen

Datagrunnlaget består av refleksjonsnotater fra observasjoner av ett planleggingsmøte, to demo-/retrospektivmøter og to standupmøter. I tillegg gjennomførte vi semi-strukturerte intervju av 8 ansatte i bedriften. Figur 3-1 viser tidslinjen for datainnsamlingen. Alle observasjonene og intervjuene ble tatt opp på video, og intervjuene ble transkribert i etterkant. På grunn av at vi ønsket å gjøre videoopptak av intervjuer og møter, ble masteroppgaven meldt inn til og godkjent av Personvernombudet for forskning, som er en del av Norsk Senter for Forskningsdata (NSD). Vi signerte også en konfidensialitetserklæring på forespørsel fra case-bedriften. Konfidensialitetserklæringen innebærer i hovedsak at vi ikke skal avsløre bedriftsintern informasjon om ny funksjonalitet som ikke er publisert i markedet.



Figur 3-1 Tidslinje for innsamling av data

3.3.1. Observasjoner

I de innledende samtalene med representanter fra case-bedriften ble arbeidsprosessene i korte trekk forklart. Vi kom da fram til at det ville være naturlig å observere et planleggingsmøte og et demo-/retrospektivmøte tilhørende samme sprint, siden disse definerer start og slutt av en sprint. Det første møtet vi observerte var et demo-/retrospektivmøte. Hensikten med observasjonen var først og fremst å bli kjent med bedriftens arbeidsprosesser og konteksten rundt den virtuelle samhandlingen. Vi logget oss på møtet via videokommunikasjonsverktøyet *Appear.in* og gjorde observasjonene gjennom digital tilstedeværelse. De ansatte ble informert om oss og vår rolle før møtet startet. Deretter observerte vi ett planleggingsmøte og ett demo-/retrospektivmøte, som markerer starten og slutten av en sprint. I tillegg observerte vi to standupmøter i løpet av denne sprinten. Vi hadde ingen interaksjon med de ansatte under møtene.

For alle møtene vi observerte, brukte vi *Appear.in* og gjorde observasjonene via videoopkobling. Presentasjoner som ble vist i møtene ble også delt digitalt via skjermdeling i *Appear.in*. Etter at vi hadde gjort en kort presentasjon av oss selv og oppgaven vår i det første møtet, hadde vi ingen interaksjon med de ansatte i løpet av disse møtene. Under møtene skrev vi ned det vi observerte. Senere flettet vi sammen notatene fra hvert møte til et felles

refleksjonsnotat. Det ble gjort videoopptak av planleggingsmøtene og demo-/retrospektivmøtene, men ikke av standupmøtene. Alle videoopptak ble foretatt av møteleder i case-bedriften og sendt til oss etter møtet.

3.3.2. Intervju

Det var viktig for oss at de vi intervjuet skulle få anledning til å fortelle mest mulig fritt rundt hvordan samhandlingen foregår i bedriften. Vi valgte derfor å bruke semi-strukturerte intervju. På forhånd hadde vi satt opp fire temaer vi ønsket å undersøke nærmere, som vi ut fra gjeldende teori og bedriftens natur anså som viktige for virtuell samhandling; handlingsplan, samhandling, virtualitet og prioritering av oppgaver. Spørsmålsformuleringene under hvert tema var relativt åpne slik at intervjuobjektet skulle fortelle mest mulig fritt rundt virtuell samhandling i bedriften, samtidig som de ble ledet til å holde seg innenfor rammene av oppgaven vår. Et eksempel på et spørsmål er: «Kan du fortelle litt om hvordan samhandlingen foregår?», med oppfølgingsspørsmål: «Har dere felles møter, jobber dere separat med hver deres deloppgave etc.?» I hvilken grad de forhåndsdefinerte spørsmålene ble brukt og hvordan de faktisk ble formulert, varierte ut fra utviklingen i intervjuet og den informasjonen vi fikk underveis. For å få et mest mulig rikt datasett og flere vinklinger på den virtuelle samhandlingen, spurte vi også om de hadde opplevd utfordringer med samhandlingen og hvordan det eventuelt hadde blitt håndtert. Vi spurte også hva de opplevde som mest positivt og mest negativt eller utfordrende med virtuell samhandling. Til slutt i intervjuet ble alle spurt om de hadde noe de ønsket å tilføye, utover det som hadde kommet fram tidligere i intervjuet. Det var noen som da kom med utdypende kommentarer og refleksjoner rundt virtuell samhandling som de mente kunne være relevante for temaet virtuell samhandling. Se vedlegg B og C for henholdsvis første- og andreutkast til intervjuguide.

3.3.2.1. Utvalg

For å få et utvalg som best mulig kunne belyse virtuell samhandling, gjorde vi et målrettet utvalg (Saunders et al., 2016) basert på et sett kriterier vi mente måtte være tilstede. I utgangspunktet var utvalgskriteriene at man samhandlet virtuelt med andre, enten internt eller eksternt, og at man var delaktig i flere team eller prosjekter i samme tidsrom. I det planleggingsmøtet vi observerte, som beskrevet over, ble det presentert en liste over prosjekter

eller oppgaver man skulle jobbe med i løpet av den sprinten. Her var det også listet opp hvem som skulle jobbe med hvilke oppgaver. Det meste av samhandlingen i bedriften foregår virtuelt, så alle ansatte oppfylte dette kriteriet. Vi baserte derfor utvalget vårt på de personene som ut fra presentasjonen var involvert i to eller flere prosjekter eller oppgaver i denne sprinten, og hvor de samarbeidet med forskjellige personer avhengig av oppgaven. Ut fra listen i presentasjonen plukket vi ut syv personer som vi mente kunne passe til våre utvalgs kriterier eller som vi gjennom samtaler med våre kontaktpersoner antok kunne være sentrale i forhold til å belyse hvordan virtuell samhandling foregår i bedriften. For å få et så rikt og komplett bilde som mulig av hvordan den virtuelle samhandling i bedriften foregår, var det et bevisst valg at informantene skulle representere ulike fagområder i selskapet, i tillegg til at noen også skulle ha geografisk tilhørighet til andre lokasjoner enn der hvor hovedkontoret er plassert. Vi sendte forespørsel til case-bedriften for å avklare om de utvalgte personene ville la seg intervju. Gjennom intervjuene pekte det seg etter hvert ut enda en person som også kunne være aktuell å intervju, siden han bor og jobber i en annen tidssone enn de andre.

Utvalget vårt bestod til slutt av åtte personer. Av de åtte jobber fem personer innenfor områdene produkt og markedsføring, mens de resterende tre representerer den tekniske delen av selskapet som inkluderer utviklere og dataingeniører. Seks personer bor i Oslo hvor selskapet har hovedkontor, en er bosatt i Måløy og en i USA. Informanten i USA befinner seg dessuten i en annen tidssone enn de andre. Han hadde derfor tilpasset sin arbeidsdag slik at han fikk mest mulig overlapp med resten av de ansatte. Det vil si at han hadde to timer på starten av sin arbeidsdag hvor han var på jobb samtidig med de andre, og de andre hadde på sin side to timer overlapp på slutten av sin arbeidsdag.

Gjennom intervjuene fikk vi også informasjon om hvor lenge de hadde jobbet i selskapet. Noen hadde jobbet i bedriften siden oppstarten for litt over fem år siden, noen personer hadde jobbet der i ca. ett år og noen var helt nye. Til sammen har dette bidratt til å få et rikt datagrunnlag som gir et mer nyansert og komplett bilde av den virtuelle samhandlingen.

3.3.2.2. Gjennomføring av intervjuene

Vi kontaktet de utvalgte intervjuobjektene på e-post og avtalte tidspunkt for intervjuene. Det ble satt av en time til hvert intervju, men varigheten varierte mellom 25 og 65 minutter. Før vi satte i gang med intervjuene hadde vi mottatt signert samtykkeerklæring fra intervjuobjektene. Se vedlegg A for kopi av samtykkeerklæringen som ble sendt ut. Alle intervjuene ble gjennomført virtuelt via video, enten via *Appear.in* eller *Videonor*. Det ble gjort videoopptak av samtlige intervju slik at vi kunne gjøre transkribering i etterkant. Intervjuobjektene hadde kontroll over opptaksfunksjonen og sendte opptaket til oss etter intervjuet.

3.3.2.3. Transkribering

Alle intervjuene ble transkribert kort tid etter at intervjuet var gjennomført. For å ivareta anonymiteten til de ansatte ble alle navn kodet og alle henvisninger til kjønn ble endret til hankjønn eller at vi brukte navnekoden. Siden case-bedriften har relativt få ansatte, valgte vi å transkribere alle intervju til bokmål slik at ingen skulle kunne bli identifisert ut fra dialekten. Unntakene er intervjuene som ble gjort på engelsk. Disse er transkribert på engelsk, men de sitatene vi har brukt er oversatt til norsk.

For å ivareta konfidensialiteten i henhold til konfidensialitetserklæringen til bedriften har vi i transkriberingen fjernet tekst hvor intervjuobjektene har beskrevet innhold og detaljer i prosjekter og funksjonalitet. Dette ble markert med "Fjernet pga. konfidensialitet". Vi har vært to stykker som har hørt gjennom opptakene av alle intervjuene for å sikre mest mulig korrekt gjengivelse i transkriberingen. Vi tar likevel forbehold om at det kan forekomme enkelte små feil. Siden intervjuene ble gjort via video, har lyd kvaliteten enkelte ganger ikke vært helt optimal. Vi kan derfor ikke utelukke at enkelte småord har blitt oppfattet feil av oss. I noen få tilfeller har det ikke vært mulig å oppfatte enkelte ord om ble sagt. Da har vi skrevet "(?)" i teksten for å markere de ordene som av denne grunn ikke har blitt transkribert. Dette gjelder kun svært få ord som dessuten ikke har hatt betydning for forståelsen av innholdet i setningen.

3.4. Analyse

Transkriberingen gav til sammen 131 sider med data fra intervjuene, med skrifttype Times New Roman størrelse 12 og halvannen linjeavstand. Sammen med 9 sider refleksjonsnotater fra møtene gav det et godt grunnlag for analysen. Etter transkribering gikk vi gjennom alle intervjuene og observasjonene for å se om vi kunne finne en rød tråd for hvordan den virtuelle samhandlingen foregår, eventuelle utfordringer de opplever i forbindelse med dette og hvordan eventuelle utfordringer i så fall er løst.

Vi startet først med å gjennomgå alle intervjuene hver for oss og kategoriserte dataene etter hva vi mente var interessante funn. Deretter ble vi enige om hva vi begge anså som de mest sentrale temaene i forhold til virtuell samhandling i case-bedriften. Temaene ble i første runde delt opp i samhandlingsverktøy, fordeler og utfordringer med virtuell samhandling, samhandlingsplan, felles identitet, prioriteringer og leveransemål. Så gikk vi gjennom alle intervjuene på nytt hver for oss og gjorde en grov-koding av teksten i henhold til de hovedtemaene som beskrevet over.

Etter den andre gjennomgangen av intervjuene så vi at den opprinnelige inndelingen ikke fikk godt nok fram et overordnet bilde av samhandlingen og hvorfor samhandlingen ser ut til å fungere bra i bedriften. Vi justerte inndelingen og endte opp med hovedkategoriene handlingsplan, samhandling, tilrettelegging og fordeler og utfordringer, med flere tilhørende underkategorier. Så kodet vi teksten i fellesskap i henhold til disse nye kategoriene, og la det inn i et Excel dokument. Underveis i prosessen med å kode dataene, ble det identifisert nye underkategorier for å synliggjøre funnene bedre.

Til slutt tok vi en ny gjennomgang av de kodede dataene og gjorde enda noen justeringer i forhold til hva som ble identifisert som hovedkategori og hva som var underkategori. Blant annet ble underkategorien kultur endret til å bli hovedkategorien bedriftskultur, da vi nå anså dette som et viktigere funn for samhandlingen enn vi tidligere hadde sett. Da vi skulle beskrive resultat og diskutere funnene våre, oppdaget vi at de ansatte i case-bedriften opplevde svært liten grad av affektive konflikter i samhandlingen. Vi syntes dette var et interessant funn som bidrar til å binde de øvrige funnene sammen. Dataene er altså analysert i flere omganger for å komme fram til sluttresultatet. Resultatene fra analysen er beskrevet mer i detalj i kapittel 4.

3.5. Datakvalitet

Vi skal i dette kapitlet se nærmere på hvordan vi har sikret god datakvalitet i studien vår. Begrepene begrepsvaliditet, intern validitet, ekstern validitet og reliabilitet, som man tradisjonelt bruker for å vurdere datakvalitet, kan være utfordrende å overføre til kvalitativ forskning (Bryman, referert i Sverdrup, 2012). Dette støttes av Yin (2003) som hevder at intern validitet ikke kan brukes for å vurdere datakvaliteten på utforskende forskningsdesign da det er mest egnet for studier som ser på årsakssammenhenger eller har et forklarende design. For å vurdere datakvaliteten i vår studie har vi tatt utgangspunkt i Yin (2003) som skriver at datakvalitet kan vurderes ut fra ekstern validitet og reliabilitet. I tillegg har vi brukt en såkalt «vis og fortell» teknikk (Golden-Biddle & Locke, 2007) i presentasjon av resultatene. «Vis og fortell» teknikken innebærer at vi i tillegg til å beskrive resultatene, også viser sitater fra intervjuene, slik at leseren kan gjøre selvstendige vurderinger av funnene. I de neste avsnittene vil vi beskrive den eksterne validiteten og reliabiliteten i studien.

3.5.1. Ekstern validitet

Ekstern validitet forteller om funnene våre er generaliserbare til andre, tilsvarende bedrifter enn den bedriften vi har forsket på (Yin, 2003). Vår studie omfatter kun én bedrift, så det er et litt tynt grunnlag til å kunne hevde noe om hvordan samhandling foregår i andre, tilsvarende bedrifter. Generelt sett egner case-studier seg bedre til å generalisere til teori (Yin, 2003). Vi valgte vår case-bedrift ut fra teori om hva som kjennetegner et virtuelt team. I case-bedriften er det derfor høy grad av virtuell samhandling på tvers mellom alle ansatte. Våre funn kan dermed bidra til en analytisk generalisering mot eksisterende og eventuelt ny teori om virtuell samhandling. På den måten kan vi si at studien har høy ekstern validitet.

3.5.2. Reliabilitet

Reliabiliteten til en case-studie sier noe om hvorvidt andre forskere på et senere tidspunkt kan bruke de samme prosedyrene for datainnsamling på samme case og få de samme funnene og konklusjonene som man fikk i den opprinnelige studien (Yin, 2003). I følge Yin (2003) er det en viktig forutsetning for reliabiliteten at prosedyrene for datainnsamlingen er godt beskrevet.

Vi viser til en detaljert beskrivelse av hvordan datainnsamlingen og koding av dataene ble gjennomført i teksten over. Der beskriver vi blant annet hvilke møter vi observerte, hvordan observasjonene ble gjennomført, hvordan intervjuobjektene ble valgt ut og hvordan intervjuene ble gjennomført. I tillegg er utkastet til intervjuguide vedlagt oppgaven. Vi beskriver også hvordan dataene ble analysert og kodet. Vi mener derfor forutsetningen for å sikre god reliabilitet er tilstrekkelig ivarettatt.

Spesielt ved bruk av semi-strukturerte intervjuer, slik vi har gjort i vår studie, er det likevel ikke enkelt for andre forskere å gjennomføre tilsvarende intervju og få akkurat de samme svarene på et senere tidspunkt. Det kan føre til spørsmål rundt dataenes reliabilitet. For å ivareta reliabiliteten i studien er det derfor viktig å minimere mulige feilkilder og bias (Yin, 2003). I avsnittene under, diskuterer vi først mulige feilkilder i forhold til observasjonene, deretter mulige feilkilder i intervjuene.

3.5.2.1. Observasjoner

Deltaker observasjoner, slik de observasjonene vi har gjennomført, kan føre til forringelse av datakvaliteten. Det finnes flere trusler til dataenes pålitelighet når datainnsamlingen er gjort ved deltaker observasjoner. Vi vil i de neste avsnittene diskutere datakvaliteten i vår studie i forhold til truslene observatørfeil, observatør bias og observatør effekt (Saunders et al., 2016).

Observatør feil kan oppstå dersom observatørene er ukjent med de som blir observert og miljøet de jobber i (Saunders et al., 2016). Dette kan medføre at hendelser og utsagn blir utilsiktet feiltolket. Vi har forsøkt å forhindre dette i vår datainnsamling ved at vi før møtene har hatt flere dialoger med våre kontaktpersoner i bedriften, hvor de har forklart bedriftens arbeidsprosesser, samt generelt om innhold og betydning av disse møtene. Vi har også observert flere møter, som beskrevet over, og på den måten blitt litt bedre kjent med språket og kulturen i bedriften. I tillegg, etter det første observasjonsmøtet, hadde vi en samtale med møteleder hvor begrep og sammenhenger vi ikke hadde forstått under møtet, ble forklart. Dette har bidratt til å minimere eventuelle feiltolkninger.

Vi som observatører kan utilsiktet bruke vår egen subjektive tolking på hendelser og utsagn som inntreffer, noe som kan føre til observatør bias (Saunders et al., 2016). Denne feilkilden har vi redusert ved at vi har vært to stykker som har observert og tolket alle observasjonene.

Observatør effekt er den siste av de tre nevnte truslene mot datakvalitet. Den kan oppstå dersom observatørens tilstedeværelse påvirker informantenes oppførsel (Saunders et al., 2016). Informantene kan opptre mer etisk, være mer eller mindre engasjert etc. Dette kan reduseres ved at observatørene har minimal interaksjon med de ansatte under observasjonene. Vi tok derfor et bevisst valg om ikke å være delaktig i møtene, eller ha noen interaksjon med møtedeltakerne under møtet. Vi var heller ikke fysisk tilstede under observasjonene, kun gjennom web basert videooppkobling. Alle deltakere er dessuten vant til at møtedeltakere kobler seg opp til møter via video, og flere andre deltakere var også koblet opp via video. Vi kan derfor anta at vår oppkobling og tilstedeværelse ikke virket veldig dominerende i forhold til de andre som var koblet opp via video. Dette kan til sammen ha bidratt til at vi var mindre synlige i møtet og dermed at en eventuell påvirkning av deltakernes oppførsel på grunn av vår tilstedeværelse ble minimal.

3.5.2.2. Intervju

Ved bruk av semi-strukturerte intervju er det spesielt tre feilkilder som man må være oppmerksom på for å sikre dataenes reliabilitet. Den ene potensielle feilkilden er intervjuerfeil. Intervjuerfeil oppstår når kommentarer, tonefall og annen ikke-verbal kommunikasjon fra den som intervjuer påvirker svarene til intervjuobjektet, og dersom den som intervjuer feiltolker de svarene som blir gitt (Saunders et al., 2016). Siden intervjuene ble gjennomført via video har det bidratt til å redusere eventuelle feilkilder som kunne oppstå på grunn av ikke-verbal kommunikasjon fra intervjuer. I tillegg har vi stilt oppklarings spørsmål der vi har følt det nødvendig. Vi kan likevel ikke utelukke at tonefall og kommentarer alltid har blitt kommunisert og oppfattet slik det var tiltenk, og således kan det ha bidratt til intervjuerfeil.

Responsfeil er den andre potensielle feilkilden. Det kan oppstå dersom intervjuobjektet ikke ønsker å avsløre informasjon som kan oppleves som sensitiv eller som han ikke har autoritet til å avsløre (Saunders et al., 2016). Vi har minimert denne potensielle feilkilden ved å informere

respondentene om at navn på personer og prosjekter vil bli anonymisert, samt informert om at de står fritt til å avstå fra å svare på enkelte spørsmål. Det var imidlertid ingen som hadde reservasjoner mot å svare på noen av våre spørsmål. I tillegg signerte vi en konfidensialitetserklæring for selskapet, som tidligere beskrevet, før vi startet datainnsamlingen. Det kan også ha bidratt til at respondentene følte de kunne snakke fritt.

Den siste potensielle feilkilden er deltakerfeil. Det kan oppstå dersom intervjuobjektene opplever at intervjuet vil komme til å ta mer tid enn de har til rådighet i en hektisk hverdag, noe som kan føre til at enkelte ikke ønsker å delta, som igjen kan føre til skjevt utvalg av intervjuobjekter (Saunders et al., 2016). I vår studie har vi redusere denne potensielle feilkilden ved å sette av tilstrekkelig tid til gjennomføringen av intervjuet, slik at vi ikke ble stresset på tid. Alle ble informert før utvelgelsen at de måtte sette av en time til intervjuet. Alle som ble spurt, aksepterte å bli intervjuet, og intervjuobjektet valgte dessuten selv et tidspunkt som passet best. Alle intervjuene ble gjennomført innenfor oppsatt tid, med ett unntak. Her gikk det noen minutter over oppsatt tid. Det at intervjuet gikk litt over tiden så derimot ikke ut til å påvirke intervjuobjektet. Vi hevder derfor at vi har unngått å få deltakerfeil i våre data.

4. Resultat

I dette kapitlet vil vi beskrive resultatene fra datainnsamlingen og analysen. Først tar vi et kort tilbakeblikk på bakgrunnen for studien og får en oppfriskning av problemstillingen vi har sett på. Deretter beskriver vi resultatene og funnene fra datagrunnlaget. Resultatene er delt inn i to deler for å tydeliggjøre at hver del svarer på hver sin del av den todelte problemstillingen.

4.1. Bakgrunn

Vi ønsket å utforske og få bedre innsikt i temaet samhandling i virtuelle team. Med den raske teknologiske utviklingen som har vært de siste årene, var vi nysgjerrige på hvordan virtuell samhandling foregår i en bedrift i 2018. Vi kom i kontakt med et relativt nystartet selskap, hvor det meste av samhandlingen internt foregår virtuelt. Etterhvert som vi ble bedre kjent med selskapet lærte vi at de er en foregangsbedrift innenfor "remote working", altså at den ansatte kan jobbe fra ulike geografiske lokasjoner. Vi synes det derfor var interessant å studere nettopp denne bedriften for å lære mer om hvordan de håndterer virtuell samhandling i hverdagen. Formålet med studien har derfor vært å lære om virtuell samhandling i en moderne bedrift. Problemstillingen vår er todelt:

- 1) *Hvordan foregår samhandling i virtuelle team?*
- 2) *Hva skal til for at den virtuelle samhandlingen skal fungere?*

Resultatene fra vår studie er derfor delt inn i to deler for å gi et mest mulig oversiktlig svar på de to spørsmålene. I den første delen vil vi beskrive hvordan samhandlingen foregår i bedriften og hva de ansatte opplever er de største fordelene og utfordringene med å samhandle virtuelt. I den andre delen av resultatene beskriver vi fire tema som gjennom datainnsamlingen og analysen viste seg å være viktige for den virtuelle samhandlingen.

For å ivareta anonymiteten til de ansatte og bedriften har vi kodet navnene med en kombinasjon av en bokstav og et tall. Ansatte har fått bokstavkoden "A" etterfulgt av et tall. Vi har også konsekvent brukt hankjønn i omtale av personer. Case-bedriften og tilknyttede selskaper har blitt kodet med bokstaven "B" og et tall. Tallene har ingen betydning utover det å kunne skille de ansatte og bedriftene fra hverandre.

4.2. Del 1: Beskrivelse av den virtuelle samhandlingen

4.2.1. Team

I utgangspunktet hadde vi sett for oss at samhandlingen foregikk i ulike klart definerte team, hvor de ansatte hadde et klart mål for hva de skulle levere og en tidsfrist for leveransen. Det kom imidlertid fram allerede under de innledende samtalene med representanter for selskapet at de ikke jobber i «team» slik man vanligvis forbinder med prosjektarbeid. Alle ansatte jobber hele tiden i skiftende konstellasjoner med ulike oppgaver på tvers i case-bedriften. I den grad man kan si at de ansatte jobber i et definert team, er det bedriften som helhet som danner rammene for teamet. Dette kom også fram under intervjuene og kan illustreres med følgende kommentar: *«Og så prøve å levere så godt vi kan sammen. For det at, alt monner ned i at vi leverer og skaper et bærekraftig selskap og det krever alle.»* - A4. Det blir flere ganger i løpet av samme intervju nevnt at man er sammen om å dra selskapet i riktig retning, noe som understreker at han oppfatter hele selskapet som ett team. *«Det er det som er så utrolig spennende med oss at alle er om bord, da. Alle er gira på å få dette til å fungere.»* - A4. Med «dette» menes her å få bedriften til å overleve og vokse.

Grunnen til at man oppfatter hele bedriften som ett team, kan være at de ser på seg selv som et oppstartsselskap og at alle derfor er ekstra opptatt av at bedriften skal overleve og vokse.

«Så har jeg jo veldig forventning til meg selv at jeg skal levere. Det er ekstremt viktig. Spesielt med tanke på at vi er en start-up (...). Det er så ekstremt viktig at alle leverer da. Vi er alle sammen i en båt, og (...) det krever at alle har den mentaliteten om at vi er sammen om dette her.» - A4

Igjen ser vi at det fokuseres på at de er sammen om å skape fremtiden for selskapet. Under avsnittet «Felles identitet» vil vi dessuten se at alle sosiale tiltak for å bygge relasjoner omfatter alle ansatte i selskapet, uavhengig av hvilket prosjekt de jobber med til enhver tid. I den videre analysen vil derfor hele bedriften bli ansett som ett overordnet bedriftsteam, hvor man samhandler på tvers i hele organisasjonen med ulike oppgaver og prosjekter. Innenfor dette bedriftsteamet er det definert ulike prosjekter som skal gjennomføres i løpet av hver sprint. Det er disse prosjektene som til sammen skal bidra til å nå bedriftens overordnede mål.

Samhandlingen i bedriften foregår både innenfor prosjekter, men også mye mellom ansatte uavhengig av prosjekt.

4.2.2. Målsetting

I case-bedriften viste det seg å være stor variasjon i hvordan prosjektmålene ble satt og hvor tydelige de var. Noen prosjekter hadde klare mål som var tydelig formulert før sprinten startet, mens for andre prosjekter ble målene til underveis. En informant forklarte det slik:

«Ofte er det det, og andre ganger ikke. Det er veldig avhengig av type prosjekt. Noen prosjekter er mer utforskende av natur. Noen av de har et klart mål, (...)

[...]

(...) noen ganger må du utforske problemet før du kan forstå eller komme opp med en løsning.» - A2

Sitatet over illustrerer at det ikke alltid blir avklart et spesifikt mål før et prosjekt starter opp, men at målet blir mer tydelig underveis i prosjektet. For andre prosjekter kunne målene være klar definert av prosjektleder: *«Ganske 'clear cut' hva jeg har uttalt som er målet da, med første 'iterasjon' da.»* – A5. Det var ingen faste krav eller rutiner for hvordan prosjektleder eventuelt skulle definere mål for sitt prosjekt. Det var mye overlatt til den enkelte, og målene kunne bli justert ut fra en samlet vurdering av tilgjengelige ressurser. Vi ser dette fra sitatet: *«(...) men i dette tilfellet så vet jo jeg at de har begrensa med tid til å hjelpe meg. Så da måtte vi liksom 'scope' det ned så masse som mulig.»* - A5. Det å «scope ned» betyr her å nedjustere leveransemålene i prosjektet. Dersom det i et prosjekt var satt et leveransemål, men målet ikke var klart nok definert, forklarte en av de ansatte at man selv gjerne tok ansvar for å konkretisere sin del av oppgaven: *«Jeg sørger for at de er klare. Så hvis jeg ser noen mål som involverer meg og min innsats som ikke er tydelige nok, så går jeg igjennom dem på nytt og konkretiserer de selv.»* - A7.

Felles for alle prosjekter var imidlertid at de ikke hadde noen faste leveringsfrister på når ting skulle være ferdig. *«(...) det har aldri vært noen sånn at, "nå må du levere på det her", det har*

aldri vært på den måten da.» - A3. Det er altså et bevisst valg fra bedriften sin side at de ansatte ikke skal fokusere for mye på harde tidsfrister. Grunnen til det ble forklart med følgende:

«Men det er jo det vi prøver å unngå, at man har deadlines på ting da. Fordi det sjelden kommer noe godt ut av det. Fordi, det setter litt press, som på en måte kan være bra, men det kan også være dårlig da, ved at man tar masse 'shortcuts', som man ikke burde ta som man så må fikse opp i senere.» - A3

Det var flere som kommenterte at harde tidsfrister i enkelte tilfeller kunne være greit, men at de foretrakk myke tidsfrister: *«Jeg syns harde tidsfrister noen ganger ikke er bra, men jeg syns myke, milde tidsfrister er bra» - A2. De ansatte ser altså stort sett ut til å trives med såkalte myke leveringsfrister. En av grunnene, som sitatet over viser, er at det gir mindre stressede ansatte og at det ikke tas forhastede beslutninger som kan gå utover kvaliteten på leveransen. Det blir videre nevnt at årsaken til at man kan operere med myke tidsfrister, er at prosjektene stort sett har interne leveranser, noe som vil si at bedriften er sin egen kunde. Det er altså ingen eksterne forventinger om tidspunkt for leveransene. Vi skal i det neste avsnittet, som handler om MTM, se at myke leveringsfrister dessuten gir de ansatte fleksibilitet til å hjelpe hverandre med å løse oppgaver på tvers av prosjekt, til felles beste for selskapet.*

4.2.3. MTM

Vi så at alle ansatte til enhver tid jobbet med flere oppgaver og prosjekter samtidig innenfor en sprint. Det var mye opp til den enkelte å prioritere mellom sine oppgaver. Hadde man for mange oppgaver slik at man ikke kom i mål innenfor en sprint, var det ofte en dialog med produktansvarlig om hvilke oppgaver som skulle prioriteres og hvilke som kunne vente til neste sprint. Det er altså produktansvarlig som har det overordnede ansvaret for å prioritere mellom prosjekter, slik at det er til felles beste for bedriften og den retningen ledelsen ønsker at bedriften skal gå. Den enkelte prosjektleder og bidragsyterne prioriterer ellers fritt mellom sine oppgaver. Dette er illustrert med to sitat fra to av informantene:

«Noen ganger så er det satt opp for mye til sammen, fordi jeg er involvert i veldig mange prosjekter. Da kutter vi noen, og da hjelper AI [produktansvarlig] meg med å stryke noen oppgaver eller si at ja dette tar vi en annen gang, (...) eller noen ting kan vi kanskje bare droppe å gjøre.» - A7

«Jeg setter de egentlig i samhandling med AI [produktansvarlig] i en-til-en samtalene, eller så prioriterer jeg selv.» - A4

Sitatene over viser at prioritering mellom prosjekter ofte skjer i samråd med produktansvarlig, men også at de ansatte har stor frihet til å gjøre prioriteringer selv innenfor de rammene som er gitt. En informant forklarte derimot at han ikke helt fritt prioriterer mellom egne prosjekter, men gjør det på en slik måte at det skaper minst mulig stopp for andre, uavhengig av prosjekt:

«Det å prioritere gjør jeg som regel ikke selv. De har som regel en ide, eller [jeg har] fått en ide av noen andre om hva som er den viktigste tingen, da. Og det er som regel (...) de oppgavene som andre også beror på, at hvis jeg må være ferdig for at andre skal gjøre jobben sin, og det er jo som regel det viktigste da.» - A6

Sitatet over viser at hensynet til den totale fremdriften og minst mulig stopp for alle prosjekter samlet sett, er viktig når den ansatte prioriterer mellom sine prosjekter. Dette var også noe vi observerte da vi overvar et av demo-/retrospektivmøtene. En av de ansatte nevnte i dette møtet at han jobbet med tre ulike oppgaver, men at det var vanskelig å prioritere mellom dem fordi han var avhengig av andre og andre var avhengig av han. Ut fra dette er vår forståelse at hensynet til de andre ansatte og fremdriften på andre prosjekter var viktig når denne ansatte skulle prioritere mellom sine prosjekter. Dersom det likevel skulle bli stopp i en oppgave fordi man venter på bidrag fra andre før man kan fortsette med sin del, ble det nevnt i flere intervju at da er det greit å ha andre prosjekter å jobbe på i mellomtiden, slik at de fikk utnyttet tiden sin best mulig. Noen av informantene nevnte at en annen fordel med å være involvert i flere prosjekter samtidig, var at de kunne veksle mellom oppgaver slik at de kunne flytte tankene fra en oppgave til en annen hvis de stod fast på et problem.

Siden de ikke har veldig strenge leveransefrister, som tidligere nevnt, har de ansatte et avslappet forhold til forsinket leveranse på sine oppgaver. Så lenge de kan vise til en fornuftig årsak til forsinkelsen, er det akseptert at man ikke leverer innenfor oppsatt tid. Dette observerte vi også gjennom demo-/retrospektivmøtene. Flere ansatte sa at de ikke var kommet i mål med alle

oppgavene de hadde planlagt og gav en kort forklaring på hvorfor. Vi opplevde ikke at det var noen kritiske spørsmål eller kommentarer til dette.

4.2.4. Roller og ansvar

I case-bedriften brukes planleggingsmøtet til å fordele roller og ansvar for hvert prosjekt. Det er produktansvarlig som har det formelle og overordnende ansvaret for å fordele roller og ansvar i bedriftsteamet. Produktansvarlig har i tillegg også ansvaret for å koordinere og prioritere mellom alle prosjektene slik at de er i tråd med bedriftens overordnede mål og visjon. Dette ble beskrevet slik av en informant: *«Vi har jo vanligvis en 'product manager' som er den som følger opp alt sånn dag til dag og alle detaljene og tar alle de mikro-beslutningene.» - A1*

Videre blir en person i hvert prosjekt tildelt rollen som prosjektleder. Det er som regel den som skal utføre det meste av arbeidet på prosjektet som blir tildelt denne rollen. *«(...) de fleste prosjektene har jo en person som liksom er 'lead', men det varierer litt, altså vi er jo ikke et team av prosjektledere.» - A1.* En informant forklarer at prosjektlederrollen er relativt ny i bedriften:

«(...) hele den å ha en prosjektleder og ikke, er jo i og for seg en ganske ny greie da egentlig. Det er noe vi ikke har hatt tidligere. Det har jo vært mer at man har fått et sett med oppgaver da, så har man gjerne hatt kontakt med 'product manager', og så har man sattet og gjort de oppgavene.» - A3

Hvordan man i dag tildeler en person rollen og ansvaret som prosjektleder er fremdeles ikke en veldig formell prosess, og beskrives slik:

«Ja, det er ikke en veldig formalisert prosess. Det er stort sett den som skal gjøre mesteparten av arbeidet. Og det kan variere litt i faser. (...). Det er jo gjerne først en designfase, og da er det som regel A7 eller A2. Og så er det en utviklingsfase, og da er det som regel en utvikler. Og så er det en lanseringsfase hvor det som regel er A16 på 'marketing'» - A1

Når produktansvarlig skal tildele hvem i bedriftsteamet som får ansvar for hva, blir dette altså stort sett gjort ut i fra hvem som har kompetanse på det aktuelle området, men også hvorvidt den ansatte er motivert for oppgaven. Dette illustreres med følgende sitat fra produktansvarlig: «Og, jeg prøver også å tenke på utviklerne sin motivasjon. At vi 'assigner' ting til folk som er motivert og har kompetanse til å jobbe med [det].» - A1.

Når det gjelder prosjektlederrollen ser det ut til at det er tydelig definert hvilket ansvar rollen innebærer. Den inkluderer å ha ansvar for fremdriften og leveransen i prosjektet og ble beskrevet på følgende måte av en prosjektleder: «Vel, det er mitt ansvar at jeg må drive prosjektet fremover å prøve og få ressurser til det, (...). Så jeg er på en måte ansvarlig for å dytte det fremover og få det gjort. Og sikre at det blir levert.» - A2. En annen informant beskriver forventningene han har til prosjektlederen slik: «Ganske typisk venter jeg at den som er leder tar initiativ til at alle som jobber med prosjektet strukturerer hvilke oppgaver de skal gjøre.» - A7.

4.2.5. Normer og regler for samhandling

Det finnes et sett med normer og regler for hvordan man skal opptre i case-bedriften. Det er for eksempel en uskreven regel at alle skal være aktive på verktøyet Slack. Det er en forventning om at alle skal si «god morgen» på Slack når de starter dagen og «ha det» når de logger av. Når de starter dagen informerer de også hvor de jobber fra slik at kollegaene vet hvor de er lokalisert. På grunn av denne forventingen om å være aktiv på Slack, blir det også synlig dersom man ikke er aktiv:

«Og hvis du som 'worker', ikke er online og ikke er aktiv på Slack, da får du en følelse av "hva driver den personen med?" Det er også viktig å være tilstede. Det er viktig å være med.» - A4

Det er altså en klar forventning om å være synlig og aktiv på Slack. Samtidig forteller det de andre ansatte at dersom man er pålogget Slack, er man på jobb uansett når på døgnet det måtte være. Er du ikke pålogget, så er du altså ikke på jobb.

«(...) hvis du ikke sier at du logger [av] er det veldig lav 'trash hold' for liksom bare: "hei du". Men du ringer ikke sjefen din klokken 10 på kvelden.» - A4

Dersom den ansatte er pålogget Slack trenger man med andre ord ikke å tenke på hvor mye klokken er eller hvilken tidssone vedkommende befinner seg i, før man tar kontakt. Er man pålogget, så er man på jobb og kan kontaktes på vanlig måte.

Det er også retningslinjer for hvordan man skal ta kontakt med kollegaene sine, eller retttere sagt hvordan man ikke skal ta kontakt. En av informantene forklarte det slik:

«Så det er en ganske sånn tydelig retningslinje som jeg ble introdusert for når jeg begynte i B1, så det er liksom sånn at vi har et dokument hvor det står at "slik jobber vi i B1 og vi vil være", og så står det ting som at vi vil være inkluderende og respektere at folk jobber på ulike måter og skal få mulighet til å konsentrere seg, så det er ikke noe sånn gå å prikke på skulderen her.» - A7

Det finnes altså både skrevne og uskrevne regler for hvordan man skal kommunisere med de andre i bedriften. Når det gjelder hvordan man skal samhandle om en bestemt oppgave, er det derimot ingen klare regler eller retningslinjer for det. Ofte avhenger det av hvem man jobber med og hva oppgaven går ut på. En informant sa at siden de kjenner hverandre så godt, er det mindre behov for avklaringer rundt samhandling: *«Så, hvis vi ikke kjente hverandre, da ville vi sannsynligvis hatt behov for å presisere ting litt mer. Men, jeg tror det er mye uuttalt kommunikasjon eller ting bare skjer.» - A2*. En annen sa: *«Vi planlegger ikke at vi skal møtes. Vi planlegger bare (...) klokkeslettet. Og om det blir video så blir det video, og hvis det blir fysisk så blir det fysisk.» - A4*. Vi ser her at det er mye opp til den enkelte hvordan de velger å samhandle, og at det kan variere avhengig av hvem de skal samhandle med og formålet med oppgaven. I de neste avsnittene skal vi se på hvilke fordeler og utfordringer de ansatte opplever med virtuell samhandling.

4.2.6. Fordeler og utfordringer med virtuell samhandling

Under intervjuene spurte vi informantene direkte om hva de opplevde som de største fordelene og de største utfordringene med det å jobbe virtuelt. Vi vil i de neste avsnittene beskrive det de

ansatte opplevde som de viktigste fordelene og det som ble oppfattet som de største utfordringene. Til slutt ser vi på hva case-bedriften har gjort for å overkomme utfordringene med virtuell samhandling.

4.2.6.1. Fordeler

Det var spesielt én fordel de fleste trakk frem som den viktigste fordelen med å jobbe virtuelt. «*Jeg vil si den store fordelen er den fleksibiliteten og friheten det gir.*» - A7. Dette var høyt verdsatt blant de ansatte som ble intervjuet. Flexibilitet og frihet innebærer at de ansatte kan organisere dagen sin slik de synes passer best. Det ble nevnt at de fritt kunne velge om de ville sitte på kontoret, jobbe hjemmefra, på toget, hytta eller en kafe. «*(...) du trenger ikke å være på kontoret. Du kan jobbe fra hvor som helst.*» - A3. Det var ingen stor prosess for å gjøre dette og man trengte ikke spørre lederen om godkjenning. Dersom man hadde behov for å gjøre private ærend på dagtid, var ikke det noe problem, man styrte dagen slik man selv ønsket. Ansatte som hadde lang reisevei til jobb, kunne jobbe hjemmefra i stedet for å bruke mye tid på å reise eller sitte i kø på vei til jobb. Dersom man for eksempel har én time reisevei til jobb, innebærer det to timer per dag hvor man gjør en arbeidsrelatert aktivitet i tillegg til vanlig arbeidstid. Ved å jobbe hjemmefra kunne man brukt den tiden til enten fritidsaktiviteter eller faktisk å jobbe.

«(...) folk må kjøre en time til hvor enn de jobber hver morgen. Og så får de to timer ekstra på toppen av arbeidsdagen sin hvor de i grunnen gjør arbeidsrelaterte aktiviteter og kjører fram og tilbake mellom der de jobber. Så å slippe og gjøre det er veldig bra.»
- A8

En ansatt forklarte at den friheten og fleksibiliteten han fikk i hverdagen gav bedriften mer tilfredse ansatte: «*Du kan få mye mer lykkelige ansatte som leverer mye bedre ved at du legger til rette og organiserer.*» - A4. Han mente at det altså ikke bare var de ansatte som hadde fordel av denne fleksibiliteten. Selv om det kan kreve mer arbeid fra ledelsen, så den virtuelle arbeidsformen altså ut til å gi mer fornøyde ansatte som kunne prestere bedre.

En annen fordel med virtuell samhandling er muligheten det gir for å ansette personer med den rette kompetansen, uavhengig av geografisk lokasjon. Dette gjør at man har en større ressursbase å ansette fra, og ikke er avhengig av at vedkommende bor i nærheten eller må flytte

til et bestemt sted for å begynne i jobben. «(...) om den beste utvikleren sitter i Ukraina så skal han få lov til å sitte i Ukraina. Så tilrettelegger vi for det.» - A4. Det ble også nevnt at man har større mulighet til å beholde ansatte i bedriften. Hvis en ansatt ønsker å flytte, trenger han ikke nødvendigvis bytte jobb. Det er en fordel for bedriften da den sparer penger på opplæring og samtidig kan beholde en viktig ressurs. For den ansatte er det også en fordel at han kan fortsette i jobben selv om han vil bo et annet sted. Dette ble beskrevet slik:

«Og så koster det jævla mye å lære opp nye, sant. Og da er det bedre å heller la de få bo i Egersund, fordi de liksom er en viktig ressurs til selskapet.» - A4

Det ble også nevnt at virtuell samhandling gav større mulighet for å kunne konsentrere seg om arbeidsoppgavene sine. Dersom man skulle lese eller ikke ønsket å bli forstyrret av de andre, kunne man for eksempel sitte hjemme i sin egen sofa hvis man foretrakk det, fremfor å sitte i en kontorstol på jobb.

«(...) det er en fordel å ikke være på kontoret til enhver tid da, sånn ut i fra det å kunne konsentrere seg også. (...) at man kan sitte isolert sett og fokusere på en oppgave uten å bli avbrutt da egentlig, av noen ting.» - A3

Dokumentasjon ble også nevnt som en fordel ved virtuell samhandling. Siden det meste av kommunikasjon foregår skriftlig på Slack eller på video over Appear.in, som har opptakfunksjon, blir det man diskuterer og enes om automatisk dokumentert underveis. Da har man en historikk, og kan gå tilbake dersom man er usikker eller uenig i hva som ble avtalt.

«Du har en historie som du kan gå tilbake til, mens det møtet som vi har nå hvis vi bare hadde hatt det 'face to face', og du ikke hadde notert, eller noen hadde notert, så hadde det ikke vært noen historikk. Mens hvis vi hadde hatt intervjuet over Slack så hadde vi hatt historikk bare ut i fra det.» - A3

Sitatet over illustrerer at ved å benytte seg av elektroniske kommunikasjonsverktøy blir møter og diskusjoner dokumentert fortløpende. Det gir muligheten til å se opptak av møter og oppdatere seg på kommunikasjonen som har skjedd i Slack når man ikke har vært online. En av fordelene med videoopptak er dessuten at man har mulighet til å se møter i etterkant og ikke

trenger å være tilstede når de skjer. Dette er særlig en fordel for ansatte som jobber i en annen tidssone. For han som jobber i USA, hvor arbeidsdagen overlapper maksimalt to timer med en normal arbeidsdag i Norge, er det ikke mulig å delta på alle møtene som foregår i Norge. Vedkommende måtte derfor se opptak av disse møtene i etterkant. Opptakene gjorde det dessuten mulig for han å spole framover og hoppe over de delene av møtet som ikke var relevante for han og de oppgavene han hadde. Da kunne han heller bruke tiden på noe mer produktivt.

«Fordi hvis det er noe som ikke er så relevant for den jobben jeg gjør, hvis det er en veldig teknisk diskusjon (...) Jeg må ikke sitte der og vente til de kommer fram til noe, jeg kan bare hoppe over det og gå til slutten av den diskusjonen.» - A8

4.2.6.2. *Utfordringer*

Det ble under intervjuene også nevnt flere utfordringer med å jobbe virtuelt. Følelsen av isolasjon var en av de tingene som ble nevnt av flere. Jobber man hjemmefra, har man ikke den samme muligheten til interaksjon og småprat med de andre og kan lett føle seg ensom. Lunsj ble blant annet nevnt som et møtepunkt man går glipp av når man ikke sitter på kontoret og som derfor kan bidra til at man kan føle seg ensom:

«Lunsj hvis du jobber 'remotely' er den mest kjedelige tingen i verden. Du tar liksom bare en kjeks, det er bare. Det er deprimerende kjedelig, lunsj.» - A2

Den ansatte i USA jobber for det meste på et tidspunkt hvor alle andre er ferdig med sin arbeidsdag. Han opplevde derimot ikke isolasjon på samme måte som de andre: *«Jeg liker det at jeg kan fokusere og virkelig dykke ned i arbeidet, (...) Jeg har andre måter å være sosial utenom arbeid, (...) Da kan jeg nyte, du vet, med visshet om at jeg klarte å fullføre alt arbeidet.»* - A8. Han opplever likevel en form for isolasjon:

«Du vet, det er litt isolerende (...) Det er nesten som om du driver ditt eget selskap på den måten at du er ansvarlig for din egen produktivitet, og alt det der.» - A8

For den ansatte i USA var tidsforskjellen den største utfordringen. Et aspekt ved tidssoneutfordringen var kommunikasjon.

«Åpenbart med en gang alle har logget av, da er det litt vanskeligere for meg å kommunisere, bare fordi jeg stort sett skriver til en tom Slack kanal, men det er en av utfordringene med å ha et 'remote' liv, det er at med en gang kollegaer logger av er det ingen (...) der til å (...) kommunisere med.» - A8

Dersom den du skal samhandle med er online, kan man møtes til en videosamtale eller chatte i Slack. Siden det er så stor tidsforskjell mellom Norge og USA er de ikke alltid på jobb samtidig og har derfor et begrenset tidsrom for synkron samhandling. Det betyr at dersom han i USA har et spørsmål eller en kommentar til noe, og skriver det inn i Slack, vet han at ingen andre er online på Slack fordi alle har gått hjem for dagen. Sannsynligvis kommer derfor ingen til å lese eller svare før dagen etter. Det er altså ingen å kommunisere med i sanntid. Det fører til at det tar lengre tid å få avklaring på spørsmål.

Et annet aspekt ved tidssoneutfordringen var å holde seg oppdatert på hva som hadde skjedd i Norge. Mens han i USA ligger og sover, jobbes det for fullt i Norge. Møter blir holdt, beslutninger tas og produktet videreutvikles. Når han starter sin arbeidsdag må han oppdatere seg på hva som har skjedd i Norge ved å lese gjennom det som har blitt kommunisert på Slack, se opptak av videomøter, lese oppdateringer i Trello og Confluence og så videre. Dersom han har spørsmål eller kommentarer til noe av det han ser eller leser, legger han dette inn i Slack, men får som nevnt over, ingen respons før dagen etter.

«Du vet, det er alltid utfordrende å se et møte som du ikke nødvendigvis kan delta på, fordi det allerede har skjedd.» - A8

En av forutsetningene for å kunne ha utstrakt bruk av virtuell samhandling i sanntid og ha den fleksibiliteten som virtuell samhandling gir, er god internettforbindelse. *«altså du er nødt til å [ha] bra internett. Det er kanskje den største ulempen.» - A1.* Det fungerer ikke å jobbe fra hytta hvis det ikke er god internettforbindelse der. Det er også en utfordring at det kan være litt forsinkelse i dataoverføringen. Noen få sekunders forsinkelse vil for eksempel gjøre det utfordrende å delta i en samtale, uten å oppleve at man avbryter eller blir avbrutt.

«Det er lettere å bryte inn i en samtale føler jeg hvis man sitter i samme rom da (...).

[...]

Fordi du har, det er ikke mye, men det er nok forsinkelse da, (...). Det er noen ganger at det blir en avbrytelse uten at det ville ha blitt det hvis du hadde snakket med personen 'face to face' da.» - A3

Dette var også noe vi selv erfarte under intervjuene. På grunn av en liten forsinkelse i lydoverføringen, hendte det at begge parter startet på en setning samtidig, noe som førte til at den som ble intervjuet kunne være midt i en setning når intervjueren startet på et nytt spørsmål. Da opplevde vi at vi avbrøt intervjuobjektet eller at vi selv ble avbrutt i spørsmålsstillingen.

Mangel på mikrointeraksjoner ble også nevnt som en utfordring. Med mikrointeraksjoner menes for eksempel det å håndhilse før man går inn i et møte, kroppsspråk, øyekontakt, småprat før og etter et møte, og småprat ved kaffemaskinen. Dette ble nevnt som noe av det man går glipp av ved virtuell samhandling. En annen interessant kommentar vi fikk, var at dersom man har en videosamtale sitter man ikke overfor hverandre på samme måte som om man sitter ved samme bord. Man har ikke samme tilstedeværelse. Informanten forklarte dette med et konkret eksempel fra vårt intervju. I videosamtalen vi hadde med han var kameraet på vår side plassert høyt oppe på veggen. Han påpekte at han derfor så oss mer i et fugleperspektiv. Informanten på sin side hadde kameraet på sin PC-skjerm, så vi fikk nærbilde av han. Dette gjør blant annet at man mister øyekontakt og man er ikke likestilte i tilstedeværelsen. Workshop kom også opp som noe flere nevnte var utfordrende å utføre virtuelt, nettopp fordi man mister disse mikrointeraksjonene og dynamikken som foregår når man møtes fysisk i en workshop.

«Noen ganger interaksjonen med, hvis du skriver på whiteboard, for eksempel det whiteboard som er i deres møterom nå. Hvis du skulle gjort det 'remotely', det hadde blitt veldig vanskelig. Og selv om du kunne gjort det online, virtuelle whiteboard, har du ikke den samme formen for interaksjon med noen» - A2

En av de ansatte hevder likevel at dette er noe man finner bedre og bedre løsninger på, selv om det ikke helt kan erstatte fysisk interaksjon:

«Det vanskeligste caset er på en måte det vi gjorde nå med å ha workshop, men selv det har vi jo delvis løst nå med å ha den Trello integrasjonen.» - A1

På grunn av den friheten man har ved å kunne jobbe fra hvor som helst, betyr det også at man enkelt kan være tilgjengelig hele døgnet. Siden det er ansatte i forskjellige tidssoner og det er stor frihet til at folk kan styre selv når og hvor de vil jobbe, er det ofte aktivitet på den interne Slack kanalen store deler av døgnet.

«Jeg mener, vi jobber jo ikke på en fabrikk. Vi har ikke et stemple-inn og et stemple-ut kort. (...). Så vi legger det ikke bak oss. Så du tenker alltid på jobb.» - A2

Det kan derfor oppleves som man er på jobb hele tiden. Det er derfor viktig å logge av Slack og fortelle at man ikke er på jobb, som vi har skrevet om i tidligere avsnitt. De ansatte må være oppmerksomme på å ha en sunn balanse mellom arbeid og fritid:

«Så det er jo litt sånn negativt med tanke på 'work-life-balance' da (...). Det er alltid noe som skjer på Slack så man må være veldig flink på å logge av.» - A4

Relasjonsbygging med de du skal samhandle med ble nevnt som viktig ting for samhandlingen. En av utfordringene med virtuell samhandling er at man ikke har den samme muligheten til å skape og utvikle relasjoner. En informant sa:

«Så jeg tror å møte personen først, personlig, og utvikle den relasjonen er viktig før man går over til å være fullstendig online. Så du har det som utgangspunkt.» - A2

Videre sa han:

«Så jeg tror hvis det er en ny relasjon, så trenger du liksom å utvikle den litt.» - A2

Selv i en bedrift hvor samhandlingen for det meste foregår virtuelt, kan det se ut som det likevel er behov for relasjonsbygging ved å møtes ansikt til ansikt.

4.3. Del 2: Hovedfunn

Selv om informantene nevnte mange utfordringer med virtuell samhandling, kan de se ut som case-bedriften er bevisst på dette og har tatt omfattende grep for å håndtere disse utfordringene. Resultatene fra vår studie viser at affektive konflikter var så og si fraværende i case-bedriften. Videre ser vi at tillit og psykologisk trygghet, felles identitet, tilrettelegging og kultur er de viktigste elementene for at case-bedriften kan samhandle virtuelt i det omfanget som de gjør, tilsynelatende uten affektive konflikter. Vi skal i dette kapitlet beskrive dette nærmere.

4.3.1. Fravær av affektive konflikter

Vi spurte informantene om de hadde opplevd en episode eller et prosjekt hvor det var utfordringer i samarbeidet. For eksempel om noen ikke hadde levert som forventet eller om det var misforståelser i forhold til hva som skulle leveres, og hvordan dette i så fall hadde blitt håndtert. Det var interessant å høre at ingen av informantene hadde opplevd store konflikter i samhandlingen med de andre. En informant svarte: *«Det er alltid vanskelig å komme på sånn med en gang, eller det kunne jo være lett, men heldigvis er det vanskelig. Nei, jeg kommer ikke på noe sånt helt konkret.»* - A7. En annen svarte at de uenighetene som kan oppstå er i forhold til hva som skal leveres: *«Kravspec'en burde kanskje vært tydeligere. Kanskje en burde lest kravspec'en litt nøyere. Er det tvil så bør jeg jo spørre (...). Sånne ting. (...). Men sånne større utfordringer kan jeg egentlig ikke selv sette fingeren på at jeg har opplevd, nei.»* - A6. Ut fra dette kan vi se at den ansatte selv tar ansvar for at han har lest og forstått oppgaven riktig. Selv om de forteller at de ikke har opplevd store konflikter, ser vi at de likevel kan ha faglige diskusjoner. Dette blir blant annet beskrevet slik: *«(...) de diskusjonene kan ofte bli litt oppheta, men som regel er det på sak da, men at folk har litt ulike oppfatninger av hvordan koden bør skrives og hvilke normer vi skal ha.»* - A1. En tredje informant sa dessuten at det kan oppstå konflikter hvis man er uenig i noe man er satt til å gjøre, men hvis vedkommende forstår problemet og er en del av løsningen, selv om han er uenig i løsningen, så vil man få et godt resultat til slutt.

Vi ser altså at det kan være store faglige diskusjoner og uenigheter, men at det affektive konfliktnivået tilsynelatende er svært lavt. Vi skal i de neste avsnittene se på hvordan tillit og psykologisk trygghet, felles identitet, tilrettelegging og kultur er i case-bedriften.

4.3.2. Tillit og psykologisk trygghet

Tillit ble trukket fram som spesielt viktig for at den virtuelle samhandlingen kunne fungere i case-bedriften. «Tillit er så ekstremt viktig. Hvis ikke tillit er i en 'remote work session' så funker det ikke.» - A4. En annen sa: «Jeg tror det er en følelse av tillit også. Som (...) spiller en viktig rolle. Kanskje tillit og forventinger til hverandre.» - A2. Videre sa han: «[Remote working] fungerer ikke hvis det ikke er en viss mengde tillit. Det krever mye tillit, og det åpner for utnyttelse også» - A2.

På det tidspunktet vi kom inn i bedriften opplevde vi at det allerede var høy grad av tillit og psykologisk trygghet innad i bedriften. Det virker som bedriftskulturen er lagt til rette for dette, noe som vi ser av sitatet under:

«Spesielt når vi er så 'remote' som vi er. (...) det må være fullstendig tillit og åpenhet. (...). Vi kan ikke ha en kultur der vi er redd for å si at "nå har vi for mye, eller (...) jeg har ikke fått gjort det jeg skulle ha gjort. Jeg ligger bak" Og det føler jeg at vi har.» - A4

Vi kommer tilbake til bedriftskulturen senere i dette kapitlet. En annen sier at: «(...) de kan ha de vanskelige diskusjonene og si imot hverandre, fordi du stoler på at den andre personen vil ikke deg noe vondt, eller det er ikke personlig, det er sak. Det tror jeg er ekstremt viktig for å klare å få gode resultater da.» - A1. De snakker relativt åpent om utfordringer i blant annet retromøtene, «(...) jeg synes vi har vært flinke og til å gi beskjed i sånne retroer (...). Det er jo det som er bra med den retroen, at folk er dønn ærlige. Og det krever vi jo også at en skal være» - A4. En annen sier om retromøtene at «(...) det blir litt en sånn avlegge rapport i felleskap, som nesten kan føles litt utleverende kanskje (...).» - A7. Vår opplevelse under observasjonene av møtene var at de ansatte var åpne og ærlige i sine tilbakemeldinger. De ansatte sa ifra hvis de følte de hadde for mye å gjøre og det var mange som sa de ikke hadde kommet i mål med sine oppgaver denne sprinten. Dette ble tatt til etterretning og ikke møtt med negative kommentarer. Vi opplevde at tonen i møtene generelt var vennlig og uformell. Det var lav terskel for å si ifra om både positive og negative ting. De ansatte delte gjerne private historier

om hendelser som hadde skjedd siden forrige møte. Vi kommer tilbake til hvordan møtene er satt opp mer i detalj senere i dette kapitlet.

Tillit og psykologisk trygghet ser altså ut til å ligge som basis i bunnen, og farger måten den virtuelle samhandlingen foregår på. En måte å opprettholde tilliten på ser ut til å være å skape en felles identitet blant de ansatte. Vi ser nærmere på dette i de neste avsnittene.

4.3.3. Felles identitet

Det virker som om gode relasjoner og felles identitet er de viktigste faktorene for å opprettholde tillit og styrke samholdet innad i bedriften. Det legges mye vekt på å ha sosiale arenaer for at de ansatte skal bygge og vedlikeholde relasjoner slik at de kan skape en felles identitet.

«(...) når man starter et virtuelt møte, så føler jeg veldig ofte at man er på sak, men at vi sørger for at vi også at vi har den hyggelige lille praten, som en del av møtet, eller at man har den en annen gang i løpet av dagen da. Så sånn som at alle sier hei om morgenen på Slack, det hjelper.» - A7

I bedriften er det flere virtuelle arenaer for å skape og opprettholde relasjoner med de som ikke er fysisk på kontoret. *«Før hadde vi A12 oppe på en tv skjerm midt i rommet slik at jeg kunne gå forbi og "Hei". Så han har bygget inn den rutinen at han må være på video hele tiden. Så han sitter i rommet. [...] Og så har vi jo vår egen Snapchat på teamet der alle er på Snapchat. Sånn at jeg ser litt hva de driver med på kveldstid og det blir litt. Jeg føler litt inkludering.» - A4.*

Fra sitatene over ser vi at bedriften har tatt i bruk flere arenaer hvor de ansatte kan ha den uformelle praten og bli bedre kjent med hverandre utenom de faste møtene. I tillegg nevnte en informant at de hadde hatt en virtuell kaffepausekanal på Slack hvor man kunne chatte om ikke-arbeidsrelaterte ting. *«Dersom jeg går inn i 'coffee break' så få alle notifications om det. Så da er det å kunne gå inn og slå av en fem minutter 'chitchat' med noen.» - A4.* Kanalen var en form for virtuell erstatning for den uformelle småpraten man vanligvis har ved kaffemaskinen. Denne

kanalen var ikke lenger i bruk, men informanten minnet seg selv på at det var noe de burde ta opp igjen.

I tillegg til de virtuelle møtepunktene har de firmaturer hvor alle ansatte er fysisk samlet. «Vi har pleid å ha en sånn 'off site', eller at vi drar på tur sammen en gang i halvåret. Og gjerne på fjellet. Tror veldig på det å komme seg ut av kontoret og gjøre noe litt sånn aktivt sammen. Får gjerne litt ut av 'comfort' sonen. At det bygger veldig sterke bånd mellom folk da.» - A1.

Viktigheten av dette støttes også av en annen kollega:

«Relasjonene er veldig arbeidsrelatert og er bygget rundt hva du jobber med sammen. Så for å utvide det trenger du definitivt disse 'face to face' (...) interaksjonene. Så å reise dit og møte alle sammen styrket definitivt disse relasjonene og gjorde det lettere å kommunisere 'remotely'» - A8

Vi observerte også i møtene at de ansatte føler sterk tilknytning og tilhørighet til selskapet. En av de ansatte som snart skulle slutte i bedriften sa i et møte at beslutningen om å forlate bedriften var en av de vanskeligste beslutningene han noen gang hadde tatt.

4.3.4. Tilrettelegging

Bedriften har lagt til rette for virtuell samhandling på flere arenaer. Både verktøy og møter er fokusert mot og lagt til rette for å kunne samhandle utelukkende virtuelt. Årsaken til dette synes å være for å legge best mulig premisser for såkalt "remote working", altså at den ansatte kan jobbe sømløst fra ulike geografiske lokasjoner. Vi kommer tilbake til hvorfor bedriften har valgt en slik løsning. Først vil vi se nærmere på hvordan de har lagt til rette for virtuell samhandling.

4.3.4.1. Verktøy

Det er lagt opp til at samhandlingen i størst mulig grad skal skje gjennom digitale medium. Det er utstrakt bruk av verktøyene Slack og Apper.in, i tillegg brukes blant annet Trello og Confluence mye.

«Mesteparten hos oss foregår på Slack og Apper.in. Alle er på Slack hele dagen.» - A1

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

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

Trello kan beskrives som et prosjektplanleggingsverktøy for å liste opp og strukturere arbeidsoppgaver. Verktøyet brukes typisk ved at det lages et eget «brett» for hvert prosjekt, der oppgavene som skal gjennomføres beskrives og struktureres i forhold til ferdigstillelse. En av informantene beskriver det slik: *«Og så legger vi alt, alle de 'taskene' inn i et Sprint-board i Trello, hvor den som er 'lead' da, kan detaljere ut det med punkter som definerer oppgaven litt mer i detalj.»* - A1. I Trello kan man også tilordne ansvar til de ulike oppgavene som er beskrevet. Deltakerne i et prosjekt kan sette status på de ulike oppgavene slik at alle deltakerne i prosjektet kan se hvorvidt oppgavene er ferdigstilt eller ikke.

Confluence er et verktøy case-bedriften bruker for dokumentasjon. Enkelt sagt fungerer det på samme måte som Wikipedia der alle kan redigere innholdet som legges ut. Case-bedriften bruker Confluence til å lage oppsummeringer og kortfattede beskrivelser av prosjekter som er ferdige. Formålet er å dokumentere prosessen og hva som er gjort, slik at de andre i bedriften kan holde seg oppdatert. *«Så på Confluence blir det mer at jeg i korte trekk oppsummerer, klipp og limer en oppsummering inn der og har en link til videre informasjon i google docs.»* - A7.

E-post benyttes derimot ikke til intern kommunikasjon. Det var gjennomgående for alle informantene. En av de ansatte kommenterte at grunnen til at e-post ikke brukes er fordi det

ikke er synkron kommunikasjon: «E-post er jeg fryktelig dårlig til å følge med på. Det er ikke noe øyeblikks melding. Det er en ting jeg tar en gang om dagen (...)» - A6. En annen sa:

«Jeg er mer opptatt av Slack enn e-post. Slack er ekstremt viktig for meg. Fordi der ser jeg hvem som er online og jeg kan skrive til de (...).

[...]

Og folk er hyppige å svare der, kjapt. Egentlig hele døgnet.» - A4

Dersom de ansatte likevel har behov for å snakke med hverandre, brukes videosamtale via *Appear.in*. «Generelt liker jeg ikke å måtte skrive for mye på Slack heller. (...) Noen ganger er det mye raskere å bare opprette en *Appear.in* link, og bare diskutere direkte med personen.» - A2. Avhengig av hvilken type oppgave de skal samhandle om og personlig preferanse, kan de altså velge å ha en videosamtale.

4.3.4.2. Møter

For å ha en oversikt over hva som foregår og strukturere arbeidet i casebedriften har ledelsen lagt til rette for faste møtepunkter med jevne mellomrom. Disse faste møtepunktene virker å være en av forutsetningene for at bedriften skal lykkes med virtuell samhandling. Det er lagt opp til to faste møtepunkter, planleggingsmøter og demo-/retrospektivmøter, hvor alle i bedriften skal delta. I tillegg til disse to møtene har ingeniørene og utviklerne daglige standupmøter og produktteamet har ukentlige syncmøter. Vi vil her gå nærmere inn på de ulike møtene.

Planleggingsmøtet markerer starten på en sprint. Her presenteres de ulike prosjektene bedriftsteamet skal jobbe med i den kommende sprinten, hvem som skal ha ansvar for de ulike prosjektene, samt hvem som skal være deltakere på prosjektene. På denne måten får de ansatte oversikt over hvem som skal jobbe med hva, samt hva som er fokusområdene til bedriften. Av en av informantene beskrives planleggingsmøtet slik: «(...) Så 'planning' er på en måte starten på det og det blir jo en fot i bakken hvor vi snakker om hva alle jobber på.» - A1. Videre beskrives planleggingsmøtet slik av en annen: «De gir deg en god oversikt over hva som skjer. Alle bevegelige deler.» - A2. Her åpnes det også opp for at man kan komme med innspill til

prosjektene mål og arbeidsoppgaver. Det er konsensus blant informantene om at planleggingsmøtet er både viktig og interessant, noe som illustreres av dette sitatet: «(...) og det er greit å vite hva fokusområdet vårt er da. De synes jeg er veldig interessante.» - A6. Samlet sett er planleggingsmøtet viktig for bedriften da dette møtet gir de ansatte oversikt over hva som skjer, hva som skal leveres i sprinten, hva de andre jobber med og hva som er bedriftens fokusområde.

En sprint avsluttes av et todelt demo-/retrospektivmøte. Den første delen av møtet kalles demo. Her viser de ansatte frem for hverandre hva de har jobbet med i løpet av sprinten. En informant beskrev formålet med møtet på følgende måte: «Målet med demoen er jo å vise fram hva folk har laget. Både for at folk får vite om det og ser hvordan det faktisk ser ut. Og at folk kan få være litt sånn stolte av at de har levert noe.» - A1. Når de ansatte viser frem hva de har arbeidet med i sprint får man synliggjort at man faktisk har jobbet med noe i løpet av sprinten, og samtidig bidrar det til kunnskapsoverføring i bedriften.

Den andre delen av møtet kalles for retrospektiv. Her er formålet at de ansatte skal evaluere hvordan de har jobbet, og finne metoder for å jobbe mer effektivt slik at de kan sikre fremgang. Retrospektivmøtene beskrives slik av en informant: «Og formålet med retrospektiv jo mer at vi har et fast punkt å diskutere måten vi jobber på og kan justere kursen, hvis det er noe vi ser at vi har ett eller annet problem som gjør at folk ikke klarer å være produktive.» - A1.

I retrospektiv møtene tar man en «runde rundt bordet» hvor alle deltakerne forteller om positive og negative hendelser de har opplevd i løpet av sprinten. Det kan både være personlig og jobberelatert. Ikke alle er like begeistret for disse møtene, som en informant omtalte på følgende måte: «Nå blir det litt som å sitte hos psykologen å si "det her er bra og det her er dårlig, ser deg om en uke".» - A3. Flere av informantene opplever møtet slik det er i dag altså mer som en arena for å ventilere følelser ved å ta opp både frustrasjoner og ting som har gått bra i sprinten. Det er delte meninger i bedriften om hvor produktive retrospektivmøtene egentlig er. En annen informant omtalte møtene slik: «Jeg synes retro er litt bortkastet tid, hvis jeg skal være ærlig. Men det er (...) vanskelig å vite hva du skal gjøre med det. Hvis vi ikke hadde det, så hadde vi antageligvis savnet det» - A2.

Gjennomgående hos de som opplever retromøtene som lite produktive er at de mener man bør ha konkrete aksjonspunkter med ting man bør forberede, samt at man følger opp disse punktene og ser til at de blir utbedret. En av de ansatte forklarte det slik:

«Man skulle egentlig hatt aksjonspunkter på slutten. Som for eksempel ting man må se på eller som kan forbedres. Så du kan fikse problemet og gå videre. Men sånn som vi bruker det. Det virker mer som en ventilerings greie, du vet: "dette gikk bra, dette gikk dårlig". Men det kommer egentlig ingenting ut av det. Så i stedet bruker jeg det generelt som en plattform for å gjøre en slags 'shout out'. Hehe. For eksempel "A12 gjorde en fremragende jobb på dette, A7 gjorde en flott jobb på det der, satte virkelig pris på dette, fortsett med det der".» - A2

Det ser ut til at de fleste av informantene skulle ønske at retrospektive møtene hadde mer fokus på selve arbeidsprosessen. Det kommer likevel frem at de fleste synes at retrospektivmøtet er nødvendig da det er en god arena for å få utløp for frustrasjoner som har dukket opp underveis i sprinten. En av informantene uttrykte det slik:

«Når det kommer til retrospektiv (...). De synes jeg kan være veldig tidkrevende da. Men jeg tror de er nødvendig. Det er ikke alltid jeg synes det er så gøy, men det kommer innimellom veldig behov for å kunne prate om frustrasjoner og det er veldig viktig å ha den arenaen.» - A6

Standupmøter er en daglig møtearena for ingeniørene og utviklerne. Disse møtene varer maksimalt 15 minutter og formålet er at deltakerne skal fortelle de andre hva de arbeider med og hva de vil arbeide med fremover, slik at alle har en oversikt og hva som blir gjort til enhver tid. Tanken bak dette møtet er at det ikke skal oppstå misforståelser og konflikter blant utviklerne da de ofte jobber parallelt, og beskrives slik av en av informantene: *«(...) det er mer for å ha et møtepunkt for utviklerne fordi vi jobber på så mange ting i parallell i koden. Og da er det greit at de andre vet hvem som jobber på hva for å unngå liksom konflikter.» - A1.* Samtidig brukes standupmøtene for å luften utfordringer som utviklerne har støtt på. Dermed kan de få innspill fra andre som kanskje har opplevd lignende problemer tidligere. Det er også en anledning til å fortelle de andre deltakerne at det man vil arbeide med fremover vil kunne få

implikasjoner for de andre, og dermed prøve å redusere sjansen for at det skal oppstå misforståelser, problemer eller at man blir "blokket". En informant beskriver det slik:

«(...) det er kanskje enklere å si at nå gjør jeg denne tingen her og det kan ha noe å si for det her som du ikke ville ha sagt på Slack, eller om det eventuelt har kommet opp et problem så kan man opplyse om at, "okey, jeg brukte mye tid på den biten her" som på en måte, til opplysning da som kanskje ville gjøre det enklere for andre senere.» - A3

Sync er produktteamet sitt svar på ingeniørteamets standupmøter. Disse møtene varer noe lengre enn en standupmøtene og avholdes ukentlig. Her går produktteamet gjennom hva de jobber med og eksperimenter de har gjennomført. En av informantene beskrev disse møtene slik: *«For vi har jo de ukentlige 'syncene' våre hvor vi jobber og møtes. Og har kjappe eksperimenter og oppgaver som vi gjør på markedsføring og salg.» - A4.* Ulikt fra standupmøtene jobber altså produktteamet sammen om ulike oppgaver og eksperimenter i sine syncmøter. Samtidig gir syncmøtene, på samme måte som standupmøtene, deltakerne muligheten til å oppdatere hverandre på hva de jobber med og hvordan fremdriften er i andre prosjekter.

En felles faktor for alle møtene er at de fungerer som arenaer for å få sett og snakket med kollegaene sine. Dette blir trukket frem som viktig av noen av informantene da det ofte kan gå lang tid mellom hver gang man ser og snakker med enkelte av kollegaene.

«For det at, vi er ikke så tett på hverandre fra dag til dag. Det kan for eksempel gå en uke før jeg ser A16, kanskje en og en halv.» - A4

4.3.5. Bedriftskultur

De ansatte peker på at "remote working" og virtuell samhandling må være en del av bedriftskulturen for at det skal fungere. For å bygge en slik kultur må ledelsen ha fokus på og legge til rette for det. Både verktøy, prosesser og kultur tar utgangspunkt i at de ansatte kan sitte hvor som helst å jobbe. Leder i bedriften uttalte:

«Jeg forholder meg jo egentlig ikke til om folk er på kontoret eller ikke. Så vi har jo kommet dit at vi rigger prosessene våre og måten vi samarbeider på til å være uavhengig av hvor folk er.» - A1

De ansatte utgjør sammen med ledelsen bedriftskulturen. For at virtuell samhandling skal fungere krever det også at de ansatte har den rette innstillingen og mentaliteten. Denne holdningen finner vi igjen hos alle informantene.

«Det er to streker under svaret når det kommer til denne måten å jobbe på. Er en person 'remote' så er alle 'remote'.» - A4

Ledelsen i case-bedriften har tatt flere grep for å skape en slik kultur. Det starter allerede i ansettelsesfasen, der de ser etter folk som er selvdrevne og ansvarsfulle. På denne måten finner man ansatte som passer inn i bedriftskulturen og som kan bidra til å berike den. Videre har de etablert normer og regler for hvordan samhandlingen skal foregå, som vi har beskrevet tidligere. For eksempel at alle skal være aktive på Slack.

Vi har sett at det er andre typer utfordringer å lede en bedrift hvor det er høy grad av virtuell samhandling. Det krever blant annet mer kommunikasjon og koordinering fra leder, men det krever også at leder er mer oppmerksom på og ivaretar de ansatte på en litt annen måte:

«Det jo er jo litt manageren sin oppgave å passe på at de ansatte ikke brenner seg ut. For det er lettere å jobbe seg ihjel når en ikke er på kontoret hver dag. For du klokker ikke inn. (...) du er online hele tiden.» - A4

Videre sier han:

«A1 er veldig flink på å si at, A4 nå må du passe på her. Nå jobber du litt for mye. Nå må du logge av. Du skal ikke være logget på nå. Det er veldig viktig.» - A4

Dette viser at ledelsen er klar over utfordringen med at folk er mer tilgjengelige på grunn av arbeidsformen og dermed kan være for mye på jobb. Selv om ledelsen ikke ser de ansatte på

kontoret, har de likevel oversikt over når de jobber og hvor mye de jobber siden dette er synlig på Slack.

En annen ting med bedriftskulturen i case-bedriften er at ledelsen anser alle ansatte som like mye verdt, uavhengig av hva de jobber med. Alle blir sett og betyr like mye for suksessen til bedriften. Lederen i bedriften uttalte:

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

En kultur der ledelsen har fokus på virtuell samhandling og at bedriften aktivt legger til rette for det, både gjennom verktøy, møter og holdninger, men også gjennom fokus på å bygge tillit og relasjoner, legger altså grunnlaget for hvordan virtuell samhandling fungerer i case-bedriften.

4.4. Oppsummering av resultatene

Vi har i dette kapitlet presentert resultatene fra dataanalysen. Vi har sett at case-bedriften opererer med ett bedriftsteam, bestående av alle ansatte i bedriften. Videre har de delt opp arbeidsoppgavene i prosjekter innenfor sprinter. Samhandlingen foregår både innad i de ulike prosjektene, men like mye mellom ansatte uavhengig av prosjekt. Produktansvarlig har det overordnede ansvaret for alle prosjekter, mens prosjektleder har ansvar for enkeltprosjekter. Vi har sett hvordan mål blir satt i prosjekter, hvordan prioritering skjer mellom ulike prosjekter, hvordan roller og ansvar blir fordelt, og hvordan normer og regler legger til rette for hvordan samhandlingen foregår i bedriften. Videre har vi beskrevet fordeler og utfordringer knyttet til virtuell samhandling slik de ansatte opplever det. Dette utgjør svaret på det første spørsmålet i problemstillingen: *Hvordan foregår samhandling i virtuelle team?* Til slutt presenterte vi funnene som belyser på andre del av problemstillingen: *Hva skal til for at den virtuelle samhandlingen skal fungere?* Vi fant at det er svært lite affektive konflikter i selskapet. Vi har også sett at kultur, tillit og psykologisk trygghet, tilrettelegging av møter og verktøy, samt

opplevelsen av en felles identitet var de mest fremtredende elementene for å få til god samhandling i casebedriften.

I det neste kapitlet diskuterer vi resultatene fra studien opp mot eksisterende teori om virtuell samhandling. Først diskuterer vi definisjonen av virtuelle team. Deretter ser vi på hvilke fordeler og utfordringer med virtuell samhandling vi fant i vår studie sammenlignet med det vi har funnet i eksisterende teori. Videre diskuterer vi multiple teammedlemskap i case-bedriften og ser til slutt på betydningen av oppstartsaktiviteter.

5. Diskusjon

I dette kapitlet skal vi først diskutere eksisterende definisjoner av virtuelle team. Deretter ser vi på positive sider ved virtuell samhandling, før vi beskriver hvilke utfordringer denne samhandlingsformen kan bringe med seg. Videre ser vi på hvordan case-bedriften benytter MTM, før vi ser på betydningen av oppstartsaktivitetene handlingsplan og samhandlingsplan. Til slutt oppsummerer vi diskusjonen, beskriver hvilke begrensninger vår studie har, forslag til videre forskning og hvilke implikasjoner studien har for bedrifter og næringsliv.

5.1. Virtuelle team

Vi så fra teorikapitlet at det finnes flere nyanser i definisjonen av virtuelle team. Felles for disse er at det involverer bruk av elektroniske samhandlingsverktøy. Case-bedriften bruker i svært høy grad elektroniske samhandlingsverktøy i hverdagen. Langs denne dimensjonen scorer de derfor svært høyt. Thompson (2015) legger i sin definisjon i tillegg vekt på en geografisk dimensjon, det vil si at teammedlemmer skulle sitte geografisk spredt. I case-bedriften er det flere ansatte som sitter på ulike geografisk lokasjoner, til og med i en annen tidssone, men mange kan også velge å sitte samlokalisert. Graden av virtualitet i case-bedriften vil derfor variere fra dag til dag ut fra denne definisjonen.

Kirkman og Mathieu (2005) ser derimot vekk fra den geografiske dimensjonen, da de hevder at team kan være samlokalisert og likevel samhandle virtuelt. I sin definisjon ser de heller på graden av synkronisert virtuell interaksjon. I case-bedriften så vi at mye av kommunikasjonen foregår synkront ved bruk av chattefunksjonen i Slack og videomøter i Zoom. Med unntak av dem som sitter i en annen tidssone, kan de ansatte selv velge når de vil kommunisere synkront. De kan for eksempel slå av meldingsvarslingen i Slack og heller svare på meldinger på et senere tidspunkt. Slack blir likevel oppfattet som mer synkron kommunikasjon enn e-post. Ingen bruker e-post nettopp fordi det ikke er en øyeblikksmelding. Langs dimensjonen synkronisert virtuell interaksjon vil case-bedriften derfor score høyt og dermed fremstå som mindre virtuell, men også langs denne dimensjonen er det altså variasjoner fra dag til dag.

Til forskjell fra både Thompson (2015) og Kirkman og Mathieu (2005) ser vi i case-bedriften at både geografisk lokasjon og graden av synkron samhandling til dels er frivillig. De ansatte kan altså i stor grad selv velge hvor de vil jobbe fra og når de vil kommunisere med de andre i sanntid. Unntaket er han som sitter i en annen tidssone. På grunn av tidsforskjellen er han i større grad påtvunget asynkron samhandling med de andre, mens det å slå av meldingsvarsling på Slack gir en frivillig asynkron samhandling.

Langs den tredje dimensjonen i definisjonen av virtuelle team hevder Kirkman og Mathieu (2005) at rik kommunikasjon gir mer verdifull informasjon, noe som fører til at teamet oppfattes som mindre virtuelt. Vi så i vår studie at mye av den virtuelle kommunikasjon foregikk på video. Video ansees som rik kommunikasjon ettersom det gir både lyd og bilde, men vi vil likevel hevde at teamet ikke nødvendigvis bør defineres som mindre virtuelt av den grunn. Vi så at bedriften har mange plattformer for kommunikasjon. Slack og Trello er eksempler på skriftlig og dermed mindre rik kommunikasjon, mens video og Snapchat er eksempler på mer rik kommunikasjon. De ansatte benyttet alle tilgjengelige verktøy for kommunikasjon, men hva som ble brukt når var avhengig person og situasjon. Totalt sett kan vi derfor si at kommunikasjonen generelt var svært rik og verdifull. På grunn av dette skulle derfor bedriftsteamet, ifølge Kirkman og Mathieu (2005), være mindre virtuelt enn dersom teamet utelukkende hadde kommunisert via for eksempel e-post. Dette virker for oss å være litt underlig. For oss ville det vært mer naturlig å hevde at dersom man kommuniserer gjennom flere elektroniske kanaler, og dermed har mer rik kommunikasjon, vil teamet ansees for å være mer virtuelt. Vi mener derfor at dimensjonen informasjonsverdi i Kirkman og Mathieu (2005) sin modell kan gi et feilaktig bilde av graden av virtualitet i et team. Dette kan skyldes at det har skjedd en drastisk teknologisk utvikling de siste årene, hvor det har vært en sterk framvekst av sosiale medier og antallet elektroniske kommunikasjonsverktøy har økt.

Med bakgrunn i det ovennevnte vil vi derfor hevde at verken geografisk spredning, grad av synkron kommunikasjon eller informasjonsverdi nødvendigvis bør være så sentrale dimensjoner for å vurdere hvor virtuelt et team er. Vi mener, i likhet med Thompson (2015) og Kirkman og Mathieu (2005), at bruk av elektroniske samhandlingsverktøy er sentralt i definisjonen av virtuelle team. Fra vår studie har vi derimot sett at hvor teammedlemmene sitter geografisk ikke har så stor betydning for samhandlingen, så lenge samhandlingsverktøyene og

arbeidsprosessene er tilstrekkelig tilrettelagt for det. Dette samsvarer med trenden Pickup (2018) påpeker blir stadig mer vanlig, nemlig at ansatte har kontor hvor som helst. Vi mener derfor at hvor mye av samhandlingen som foregår elektronisk, kan være en av de viktigste dimensjonene for å definere graden av virtualitet i et team. Vi vil derfor foreslå at graden av virtualitet heller defineres ut fra hvor mye av kommunikasjonen som foregår elektronisk, enn ut fra informasjonsverdi, geografisk spredning og grad av synkron kommunikasjon.

5.2. Fordeler ved virtuell samhandling

I likhet med Martins et al. (2004) og Purvanova (2014), fant vi at en av fordelene med virtuell samhandling er at bedriften kan beholde ansatte som ønsker å flytte fra stedet hvor bedriften er lokalisert, men også at den kan tiltrekke seg de best kvalifiserte ansatte uavhengig av geografisk lokasjon. Case-bedriften har lagt til rette for at de ansatte kan jobbe fra den lokasjonen de ønsker. Både verktøy og arbeidsprosesser er lagt til rette for virtuell samhandling, slik at man i samhandling internt i bedriften ikke skal merke forskjell om en ansatt satt på kontoret, i Egersund, på toget, hjemme eller en hvilken som helst annen lokasjon. Selv om verktøyene og prosessene er lagt opp til virtuell samhandling, tror vi at det hadde vært utfordringer i gjennomføringen dersom ledelsen ikke hadde hatt så stort fokus på å få det til å fungere. Vi så også at virtuell samhandling var en del av bedriftskulturen, noe om også bidro til den positive holdningen til virtuell samhandling.

Litteraturen har i hovedsak fokusert på hvilke fordeler virtuell samhandling gir *bedriften*. Vi har i mindre grad sett at litteraturen har fokusert på hvilke fordeler det kan gi de *ansatte*. I vår studie fant vi flere positive sider ved virtuell samhandling sett fra de ansattes ståsted. Av de tingene som ble nevnt av flere informanter var at den ansatte selv kunne bestemme hvor han til enhver tid skulle jobbe. Han kunne for eksempel sitte hjemme, på kafe eller på hytta, avhengig av hva som passet best for den ansatte selv. Siden de ansatte kunne bestemme selv hvor de ville jobbe fra, kunne de dessuten velge å sitte på et sted de ble minst mulig forstyrret de gangene det var behov for det. Mulighet for konsentrasjon er altså en annen fordel som kom fram i studien, men som litteraturen i mindre grad har omtalt.

Dokumentasjon har heller ikke vært fremhevet som en fordel i tidligere forskning, så langt vi har sett. Siden det meste av kommunikasjonen i case-bedriften foregår i ulike elektroniske samhandlingsverktøy, som Slack, Confluence etc., blir alle diskusjoner og enigheter automatisk lagret og tilgjengelig for alle med en gang. Det sikrer rik dokumentasjon og at alle har tilgang til alt. Det i seg selv kan by på utfordringer ved at det kan bli for mye informasjon tilgjengelig slik at man ikke finner det man trenger eller bruker for lang tid på å lese gjennom alt. En slik form for dokumentasjon fordrer altså at informasjonen er tilstrekkelig godt strukturert. Ingen av informantene nevnte noe om at det var vanskelig å finne igjen dokumentasjon, så vi kan anta at det ikke er en stor utfordring i case-bedriften.

Den siste fordelen som ble synliggjort gjennom studien og som vi vil trekke frem her, er at man kan unngå å sitte i lange møter som ikke er relevante. Dette er også relatert til dokumentasjon som vi har skrevet om i avsnittet over. Ved å gjøre opptak av møter, kan den enkelte ansatte velge å se kun på de delene av møtet som er av interesse og hoppe over det som ikke er like relevant. Da kan man frigjøre mer tid til verdiskapende aktiviteter. Dette er noe vi i eksisterende teori i liten grad har sett vært diskutert tidligere. Vi vil poengtere at i vår studie ble dette kun nevnt av den ansatte som var lokalisert i en annen tidssone. Han kunne uansett ikke delta i sanntid i enkelte møter på grunn av tidsforskjellen. Fra observasjonene våre og ut fra intervjuene så vi at det er en forventning om at alle, så sant det er praktisk mulig, skulle være tilstede på planleggingsmøter og demo-/retrospektivmøter. Selv om noen mente at enkelte av møtene var bortkastet tid, var de fleste tilstede på alle møtene. Ved å se opptak av møter i stedet for å delta, kunne man altså ha hoppet over de delene som man ikke fant nødvendig slik at man frigjorde verdifull tid. Selv om det i enkelte tilfeller kan være en fordel, byr det nok også på en del utfordringer å kun se møter i etterkant. Spesielt i møter hvor deltakerne er ment å bidra aktivt. Dette har imidlertid ikke vært tema for denne studien.

Eksisterende teori har i stor grad fokusert på utfordringer i virtuelle team. I avsnittet under skal vi derfor se på hva de ansatte i case-bedriften anså som de største utfordringene med virtuell samhandling og diskutere dette opp mot eksisterende teori om teamet.

5.3. Utfordringer i virtuelle team

5.3.1. Konflikter

Konflikter er en utfordring som blir fremhevet i litteraturen. En av årsakene til at det oppstår konflikter i virtuelle team er ifølge Armstrong og Cole (2002) at kommunikasjonen foregår ved hjelp av teknologi og at man har mindre hyppig kommunikasjon med de andre i teamet. Vi fant at i case-bedriften var det affektive konfliktnivået så å si ikke-eksisterende, selv om nesten all kommunikasjon foregikk ved hjelp av teknologi. En av årsakene til dette kan være at det var svært hyppig kommunikasjon blant de ansatte. De ansatte skrev daglig flere meldinger til hverandre på Slack, hadde videomøter på Apper.in, skrev i Trello og Confluence for å nevne noe. Mye av denne kommunikasjonen var oppgaverelatert og de ansatte opplevde å ha en felles identitet til bedriften, noe som ifølge Mortensen & Hinds (2001) bidrar til å redusere konfliktnivået. Case-bedriften har skapt en felles identitet ved å arrangere sosiale samlinger med alle ansatte, ha felles møter og en uformell prat før møter. Vi så fra vår studie at de sosiale samlingene med fysisk tilstedeværelse var viktig for å skape og beholde en felles identitet. Felles møtepunkter bidro også til at alle ansatte kunne se og snakke med hverandre med jevne mellomrom, selv om dette foregikk virtuelt via video. I tillegg så vi at demo-/retrospektivmøtene ble brukt til å ventilere følelser og frustrasjoner, noe som også kan ha bidratt til å redusere det affektive konfliktnivået. Bedriften har dessuten tatt den uformelle praten et steg videre ved å ha en virtuell kaffepause kanal på Slack og virtuell tilstedeværelse via video også utenom de faste møtepunktene. Selv om de ansatte ikke brukte denne formen for uformell prat så aktivt lengre, viser det at det kan ligge muligheter i dagens og fremtidens teknologi for løse utfordringer med manglende fysisk tilstedeværelse.

5.3.2. Mangel på tillit

Mangel på tillit er ifølge Handy (1995) og Jarvenpaa og Leidner (1999) en av utfordringene i virtuelle team. Jarvenpaa og Leidner (1999) peker på kommunikasjon som en viktig faktor for å skape og vedlikeholde tillit. De hevder at det i virtuelle team ofte ikke er faste møtepunkter, noe som kan føre til usikkerhet blant teammedlemmene om hvor forpliktet de andre er til oppgaven. Videre hevder de at dersom tilbakemeldinger fra teammedlemmer ikke kommer raskt eller ikke er godt gjennomtenkte, bidrar det til å redusere tilliten i teamet. Dersom kommunikasjonen er irregulær og uforutsigbar bidrar det også til å redusere tilliten. I vår studie

fant vi at det var høy grad av tillit mellom alle ansatte i case-bedriften, og mellom de ansatte og ledelsen. Sammenfallende med Jarvenpaa og Leidner (1999) kan det se ut til at tilliten i case-bedriften kan begrunnes med at de har hyppige, faste møtepunkter for alle ansatte hvor status på oppgaver blir presentert. I likhet med Jarvenpaa og Leidner (1999) pekte også Kirkman et al. (2002) på at hurtig respons fra teammedlemmer var viktig for å bygge tillit. I case-bedriften var både de ansatte og ledelsen raske til å respondere på meldinger på Slack. Vi har tidligere nevnt at e-post ikke brukes internt, nettopp fordi det ikke gir noen rask respons. Det er imidlertid en forventning om at alle skal være tilgjengelige og synlige på Slack i arbeidstiden. Denne synligheten i Slack og den hurtige responsen kan derfor ha bidratt til å bygge og vedlikeholde tilliten i bedriften. Dersom noen bryter med denne forventingen, kan vi derfor anta at tilliten til vedkommende også reduseres. I tillegg utveksles det personlig og uformell informasjon mellom de ansatte, blant annet før møter og spesielt i demomøter. Det bidrar også til å bygge og opprettholde tilliten. Vi har sett at selv om det er begrensede muligheter for fysisk, ansikt-til-ansikt-interaksjon i virtuelle team, kan det delvis kompenseres for ved å ha regelmessige møtepunkter, rask og synlig kommunikasjon, samt bli bedre kjent med hverandre gjennom uformell prat. Dette samsvarer altså med det vi har sett i eksisterende teori.

5.3.3. Følelse av isolasjon

Virtuell samhandling og geografisk spredning kan ifølge Kirkman et al. (2002) bidra til at den ansatte føler seg isolert. Dersom man sitter på en annen lokasjon enn de andre i teamet, kan man lett føle seg ensom og alene. Dette er en utfordring som, ifølge Kirkman et al. (2002), spesielt ledelsen må være klar over og bidra til å redusere. Noen av informantene i studien vår tok også opp utfordringen med isolasjon i virtuelle team. Dersom man ikke sitter på kontoret, har man ingen sosial interaksjon med andre i teamet. Ledelsen virket å være klar over dette og var åpen om denne arbeidsformen i ansettelsesprosesser. Bedriften har dessuten kontorlokaler i Oslo hvor de ansatte kan sitte, slik at de kan ha ansikt-til-ansikt-interaksjon dersom de ønsker det. Dette er selvsagt ikke et reelt alternativ for ansatte som bor på andre geografiske lokasjoner. Vi har tidligere skrevet at bedriften har felles samlinger med alle ansatte én til to ganger i året. Samlingene er derfor en viktig arena for å bygge relasjoner og bli bedre kjent med kollegaer som ikke er samlokalisert. Vi har tidligere også beskrevet at slike samlinger har vært viktig for å redusere konfliktnivå, bygge og vedlikeholde tillit, og nå også for å redusere følelse av isolasjon. Dette samsvarer med Kirkman et al. (2002). De nevner også at hyppig kommunikasjon er et element som bidrar til å redusere følelsen av isolasjon. Vi ser i vår studie

at kommunikasjonsverktøy og arbeidsprosesser er lagt til rette for hyppig kommunikasjon. De ansatte benytter seg av dette og kommuniserer daglig, ofte flere ganger om dagen. For den ansatte som befinner seg i en annen tidssone, vil ikke hyppig kommunikasjon være like relevant. Han er som oftest på jobb på et tidspunkt hvor ingen andre er på jobb. Han bruker de samme kommunikasjonskanalene, men må ofte vente til dagen etter før han får svar. Selv om han må vente til dagen etter før han får svar, vet han at det er fordi de andre ikke er på jobb og at de svarer så fort de er tilbake på jobb. Det var interessant å se at han som var lokalisert i en annen tidssone ikke opplevde samme form for isolasjon som de andre.

5.3.4. Andre utfordringer

I tillegg til de utfordringene som vi har funnet i teorien, fant vi også andre utfordringer med virtuell samhandling i vår studie. Mangel på god internettilforbindelse ble blant annet nevnt som en utfordring. Case-bedriften utveksler store mengder data i løpet av en arbeidsdag. Videomøter og andre samhandlingsverktøy krever stadig mer båndbredde og høyere overføringshastighet. Uten god internettilforbindelse kan det gå ut over kvaliteten på kommunikasjonen, eller at man ikke får tilgang til de dokumentene man trenger. Det kan føre til begrensinger i forhold til fleksibiliteten med å kunne jobbe fra der man selv ønsker, noe som i vår studie ble nevnt som en av de viktigste fordelene ved virtuell samhandling. Mikrointeraksjon var en annen utfordring som ble nevnt av informantene. Kirkman og Mathieu (2005) viser i sin definisjon av virtuelle team til at rik kommunikasjon med bruk av video er tilnærmet lik en ansikt-til-ansikt-interaksjon. I vår studie fant vi at selv om man har rik kommunikasjon med bruk av videomøter, er det fremdeles ikke en fullverdig erstatning for å møtes ansikt til ansikt. For det første går man glipp av den uformelle hilsningen før møtet starter. For det andre sitter ikke teammedlemmene overfor hverandre på samme måte som ved et bord, og mister dermed til dels øyekontakt. For det tredje er ikke kroppsspråk alltid like tydelig på video, og er fraværende i skriftlig kommunikasjon. Dette viser at selv med rik kommunikasjon er mangel på mikrointeraksjoner fremdeles en utfordring for virtuelle team.

For den ansatte som jobbet i en annen tidssone var tidsforskjellen den største utfordringen. Utfordringen med tidsforskjellen var todelt. For det første var det ingen andre på jobb store deler av hans arbeidsdag. Han hadde ingen å kommunisere direkte med, men måtte vente til

neste dag for å få svar på ting. Han hadde justert sin arbeidsdag slik at han likevel fikk to timer overlapp med de andre, men resten av dagen var det ingen å kommunisere med. Den andre utfordringen med tidsforskjellen var å holde seg oppdatert på det som hadde skjedd i bedriften mens han ikke var på jobb. Han måtte sette av tid i begynnelsen av sin arbeidsdag til å gå gjennom det som hadde skjedd mens han hadde fri, og hadde liten mulighet til å kommentere i sanntid det som hadde skjedd.

5.4. MTM

Vi har sett fra teorien at det er stadig mer vanlig med MTM i bedrifter (O’Leary et al., 2011; Mortensen et al., 2007), men ifølge Mortensen et al. (2007) er det foreløpig begrenset med forskning på området. Det var derfor interessant å se at de ansatte i case-bedriften jobbet med mange ulike prosjekter og oppgaver samtidig. Vi fant i vår studie at det foregikk mye samhandling på tvers av oppgaver og prosjekter innenfor bedriften for å utnytte de begrensede interne ressursene på best mulig måte. På bakgrunn av dette finner vi at eksisterende teori om MTM kan stemme overens med våre funn fra case-bedriften, altså at bedriften opererer med multiple teammedlemskap.

O’Leary et al. (2011) peker på at en av utfordringene med MTM er at det kan oppstå venting i ett prosjekt dersom man venter på en ressurs som er opptatt i et annet prosjekt. Hvordan man prioriterer mellom oppgaver er altså en av nøklene til rask og effektiv gjennomføring av prosjekter. Til forskjell fra O’Leary et al. (2011), som viser til at ansatte som må prioritere mellom to oppgaver ofte velger å gjøre den enkleste, fant vi i vår studie at de ansatte ikke bare hadde fokus på å komme i mål med flest mulig av sine egne prosjekter. De ansatte hadde tett dialog med produktansvarlig dersom de måtte prioritere mellom mange prosjekter. Prioriteringer ble da gjort på bakgrunn av en helhetsvurdering av hva som totalt sett var best for bedriften. Innenfor disse rammene gjorde de ansatte prioriteringer selv, men de tok også hensyn til den totale framdriften i både egne og andres prosjekter. Vi fant altså at de var opptatt av å sikre best mulig framdrift og god flyt for alle prosjekter totalt sett, før de foretok prioriteringer. Det var ikke status eller konkurranse om å huke av for flest mulig gjennomførte prosjekter for enhver pris. Dette er altså ikke helt i samsvar med O’Leary et al. (2011) og kan til dels forklares med at i vår studie oppfattes hele bedriften som ett team og at de ulike

prosjektene kan sees på som subteam. Selv om de ansatte jobber på ulike prosjekter, jobber alle samtidig mot et felles bedriftsmål, nemlig at bedriften skal overleve og vokse.

På grunn av at alle ansatte i case-bedriften ansees som ett team, kan vi kanskje likevel ikke hevde at bedriften opererer med MTM slik det er beskrevet i eksisterende teori. Det er likevel riktig å si at de ansatte jobber med flere ulike oppgaver og prosjekter samtidig, så derfor hevder vi at samhandlingen i case-bedriften befinner seg i skjæringspunktet mellom MTM og mer tradisjonelle enkle team. Dette betyr at det ikke nødvendigvis må være et skarpt skille mellom enten å jobbe i ett team og det å jobbe i multiple team.

5.5. Oppstartsaktiviteter

Oppstartsfasen har i litteraturen vist seg å være viktig for hvordan samhandlingen i et team utvikler seg. Dette skyldes at oppstartsfasen i stor grad setter rammene for hvordan samhandlingen skal foregå (Mofoss et al., 2012). Da vi startet studien vår trodde vi derfor at case-bedriften utarbeidet en tydelig handlings- og samhandlingsplan i oppstartsfasen slik litteraturen beskriver det. Etter intervjuene og observasjonene viste imidlertid virkeligheten seg å være noe annerledes, noe vi diskuterer i de neste avsnittene.

Basert på Mathieu og Rapp (2009) sine funn om handlingsplan kan det ikke sies at case-bedriften alltid utarbeider klare mål og delmål før arbeidet med et prosjekt starter. I følge Marks et al. (2001) og Smith et al. (1990) vil velformulerte mål øke sjansene for at et team klarer å jobbe effektivt sammen og levere produktet til rett tid og med rett kvalitet. Det varierte imidlertid fra prosjekt til prosjekt hvor spesifikke og tydelige målene i case-bedriften var. Dette så ut til å komme av at prosjektene noen ganger var utforskende i sin natur og at det dermed ikke var mulig å på forhånd definere klare leveransmål. Her ble altså ikke målene identifisert før man begynte å løse arbeidsoppgavene, men de ble til underveis. For andre prosjekter hadde case-bedriften derimot tydelige og spesifikke leveransmål, noe som er i tråd med det vi har sett i teorien. Uavhengig av hvor velformulerte mål et prosjekt har, opererer case-bedriften med myke tidsfrister for å forhindre at man skal ta forhastede og dårlige beslutninger, og for å forhindre at de ansatte skal bli utbrent. Teammedlemmene følte at dette gav de en mulighet til å levere et produkt av høyere kvalitet, enn om de skulle forholde seg til en absolutt tidsfrist. Det

var mulig for bedriften å ha myke tidsfrister da de svært sjeldent hadde leveranser til eksterne aktører som forventet å få en spesifikk leveranse til et gitt tidspunkt.

Det var ikke bare tydeligheten i leveransemålene og tidsfristene som var annerledes i case-bedriften sammenlignet med anbefalinger fra litteraturen, men også hvordan de kom frem til målene. Gjennom intervju og observasjoner så vi at de overordnede målene for et prosjekt ble satt gjennom en kontinuerlig dialog mellom produktansvarlig og prosjektleder. Videre utarbeidet de involverte i prosjektet sammen med prosjektleder et forslag til leveransemål. Her hadde produktansvarlig det overordnende ansvaret for å definere prosjekter og prioritere mellom disse, men gjorde dette i tett samarbeid med de ansatte. Produktansvarlig samlet kontinuerlig inn tilbakemeldinger fra de ansatte og formulerte mål basert på dette. Alle teammedlemmene var også enige om at produktansvarlig skulle ha denne beslutningsmyndigheten og aksepterte de valgene han gjorde. Ut i fra dette kan det sies at bedriften bruker tilstrekkelig med tid på utarbeidelse av handlingsplanen slik Mofoss et al. (2012) påpeker er viktig.

Før vi startet datainnsamling antok vi, med bakgrunn i Mofoss et al. (2012), at identifisering og fordeling av roller og ansvar var en viktig prosess i oppstarten av hvert prosjekt. Vi så imidlertid at fordelingen av roller og ansvar var en mindre fremtredende del av oppstartsaktivitetene i case-bedriften enn vi først antok. Vi så at rollene og ansvarsområdene i bedriftsteamet stort sett ble fordelt på bakgrunn av den enkeltes kompetanse og motivasjon, slik det beskrives av Mathieu og Rapp (2009), Katzenbach og Smith (1993a) og Hjertø (2013). Til forskjell fra litteraturen så vi derimot at dette ikke er en veldig formalisert prosess i case-bedriften. Hvem som ble tildelt prosjektlederrollen ble ofte gitt ut fra hvem som skulle gjøre mesteparten av arbeidet i prosjektet. De øvrige teammedlemmene var ofte gitt ut fra den enkeltes motivasjon og kompetanse. Dette kan skyldes at case-bedriften er relativt liten slik at det ikke er mange som har samme spisskompetanse innenfor samme fagområdet. I og med at bedriften opererer som ett bedriftsteam kjenner alle til hverandres kompetanser, og ansvarsområdene er prosjektuavhengig.

I likhet med det Katzenbach og Smith (1993b) anbefaler, har bedriften utarbeidet tydelige normer og spilleregler for hvordan samhandlingen mellom de ansatte skal foregå, men måten

de gjør det på skiller seg fra det vi har sett i litteraturen. I case-bedriften er ikke normene og spillereglene unike og knyttet til hvert enkelt prosjekt, men er i stedet universelt utformet og gjelder for hele bedrift på ett aggregert nivå. Normene og spillereglene i case-bedriften er forankret i bedriften og gjelder altså for alle teammedlemmene på tvers av alle prosjekter og sprinter. Bedriften har utarbeidet tydelige normer og regler for hvordan og når man kan ta kontakt med hverandre, møteplikt og faste møtetidspunkter. Når normene og spillereglene er gjeldende på et aggregert bedriftsnivå, blir det enklere for de ansatte å arbeide på tvers av flere ulike prosjekter. Vi så at normene og reglene var spesifikke og formulert slik at det var tydelig om de brytes eller overholdes, noe som er i tråd med Assmann (2008) sine anbefalinger. Utover disse faste universelle normene og spillereglene, velger prosjektgruppene selv hvordan og om de ønsker å ha særskilte normer og spilleregler for hvordan samhandlingen skal foregå innad i hvert prosjekt.

Oppsummert kan vi si at bedriften ikke har en klart formulert handlingsplan slik Mathieu og Rapp (2009) beskriver den. De bruker likevel god tid på å formulere en mer uformell plan for å gi bedriften retning lignende det vi finner hos Mathieu og Shultze (2006). Bedriften har heller ikke en fullstendig samhandlingsplan for hvert prosjekt, men de avklarer likevel roller og ansvar for hvert prosjekt, samt at de har tydelige normer og spilleregler for samhandling på lik linje med det litteraturen (Mathieu & Rapp, 2009; Katzenbach & Smith, 1993a; Katzenbach & Smith, 1993b; Assmann, 2008) hevder at et team bør ha, men på et aggregert nivå. Til slutt kan man si at selv om bedriften ikke har en tydelig oppstartsfasen før hvert prosjekt, er oppstartsaktivitetene likevel viktige for å sette klare rammer for samhandlingen i bedriftsteamet og styre bedriften i riktig retning.

5.6. Oppsummering av diskusjonen

Vi har i dette kapitlet diskutert hvorvidt eksisterende definisjoner av virtuelle team fremdeles er dekkende. Vi hevder at graden av bruken av virtuelle samhandlingsverktøy vil være den mest fremtredende dimensjonen for å definere hvorvidt et team ansees som virtuelt, mens geografisk spredning, synkron kommunikasjon og informasjonsverdi er mindre viktige. Videre har vi sett på fordeler og utfordringer med virtuell samhandling og diskutert dette opp mot eksisterende teori. Vi har sett hvordan case-bedriften håndterer konflikt, mangel på tillit og følelse av isolasjon, som i litteraturen er fremhevet som utfordringer. I case-bedriften fant vi dessuten

flere fordeler og utfordringer enn det vi har funnet beskrevet i litteraturen. Blant annet var de ansattes fleksibilitet til å jobbe hvor man måtte ønske en av de viktigste fordelene som kom fram i vår studie, mens dårlig internettforbindelse og tidsforskjell var noen av utfordringene. Selv om case-bedriften ikke alltid strukturerer prosjekter og oppgaver i ulike klart definerte team, har vi sett at MTM kan være en fordel for å utnytte knappe, kunnskapsbaserte ressurser mest mulig effektivt. Prioritering mellom oppgaver og kommunikasjon mellom ansatte som jobber med forskjellige prosjekter viste seg å være nøkkelen for å unngå flaskehals og stopp i fremdriften på prosjekter.

Vi har også sett at case-bedriftens handlings- og samhandlingsplaner ikke utarbeides på samme måte som teorien beskriver det. Til forskjell fra eksisterende litteratur er normer og regler i case-bedriften utformet på et aggregert nivå og gjelder for hele bedriften uavhengig av prosjekt. Case-bedriften har dessuten en helhetlig oversikt over alle prosjekter, men det er ikke alltid definert klare mål før prosjektoppstart. I de prosjektene som er utforskende av natur, blir mål definert underveis i prosjektet, men det er ofte en løpende dialog med produktansvarlig. Andre prosjekter kan ha mer tydelige mål fra start. Vi kan altså si at samhandlingsplanen i case-bedriften er definert på et aggregert nivå, mens handlingsplanen bare delvis er det da det er mer tilrettelagt for justeringer utover bedriftens overordnede plan.

5.7. Begrensninger og videre forskning

I dette kapitlet vil vi ta for oss de begrensningene studien har, og komme med forslag til videre forskning. I studien har vi kun sett på én case-bedrift og datagrunnlaget består av 8 intervju og 5 observasjonspunkter, noe som ikke er tilstrekkelig for å trekke konklusjoner utover case-bedriften. Svarene vi fikk fra informantene kan dessuten ha blitt påvirket av gjennomføringen av intervjuene eller av andre årsaker være sannhetsvridene. I kapittel 3 – Metode er det beskrevet flere detaljer om de metodiske valgene og det er gjort en vurdering av datakvaliteten.

Vi har stilt spørsmålsteget ved eksisterende definisjon av virtuelle team, og hevdet at den kanskje bør oppdateres gitt den raske teknologiske utviklingen som har skjedd den senere tiden. Videre forskning bør derfor se nærmere på om det kan være formålstjenlig å legge andre

kriterier til grunn for definisjonen av virtuelle team, enn det som har vært gjort i litteraturen til nå.

Case-bedriften har dessuten relativt få ansatte slik at hele bedriften i realiteten ansees som ett team. Videre forskning bør derfor se på større bedrifter med flere klart definerte team for å se om det for eksempel byr på andre typer utfordringer eller andre fordeler, samt om det er forskjell mellom team i samme bedrift. Gjennom vår studie så vi dessuten at det til forskjell fra eksisterende litteratur ikke nødvendigvis er et klart skille mellom MTM og mer tradisjonelle enkle teammedlemskap i en bedrift. Det hadde derfor vært interessant med videre forskning på slike teamløsninger. En mulig retning for videre forskning kan være å se om en slik teamløsning kan muliggjøre en høyere utnyttelsesgrad av knappe ressurser uten at det fører til flere flaskehalsar og økt tidsbruk på prosjektene.

Vi kan altså ikke utelukke at samhandlingen foregår på andre måter i tilsvarende bedrifter. Diskusjonene i denne studien må derfor sees i lys av dette og funnene anvendes med varsomhet. Videre må vi også være forsiktige med å generalisere på bakgrunn av de funnene vi har gjort. Hadde studien inkludert flere bedrifter, samt flere observasjoner og intervjuer fra ulike bedrifter, kunne vi hatt grunnlag for å sammenligne på tvers av bedrifter og vi kunne hatt større grunnlag for å generalisere funnene. Dersom vi hadde inkludert flere bedrifter og flere intervjuer i studien, hadde nok omfanget lett blitt for stort i forhold til rammene for vår studie. Det er en lang og tidkrevende prosess å få tilgang til relevante bedrifter, så vi anså oss heldige som fikk tilgang til denne ene case-bedriften innenfor det tidsrommet vi hadde tilgjengelig. Videre forskning bør derfor inkludere flere bedrifter, gjerne fra flere ulike bransjer.

I studien har vi ikke målt hvor effektiv samhandlingen har vært. Vi kan altså ikke si hvordan eller hvor mye de faktorene vi har identifisert som viktige for samhandlingen, har påvirket effektiviteten i teamet. Dette har heller ikke vært intensjonen med studien, da vi kun har hatt som formål å identifisere hvilke faktorer som er viktige for at den virtuelle samhandlingen skal fungere. For videre forskning kan det derfor være interessant å studere disse faktorene opp mot effektivitet i teamet. Dette vil kunne være interessant for bedrifter som ønsker å ta i bruk

virtuelle team, da de med bakgrunn i slik forskning kan gjøre bevisste prioriteringer i forhold til hvilke faktorer de bør vektlegge mest.

På tross av de nevnte begrensningene, mener vi likevel at studien har verdi fordi den gir innblikk i hvordan man samhandler virtuelt i dag, som kan skille seg fra tidligere studier om virtuell samhandling på grunn av den raske teknologiske utviklingen. Vi har sett at case-bedriften jobber sammen virtuelt på en ganske unik måte, spesielt i norsk sammenheng. Ettersom det kun er et fåtall bedrifter i Norge som samhandler virtuelt i samme omfang og på samme måte som case-bedriften, er funnene fra studien vår interessante. I de neste avsnittene beskriver vi hvilke praktiske implikasjoner denne studien kan gi for bedrifter.

5.8. Praktiske implikasjoner

Studien viser hvordan en norsk oppstartsbedrift samhandler virtuelt og vi peker på viktige elementer for hvordan de får dette til. Bedrifter som jobber virtuelt eller vurderer å starte med virtuelle team kan bruke studien som et utgangspunkt for hvordan de skal få virtuell samhandling til å fungere. Vår studie kan også hjelpe bedrifter til å se fordeler med virtuell samhandling, men også bidra til å få et mer bevisst forhold til utfordringene dette medfører.

Vår studie har vist at høy grad av virtuell samhandling kan være attraktivt for både ansatte og bedrifter. De ansatte kan blant annet få større fleksibilitet i hverdagen. Det innebærer at de kan jobbe fra hvor de vil, bo der de vil og unngå å bruke fritiden på å sitte i kø på vei til jobb. Bedriften på sin side kan ansette personer med rett kompetanse uavhengig av hvor i verden de befinner seg. Det åpner opp for tilgang til en større ressursbase og mer valgfrihet når det kommer til hvem bedriften ønsker å ansette. Bedriften kan dessuten redusere reisekostnader betraktelig, da møter kan holdes virtuelt. Kostnadsbesparelser kan også oppnås ved at ansatte blir værende i bedriften selv om de flytter vekk fra hovedkontoret. Bedriften sparer både tid og penger som ellers ville gått med til ansettelsesprosesser og opplæring.

Vi har også pekt på flere utfordringer med virtuell samhandling. Det er viktig at ledelsen er oppmerksomme på disse utfordringene og gjennomfører tiltak for å løse dem slik at virtuell

samhandling skal fungere til det beste for selskapet og de ansatte. Tillit og psykologisk trygghet, tilrettelegging, bedriftskultur og felles identitet er nøkkelord man som leder bør ta inn over seg og jobbe aktivt med for å få til god virtuell samhandling, både innad i et team og på tvers av flere team. Nye bedrifter kan enklere bygge opp en slik kultur fra starten. For bedrifter som har eksistert en stund må det gjerne påregnes lengre tid for å endre eksisterende kultur. Det å bygge og vedlikeholde tillit er også essensielt for at virtuell samhandling skal fungere i det omfanget vi har sett i vår studie. De ansatte må ha tillit til hverandre og til ledelsen, og ledelsen må vise tillit til de ansatte. Dette tar tid og er en kontinuerlig prosess. Til slutt er det også viktig å påpeke at høy grad av virtuell samhandling ikke nødvendigvis passer like godt for alle personer eller alle typer bedrifter.

6. Konklusjon

Vi har gjennom denne studien beskrevet hvordan den virtuelle samhandlingen foregår i case-bedriften. Først så vi at alle ansatte i case-bedriften kan sees på som ett team, selv om alle jobber på flere ulike prosjekter samtidig. De opererer altså som ett bedriftsteam, samtidig som de ansatte har multiple teammedlemsskap i flere prosjekter. Når de ansatte måtte prioritere mellom ulike prosjekter så vi at det var hensynet til bedriften og mest mulig framdrift for alle prosjekter samlet sett som var viktigst. De hadde i mindre grad fokus kun på sine egne prosjekter og tidsfrister. Noe av grunnen til dette var at ingen prosjekter hadde harde tidsfrister. Det vil si at det ikke var noen negative konsekvenser eller kommentarer dersom man ikke leverte innen tidsfristen. Samtidig var det heller ikke konkurranse om å bli ferdig med flest mulig av sine egne prosjekter på bekostning av andre sine prosjekter.

Videre så vi at normer og regler for samhandling ikke ble diskutert ved oppstart av hvert prosjekt, slik litteraturen gjerne anbefaler. Normer og regler var i stedet definert på et aggregert nivå og var felles for hele bedriften. På grunn av dette var det mindre behov for omfattende avklaringer om hvordan de skulle samhandle ved oppstart av hvert prosjekt. Dette var videre en årsak til at de ansatte raskt kunne bytte mellom ulike prosjekter. Til slutt i del 1 av resultatene beskrev vi hvilke fordeler og utfordringer de ansatte så med samhandling i virtuelle team. Fleksibilitet for de ansatte var en av de fordelene som så å si alle nevnte. De kunne styre hverdagen mye selv, kunne jobbe fra der de ville og opplevde stor grad av frihet. Av utfordringer var det tidsforskjellen og det at man mister mikrointeraksjoner ved virtuell samhandling som var mest framtrædende. Denne beskrivelsen av hvordan den virtuelle samhandlingen foregår i case-bedriften besvarer den første delen av forskningsspørsmålet vårt.

Etter analysen av datagrunnlaget så vi dessuten at tillit og psykologisk trygghet, felles identitet, tilrettelegging og bedriftskultur var de viktigste funnene som forklarte hvordan case-bedriften får virtuell samhandling til å fungere. Disse funnene belyser del 2 av forskningsspørsmålet. For det første var tillit og psykologisk trygghet helt essensielt for at den virtuelle samhandlingen kunne fungere i den utstrekning vi så i case-bedriften. De ansatte var åpne og ærlige i sine tilbakemeldinger til hverandre og til ledelsen. Vi så dessuten at ledelsen hadde lagt opp demo-/retrospektivmøtene til at de ansatte skulle komme med ærlige tilbakemeldinger, både positive

og negative, og vi opplevde at det var stor takhøyde i disse møtene. Tillit til hverandre var dessuten en integrert del av bedriftskulturen. For det andre hadde ledelsen mye fokus på å skape relasjoner blant de ansatte, og skape en felles identitet innad i bedriften. Det var gjerne en uformell prat i starten av møter og det ble arrangert jevnliges firmaturer hvor alle ansatte var fysisk samlet på ett sted. I tillegg var det en forventning, både fra ledelsen og blant de ansatte, at alle skulle være aktive på den interne kommunikasjonskanalen Slack. For det tredje var tilrettelegging av verktøy og møtepunkter en forutsetning for at den virtuelle samhandlingen skulle kunne fungere. Samhandlingsverktøyene var ikke begrenset til e-post og videomøter, men de benyttet et bredt spekter av verktøy og sosiale medier. Møtene var lagt opp på en slik måte at de som logget seg på via video skulle ha den samme opplevelsen av møtet som de som satt fysisk på kontoret. Til slutt så vi at det var viktig at bedriften og ledelsen har fokus på å skape en bedriftskultur som omfavner virtuell samhandling og evner å skape en felles identitet innad i bedriftsteamet. Dette startet allerede i ansettelsesfasen, hvor ledelsen var bevisst på å ansette personer som var selvdrevne og kunne jobbe med denne arbeidsformen.

7. Litteraturliste

- Aalen, I. & Enli, G. (2018). Sosiale medier. I *Store norske leksikon*. Hentet 5. juni 2018 fra https://snl.no/sosiale_medier
- Armstrong, D. J. & Cole, P. (2002). Managing Distances and Differences in Geographically Distributed Work Groups. I P. Hinds & S. Kiesler (Red.), *Distributed Work* (s. 167-186). Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Assmann, R. (2008). *Teamorganisering: Veien til mer fleksible organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Golden-Biddle, K. & Locke, K. (2007). *Composing Qualitative Research* (2. utg.). Thousand Oaks: Sage.
- Handy, C. (1995). Trust and the Virtual Organization. *Harvard Business Review*, 73(3), 40-50.
- Hjertø, K. B. (2013). *Team*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jarvenpaa, S. L. & Leidner, D. E. (1999). Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Organization Science*, 10(6), 791-815.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1993a). The Discipline of Teams. *Harvard Business Review*, 71(2), 111-120.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1993b). *The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

- Kirkman, B. L. & Mathieu, J. E. (2005). The Dimension and Antecedents of Team Virtuality. *Journal of Management*, 31(5), 700-718. doi:10.1177/0149206305279113
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Gibson, C. B., Tesluk, P. E. & McPherson, O. (2002). Five Challenges to Virtual Team Success: Lessons from Sabre, Inc. *Academy of Management Executive*, 16(3), 67-79. URL: <http://www.jstor.org/stable/4165869>
- Laitinen, K. & Valo, M. (2018). Meanings of Communication Technology in Virtual Team Meetings: Framing Technology-Related Interaction. *International Journal of Human-Computer Studies*, 111, 12-22. doi:10.1016/j.ijhcs.2017.10.012
- Marks, M. A., Mathieu, J. E. & Zaccaro, S. J. (2001). A Temporally Based framework and Taxonomy of Team Processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376. doi:10.2307/259182
- Martins, L. L., Gilson, L. L. & Maynard, M. T. (2004). Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 30(6), 805-835. doi:10.1016/j.jm.2004.05.002
- Mathieu, J. E., Maynard, M. T., Rapp, L. T. & Gilson, L. L. (2008) Team Effectiveness 1997 – 2007: A Review of Recent Advancement and a Glimpse Into the Future. *Journal of Management*, 34(3), 410-476. doi:10.1177/0149206308316061
- 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. doi:10.1037/a0013257

Mathieu, J. E. & Schultze, 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. URL: <http://www.jstor.org/stable/20159784>

Maynard, T., Mathieu, J. E., Rapp, T. L. & Gilson, L.L (2012). Something(s) Old and Something(s) New: Modeling Drivers of Global Virtual Team Effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 33(3), 342-365. URL: <http://www.jstor.org/stable/41415759>

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. URL: <https://search.proquest.com/business/docview/862094570/fulltextPDF/CA032C7FD6A24051PQ/1?accountid=37265>

Mofoss, R., Nederberg, L., Schei, V. & Sverdrup, T. E. (2012). De første avgjørende minuttene? En multimetodestudie av teametablering. *Praktisk Økonomi og Finans*, 28(1), 35-51. URL: <https://www.idunn.no/pof/2012/01/art12>

Mortensen, M. & Hinds, P. J. (2001). Conflict and Shared Identity in Geographically Distributed Teams. *The International Journal of Conflict Management*, 12(3), 212-238. doi:10.1108/eb022856

Mortensen, M., Woolley, A. W. & O'Leary, M. (2007). Conditions Enabling Effective Multiple Team Membership. I K. Crowston, S. Sieber & E. Wynn (Red.), *IFIP International Federation for Information Processing, Volume 236, Virtuality and Virtualization* (s. 215-228). Boston: Springer.

O'Leary, M. B., Mortensen, M. & Woolley, A. W. (2011). Multiple Team Membership: A Theoretical Model of its Effects on Productivity and Learning for Individuals and Teams. *The Academy of Management Review*, 36(3), 461-478. URL: <http://www.jstor.org/stable/41319181>

Pickup, O. (2018, 23. februar). A New Era in the Evolution of Remote Working. *The Telegraph*. Hentet fra <https://www.telegraph.co.uk/business/future-technologies/evolution-of-remote-working/>

Poakis, J. G., & Salehi, M. (2016, 29. november). Introduction and History of Communications Systems. Hentet fra <http://www.ni.com/white-paper/14797/en/>

Purvanova, R. K. (2014). Face-to-Face Versus Virtual Teams: What Have We Really Learned? *The Psychologist-Manager Journal*, 17(1), 2-29. doi:10.1037/mgr0000009

Reynolds, T. (2013, i.d.). Scrum Philosophy. Hentet fra <https://theagilemindset.wordpress.com/the-scrum-philosophy/>

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (7. utg.). Harlow: Pearson.

Schwaber, K & Sutherland, J. (2017, november). The Scrum Guide. Hentet fra <http://www.scrumguides.org/scrum-guide.html>

Scrum.org. (2018). What is Scrum? Hentet 4. mai 2018 fra <https://www.scrum.org/resources/what-is-scrum>

Smith, K. G., Locke, E. A. & Barry, D. (1990). Goal Setting, Planning, and Organizational Performance: An Experimental Simulation. *Organizational Behavior and Human*

Decision Processes, 46(1), 118-134. URL: [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(90\)90025-5](https://doi.org/10.1016/0749-5978(90)90025-5)

Stewart, G. L., Fulmer, I. S. & Berrick, M. R. (2005). An Exploration of Member Roles as a Multilevel Linking Mechanism for Individual Traits and Team Outcomes. *Personnel Psychology*, 58(2), 343-365. doi:10.1111/j.1744-6570.2005.00480.x

Sverdrup, T. E. (2012) *The Strength of Reciprocity: Exploring Horizontal Psychological Contracts in Work Groups*. (Doktoravhandling). Norges Handelshøyskole, Bergen.

Thompson, L. L. (2014). *Making the Team: A Guide for Managers* (4. utg.) Essex: Pearson Education Limited.

Thompson, L. L. (2015) *Making the Team: A Guide for Managers* (5. utg.) Essex: Pearson Education Limited.

Wilkinson, N. L. & Moran, J. W. (1998). Team Charter. *The TQM Magazine*, 10(5), 355-361. doi:10.1108/09544789810231234

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3. utg.). Thousand Oaks: Sage.

8. Vedlegg

8.1. Vedlegg A: Samtykkeerklæring

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

"Samhandling i virtuelle team"

Bakgrunn og formål

Vi er to masterstudenter fra Norges Handelshøyskole (NHH) som skal skrive en masteroppgave innenfor teamet team og teamledelse. Formålet med denne studien er å se på virtuelle samhandling i en moderne organisasjon der de ansatte er med i flere team/arbeidsprosesser samtidig. Avhandlingen gjennomføres i samarbeid med FOCUS programmet ved NHH. FOCUS er et forskningsprosjekt ved NHH der skolen samarbeider med ulike næringslivsaktører om å utvikle kunnskap om norske bedrifter innenfor tema som internasjonalisering og integrering, ledelse av kunnskapsmedarbeidere, dynamiske styringsmekanismer og kunnskapsdeling. Målet for FOCUS er å bidra til utvikling av teorier og modeller for fremtidige foretaksløsninger, samt etablere nye arenaer for samarbeid mellom akademia og næringslivet.

Utvalget

Utvalget i vår studie vil bli trukket i samarbeid med vår kontaktperson hos dere. De deltakerne som blir forespurt, avgjør selv om de ønsker å delta. Kriteriet for å kunne delta er at man er med i eller har vært med i flere team/arbeidsprosesser/sprinter på samme tidspunkt og at hoveddelen av samarbeidet med andre foregår virtuelt.

Hva innebærer deltakelse i studien?

I denne forespørselen ber vi deg om å delta på et intervju (+ eventuelt et oppfølgingsintervju) med varighet på mellom 30-60 min. Intervjuet vil bli tatt opp på bånd, og det vil gjøres notater underveis. Vi ber også om tilgang til å kunne observere ett eller flere samhandlingsmøter mellom deg og de du samhandler med. Samhandlingsmøtet vil bli tatt opp på video og /eller lydopptak, og vi vil også gjøre notater underveis.

Resultatene av studien vil bli anonymisert og eventuelle bedriftssensitive opplysninger vil bli ikke bli tatt med i datagrunnlaget for studien.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Det er helt frivillig å delta i prosjektet, og du kan til enhver tid trekke deg fra studien. Forskerne i FOCUS-programmet vil få tilgang til de anonymiserte dataene, og de er underlagt taushetsplikt. Det vil kunne være aktuelt å senere gjennomføre en oppfølgingsundersøkelse. Dersom dette skulle bli aktuelt vil du motta ny informasjon, samt en ny forespørsel om å delta. Studien vil avsluttes i løpet av Juni 2018.

Frivillig deltakelse

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

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

Med vennlig hilsen

Marit Heiene

NHH

E-post: marit.heiene@student.nhh.no

Tlf: +47 916 13 929

Sondre Godvik Olsen

NHH

E-post: sondre.olsen@student.nhh.no

Tlf: +47 901 98 116

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

Navn (Blokkbokstaver):

.....

Signatur:

.....

Telefonnummer:

.....

E-post:

.....

8.2. Vedlegg B: Førstekast til intervjuguide

FØRSTEEKAST TIL INTERVJUGUIDE:

Innledning:

- Takke intervjuobjektet for at han/hun er villig til å delta på møtet
- Formålet med denne studien er å se på virtuelle samhandling i en moderne organisasjon der de ansatte er med i flere team/arbeidsprosesser samtidig.
- Intervjuet vil vare 30-60 min
- Både enkeltpersoner og arbeidsgruppen som en helhet vil holdes anonymt, og at som sies vil være konfidensielt. Vi vil lagre dataen på en måte som sikrer konfidensialitet
- Intervjuet vil bli tatt opp på båndopptaker om den intervjuede godtar dette

Generelle spørsmål:

- Hvor lenge har du jobbet i firmaet?
- Hva er din rolle i firmaet?
- Hvor mange team/prosjekter/sprints/arbeidsprosesser er du med på akkurat nå/denne uken/måned?
- Kan du si litt generelt om hva din rolle er i de ulike teamene, hva er ditt bidrag? Jobber du i mange team, så plukk ut de 3-4 viktigste.
- Kan du fortelle kort hvilke utfordringer/problemløsinger de ulike teamene jobber med? Jobber du i mange team, så plukk ut de 3-4 viktigste.
- Hvordan ble du tildelt de oppgavene/teamene du er med i?

Samhandling

- Hva er formålet med samhandlingen (business resultater, endring, kundefokus, samarbeid, andre?)
- Kan du fortelle litt om hvordan samhandlingen foregår? Har dere felles møter, jobber dere separat med hver deres deloppgave etc?
- Hvordan prioriterer du mellom de ulike team oppgavene? Hvor ofte bytter du mellom ulike team/oppgaver i løpet av en dag/uke?

- Ca. hvor mye tid bruker du på de ulike teamene i løpet av en uke/to uker.
- Hva er de største hindringene for å nå teammålene

Multiple team medlemskap

- Hva er hovedårsaken til at du jobber i flere team samtidig?
- Hva er den største fordelen må å jobbe i mange team samtidig?
- Hva er den største ulempen?

Virtuell samhandling

- Sånn cirka hvor mye av samarbeidet foregår virtuelt? Varierer det mellom ulike team?
I så fall hvorfor?
- Hva opplever du er den største fordelen med å jobbe i virtuelle team? Hva opplever du er den største ulempen?

8.3. Vedlegg C: Andreutkast til intervjuguide

ANDREUTKAST TIL INTERVJUGUIDE:

Innledning:

- Takke intervjuobjektet for at han/hun er villig til å delta på møtet
- Formålet med denne studien er å se på virtuelle samhandling i en moderne organisasjon der de ansatte er med i flere team/arbeidsprosesser samtidig.
- Intervjuet vil vare ca. 60 min
- Både enkeltpersoner og arbeidsgruppen som en helhet vil holdes anonymt, og alt som sies vil være konfidensielt. Vi vil lagre dataen på en måte som sikrer konfidensialitet
- Det vil bli gjort opptak (lyd eller video) av intervjuet dersom intervjuobjektet godtar dette.

Generelle spørsmål:

1. Kan du fortelle kort om deg selv og din bakgrunn?
2. Hvilke "product area"/prosjekt er du involvert i denne sprinten (uke 11-12)?
3. Kan du si kort hva din rolle er i de ulike prosjektene? (Oppfølging: Er du deltaker eller prosjekt leder, annet?)

Handlingsplan

For det prosjektet du er lead på:

4. Fortell litt om hva det innebærer for deg å være prosjektleder på prosjekter.
 - a. Hvilke forventinger opplever du at de andre har til deg som prosjektleder?
 - b. Hvorfor har du prosjektleder rollen på dette prosjektet?
5. Etter planleggingsmøtet 12. mars, hva var det første du gjorde for å komme i gang med det prosjektet du er prosjektleder for? (identifisere deltakere, sette mål etc.).
 - a. Hvorfor valgte du å samarbeide med disse personene?
 - b. Hvordan kontaktet du de som skal bidra til prosjektet (e-post, telefon, sms etc.)
6. Opplever du at prosjektet har klart definerte leveransemål?
 - a. Forklar hvorfor/hvorfor ikke?
7. Hvordan ble målene satt? / Planlegger dere evt. å komme fram til leveransemål for prosjektene? Forklar
8. Hva ser du på som det største hinderet for å nå prosjektmålene? Forklar

For de prosjektene du er deltaker i:

9. Fortell litt om hva det innebærer å være deltaker på et prosjekt.
 - a. Hvilke forventinger har prosjektleder og de andre deltakerne til deg (ifht leveransemål, samhandling etc)?
10. Hvordan ble du involvert i disse prosjektene? (Oppfølging: ble du kontaktet av prosjekt leder, meldte deg interessert, delegert, annet?)
11. Hvordan ble du kontaktet av prosjekt leder (e-post, sms, telefon, ftf?)
12. Opplever du at prosjektene har klare leveransemål? Har du klare leveransemål for dine bidrag? Forklar
13. Hvordan ble målene satt? / Planlegger dere evt å komme fram til leveransemål for prosjektene? Forklar
14. Hva ser du på som det største hinderet for å nå prosjektmålene?

Samhandlingsplan

15. Fortell om hvordan dere samarbeider i et prosjekt?
 - a. Hvilke kommunikasjonsmetoder benyttes? Hvorfor?
 - b. Jobber dere sammen i fellesmøter eller hver for dere?
 - c. Hvor er dere lokalisert? Møtes dere noen gang fysisk?
16. Avklarer dere på forhånd hvordan dere skal jobbe sammen?
 - a. Oppfølging: f.eks hva er teamets hensikt og visjon, styrker og svakheter, roller og ansvarsområder, spilleregler og normer, evaluering og tilbakemelding, hvordan fremdrift skal rapporteres, hvordan kommunisere etc.)?
 - b. Hvordan avklares dette?
 - c. Hvis det ikke avklares, hvordan vet dere hvordan dere skal samhandle?
17. Opplever du at det er forskjell i måten dere samarbeider i de ulike prosjektene? Forklar.
 - a. Hvorfor er det evt. forskjeller (pga lokasjon, person, oppgavetype)?
18. Kan du fortelle om en episode eller prosjekt hvor det var utfordringer i samarbeidet. For eksempel: noen som ikke leverte som avtalt/forventet, misforståelser ifht til hva som skulle leveres og når?
 - a. Hvorfor var det en utfordring?
 - b. Hvordan ble det håndtert? (av prosjektleder, av deg/ de andre i teamet?)

19. Hvordan opplever du demo/retorspektiv og standupmøtene? Informativt, sosialt, kjedelig, tidkrevende, nyttig? Forklar.

Virtuelt

20. Hvilke samhandlingsmetoder foretrekker du? E-post, face-to-face, sms, slack, videomøte, kombinasjon? Hvorfor?
- Ca. hvor mye av samarbeidet foregår virtuelt (dvs. ikke face-to-face)?
 - Varierer det mellom ulike team? Hva opplever du i så fall er grunnen til det?
21. Hva opplever du er den største fordelen med å samarbeide virtuelt? Hva opplever du er den største ulempen?

Prioritering av oppgaver (relatert til MTM)

22. Hvordan opplever du det å ha krav/forventinger om leveranse til flere prosjekt samtidig (under samme sprint)?
- Hvordan prioriterer du mellom de ulike prosjektene/oppgavene?
 - Hvor ofte bytter du mellom ulike prosjektene/andre arbeidsoppgaver i løpet av en dag/uke?
23. Hva ser du som de største fordelene med å jobbe med mange prosjekter innenfor samme sprint? Hva er den største ulempen?

Til Produktansvarlig

- Fortell om tanken bak og hensikten med demo/retrospekt og planleggingsmøtene? Hvordan opplever du at møtene fungerer?
- Fortell om prosessen med hvordan prosjekt lead på de ulike prosjektene blir valgt?
- Hvordan er prioriteringen mellom de ulike prosjektene?
- Dere har relativt "mye" møtevirksomhet ilt en uke. Hvorfor har dere valgt å gjøre ting på denne måten? Fordeler/ulempen?

Avslutning:

- Takk for at du tok deg tid til å svare på spørsmålene våre.
- Er det noe annet du vil tilføye?
- Alle svar vil behandles anonymt.
- Er det greit at vi kontakter deg igjen dersom vi har oppfølgingsspørsmål?