



Digitalt samarbeid

Hvordan fasilitere for godt samarbeid ved bruk av IKT

Andreas Evensen & Øyvind Grimsgaard

Veiledere: Vidar Schei og Therese E. Sverdrup

Masteroppgave innenfor hovedprofilen 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 innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

I denne masterutredningen har vi sett på hvordan et IT-konsulentfirma bruker IKT for å samarbeide. Vi har gjennomført ni dybdeintervjuer og observert fire møter for å få en bedre forståelse av prosessen vi har valgt å kalle "digitalt samarbeid". Dette ga oss et rikt og dyptgående godt datagrunnlag, som vi har brukt til å se opp mot aktuell teori innen team, oppstartsaktiviteter, tillit, oppfattet nærhet og organisasjonslæring. På bakgrunn av innsamlet data kunne vi kjenne igjen en del av fenomenene som allerede er presentert i litteraturen, samtidig som vi oppdaget noen nye.

Ved å se på organisatoriske-, team- og individuelle faktorer har vi avdekket en del forhold som legger til rette for et godt digitalt samarbeid. Først og fremst får vi bekreftet betydningen av å avklare forventninger. Dette kan teamet gjøre gjennom å lage en handlingsplan og en samhandlingsplan. Når det kommer til å bruke IKT aktivt i samarbeid, er det ulike preferanser for hvor aktivt og hvilke verktøy den enkelte ønsker å bruke. Å standardisere dette i organisasjonen virker å bidra til økt kunnskapsdeling, organisasjonslæring og redusere prosesstap. I tillegg er korrekt bruk, og det å ha ansvarspersoner for å påse dette, av betydning for oppnådd effekt.

De fleste organisasjoner og team avholder en god del virtuelle møter, og casebedriften i denne studien er intet unntak. Et av hovedfunnene i denne studien er hvordan møtestrukturen påvirker den opplevde effektiviteten av møtet. Det er lett for at møtedeltakere blir isolert dersom det er en stor ulikhet på størrelsen på gruppene som er koblet opp i et virtuelt møte. Vi lanserer begrepet møtetyngdepunkt, som vi definerer som det abstrakte området hvomør fokuset til møtedeltakerne i all hovedsak blir dratt imot. Dersom møtetyngdepunktet eksisterer lokalt hos en av gruppene, vil de andre deltakerne som er koblet opp til møte oppleve større grad av isolasjon, noe som igjen har en negativ effekt på opplevd effektivitet av møtet.

Forord

Denne masterutredningen er skrevet innenfor hovedprofilen strategi og ledelse, som en del av mastergraden i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Utredningen utgjør 30 studiepoeng for hver av forfatterne. Utredningen er en del av forskningsprogrammet Future Oriented Corporate Solutions (FOCUS), og herunder en del av forskningsprosjektet CiBiViCi.

Studien har gitt oss en mulighet til å utforske et tema vi begge finner interessant. Vi tror at arbeidet vårt har vært med på å øke forståelsen vår av hvordan folk samarbeider, og hvordan dette er i en moderne kontekst. Vi er sikker på at mye av det vi har lært i denne prosessen, kanskje særlig knyttet til metodikk og hvordan man arbeider med en oppgave av denne størrelsen, er denne kunnskapen vil være til nytte for oss på et senere tidspunkt.

Vi retter i første omgang en takk til konsulentselskapet som har fungert som case i denne studien. Uten deres imøtekommenhet og åpenhet, hadde arbeidet med denne oppgaven blitt vesentlig mer krevende enn det har vært. En særlig takk går til vår kontaktperson, og personene som har stilt opp som informanter. Deres refleksjoner, innspill og vurderinger ga oss et datagrunnlag med mange interessante momenter.

I tillegg vil vi takke veilederne våre, Vidar Schei og Therese E. Sverdrup ved Institutt for strategi og ledelse på Norges Handelshøyskole. Deres innspill og faglige kunnskap har vært med på å heve det faglige nivået på denne oppgaven til en plan vi ikke hadde vært i stand til å kunne nå på egenhånd. I tillegg har det vært behagelig å alltid vite at dere har vært tilgjengelig for oss på kort varsel, når vi møtte utfordringer og sleit med fremgangen.

Til slutt vil vi rette en takk til henholdsvis kone og kjæreste, som tidvis har vært nødt til å se oss forsvinne inn i vår egen verden og dermed ikke gitt dem oppmerksomheten de vanligvis fortjener. En siste takk går fra Andreas til Sebastian Brun Bjørkheim, som med sin generelle kunnskap og forskningsforståelse har vært en uvurderlig samtalepartner i arbeidet med denne utredningen.

Vi er godt fornøyd med hvordan oppgaven har endt opp med å bli, og vi håper at lesere av den vil finne momentene som trekkes frem som like interessante som vi selv gjør.

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	2
FORORD	3
INNHOLDSFORTEGNELSE	4
1. INNLEDNING	7
1.1 BAKGRUNN	7
1.2 FORMÅL	7
1.3 STRUKTUR.....	8
2. TEORI	9
2.1 TEAM	9
2.1.1 <i>Definisjon av team</i>	9
2.1.2 <i>Virtuelle team</i>	10
2.2 OPPSTARTSAKTIVITETER	11
2.2.1 <i>Handlingsplan</i>	12
2.2.2 <i>Samhandlingsplan</i>	12
2.3 TILLIT.....	13
2.3.1 <i>Definisjonen av tillit</i>	14
2.3.2 <i>Tillit i virtuelle team</i>	14
2.4 OPPFATTET NÆRHET.....	15
2.4.1 <i>Kommunikasjon</i>	16
2.4.2 <i>Identifikasjon</i>	16
2.4.3 <i>Individuelle og sosio-organisatoriske faktorer</i>	17
2.5 ORGANISASJONSLÆRING OG KUNNSKAPSDELING	18
2.6 OPPSUMMERING AV TEORI OG POSISJONERING AV OPPGAVEN	20
3. METODE	22
3.1 FORSKNINGSTILNÆRMING	22
3.2 FORSKNINGSDESIGN	23
3.3 FORSKNINGSMETODE	23

3.3.1	<i>Forskningsstrategi</i>	23
3.4	KONTEKST.....	24
3.5	INNSAMLING AV DATA.....	25
3.5.1	<i>Utvalg</i>	27
3.5.2	<i>Observasjon</i>	28
3.5.3	<i>Intervju</i>	29
3.5.4	<i>Intervjuguide</i>	30
3.5.5	<i>Gjennomføring av fysiske intervju</i>	31
3.6	ANALYSE AV DATA.....	33
3.6.1	<i>Transkribering</i>	33
3.6.2	<i>Temasentrert analyse</i>	34
3.6.3	<i>Operasjonalisering av data</i>	35
3.6.4	<i>Presentasjon av data</i>	35
3.7	EVALUERING AV METODE.....	36
3.7.1	<i>Validitet</i>	36
3.7.2	<i>Reliabilitet</i>	38
3.7.3	<i>Etikk</i>	40
4.	RESULTAT	42
4.1	INNSATSAKTORER.....	43
4.1.1	<i>Organisasjon</i>	43
4.1.2	<i>Team</i>	50
4.1.3	<i>Individuelle faktorer</i>	55
4.2	MODERATORER	57
4.2.1	<i>Tillit</i>	57
4.2.2	<i>Oppstartsaktiviteter</i>	63
4.3	DIGITALT SAMARBEID	66
4.3.1	<i>Møtedynamikk</i>	66

4.3.2	<i>Interaksjon</i>	68
4.4	OPPSUMERING AV RESULTATENE	73
5.	DISKUSJON	75
5.1	BRUK AV IKT	75
5.1.1	<i>Standarder og korrekt bruk av IKT</i>	75
5.1.2	<i>IKT tilrettelegger kunnskapsdeling og organisasjonsminne</i>	76
5.1.3	<i>Individuelle preferanser og ferdigheter</i>	78
5.2	DET VIRTUELLE MØTET	78
5.2.1	<i>Utfordringer og gevinster med virtuelle møter</i>	79
5.2.2	<i>Møtestruktur</i>	81
5.2.3	<i>Fredagsmøtet</i>	83
5.3	RELASJONSBYGGING I ET DIGITALT SAMARBEID.....	83
5.4	OPPSUMMERING AV DISKUSJON.....	86
5.5	BEGRENSNINGER OG VIDERE FORSKNING	88
5.6	PRAKTISKE IMPLIKASJONER	88
6.	KONKLUSJON	90
7.	REFERANSER	92
8.	VEDLEGG	97
8.1	SAMTYKKEERKLÆRING	97
	<i>Samtykkeerklæring – FOCUS-programmet</i>	97
8.2	INTERVJUGUIDE.....	98
8.2.1	<i>Første intervjuguide</i>	98
8.2.2	<i>Andre intervjuguide</i>	102
8.2.3	<i>Tredje intervjuguide</i>	106

1. Innledning

Innledningsvis vil vi beskrive bakgrunnen for denne studien og hva formålet med den er. Deretter vil problemstillingen som danner grunnlaget for studien legges frem, før vi går igjennom oppgavens struktur.

1.1 Bakgrunn

I løpet av de siste årene har det vært en økning i bruken av team i organisasjoner. Dette skyldes at arbeidets natur blir mer komplekst, dynamisk og globalt (Bell & Kozlowski, 2002). Etterhvert som teknologien har utviklet seg, har også bruken av virtuelle team blitt mer utbredt, selv om vi vet relativt lite om slike arbeidsenheter. Virtuelle team gir organisasjoner muligheter til å håndplukke de beste kvalifiserte ansatte til en oppgave uavhengig av permanent arbeidsplass, og lar de jobbe både hjemmefra og mens de er på reise. Likevel har virtuelle team en del utfordringer som mer tradisjonelle team ikke har (Zaccaro & Bader, 2003). Disse er særlig knyttet til kommunikasjon og relasjonsbygging, og dermed utviklingen av tillit. Dette kan påvirke teameffektiviteten og trivselen i en slik samarbeidsform. Bruken av virtuelle team er stadig økende (Ford, Piccolo, & Ford, 2017) og gjør det derfor interessant å undersøke hvordan bedrifter kan best mulig fasilitere for et godt samarbeid i slike team.

1.2 Formål

Formålet med denne studien blir i den sammenheng å utforske hvordan digitalt samarbeid foregår i en moderne bedrift, herunder gode arbeidspraksiser og utfordringer, og forstå hvordan en bedrift kan tilrettelegge og innføre tiltak for et best mulig digitalt samarbeid. Problemstillingen for denne oppgaven er derfor:

Hvordan fasilitere for et godt samarbeid ved bruk av IKT?

For å undersøke problemstillingen, har vi gjennomført en kvalitativ casestudie av en teknologibedrift som har totalt tre kontorer i både Norge og Sverige. I studien har vi benyttet oss av både dybdeintervjuer og observasjoner for å samle in data. Bedriften benytter seg i stor grad av digitale verktøy, virtuelle møter og virtuelle team med teammedlemmer på tvers

av kontorer. De har også kunder lokalisert over hele Norden, noe som gjør at mye av kommunikasjonen med dem foregår ved hjelp av IKT. Selskapet består i dag av ca. 80 ansatte, og siden oppstarten for et par år siden er det bare én person som har forlatt selskapet. Informantene vi har intervjuet hadde ulike erfaringer fra å jobbe i virtuelle team, hvor noen har vært med i flere team over lengre tid, mens andre har kun vært involvert i ett over en kort periode. Vi mener caset er interessant ettersom de bruker IKT i så stor grad som de gjør, både når det kommer til samarbeid internt og i kommunikasjon opp mot kundene sine.

1.3 Struktur

Denne oppgaven er delt inn åtte kapitler med tilhørende delkapitler for å gi leseren en best mulig oversikt over hvordan vi har arbeidet for å komme frem til de funnene vi har gjort, og hvilke tanker vi gjør oss rundt dem. Kapittel 2 presenterer relevant teori knyttet til temaet, og er med på å sette de teoretiske rammene for oppgaven. Kapittel 3 er en gjennomgang av tilnærmingen og metodikken vi har brukt i studien, både i arbeidet med å samle inn data samt hvordan vi har analysert dem. Her gjør vi også en vurdering av oppgavens validitet, generaliserbarhet og hvilke etiske hensyn vi har tatt underveis. I kapittel 4 legger vi frem resultatet av studien, noe som danner grunnlaget for diskusjonen i kapittel 5. Kapittel 6 byr på en konklusjon av oppgaven, mens man finner referanseliste og vedlegg i henholdsvis kapittel 7 og 8.

2. Teori

I dette kapittelet presenterer vi det teoretiske grunnlaget for studien vår. Teorien som presenteres her er relevant for forståelsen av oppgaven, og særlig senere diskusjon. Vi tar først for oss teori knyttet til team, deretter virtuelle team spesifikt. Ettersom våre informanter i all hovedsak jobber i team, ser vi dette som hensiktsmessig. Et særlig fokus vil bli lagt på utfordringene som eksisterer i virtuelle team, da disse er nødt til å adresseres for å kunne legge til rette for godt samarbeid ved bruk av IKT. Deretter presenterer vi to oppstartsaktiviteter, handlings- og samhandlingsplan, som deler av litteraturen mener kan ha god innvirkning på effektiviteten og tilfredsheten i team generelt, og virtuelle team spesielt. Vi ønsker også å legge frem teori om tillit, da dette virker å være en avgjørende faktor for at mennesker skal samarbeide godt, samt knytte dette opp mot virtuelle team. Oppfattet nærhet er også et begrep som vil presenteres, da vi ser dette som særlig relevant når vi ser på samarbeid på tvers av geografiske lokasjoner. Avslutningsvis vil vi løfte fokuset fra teamnivå og over til organisasjonsnivå. Under arbeidet med denne oppgaven opplevde vi at teamlitteraturen tidvis blir for snever når vi ønsker å se på samarbeid ved bruk av IKT. Vår vurdering er et at en del organisasjonsfaktorer er avgjørende for hvordan teamsamarbeidet blir, og vi ønsker derfor å presentere begrepene organisasjonslæring og kunnskapsdeling. Gjennom å gjøre det, søker vi å ha et mer helhetlig bilde videre med oss i oppgaven.

2.1 Team

En stor del av arbeidet som utføres i organisasjoner, foregår i team. Formålet ved bruken av denne arbeidsformen, er at man søker å oppnå et resultat som overgår summen av medlemmenes individuelle arbeid (Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001). For at dette skal være mulig, må teamprosesser gi verdi utover resultatet av medlemmenes arbeid alene. Et eksempel på en slik prosess, kan være kunnskapsdeling. Videre vil vi definere hva et team er, og presentere nærmere hva et virtuelt team er.

2.1.1 Definisjon av team

Det eksisterer ulike definisjoner av team, men et fellestrekk er at det gjerne er snakk om en samling av flere mennesker som har et form for avhengighetsforhold og arbeider sammen mot et felles mål. Det betyr derimot ikke at alle som arbeider sammen, eller i nærhet av

hverandre, kan defineres som et team (Thompson, 2014). Thompson (2014) definerer team slik: *"Et team er en gruppe mennesker som er avhenginge av hverandre med hensyn til informasjon, ressurser og evner, og som søker å kombinere deres innsats for å nå et felles mål"* (s. 2). Det er to forhold som er verdt å merke seg ved denne definisjonen. Det første er avhengighet. Det at det eksisterer et avhengighetforhold mellom medlemmene, betyr at teamets suksess delvis beror på at alle bidrar med det de har av informasjon, ressurser og evner, og at fraværet av et slik bidrag fra ett eller flere medlemmer vil føre til at det blir vanskelig for teamet å nå sitt mål. Det andre forholdet er kombinert innsats. Som nevnt tidligere i kapitlet, er formålet med et team å oppnå et resultat som overgår summen av medlemmenes individuelle arbeid. Definisjonen til Thompson (2014) adresserer dette gjennom å påpeke at en kombinert innsats må til for å nå teamets mål.

2.1.2 Virtuelle team

Virtuelle team kjennetegnes ved at teammedlemmene er geografisk eller organisasjonsmessig spredt og samarbeider ved hjelp av telekommunikasjon og informasjonsteknologi for å utføre en oppgave (Townsend, DeMarie, & Hendrickson, 1998). Ropo, Salvoraara, Sauer og De Paoli (2015, s. 111) påpeker at fysisk distanse ikke lenger er et premiss for virtuelt arbeid lenger, ettersom man i stor grad benytter seg av IKT i team som også har fysisk nærhet. Videre peker Ropo et al. (2015) på at flere og flere team faller inn i en "hybrid-kategori" hvor de ikke lenger er enten geografisk spredt eller samlet, men at dette varierer, og at de bruker teknologi som er hensiktsmessig til oppgaven de skal utføre og teamets struktur. Det kan derfor ses hensiktsmessig å definere virtuelle team gjennom hvilke virtuelle verktøy teamet bruker, både med tanke på interaksjonen og mengden av informasjon som blir utvekslet gjennom disse verktøyene (Kirkman & Mathieu, 2005).

Moderne teknologi har bidratt til at bedrifter får økt frihet og fleksibilitet til å designe sammensetningen av team, slik at de kan koble sammen ansatte med spesifikk kompetanse som de ikke hadde mulighet til uten disse verktøyene (Townsend et al., 1998). Virtuelt samarbeid kan også gi bedrifter forbedret tverrfunksjonell interaksjon og tilgang til ekspertise som tidligere var utilgjengelig (Townsend et al., 1998). Virtuelle møter trekkes også frem som mer tidsbesparende i tillegg til at teknologi fører til store besparelser på reise da ansatte ikke trenger å flytte på seg for å samarbeide (Lipnack & Stamps, 2008). Med tanke på klima og miljø vil også redusert behov for forretningsreiser ha en positiv effekt.

Utfordringer med virtuelle team

Ropo et al. (2015) peker på flere utfordringer som virtuelle team har ved seg, og særlig for de som har tenkt å lede dem. De største utfordringene oppstår når man har teammedlemmer som ikke har møtt hverandre før de skal være del av et virtuelt team (Ropo et al., s.114, 2015). Utfordringene man gjerne støter på er knyttet til tillit, kommunikasjon, prosessgjennomføring, kulturforskjeller, tidssoner og teknologi. Dette støttes langt på vei av Kirkman, Rosen, Gibson, Tesluk og McPherson (2002) som finner at virtuelle teammedlemmer ofte føler isolasjon og avstand til teamet og sliter med å skape tillit på grunn av begrenset eller mangel på ansikt-til-ansikt interaksjon. Kirkman et al. (2002) har identifisert fem sentrale utfordringer for virtuelle team: (1) etablere tillit, (2) maksimere prosessgevinster eller minimere prosessstap, (3) skape følelse av et inkluderende miljø, (4) velge medlemmer med god balanse mellom tekniske og mellommenneskelige ferdigheter og (5) velge passende kriterier for vurdering og anerkjennelse av resultat og arbeid. En annen stor utfordring er det som kalles *subgrouping*, som kan forstås som dannelsen av undergrupper i teamet (Ropo et al., s. 115, 2015). Utfordringen oppstår når man har personer som føler seg utenfor "kjernegruppen" som typisk befinner seg på hovedkontoret. De fleste av de nevnte utfordringene kan i stor grad forklares av en lavere kommunikasjonskvalitet på grunn av mangel på uformelle signaler, kroppsspråk, følelser og emosjonell kontakt.

2.2 Oppstartsaktiviteter

Hovedproblemstillingene i denne oppgaven er knyttet til fasilitering av godt samarbeid ved bruk av IKT. Mye av denne fasiliteringen kan gjøres i oppstarten av et team. Denne delen av en teamprosess er avgjørende for å lykkes. Mathieu og Rapp (2009) skriver at det er i teamets oppstartsfase at de fundamentale mekanismene for god samhandling og teamets prestasjon dannes. Videre peker de på at tilstrekkelig tidsbruk på planlegging kan motvirke prosessstap og lede til bedre prestasjoner i teamet over tid. Oppstartsaktiviteter deles gjerne inn i to hovedkategorier: handlingsplan og samhandlingsplan. På bakgrunn av de utfordringene vi har presentert knyttet til virtuelle team, mener vi at det å gjennomføre disse oppstartsaktivitetene vil ha særlig god effekt. For team som ikke har hyppige fysiske møter, tror vi det vil være god gevinst knyttet til å ha klare planer både for hvordan man skal løse en oppgave og hvordan man skal arbeide sammen.

2.2.1 Handlingsplan

En handlingsplan er en plan for hva teamet skal gjøre (Mathieu & Rapp, 2009). Den er viktig ettersom den gir oversikt over hvilke mål teamets medlemmer skal arbeide imot. Utviklingen av en handlingsplan finner sted før man starter selve arbeidet med å løse oppgaven, og formålet er å etablere felles og gjensidige forventninger til arbeidet som skal utføres blant teammedlemmene (McDowell, Herdman, & Aaron, 2011). Planen inneholder typisk mål, strategier og taktikker som teamet har kommet frem til, som de tror er hensiktsmessig for å løse oppgaven de står overfor. Dette bidrar til at man er forberedt på hva man skal gjøre dersom omgivelsene eller forutsetningene skulle endre seg underveis i prosjektet.

En slik plan vil typisk fokusere på to elementer: målformulering og strategi (Mofoss, Nederberg, Schei, & Sverdrup, 2012). I en målformulering ønsker man gjerne å i første omgang identifisere hvilke mål teamet har/skal ha, og å bryte disse ned i delmål for arbeidet. I tillegg søker man typisk å gjøre en prioritering av de ulike målene, og disse bør være relatert til blant annet hva og hvor mye som skal gjøres til angitte tidsfrister (Mofoss et al., 2012). Man bør også ha en overikt over leveransens kvalitetsmål. Det er viktig å bruke tid på dette i teamets oppstart, ettersom det å ha definerte og prioriterede mål og delmål i oppstarten vil skape en felles forståelse for hva som er formålet med teamets arbeid (Mofoss et al., 2012). Godt formulerte mål legger også grunnlag for at leveransen blir levert på tid og til riktig kvalitet, og at teamet arbeider sammen for å oppnå effektivitet (Marks et al., 2001).

Det andre elementet er strategi. En strategi sier gjerne noe om hvordan man har tenkt å løse en oppgave. Utarbeidelse av en bevisst strategi rundt hvordan man skal løse en oppgave, og en overordnet plan for hvordan strategien skal utføres, kalles gjerne en formell plan (Mofoss et al., 2012). Slike formelle planer har en positiv effekt på teamets resultat, samt en indirekte effekt gjennom å skape planleggingsprosesser som er kortere og mer dynamiske (Mathieu & Schulze, 2006).

2.2.2 Samhandlingsplan

Der en handlingsplan har som funksjon å avklare hva som skal gjøres, har samhandlingsplanen som funksjon å avklare hvordan man skal jobbe sammen. Det har vært gjort funn som tyder på at en samhandlingsplan bidrar til økt tilfredshet blant teammedlemmene, noe som er positivt med tanke på å beholde talent for arbeidsgiver sin del (Mofoss et al., 2012). En samhandlingsplan kan lages på flere måter og må ikke

nødvendigvis være skrevet ned. Mofoss et al. (2012) fremhever dimensjonene roller og ansvar, samt normer og regler som særlig viktige i samhandlingsplanen. Dette er også de dimensjonene vi vil presentere kort her.

Rolleavklaring er avgjørende for at samarbeidet skal fungere optimalt. Man ønsker typisk å identifisere styrker og svakheter blant teammedlemmene og allokere roller deretter. Med rolletildeling kommer gjerne også en ansvarsfordeling. Rolle og ansvarsavklaring har primært til formål å utnytte styrkene til hver enkelt i teamet og gi klarhet i ansvar for individuelle oppgaver, samt å bidra til at teammedlemmene sin innsats er godt koordinert og at de er gjensidig ansvarlige (Mofoss et al., 2012).

Det er flere faktorer som tyder på at normer og spilleregler kanskje er spesielt viktig å avklare. Normer er delte forventninger som gir føringer for atferd (Mofoss et al., 2012). Normer skapes ofte tidlig i teamets levetid og skaper forventninger. Hvilke roller og spilleregler som er viktige å avklare vil variere fra team til team (Mofoss et al., 2012), men det eksisterer noen forhold som er kritiske å få avklart. Ifølge Katzenbach og Smith (1993) er det i forbindelse med møter hvor man bør eksplisitt diskutere regler for deltakelse, oppmøte og avbrytelser. Mofoss et al. (2012) peker på at det bør være stor takhøyde for hva som kan diskuteres og at det bør avklares hvordan kritikk gis. Faren ved å ikke avklare forhold som dette er at enkeltmedlemmer kan ende opp med å føle seg utrygge, og at man taper kreativitet, problemløsningsevne og informasjonsdeling (Mofoss et al., 2012).

Som nevnt innledningsvis tror vi at virtuelle team vil kunne få en god gevinst av både å lage en handlingsplan og en samhandlingsplan. Når man ikke har hyppige fysiske møter vil det være positivt å ha klare planer i bakhånd. Gjennom å ha det er man ikke avhengig av å hele tiden måtte søke bekreftelse på at alle drar i samme retning, finne ut om alle er sitt ansvar bevisst og forsikre seg om at den arbeidsformen man har endt opp med ikke har forankring i gruppen.

2.3 Tillit

Tillit har ofte blitt diskutert både som et krav og som en utfordring for teameffektivitet, spesielt i virtuelle team (Breuer, Hüffmeier, & Hertel, 2016). En av hovedutfordringene for virtuelle team ser ut til å være utvikling og vedlikehold av tillit som stammer blant annet fra begrenset fysiske interaksjoner mellom teammedlemmene (Duarte & Snyder, 2006). En

meta-analyse utført av Breuer et al. (2016) viser en klar positiv sammenheng mellom tillit og team-effektivitet generelt, og særlig for virtuelle team. Ettersom tillit virker å være en betydningsfull faktor når man skal samarbeide, velger vi å presentere det nærmere her.

2.3.1 Definisjonen av tillit

Tillit defineres litt ulikt i litteraturen, men vi velger å presentere denne da den får frem både gevinsten og kostnaden knyttet til det å utvise tillit til en annen part:

Tillit er en parts villighet til å være sårbar overfor en annen parts handlinger basert på forventningen om at den andre parten vil gjennomføre en spesifikk handling som er av betydning for den som utviser tillit, uavhengig av muligheten til å overvåke eller kontrollere den andre parten. (Mayer, Davis, & Schoorman, s. 712, 1995)

I følge Mayer et al. (1995) er risiko en faktor som er av betydning når man snakker om tillit. Ut i fra denne definisjonen kan vi lese tillit som viljen til å risikere noe, gjennom å stole på at en person utfører en gitt oppgave som er av betydning for den som utviser tillit. Det er flere årsaker til at man vil være villig til å ta en slik risiko, men fra definisjonen kan man lese at en åpenbar gevinst vil være at man slipper å bruke ressurser, typisk tid, til å overvåke og kontrollere. Med andre ord kan vi påstå at høy grad av tillit i et team, sannsynligvis vil føre til høyere effektivitet, noe også de empiriske dataene til Mayer et al. (1995) peker i retning av.

Selv om det eksisterer ulike definisjoner av tillit, som vektlegger andre faktorer, vil vi hevde at definisjonen som er presentert over vil være dekkende for temaet vi undersøker i denne oppgaven. I en profesjonell kontekst handler tillit i all hovedsak om at man kan stole på at sine kollegaer og andre team-medlemmer gjør de arbeidsoppgavene som er forventet av en, gjør det innenfor gitte tidsrammer og til en kvalitet som er tilstrekkelig eller bedre.

2.3.2 Tillit i virtuelle team

Siden vårt fokus i denne oppgaven er knyttet til samarbeid ved bruk av IKT, vil det være naturlig å gå nærmere inn på tillit i virtuelle team. Som tidligere nevnt er det å utvikle tillit en særlig utfordring for virtuelle team (Kirkman et al., 2002). Med utgangspunkt Mayer et al. (1995) sin definisjon av tillit, kan vi videreføre dette til å gjelde tillit i team, både virtuelle og fysiske, gjennom å hevde at det er snakk om den akkumulerte tilliten mellom alle

medlemmene i teamet. Fra dette får vi da at høyere tillit i teamet, legger til rette for større risikotaking. I team-sammenheng kan slike risikoaktiviteter være å dele konfidensiell informasjon, spørre om hjelp, be om (eller gi) konstruktiv kritikk og diskutere konflikter og feil åpenlyst (Breuer, Hüffmeier, & Hertel, 2016). Gjennom å gjøre slike risikoaktiviteter vil teammedlemmene få anledning til å i større grad bruke ressursene sine (tid, kunnskap, innsats, etc.) på team-oppgaver som vil lede dem nærmere måloppnåelse, noe som igjen vil føre til at teamet er mer effektivt (Breuer et al., 2016).

Breuer et al. (2016) peker på at det å utvikle tillit i virtuelle team kan være mer krevende ettersom man opplever en større risiko for å samarbeide ettersom man har mindre tilgang på sosiale hint og mindre muligheter for å utøve sosial kontroll. En annen årsak kan være at man er avhengig av ansikt-til-ansikt-interaksjon for å kunne utvikle tillit i et team, noe som blant annet Kirkman et al. (2002) hevder. Selv om det kan være mer krevende å utvikle tillit i virtuelle team, kan man også argumentere for at det har en større grad av nødvendighet. Det å skulle overvåke og kontrollere hva andre teammedlemmer gjør, er nok sannsynligvis vanskeligere når man ikke har hyppige fysiske møter. Ettersom det er vanskeligere, vil det nok også være mer kostbart med tanke på tid.

2.4 Oppfattet nærhet

Kollegaer kan befinne seg nært rent fysisk, men føles fjernt fra deg, og vice versa (Wilson, O'Leary, Metiu, & Jett, 2008). Oppfattet nærhet er et begrep som omhandler det å føle nærhet til personer man gjerne har en fysisk/geografisk distanse til. Begrepet er relevant for denne oppgaven da det kan være med på å belyse nettopp hvordan man er i stand til å kunne få til godt samarbeid på tvers av lokasjoner. Videre vil vi presentere begrepet nærmere, og hva hovedteorien er, samt se nærmere på betydningen av kommunikasjon for å skape nærhet mellom personer.

Wilson et al. (2008) hevder det er et paradoks at man kan føle seg nær personer som befinner seg langt unna. De mener det er et paradoks ettersom man tradisjonelt sett sier at ansikt-til-ansikt-interaksjoner er av avgjørende betydning for å skape tillit mellom mennesker, men at det samtidig er mulig å utvikle en følelse av nærhet til personer langt unna. Medlemmer av team med liten grad av fysisk nærhet, trenger ikke nødvendigvis å føle en veldig stor avstand til hverandre (Wilson et al., 2008). Gjennom å flytte fokuset fra objektiv til oppfattet nærhet,

hevder Wilson et al. (2008) at vi vil være i stand til å forklare hvorfor funnene knyttet til samarbeid på tvers av lokasjoner tidvis peker i forskjellige retninger.

I modellen til Wilson et al. (2008) vil oppfattet nærhet bli avgjort av fysisk nærhet, med kommunikasjon og identifikasjon som mediator, og med individuelle samt sosio-organisatoriske forhold som påvirkende faktorer. Oppfattet nærhet, er nettopp oppfattet, noe som betyr at en persons opplevde følelse av nærhet er det man snakker om her.

2.4.1 Kommunikasjon

Kommunikasjon ved bruk av IKT er en utfordring. Kommunikasjon ved bruk av IKT knyttes gjerne til forsinkelser og annen støy, som øker muligheten for misforståelser. Rolletvetydighet har også blitt vist å oppstå oftere i virtuell kommunikasjon sammenlignet med fysiske interaksjoner (Hung, Dennis, & Robert, 2004). Det betyr derimot ikke at kommunikasjon ikke er av betydning i virtuelle team og medlemmenes oppfattede nærhet til hverandre.

Kommunikasjonens frekvens, dybde og interaktivitet øker graden av oppfattet nærhet (Wilson et al., 2008), og etterhvert som kommunikasjonen blir hyppigere, dypere i substansen (altså mer personlig og av betydning for den enkelte) og mer interaktiv (preget av mer gjensidig kommunikasjonsutveksling) (Burgoon, Bonito, Ramirez, Dunbar, Kam, Fischer, 2002), vil kollegaer man kommuniserer med oppfattes som nærmere. Disse karakteristikkene ved kommunikasjon påvirker graden av oppfattet nærhet gjennom tre mekanismer: økning av kognitiv anerkjennelse, redusering av usikkerhet og forestilling av den annens kontekst/virkelighet (Wilson et al., 2008). Hyppigere kommunikasjon fører til at teamets medlemmer vil i større grad være langt fremme i bevisstheten til hverandre, og kan på den måten være en motvirkning til ute-av-syne-ute-av-sinn-problematikken man gjerne tilskriver virtuelle team (Hinds & Bailey, 2003). I tillegg vil man redusere usikkerheten. Mangel på hyppig kommunikasjon fører ofte til tvil og usikkerhet, noe som igjen er med på å føre til en mindre grad av oppfattet nærhet (Cramton, 2001).

2.4.2 Identifikasjon

Identifikasjon er den andre hovedprosessen, sammen med kommunikasjon, som påvirker oppfattet nærhet (Wilson et al., 2008). Identifikasjon handler om at man klarer å sette seg selv i samme kategori som andre mennesker (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994). Når man

jobber sammen, enten det er samlokalisert eller spredt, vil folk gjerne oppdage eller skape felles identiteter (Wilson et al., 2008). Dette skaper grobunn for å lage et felles forståelsesgrunnlag i teamet, og er med på å redusere usikkerhet på samme måte som kommunikasjon. For at mennesker skal kunne jobbe sammen, og forstå hverandre, må det eksistere noe felles grunn mellom dem. Felles grunn består gjerne av en felles forståelse eller et felles kunnskapsgrunnlag mellom to eller flere personer (Wilson et al., 2008). Et eksempel på et utfall av en identifikasjonsprosess kan være at en gruppe utviklere utvikler en felles identitet som hackere (folk som er veldig flink til å kode) og på den måten føler en nærhet til hverandre ettersom de identifiserer seg i den samme sosiale kategorien. En annen ting identifisering fører til, er at man gjerne starter å fylle kunnskapshullene man har om andre med positive forventinger og attributter (Wilson et al., 2008). Hinds og Mortensen (2005, s. 293) skriver at *"en delt identitet kan skape psykologiske bånd mellom distanserte teammedlemmer som hjelper dem med å bygge bro mellom den fysiske og kontekstuelle distansen som ellers separerer dem"*. Dette psykologiske båndet kan sammenstilles med det vi her omtaler som oppfattet nærhet.

2.4.3 Individuelle og sosio-organisatoriske faktorer

Individuelle og sosio-organisatoriske faktorer ser ut til å påvirke både kommunikasjon- og identifikasjonsprosessene som fører til større grad av oppfattet nærhet. Vi vil her presentere disse faktorene, med hovedvekt på de sosio-organisatoriske.

De individuelle faktorene som Wilson et al. (2008) trekker frem er *åpenhet for nye erfaringer og erfaring med arbeid i spredte grupper*. Med andre ord går skillelinjene her mellom preferanser og erfaringer. Personer som i en personlighetstest scorer høyt på trekket som kalles åpenhet for nye erfaringer, vil i større grad klare å håndtere barrierene som er knyttet til det å kommunisere på tvers av lokasjoner. I tillegg ser det ut som disse personene lettere klarer å tilpasse seg kravene knyttet til datamaskinbasert kommunikasjon (Wilson et al., 2008). Som nevnt er også erfaring av betydning. Personer som er kjent med å jobbe virtuelt lærer seg effektive normer og rutiner for å være produktive i den virtuelle konteksten, og bygger samtidig en toleranse for hvor høy grad av virtualitet de håndterer i teamarbeid (Wilson et al., 2008).

Når det kommer til sosio-organisatoriske faktorer, så trekker Wilson et al. (2008) frem *nettverksstruktur og strukturell sikkerhet* som de faktorene med størst betydning. Det er

rikelig bevis for at nettverksstrukturen (teamrelasjoner) påvirker både kommunikasjon og identifikasjon (Pfeffer, 1983). Nettverksdensitet er den gjennomsnittlige styrken av forholdet mellom teammedlemmer, og maksimeres når alle teammedlemmer er forbundet med sterke relasjoner. Tette nettverk fremmer identifikasjon med teamet (Portes & Sensenbrenner, 1993), sterkere normer og følelsen av deltakelse (Garton, Haythornthwaite, & Wellman, 1999). Derfor vil en person i et tett nettverk identifisere seg sterkere med andre personer i teamet, og dermed engasjere seg i den hyppige og dybdegående kommunikasjon. Omvendt må enkeltpersoner i svakere nettverk jobbe hardere for å opprettholde hvert forhold, fordi gruppekraftene som bidrar til å holde dem sammen, er svakere (Garton et al., 1999). Disse effektene kan være enda viktigere i virtuelle team hvor avstand reduserer fremtredenheten av individuelle egenskaper (Ahuja, Galletta, & Carley, 2003). Strukturell sikkerhet refererer til forhold som gjør at ting virker trygt og rettferdig i en organisasjon (Shapiro, 1987). Slike sikkerheter inkluderer løfter, kontrakter, reguleringer, garantier, rettsgang, standard prosesser og funksjoner av teknologi (McKnight, Cummings & Chervany, 1998). Strukturell sikkerhet kan kraftig øke kommunikasjons- og identifiseringsprosessene mellom eksterne personer. Med et høyt nivå av strukturell sikkerhet, vil enkeltpersoner være mer sannsynlig å kommunisere åpent, avsløre personlig informasjon og oppdage eller skape en felles identitet med andre medlemmer av teamet (Wilson et al., 2008). I digitalt samarbeid er potensialet for feiltolkning større enn i tradisjonelt samarbeid, men veldefinerte systemer og roller kan redusere sjansene for misforståtte forventninger eller intensjoner (Cramton, 2001). I denne sammenheng er teknologi en viktig komponent for strukturell sikkerhet, som påvirker kommunikasjon og identifikasjon på flere måter. En åpenbar måte er teknologiens rolle i å muliggjøre frekvens, dybde og interaktivitet i kommunikasjonsprosesser (Wilson et al., 2008). Den teknologiske infrastrukturen kan tilby en rik og stabil støtte for komplekst arbeid og interpersonelle interaksjoner mellom teammedlemmer som ser hverandre sjeldent (Raymond, 1999).

2.5 Organisasjonslæring og kunnskapsdeling

Den største utfordringen i virtuelle felleskap er forsyningen av kunnskap, eller nærmere bestemt villigheten til å dele kunnskap med andre medlemmer (Chiu, Hsu, & Wang, 2006). Ettersom vi i denne studien ser på hvordan man kan fasilitere godt samarbeid ved bruk av IKT, og casebedriften i oppgaven er et konsultentselskap, er det naturlig å presentere begrepene kunnskapsdeling og organisasjonslæring. Begrepene omfatter begge prosesser og

mekanismer knyttet til anskaffelse, deling og bruk av kunnskap i organisasjoner og team. Dette er begge brede begrep med flere fasetter, og som overlapper i stor grad. Vi vil videre, med utgangspunkt i Hubers (1991) modell for organisasjonslæring, presentere et rammeverk som gir et innblikk i temaet. Vi vil hovedsakelig benytte begrepet organisasjonslæring.

Organisasjonslæring er mer enn bare den akkumulerte læringen og kunnskapen til det enkelte individ i organisasjonen (Foil & Lyles, 1985). Organisasjonslæring er tett knyttet til bedriftens effektivitet. Noen går så langt som å hevde at dersom bedriftens effektivitet ikke har økt, har ikke organisasjonslæring funnet sted (Foil & Lyles, 1985; Huber, 1991). I følge Huber (1991) kan organisasjonslæring brytes ned til fire sentrale deler: tilegning av kunnskap, informasjonsdistribusjon, informasjonstolkning og organisasjonsminne.

Tilegning av kunnskap kan forekomme på flere måter. Først og fremst er det ingen bedrifter som starter med blanke ark (Huber, 1991). Alle nystartede selskaper og organisasjoner har tilgang på den kunnskapen til dem som starter de opp. I tillegg har man gjerne et oppdrag eller en visjon, som er med på å påvirke hvilken kunnskap man prøver å tilegne seg tidlig i organisasjonens levetid. Huber (1991) refererer til dette som medfødt kunnskap, og regnes som en del av kunnskapen man tilegner seg. En annen måte man kan tilegne seg kunnskap på er gjennom eksperimenter og erfaringer. Dette kan skje både bevisst og ubevisst (Huber, 1991). Et eksempel på bevisst kunnskapstilnærming gjennom eksperimenter som en organisasjon gjennomfører, kan være markedsundersøkelser. Innenfor strategifaget er det også relativt kjent at man gjennom søke informasjon på beste praksis i markedet man opererer i, gjerne hos konkurrenter, kan tilegne seg en god del kunnskap. En siste måte en organisasjon kan tilegne seg kunnskap på er gjennom det Huber (1991) kaller *grafting*. *Grafting* er en måte å øke kunnskapsbasen i en organisasjon gjennom å rekruttere nye medlemmer som sitter på kunnskap som ikke tidligere har vært tilgjengelig i organisasjonen (Huber, 1991).

"Organisasjoner vet ofte ikke hva de vet" (Huber, 1991, s. 100). Dette sitatet illustrerer verdien av at kunnskapen man sitter på blir distribuert rundt i organisasjonen. Dersom man lykkes med dette vil man kunne øke effektiviteten gjennom at man unngår dobbeltarbeid, samtidig som man får tilgjengeliggjort informasjon som kanskje man ikke ser nytten av med det første.

Informasjonstolkning er prosessen hvor informasjon går over til å gi mening (Daft & Weick, 1984). I teamsammenheng kan man her også trekke frem begrepet delt situasjonsbevissthet. Det nytter ikke at ett av teammedlemmene har en god forståelse av situasjonen teamet befinner seg i, det må også de andre ha for å oppnå en delt situasjonsbevissthet (Endsley, 1995a). Delt situasjonsbevissthet er av betydning for hvor godt de enkelte medlemmene av teamet er i stand til å utføre sine individuelle arbeidsoppgaver på en hensiktsmessig måte (Endsley, 1995b), og for å oppnå det er man avhengig av at informasjonen som man prosesserer tolkes relativt likt av de ulike teammedlemmene.

Den siste hoveddelen av organisasjonslæring er organisasjonsminne. Hverdagslige opplevelser og noe forskning gjør det klart at den menneskelige komponenten av det som utgjør organisasjonsminne, ikke er tilfredsstillende (Huber, 1991). Vi mennesker er generelt ikke særlig god til å huske det vi lærer presist (Kahneman, Slovic, & Tversky, 1982), noe som stiller krav til hvordan organisasjoner skaper sitt eget minne. Huber peker på tre hovedutfordringer knyttet til dette: (1) Tap av personell, eller store utskiftninger, fører til at organisasjonen mister kunnskapen de besitter, (2) man klarer ikke alltid å forutse hvilken informasjon som burde lagres til fremtidig bruk og (3) medlemmer av organisasjonen vet ofte ikke at informasjon de trenger eksisterer, eller at de ikke vet hvor eller hos hvem informasjonen er lagret. Mange vil nok hevde at dette er problemstillinger som i mindre grad er gjeldene i dag ettersom man har tilgang på IT-systemer som tilrettelegger for god informasjonslagring i organisasjonene, men vi vil hevde at man fortsatt har utfordringer med de to siste punktene som Huber (1991) lanserer.

2.6 Oppsummering av teori og posisjonering av oppgaven

I dette kapitlet har vi presentert det teoretiske rammeverket for oppgaven vår. Med utgangspunkt i teamlitteratur, og med særlig fokus på forhold knyttet til virtuelle team, har vi belyst et par sentrale utfordringer knyttet til det å samarbeide ved bruk av IKT. Disse er særlig relatert til mangel på fysisk interaksjon. Samtidig har vi lagt frem eksempler på hvordan man kan øke produktiviteten og tilfredsheten i virtuelle team gjennom å lage en handlingsplan og en samhandlingsplan. Vi har også sett på hvordan tillit ser ut til å være en viktig faktor for at team skal lykkes godt, og hvordan man gjennom det å ha oppfattet nærhet kan påvirke graden av tillit. I tillegg har vi presentert begrepene organisasjonslæring og kunnskapsdeling, gjennom å legge frem hovedpunktene i Hubers (1991) modell om dette

temaet. Dette er for å utvide fokusområdet vårt til også å inkludere organisatoriske forhold når vi diskuterer samarbeid ved bruk av IKT.

Digitalt samarbeid er et komplekst tema hvor mange faktorer spiller inn. Vår interesse for temaet bunner ut i relevansen det har i arbeidshverdagen til mange mennesker. Formålet med studien er som nevnt å utforske hvordan digitalt samarbeid foregår i en moderne bedrift. Vi håper å kunne komme med et bidrag til litteraturen gjennom å avdekke gode arbeidspraksiser og utfordringer hos et selskap som i stor grad benytter seg av IKT i arbeidet sitt, og gjennom å se om allerede eksisterende litteratur går godt overens med det vi finner. Det at vi har et bredt fokus, både gjennom å se på enkelte team og organisasjonen som helhet, tror vi er en styrke for oppgaven.

3. Metode

I dette kapitlet presenterer vi metoden vi har valgt å bruke i oppgaven vår. Vi legger frem valgene vi har tatt og diskuterer de. Først legger vi frem forskningstilnærmingen, forskningsdesignet og forskningsmetoden, for deretter å beskrive hvordan vi har samlet inn data og hvordan vi har valgt å gjøre analysen vår. Avslutningsvis i kapitlet gjør vi en evaluering av metoden vår og diskuterer det etiske aspektet rundt oppgaven.

3.1 Forskningstilnærming

Det eksisterer all hovedsak to former for forskningstilnærminger; deduktiv og induktiv (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Noe av det som avgjør hvilken tilnærming som er mest hensiktsmessig er knyttet til hvor mye kunnskap som eksisterer rundt det aktuelle forskningsspørsmålet og konteksten. Ettersom litteraturen knyttet til team og samarbeid etter hvert begynner å bli ganske omfattende kunne vi nok ha valgt å gå for en deduktiv tilnærming hvor vi utforsker problemstillingen vår direkte. I følge Saunders et al. (2009) er noe av faren med bruk av deduktiv tilnærming at man fort kan havne i kontekster hvor det eksisterer mangler i teorien for å forstå fenomenet. Ettersom vi undersøker samarbeid i en digital kontekst, som er et relativt nytt fenomen, anser vi det som sannsynlig at vi nettopp vil havne i en slik kontekst. Vi benyttet oss derfor av en induktiv tilnærming hvor vi samlet inn data for så å utvikle teori og begreper. Det er også vanlig å benytte seg av en induktiv tilnærming når man ønsker å forstå et fenomen eller tema i dybden slik vi forsøker å gjøre her. Formålet vårt med denne studien var å prøve å forstå hva som tilrettelegger for godt samarbeid i en digital arbeidshverdag. Valget av induktiv tilnærming var også det som førte til at vi samlet inn data både gjennom observasjon og intervju av informanter. Observasjonene dannet grunnlag for å forstå hvilke utfordringer som særlig er knyttet til det å samarbeide digitalt, og på den måten kunne vi utarbeide en intervjuguide som inneholdt spørsmål knyttet til utfordringene vi observerte. Det vi avdekket i de første intervjuene våre ga oss anledning til å spisse oss enda mer inn på undertemaer som tillitsbygging i virtuelle team, kunnskapsdeling og virtuelle møter, som vi fant særlig interessant og som dermed ble et naturlig fokus i den reviderte intervjuguiden.

3.2 Forskningsdesign

Vi skiller hovedsakelig mellom tre typer forskningsdesign; eksplorativt, deskriptivt og forklarende (Saunders et al., 2009). Situasjonene vi skal studere er sannsynligvis ukjente og komplekse, noe som gjør at det er et behov for å ha en fleksibel tilnærming. Derfor velger vi et eksplorativt design. Eksplorative studier er godt egnet til å stille åpne spørsmål for å avdekke hva som egentlig skjer og øke innsikten i et tema (Saunders et al., 2009). Gjennom å designe studien vår slik, tillot vi oss å starte med et bredt perspektiv for å prøve å avdekke sammenhenger som er av betydning for problemstillingen. Deretter hadde vi anledning til å fokusere på eventuelle mønstre eller sammenhenger vi fant underveis. På den måten oppnådde vi en bedre forståelse av temaene og situasjonene vi studerte.

3.3 Forskningsmetode

Det finnes hovedsakelig to forskningsmetoder: kvalitativ og kvantitativ, eller en kombinasjon av disse (Saunders et al., 2009). Ettersom vi valgte å benytte oss av en induktiv tilnærming hvor vi utviklet teori og begreper, var det naturlig å benytte seg av kvalitative data. Kvalitative data er ikke-numeriske, altså ord, bilder, lyd, video og lignende (Saunders et al., 2009). Med vår åpne tilnærming til å studere temaet hadde vi behov for data som er relativt omfattende og fyldige. Dette for å kunne gi oss større innsikt og forståelse av temaet. Da det eksisterer begrenset med teori knyttet til samarbeid i en digital arbeidshverdag mener vi at valget av å benytte oss av kvalitative data vil kunne gi oss en dybdeforståelse av temaet. Kvalitative data gir tilgang på tankene, følelsene og meningene til de som deltok i studien på en helt annen måte enn det numeriske data kunne ha gitt oss.

3.3.1 Forskningsstrategi

Vi valgte å foreta en case-studie for å samle inn data til oppgaven vår. Bedriften vi hentet informanter i fra er anerkjent for å ligge helt i front i bruk av digitale hjelpemidler i arbeidet sitt, og gitt deres økonomiske resultater de siste årene, så vi denne bedriften som et eksempel på en bedrift som lykkes godt med bruken av digitale verktøy. Ettersom de vi intervjuet arbeidet på forskjellige prosjektteam kan man anse dette som en multippel case-studie hvor vi kunne sammenligne hva de ulike teamene hadde gjort forskjellig. Med utgangspunkt i dette kunne vi vurdere hva som fungerer godt og hva som fungerte dårlig når man skal tilrettelegge for virtuelle team. Dette gir oss også et bedre grunnlag for å kunne gjøre funn

som er generaliserbare, noe vi kommer tilbake til senere i oppgaven. En annen grunn til at vi ønsket å gjennomføre en case-studie var at vi ønsket innblikk i reelle situasjoner, noe man eksempelvis ikke gjør i et lab-eksperiment.

Hvilket analysenivå man gjennomfører en case-studie på er ikke uten betydning. Også her finnes det i all hovedsak to ulike typer design man kan velge å ha: holistisk eller integrert (Yin, 2017). Holistisk betyr «helhetlig», og å ha et slikt design medfører at man holder seg til ett analysenivå. Med et integrert (embedded) design har man derimot flere analysenivåer og forsøker å finne gjennomgående mønstre med bevis på tvers av nivåer, men innenfor samme case (Yin, 2017). Vi har valgt å ha et integrert design på vår studie da vi mener at ulike tilrettelegginger for virtuelle team kan være av betydning på flere nivåer, for eksempel både individuelt og på organisasjonsnivå.

En case-studie gir oss også anledning til å kunne avdekke sosiale prosesser og mekanismer, eller andre mønstre i det vi studerer. Kombinasjonen av en multippel case-studie og det å ha en åpen tilnærming hvor vi samler inn mye og rikholdig data, gjør at vi kan få økt innsikt og forståelse av temaet vi undersøker. Vi vil kunne være i stand til å gjøre analyser fra flere synsvinkler og på den måten danne oss et godt bilde. På bakgrunn av dette mener vi at en multippel case-studie er en godt egnet forskningsstrategi.

3.4 Kontekst

Vi har intervjuet ni ansatte og observert to virtuelle - og to fysiske møter i et IT-konsulentfirma (heretter bedriften). Ettersom vi studerer samarbeid ved bruk av IKT var det avgjørende at bedriften i stor grad benytter seg av digitale verktøy i sin arbeidshverdag. I tillegg var det ønskelig at de hadde flere kontorer og dermed også hadde samarbeid på tvers av lokasjoner, slik at vi fikk anledning til å undersøke blant annet virtuelle møter. Bedriften har kontorer i Oslo, Bergen og Stockholm. I tillegg har de kunder i hele Norden, hovedsakelig i Norge. Arbeidsspråket er i all hovedsak norsk, både internt og opp imot kunde.

En naturlig årsak til at man støter på utfordringer i virtuelle team, er gjerne at brukerne av teknologien ikke er komfortabel eller har tilstrekkelig med ferdigheter til å trives med denne typen samarbeid. Bedriften vi har benyttet som case har en relativt lav gjennomsnittsalder og godt over gjennomsnittlig kompetanse hva angår bruk av IKT. I tillegg har de som et

ansettelseskrav at man er interessert i og nysgjerrig på ny teknologi. Vi følte oss derfor trygg på at manglende kompetanse og kunnskap hos de ansatte knyttet til bruk av digitale verktøy, ikke ville være en hindring for studien vår. Samtidig er vi oppmerksom på at dette kan være en begrensning ettersom at veldig høy kompetanse kanskje er med på å kamuflere en del aspekter som er mer relevant for den gjennomsnittlige arbeider.

Alle vi intervjuet brukte digitale verktøy i det daglige. I all hovedsak brukes verktøyene til kommunikasjon mellom team-medlemmer og mellom de andre ansatte. Et av de verktøyene som er hyppigst brukt heter *Slack*. Slack er en skybasert programvare som ofte brukes av prosjektbaserte team, hvor man har anledning til blant annet å opprette ulike kommunikasjonskanaler. Dette er en av måtene bedriftene bruker denne programvaren på. Eksempelvis har gjerne hvert enkelt team sin egen kanal hvor de kan legge ut dokumenter og chatte med de andre teammedlemmene. På den måten kan de samle alt som er relevant for prosjektet i én kanal. En annen kanal kan for eksempel være knyttet til et av produktene de selger. Dersom en utvikler støter på problemer eller ønsker innspill på en løsning, kan vedkommende legge ut en melding i den aktuelle kanalen og kan forvente å få svar fra en kollega i løpet av kort tid. I tillegg benytter bedriften seg ofte av Skype og andre nettbaserte videokonferansetjenester i forbindelse med møter, både internt og med kunde.

3.5 Innsamling av data

I dette avsnittet presenterer vi hvordan vi har samlet inn data til oppgaven vår. Vi går igjennom hvordan utvalget av informanter ble gjort, for så å kommentere på observasjoner og intervjuer som datainnsamlingsmetode. Her vil vi legge frem arbeidet vårt med intervjuguiden og beskrive hvordan vi gjennomførte intervjuene.

Vi bruker primærdata i oppgaven vår, altså data som vi har samlet inn selv og som har vært lagt til grunn for å belyse problemstillingen vår. Dataene er samlet inn gjennom observasjoner og intervjuer. Årsaken til at vi ønsket å samle inn primærdata var fordi temaet for oppgaven ikke er veldig undersøkt i allerede eksisterende litteratur. Samtidig hadde vi en veldig åpen og fleksibel inngang i studien vår, og ønsket å skaffe oss et godt inntrykk av hvilke utfordringer aktørene opplevde knyttet til virtuelle team.

Det første vi gjorde var å ha et møte med daglig leder for bedriften samt en person som skulle være vår kontaktperson i bedriften. Dette var for å danne oss et generelt inntrykk av

bedriften og hvordan de arbeidet, samt å få bekreftet at antakelsene våre om bedriften stemte. Blant annet var det viktig for oss å få bekreftet at de benyttet seg i stor grad av digitale verktøy i arbeidshverdagen. Vi gjorde også opptak av denne samtalen, og transkriberte den, slik at den kunne brukes som en del av datagrunnlaget for oppgaven.

I neste omgang fikk vi anledning til å observere deler av en arbeidshverdag. Observasjon som datainnsamlingsmetode kan rikeliggjøre dataene på en god måte, særlig dersom man er interessert i hva folk faktisk gjør (Saunders et al., 2009). Vi fikk anledning til å skygge kontaktpersonen vår i bedriften, og være med å observere møtene vedkommende deltok i. Under er en oversikt over hvilke møter vi observerte. Vi valgte å ikke gjøre lydopptak av møtene vi observerte, diskusjon rundt den avgjørelsen kommer vi tilbake til senere i oppgaven.

Møte	Format	Antall personer	Tid	Type møte	Lokasjon
Møte 1	Virtuelt (appear.in)	3 + 3 (+2)	30 min	Fagmøte	Møterom (lukket)
Møte 2	Fysisk	4	15 min	Teammøte	Treningsrom
Møte 3	Fysisk	14	60 min	Avdelingsmøte	Møterom (åpent)
Møte 4	Virtuelt (BlueJeans)	Ca. 18 + Ca. 18	Ca. 30 min	Fellesmøte	Møterom (åpent)

Tabell 1 - Oversikt over observerte møter

Møte 1 foregikk virtuelt over appear.in som er et digitalt verktøy for videomøter. Et møterom i Bergen og et i Oslo ble koblet sammen med 3 personer i hvert rom. Senere i møtet koblet 2 personer seg opp fra Stockholmkontoret. Møte 2 foregikk fysisk på et treningsrom i en avslappet atmosfære. Møte 3 foregikk også fysisk på et møterom. Det siste møte foregikk virtuelt over BlueJeans som er et annet digitalt verktøy for videomøter. Her ble et møterom fra Bergen og et møterom fra Oslo koblet sammen med rundt 18 personer i hvert rom. Etter observasjoner av bedriften hadde vi dannet oss et godt inntrykk av hvordan

de arbeider. I tillegg til å få observert ulike møter, fikk vi også anledning til å prate med de ansatte. Dette dannet også grunnlaget for deler av utvalget vårt, som vi kommer tilbake til i kapittelet *utvalg*. Totalt gjennomførte vi 9 semistrukturerte intervjuer hvor vi tok lydopptak og transkriberte opptakene.

3.5.1 Utvalg

I følge Saunders et al. (2009) eksisterer det to hovedtyper utvalgsteknikker; sannsynlighetsutvalg og selektivt utvalg. Et selektivt utvalg, som navnet antyder, velger man aktivt hvilke personer man ønsker å bruke som informanter i studien. Dette er den mest vanlige utvalgsteknikken for kvalitative studier, og også den vi har valgt å bruke her. Grunnen til at vi ønsket å benytte oss av et selektivt utvalg var knyttet til å bevare fleksibiliteten i studien. Gjennom å selv kunne velge ut de informantene vi mener best kan belyse problemstillingen vår, kan det gi oss en dypere forståelse av de komplekse situasjonene vi undersøker.

Det eksisterer flere måter å bedrive selektivt utvalg på, og vi har i all hovedsak valgt å benytte oss av to ulike varianter: typisk utvalg og snøballmetoden. Typisk utvalg handler om å velge informanter man tror kan bidra til å belyse problemstillingen på en god måte basert på egen dømmekraft (Saunders et al., 2009). Dagen vi gjennomførte observasjoner hos bedriften ga oss også anledning til å komme i kontakt med flere ulike ansatte. Her fant vi flere som hadde reflektert på egen hånd rundt temaer som var aktuell for vår problemstilling. Vi skrev en liste over de personene vi ønsket å intervjuer i første omgang til vår kontaktperson i bedriften. På grunn av tilgjengelighet fikk vi ikke tilgang på alle i første omgang, men det var heller ikke å forvente da dette er personer med en relativt full kalender. Etter den første intervjurunden på tre intervjuer benyttet vi oss i større grad av snøballmetoden når vi selekterte utvalget vårt. Snøballmetoden går ut på å la allerede eksisterende informanter om å peke oss i retning av personer de tror vil være gode informanter for studien vår. I tillegg tok vi en beslutning på å prøve å rekruttere personer med større grad av erfaring og ansiennitet. Inntrykket vårt var at disse personene var mer opptatt av utfordringer knyttet til problemstillingen vår ettersom de ofte hadde lederansvar og dermed ansvar for å legge til rette for så godt samarbeid som mulig i de teamene de var en del av. Etter de fire første intervjuene oppdaterte vi også intervjuguiden vår, ettersom vi oppdaget andre forhold som var interessant for temaet vårt. Arbeidet med intervjuguiden kommer vi tilbake til senere i dette kapittelet.

Vi stoppet datainnsamlingen vår da vi følte at vi hadde samlet nok informasjon fra ulike informanter til å belyse problemstillingen vår på en hensiktsmessig måte. Vi var også fornøyd med at utvalget vårt har en mix som er relativt representativ for bedriften hva angår kjønn og erfaring (se tabell 2).

Informant	Kjønn	Erfaring	Stilling
Informant 1	Kvinne	< 1 år	Konsulent
Informant 2	Mann	< 1 år	Konsulent
Informant 3	Mann	< 1 år	Konsulent
Informant 4	Mann	> 4 år	Seniorkonsulent
Informant 5	Mann	2-3 år	Konsulent
Informant 6	Mann	1-2 år	Konsulent
Informant 7	Kvinne	2-3 år	Seniorkonsulent
Informant 8	Kvinne	< 1 år	Konsulent
Informant 9	Mann	2-3 år	Seniorkonsulent

Tabell 2 - Oversikt over personer vi intervjuet

3.5.2 Observasjon

Den ene måten vi har valgt å samle inn data til oppgaven på er gjennom observasjoner. Observasjon inkluderer lydopptak eller videoopptak, systematisk observering, analysering og tolkning av personers atferd (Saunders et al., 2009). Et av aspektene som er viktig knyttet til å gjøre observasjoner er at man kan undersøke personer og deres handlinger i en naturlig omgivelse.

Vi valgte å gjennomføre deltakende observasjon. I motsetning til strukturert observasjon, hvor forskerne arbeider mer kvantitativt for å undersøke hyppigheten av ulike handlinger, handler deltakende observasjon i større grad om å entre den sosiale verdenen til de man observerer for å lære gjennom direkte deltakelse (Saunders et al., 2009). Når man bedriver

deltakende observasjon må man også ta stilling til i hvor stor grad man ønsker å delta i situasjonene man observerer. Vi valgte å innta en såkalt deltakende observatørrolle (Saunders et al., 2009) i møtene vi observerte. Dette innebar at deltakerne i møtene ble gjort kjent med at vi drev forskning til en masteroppgave på vegne av FOCUS-programmet ved NHH, men at vi ikke deltok på noen som helst måte i diskusjoner. Med andre ord var vi passive observatører av møtene. De vi observerte ble også gjort kjent med at det var frivillig å delta, og at dersom noen hadde innvendinger mot vår tilstedeværelse ville vi forlate møtet. I selve møtene plasserte vi oss i bakgrunnen, men allikevel synlig for aktørene.

Under observasjonene tok vi notater av det vi bevitnet. Ettersom vi i denne studien ønsker å se på hvordan man kan legge til rette for godt virtuelt samarbeid, var vi interessert i både mekanismer som fungerte bra og som ikke fungerte like godt. Notatene fra disse observasjonene dannet i stor grad, sammen med litteraturen vi hadde lest om temaet, grunnlaget for utarbeidelsen av den første intervjuguiden vår. Vi valgte derimot ikke å ta lydopptak av møtene. Dette skyldes delvis fordi det som ble diskutert var av en forretningssensitiv karakter, men også fordi vi vurderte det som et for stort inngrep i situasjonen fra vår side. Vi var der i all hovedsak for å danne oss et inntrykk av samarbeidet og flyten i bedriften, ikke fordi innholdet i diskusjonene var av interesse for studien vår. Vi vurderte det derfor dithen at vi ikke hadde behov for å gjøre opptak.

3.5.3 Intervju

Hoveddelen av datagrunnlaget vårt kommer fra intervju av ansatte i bedriften. Intervju er blant de vanligste metodene for datainnsamling innenfor kvalitativ forskning. For å få tilgang til data om hvordan personer i bedriften opplever virtuelt samarbeid, mente vi at intervjuer var en hensiktsmessig måte å gjøre dette på. Ettersom vi ønsket innblikk i deltakernes erfaringer, opplevelser og følelser knyttet til virtuelle team, anså vi intervju som en godt egnet metode til å fremskaffe data. Intervju ga oss muligheten til å gå i dybden på hvordan de ansatte forstod ulike opplevelser de hadde hatt i bedriften og i tidligere ansettelsesforhold. Intervju er velegnet til å forstå bakenforliggende faktorer og prosesser til fenomener for å kunne utvikle dypere kunnskap rundt aktuelle temaer (Saunders et al., 2009), noe som var hovedårsaken til at vi valgte nettopp denne datainnsamlingsformen til oppgaven vår.

Det eksisterer ulike varianter av intervju som datainnsamlingsform. Disse skiller seg hovedsakelig fra hverandre hva angår formalitet og struktur (Saunders et al., 2009). Vi valgte å benytte oss av semi-strukturerte intervjuer. Semi-strukturerte intervjuer er ikke-standardiserte og er ofte referert til som kvalitative forskningsintervjuer (Saunders et al., 2009). Under semi-strukturerte intervjuer har gjerne forskeren med seg en intervjuguide med noen nøkkelspørsmål og tema man ønsker å ta opp, men formålet er allikevel at man tilrettelegger for en samtale mer enn et standardisert intervju hvor man stiller de samme spørsmålene til alle deltakerne. Noe av styrken med denne typen intervju er at man kan ha en åpen og fleksibel tilnærming til problemstillingene man ønsker å utforske, noe som har vært viktig for oss i denne studien. En annen styrke med semi-strukturerte intervjuer er at man har anledning til å stille oppfølgingsspørsmål og gå i dybden på enkelte temaer, dersom man som forsker vurderer at informasjonen som presenteres er av særlig interesse. I tillegg gir man informantene anledning til å bringe problemstillinger, som vi ikke har tenkt på selv, for å belyse temaet. Ettersom vi anser deltakerne i studien vår for å være eksperter på temaet, var det særlig viktig for oss å legge til rette for at de fikk prate mest mulig fritt og åpent. Dette gjorde vi gjennom å ikke la oss styre rigid av rekkefølgen på spørsmålene i intervjuguiden, og gjennom å ikke avbryte eller forhaste samtalen unødvendig.

Vi utførte totalt 9 individuelle intervjuer som varte mellom 30-60 minutter, de fleste nærmere 60 minutter. Alle intervjuene ble gjennomført av forfatterne sammen, hvor den ene hadde rollen som intervjuer (stilte spørsmålene) og den andre noterte samt passet på at det formelle var i orden. Rollene var de samme i alle intervjuene. Alle intervjuene ble gjennomført på bedriftens kontor i Bergen, og deltakerne var alle fysisk til stede.

3.5.4 Intervjuguide

Som tidligere nevnt utarbeidet vi en intervjuguide i forkant av intervjuene vi gjennomførte. Den første utgaven av intervjuguiden ble utarbeidet på bakgrunn av det vi hadde observert, samtaler med de ansatte i bedriften og våre egne forberedelser gjennom å oppdatere oss på aktuell litteratur knyttet til temaet vårt. Før vi startet med intervjuene hadde vi fortsatt en veldig eksplorerende og fleksibel tilnærming til temaet, noe også den første utgaven av intervjuguiden bærer preg av. Før vi gjennomførte de første intervjuene, ble intervjuguiden sendt over til veilederne våre og noen justeringer ble gjort på bakgrunn av tilbakemeldingene vi fikk.

Den første intervjuguiden hadde hovedtemaene *tillit*, *virtuelt samarbeid*, *oppfattet nærhet* og *delt situasjonsbevissthet*. Vi hadde også en holistisk tilnærming, der vi var mest opptatt av team-nivået i problemstillingen vår. Spørsmålene vi stilte var åpne, slik at informantene selv kunne vektlegge hva de mente var viktig for å belyse temaet. Eksempler på spørsmål som ble brukt i disse intervjuene var: «*Hvordan opplever du det å jobbe i virtuelle team?*», «*Beskriv hvordan et godt virtuelt samarbeid er for deg*» og «*Hvordan føler du tilgang på informasjon i prosjektene er?*».

Etter å ha gjennomført tre intervjuer med den første intervjuguiden som styrende verktøy, så gjorde vi en vurdering på hva som var interessant fra funnene våre. Etter å ha lyttet og transkribert opptakene fra disse intervjuene, så fant vi blant annet ut at det ville være mer interessant å ha en mer integrert tilnærming hvor vi så på flere analysenivåer. Selv om mesteparten av det digitale samarbeidet i bedriften foregår innad i team, så er det også en god del samarbeid på tvers av team og innad i bedriften som helhet. I tillegg så vi at teorien vi hadde lest oss opp på knyttet til *delt situasjonsbevissthet* var mindre egnet enn først antatt for å belyse problemstillingen ut i fra dette caset. Det betyr ikke at det ikke er relevant for problemstillingen, bare at det ikke var hensiktsmessig å benytte rammeverkene knyttet til den teorien i akkurat vårt tilfelle.

Til de neste intervjuene reviderte vi derfor intervjuguiden vår. Vi la blant annet til flere spørsmål knyttet til temaene *tillit* og *virtuelt samarbeid*. Vi løftet også tilnærmingen vår til å ta for seg flere analysenivåer, for eksempel det organisatoriske, gjennom spørsmål som «*Føler du at du kan betro deg til dine kollegaer?*» og «*Hvordan skapes tillit?*». Spørsmål av mer personlig karakter, som for eksempel knyttet til personlige preferanser hva angår samarbeid, ble også hyppigere stilt i de senere intervjuene. Intervjuguiden har ikke vært brukt slavisk i noen av intervjuene, og vi har hatt fokus på at man må være åpen for å variere rekkefølgen på temaer og spørsmål etter hva som gir en god og naturlig flyt i intervjuet.

3.5.5 Gjennomføring av fysiske intervju

Alle intervjuene vi gjennomførte har vært gjennomført fysisk, altså at vi satt i samme rom som de vi intervjuet. Vi avtalte intervjuene gjennom vår kontaktperson i bedriften. Vedkommende er en person med god kontroll over hva som skjer på kontoret, og det har nok vært en nødvendighet å bruke han så aktivt som vi har gjort for å få satt av tid til intervjuene. Når en informant hadde takket ja til å være med, opprettet kontaktpersonen vår en aktivitet

via Outlook Calendar som begge parter måtte si ja til. Via dette fikk vi også booket møterom hos bedriften, hvor samtlige intervjuer ble gjennomført.

I mailen som informantene fikk med invitasjon til å være med i studien, ble det gitt noe informasjon om hva slags studie dette var og hvem som gjennomførte den, samt en kopi av samtykkeskjemaet (se vedlegg) vi ba informantene om å signere før vi startet intervjuene. Til intervjuene hadde vi med en kopi som informantene fikk lese igjennom nok en gang, før de signerte. Disse har blitt samlet inn fortløpende og lagret på en sikker måte.

I følge Saunders et al. (2009) er det å opprette en personlig kontakt med personene man intervjuer viktig. En av fordelene med å invitere til intervju, kontra det å sende ut spørreskjema, er at man ser at folk har en større svarprosent (Saunders et al., 2009), særlig hvis temaet som skal diskuteres er av interesse for informanten. Når vi møtte informantene introduserte vi oss selv kort, forklarte formålet med studien og tilbydde drikke i form av vann eller kaffe. Informantene ble også informert om tidsrammene på intervjuet og ble gjort oppmerksom på at de ikke på noen som helst måte var pliktig å svare på spørsmålene vi stilte, at de kunne avbryte underveis og at vi kom til å anonymisere dataene og oppgaven vår så langt det var mulig. Vi avklarte også at det var greit for vedkommende at vi gjorde lydopptak av intervjuet. Lydopptaket ble gjort ved bruk av en opptaksapplikasjon på en mobiltelefon. I tillegg informerte vi om rollefordelingen mellom oss, at den ene primært ville gjennomføre intervjuet mens den andre passet på det formelle samt tok notater underveis. Før vi startet med selve intervjuer gjorde vi også et poeng av å ha en kort passiar for å etablere en personlig kontakt og skape tillit mellom oss og informantene.

Som nevnt ble samtlige intervjuer gjennomført i møterom hos bedriften. Dette hadde fordelen av å være beleilig for informantene rent praktisk, men det er mulig det hadde vært mer ideelt å gjennomføre i mer nøytrale omgivelser. Dette kommer vi tilbake til senere i oppgaven.

Under selve intervjuene lot vi informantene få anledning til å bruke lang tid på å svare. Enkelte av spørsmålene vi stilte krevde at de var nødt til å bruke litt tid på å reflektere. Det er også hensiktsmessig å ikke stille et nytt spørsmål med en gang en informant er ferdig med å avgi et svar, men å legge inn litt ekstra tid. Ofte kommer vedkommende på noe de glemte å si eller gjør seg nye tanker i rommet. Vi opplevde ved flere anledninger at en informant hadde noe å legge til når de egentlig var ferdig å svare.

3.6 Analyse av data

I dette kapittelet presenterer vi hvordan vi gikk frem i arbeidet med å systematisere og analysere data vi samlet inn. I tillegg legger vi frem hvordan vi har valgt å presentere de. Analysearbeidet i kvalitativ forskning følger ikke nødvendigvis en fast kronologisk rekkefølge, noe heller ikke vårt arbeid har gjort. Vi har parallelt med datainnsamlingen gjort analyser og tolkninger av det vi har samlet inn. Ettersom vi hadde en induktiv og eksplorerende tilnærming i studien vår, har det vært naturlig å justere fokuset vårt underveis som vi har fått data som har pekt oss i retninger av fenomener som vi mener å være interessante. Samtidig, og i forkant av datainnsamlingen, har vi oppdatert oss på eksisterende teori innenfor aktuelle temaer. Dette har vært viktig for å vite hva vi skal se etter, særlig om vi kommer over fenomener som ikke er godt dekket i litteraturen eller som vi mener har fått for lite fokus. I tillegg har vi hatt en løpende dialog oss imellom. Diskusjonene vi har hatt har bidratt til å gi en bedre forståelse av det vi har observert for oss begge. Noe av fordelen med det å være flere som forsker sammen er at vi har kunnet fått bekreftet egne mistanker og testet vurderinger vi har gjort på hverandre.

3.6.1 Transkribering

Den mest tidkrevende i denne prosessen har vært transkribering av lydopptakene fra de 9 intervjuene vi har gjennomført samt oppstartsmøtet vi hadde med kontaktperson og daglig leder i bedriften. Vi har transkribert nøyaktig og ordrett. Når man transkriberer nøyaktig det som blir sagt, sikrer man at datamaterialet ikke blir farget av forskerens meninger og tolkninger samtidig som man får anledning til å hente ut nøyaktige sitater (Saunders et al, 2009). Selv om dette er en slitsom og ressurskrevende øvelse har det helt klart hatt en verdi. I tillegg har vi tilføyd notater fra oss som tone og andre nonverbale kommunikasjon fra informantene. Selv om man gjør seg tanker og noterer underveis i intervjuene, opplevde vi at vi merket oss andre elementer da vi transkriberte intervjuene i etterkant. Vi har også vært opptatt av å transkribere intervjuene kort tid etter at de ble gjennomført for å kontinuerlig være fleksibel i analysearbeidet.

Alle vi har intervjuet har hatt norsk som morsmål, og intervjuene har derfor også foregått på norsk. Man kan argumentere for at man kunne ha gjennomført intervjuene på engelsk, både fordi mye av språket som brukes i settingene informantene opererer i er engelsk, men også for generaliserbarheten av dataene. Derimot vurderer vi det dithen at det å kunne uttrykke

seg på sitt eget morsmål vil være gunstig når man reflekterer rundt vanskelige problemstillinger og snakker om følelser. De vi har intervjuet har også hatt ulike dialekter. Vi har til tross for dette, valgt å transkribere til norsk bokmål.

3.6.2 Temasentrert analyse

For å analysere dataene våre har vi benyttet oss av det som kalles temasentrert analyse. Dette er en måte å sortere den innsamlede dataen for å få en klarere og dypere forståelse av temaene.

Først utviklet vi midlertidige oppsummeringer fra observasjonen av møter og fra intervjuene. Disse oppsummeringene bestod av hva vi hadde funnet ut så langt, hvor trender og mekanismer ble trukket fram. På bakgrunn av de midlertidige oppsummeringene kombinert med egne notater hvor vi hadde notert ideer og tanker underveis, utviklet vi kategorier som var hensiktsmessig til dataene våre. Ved bruk av et enkelt oppsett i MS Excel kategoriserte vi dataene våre inn i disse kategoriene. Deretter gikk vi gjennom hver kategori og gjorde endringer knyttet til kategorier og underkategorier der vi så det hensiktsmessig. Deretter gikk vi gjennom dataene i hver kategori og underkategori, og undersøkte sammenhenger og forhold. På bakgrunn av dette kunne vi identifisere mønstre. Ved å gjøre det slik var det enkelt å se kommentarer og uttalelser fra de ulike informantene opp mot hverandre knyttet til en kategori, og på den måten avdekke klare mønstre og trender.

Det er to hovedaktiviteter knyttet til en temasentrert analyse: utvikling av kategorier og plassering av data i de ulike kategoriene. Det var viktig for oss at kategoriene var relativt åpne, da vi ønsket å unngå å måtte «forkaste» data fordi de ikke passet helt inn i kategoriene vi hadde utarbeidet. Vi så det hensiktsmessig å endre noe på kategorier og underkategorier etter første gjennomføring av koding, basert på temaer som dukket opp underveis. Når vi valgte å ha et integrert analysenivå var det nettopp fordi vi mener det kan eksistere interessante momenter på ulike analysenivå, og derfor ønsker vi også å ha åpne kategorier som ikke diskriminerer data fordi de ikke passer inn på aktuelt nivå.

Hovedkategoriene vi utarbeidet var organisasjonsfaktorer, teamfaktorer, individfaktorer, tillit, oppstartsaktiviteter og digitalt samarbeid. Underkategorier på organisasjonsfaktorer var organisasjonskultur (rekruttering), informasjonssystem og kommunikasjonsteknologi (type teknologi og tekniske utfordringer). Underkategorier på teamfaktorer var teamsammensetning (antall personer i et team, fordeling geografisk og språkdimensjon) og

relasjon. Underkategorier på individfaktorer var preferanser og ferdigheter. Underkategorier på tillit var betydningen av tillit, utvikling av tillit og relasjonsaktiviteter. På digitalt samarbeid var underkategoriene møtedynamikk og interaksjon.

3.6.3 Operasjonalisering av data

Enkelte temaer så vi det hensiktsmessig å operasjonalisere for å tydeliggjøre hva vi så etter i datagrunnlaget vårt. Dette hjalp oss med å forstå og identifisere begreper, uten at nødvendigvis ordet ble nevnt. Vi ønsket å operasjonalisere tillit, oppstartsaktiviteter, møtedynamikk og kommunikasjon.

Tillit ble operasjonalisert som villigheten en part har til å være sårbar for en annen parts handlinger basert på forventninger om at den andre vil utføre en bestemt handling. Vi så derfor etter ord som kunne være knyttet til dette begrepet, som “stole på”, “betro seg til”, “trygghet” og “forventninger”. Oppstartsaktiviteter ble operasjonalisert som oppstartsmøte, forventningsavklaring og handlingsplan. Herunder så vi etter ord som “standard”, “mal”, “prosjektforløp”, “rutine”, “planlegging”, “oppstartsfasen”, “roller” og “ansvar”. Møtedynamikk ble operasjonalisert som hvordan interaksjonen skal foregå i virtuelle møter i et digitalt samarbeid. Vi så etter ord som “norm”, “ordstyrer”, “referat” og “agenda”. Til slutt operasjonaliserte vi kommunikasjon som frekvensen, dybden og interaktiviteten til kommunikasjonen mellom teammedlemmer. Ord og begrep vi så etter i den sammenheng, var “uformelle samtaler”, “ikke-jobbrelatert”, “hverdagstemaer”, “misforståelser”, “tydelighet”, “respons” og “oppdateringer”.

3.6.4 Presentasjon av data

I neste kapittel vil vi presentere våre funn fra datagrunnlaget vårt. Dette gjør vi ved bruk av “*showing and telling*”-teknikken (Golden-Biddle & Locke, 2007) som innebærer at vi presenterer sitater fra informantene for å fremheve funnene våre, og beskriver de ulike mønstre og trender som vi ser. Sitatene blir presentert i kursiv med anførselstegn og personen som kom med utsagnet vil presenteres som AX, der X er informant 1 til 9 og A0 er fra det første møtet vi hadde med daglig leder og kontaktperson i bedriften. Alle sitatene er skrevet i bokmål for å bevare anonymiteten til informantene og gjøre framstillingen mer leselig. Vi har brukt klammer “[]” for å forklare konteksten eller betydningen i enkelte sitater, der det var ellers vanskelig å forstå meningen. Dette er anmerkninger fra oss forskere og ikke noe som informanten har sagt. Der vi har valgt å ikke bruke hele sitatet til

informanten, har vi markert dette med “(...)”. I sitater der det er brukt navn på bedrifter eller ansatte, er dette fjernet og erstattet med en parantes “()” og en beskrivelse av hva det gjelder. Dette er med hensyn til bevaring av anonymitet.

3.7 Evaluering av metode

I den siste delen av metodekapittelet av denne oppgaven gjør vi en vurdering av om dataene vi har samlet inn tilfredsstillende krav til intern og ekstern validitet. Vi gjør også en vurdering av reliabiliteten til dataene og diskuterer kort hvilke etiske utfordringer vi har vært stilt overfor og hvordan vi har møtt disse.

3.7.1 Validitet

Validitet, i denne sammenheng, handler om i hvor stor grad vi kan hevde at resultatene vi presenterer i studien er gyldige. Man skiller mellom intern og ekstern validitet. Intern validitet er rettet mot resultatenes gyldighet for utvalget og temaet, mens ekstern validitet er knyttet til hvorvidt resultatene kan generaliseres eller overføres til andre settinger (Saunders et al., 2009).

Intern validitet

I en kvalitativ studie, med et eksplorativt design, handler intern validitet om i hvilken grad sammenhengene og fenomenene vi observerer, samsvarer med informantenes virkelighet (Saunders et al., 2009). I vårt tilfelle blir det derfor snakk om vi har klart å få tilgang til informantenes kunnskap og erfaring om det å samarbeide digitalt, og om vi evner å representere deres synspunkter på en god måte slik at vi kan skape meningsfulle prediksjoner om deltakerens intensjoner basert på disse (Saunders et al., 2009, s. 382).

En av fordelene med å bruke semistrukturerte intervjuer, slik vi har gjort i denne studien, er at det tilsier at den interne validiteten kan være høy (Saunders et al., 2009). Den typen intervjuer, på lik linje med andre typer ikke-standardiserte intervjuer, har fordelen av å ha en løs struktur. Dette er en fordel fordi man får anledning til å stille oppfølgingsspørsmål og avklare om man har forstått hva informanten virkelig mener. Vi får derfor en nærhet til informantene slik at vi kan oppnå resultater som reflekterer realiteten, og ikke skjulte interesser, feiloppfatninger og forventninger. Vi har også samlet en god del data fra de samme informantene innenfor samme tema, slik at vi ikke står igjen med enkeltsitater.

Gjennom å stille spørsmål innenfor det samme temaet, men med små forskjeller i nyanser, skal man kunne danne seg et klart bilde av hva informantene faktisk mener eller ønsker å få frem gjennom å ha et betydelig datagrunnlag. Å tilrettelegge for tilbakemelding og oppfølging fra informantene har derfor vært viktig. I tillegg har vi stilt mange av de samme spørsmålene til flere av informantene, slik at vi føler oss trygg på at vi sammenligner de faktiske meningene til de ulike informantene.

En klassisk trussel mot validiteten er knyttet til observatøreffekter. «Hawthorne-effekten» er ofte nevnt som en mulig forklaring på hvorfor man får positive resultater i studier hvor forskere involverer seg (Wickström & Bendix, 2000). Typisk ser man at personene som deltar i studier er villige til å endre adferd eller gi informasjon som de får positiv respons på fra forskerne, eller bare fordi de blir observert. «Hawthorne-effekten» har også blitt forklart som en slags placeboeffekt (Wickström & Bendix, 2000). Dette er en trussel vi har vært oppmerksom på gjennom studien. I observasjonene vi har gjennomført har vi vært veldig bevisst på å ha en passiv og nøytral rolle, og vi involverte oss ikke i møtene på noe tidspunkt. Vi har derimot vært tydelig på å forklare hvorfor vi var tilstede på møtene, slik at vi ikke ble forvekslet med personer som hadde som mål å vurdere eller granske de ansatte i bedriften på noen måte. Gjennom å lage spørsmål til intervjuguiden basert på noe av det vi observerte i forkant, håper vi også at vi har klart å få bekreftet at den adferden vi observerte ikke skyldtes observatøreffekter. I intervjusituasjonene har vi også vært oppmerksom på denne effekten. Å finne balansegangen mellom å skape en god relasjon, for å danne grunnlaget for god og naturlig flyt i samtalen, og å unngå å gi for mye positiv respons har tidvis vært krevende. Følelsen vi sitter igjen med er uansett at vi har klart å få frem hva informantene faktisk mener, gjennom å ha stilt åpne spørsmål som ikke er ledende eller farget av våre egne meninger.

En annen effekt knyttet til å være observatør som ikke aktivt deltar, er at man emosjonelt ikke får ta del i prosessene man undersøker. På den måten klarer man ikke nødvendigvis å sette seg helt inn i hvordan de observerte faktisk har det. Vi frykter derimot ikke denne effekten særlig. Vi har begge erfaring fra lignende observasjoner som gjør oss i stand til å forstå hvordan de vi observerte følte det underveis i prosessene. Dette ser vi ikke som noen trussel til den interne validiteten av studien vår.

Ekstern validitet

Generaliserbarhet, eller ekstern validitet, er sjeldent et mål i kvalitative studier (Saunders et al., 2009). Ei heller for oss. Det man ønsker å se på i denne sammenheng, er om resultatet kan overføres til andre sammenhenger og generaliseres til teori istedenfor til populasjonen. Vi har ønsket å utforske et tema, og så finne problemstillinger som vi har gått mer i dybden på. For å teste om funnene våre er generaliserbare og overførbare, er man nødt til å gjøre videre studier. Noe av årsaken til at vi ikke kan hevde at funnene våre er generaliserbare er knyttet til at vi har et selektivt og relativt lite utvalg. Selv om vi har mye data, er utvalget ikke i nærheten av å være representativt på noen måte. I tillegg er utvalget relativt homogent, selv om vi har noen variasjoner på enkelte parameter. Et begrenset sample benyttes for at forskeren ønsker å forstå det spesifikke i dybden, ikke å finne ut hva som kan generaliseres til alle (Merriam, 1998, s. 208). Dette er derfor en kjent svakhet ved eksplorerende studier.

3.7.2 Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvordan metoden for innsamling av data vil gi konsistente funn (Saunders et al. 2009). Spørsmålet er om vi vil få lignende funn dersom vi hadde gjennomført studien på nytt med samme metoden, og om resultatene hadde blitt lignende dersom andre hadde utført studien istedenfor oss.

Det å sikre god reliabilitet i en studie som benytter seg av metoden vi har gjort, er en krevende for ikke så si umulig øvelse. Det skyldes delvis denne metodens natur. Vi har hatt en fleksibel og eksplorerende tilnærming i studien vår, det medfører også liten grad av kontroll. Temaet er komplekst, og vi tester ikke statistiske sammenhenger direkte. Derfor blir det vanskelig å replikere studien. Dette er en kjent svakhet ved kvalitative studier som stammer blant annet av at mennesker endrer holdning og atferd. Man ser derfor ikke etter om studiet kan etterprøves, men heller om forskere ser på studiet, innsamlingen av data og analysen som pålitelig (Lincoln & Guba, 1985). Reliabilitet i kvalitativ studie handler derfor ikke om replikering, men om dataen har potensiale til å skape mening (Lincoln & Guba, 1985). Vi har derimot hatt fokus på å ha transparens i prosessen vår, slik at andre kan i størst mulig grad gå oss i sømmene. En måte vi har gjort dette på er å beskrive detaljert hvordan vi har gjennomført studien vår på, med høy grad av pålitelig innsamling og analyse av data. Et nøkkelord i denne sammenheng er konsistens.

Noe av det som kan true reliabiliteten vår er knyttet til feilkilder eller bias, med særlig tanke på intervjuerbias eller responsbias i forbindelse med intervjuene vi har gjennomført. Dette har vært kommentert flere steder i dette kapittelet, så vi går ikke i detalj i det på nytt, men byr på en rask oppsummering. Som intervjuere har vi hatt fokus på å opptre nøytralt gjennom å ikke gi for mye positiv eller negativ respons på svarene vi har fått, for å unngå observatøreffekter. I tillegg har vi vært opptatt av å være nøytral i måten vi stiller spørsmål på, både med tanke på hvordan vi har stilt spørsmål og hvilke spørsmål vi har stilt. Responsbias handler om at informantene i studien av ulike grunner holder igjen eller gir uriktig informasjon, noe som naturligvis truer troverdigheten til dataene våre. Det kan oppstå fordi informantene opplever en gevinst av å gi en viss type informasjon eller at man ønsker å sette arbeidsgiver eller seg selv i et godt lys. For å minimere faren for dette, har vi vært opptatt av å påpeke at vi kom til å anonymisere dataene våre på en slik måte at det ikke ville bli mulig å identifisere verken enkeltpersoner eller bedriften i seg selv. I tillegg har det vært viktig å opptre profesjonelt og seriøst. Gjennom å gjøre dette tror vi at vi har fått svar som er oppriktige, ettersom vi har opplevd at informantene har delt mye med oss.

Et aspekt av forskerbias som vi derimot ikke har kommentert på så langt er knyttet til tolkning av data. Siden dataene våre er kvalitative, er det en fare for at man kan tolke utsagn eller kommentarer for å underbygge allerede eksisterende oppfatninger og meninger hos oss som forskere. En typisk kritikk mot å gjennomføre temasentrerte analyser er at man ikke ser utsagn og kommentarer i et helhetlig perspektiv, og dermed står i fare for å miste konteksten svarene er gitt i. Vi har etter beste evne forsøkt å tolke dataene våre basert på kontekst, men kan ikke garantere for at vi har mistet noe av helheten når vi har kategorisert sitater. Dette er noe av årsaken til at vi har valgt å inkludere direkte sitater i resultatdelen av oppgaven vår. På den måten vil leseren få anledning til å selv vurdere og tolke utsagnene som er gitt. Det fører forhåpentligvis til at informantenes innspill får tale for seg selv, uten at de blir veldig farget av våre tolkninger.

En siste trussel mot reliabiliteten til dataene våre er knyttet til utvalget i seg selv. For at funnene våre skal være generaliserbare må vi kunne forsvare at utvalget vårt på en eller annen måte er representativt. Ettersom vi har intervjuet en relativt betydelig del av de ansatte til bedriften, vil vi hevde at utvalget er representativt for bedriften. Derimot kan man stille spørsmålstegn vedrørende generaliserbarheten av caset vårt. Bedriften arbeider, som tidligere nevnt, med noen av de fremste teknologiene som er på markedet. De har også en relativt sterk organisasjonskultur, og det kan virke som om at de ansatte er en relativt

homogen gruppe. Om utvalget er representativt for andre lignende bedrifter er derfor vanskelig å si. Uansett har vi vært tydelig på at vi har hatt et selektivt utvalg. Vi mener at caset er interessant for å belyse problemstillingen vår, blant annet fordi disse personene har en så høy teknisk kompetanse som de har.

3.7.3 Etikk

Etikk innen forskning handler om hvorvidt studien som utføres gjennomføres på en moralsk forsvarlig måte for de som er involvert eller kan bli påvirket av funnene i forskningen. Siden forskning innen *business og management* nesten alltid vil benytte seg av menneskelig deltakelse, vil etiske spørsmål være veldig relevant. Vi har vært opptatt av å være bevisst på vårt etiske ansvar som forskere. En ressurs vi har brukt hyppig i arbeidet vårt har vært De Nasjonale Forskningsetiske Komitéene sine hjemmesider (etikkom.no), hvor vi har funnet diskusjoner og innspill på hvordan man kan bevare de involvertes interesser på en god måte gjennom studiens levetid.

En av interessentene i oppgaven vår er naturlig nok Norges Handelshøyskole og især FOCUS-programmet, som vi representerer. Gjennom å opptre profesjonelt og seriøst i arbeidet vårt, særlig opp mot bedriften, føler vi at vi har ivaretatt deres rykte på en god måte og på den måten styrket relasjonen mellom skolen og bedriften. Dette vil være av betydning dersom man skulle ønske å benytte bedriften som case i fremtidige studier.

De personene vi har hatt et størst ansvar overfor er allikevel informantene våre. Vi er innforstått med at resultatene og funnene vi fremlegger i denne oppgaven, kan ha betydning for deres arbeidshverdag. Det har derfor vært viktig for oss å representere deres meninger og innspill på en så god måte som overhodet mulig. Det har vi gjort gjennom å transkribere direkte og å være profesjonell i interaksjon med dem. Vi håper og tror at informantene sitter igjen med en følelse av å ha blitt tatt på alvor, og at de har gitt et positivt bidrag til å belyse et tema de er interessert i. En annen måte vi har ivaretatt informantene på er gjennom anonymisering av oppgaven. Bedriften hadde i utgangspunktet ikke noe ønske om at oppgaven skulle anonymiseres, men vi vurderte det dithen at det allikevel ville være hensiktsmessig å gjøre, særlig for informantenes del. Vi har også vært klar og tydelig på at det har vært frivillig å delta, både når vi gjennomførte observasjoner og intervjuer. Frivilligheten har også blitt bekreftet gjennom at vi har signerte samtykkeskjema fra alle vi intervjuet. Det var en av grunnene til at vi innledningsvis var skeptisk til å bruke

kontaktpersonen i bedriften aktivt til rekrutteringen av deltakere ettersom vi mente dette ville legge unødvendig press til å delta. Ettersom vi raskt innså at det ville bli meget krevende å drive rekrutteringsarbeid uten å gå via kontaktperson, ba vi derfor om at samtykkeskjema ble vedlagt i mailene som ble sendt ut til potensielle kandidater. På den måten fikk de anledning til å sette seg inn i hva de sa ja til å være med på, samtidig som at det ble tydeliggjort at deltakelse var frivillig. I tillegg var kontaktopplysninger til oss vedlagt slik at de kunne henvende seg til oss med eventuelle spørsmål eller bekymringer. En annen ting som kunne skape press på informantene var at intervjuene ble gjennomført på arbeidsplassen deres. Hovedårsaken til at valget av intervjusted ble i bedriftens lokaler, var med hensyn til det praktiske. Møterommene vi benyttet var private og det var nok også fordelaktig at det var kjente omgivelser for informantene. Ideelt sett kunne man nok sett for seg en mer nøytral arena, hvor informantene ikke trengte å bekymre seg for hvem som kunne se dem, men vi tror uansett at løsningen totalt sett ble god.

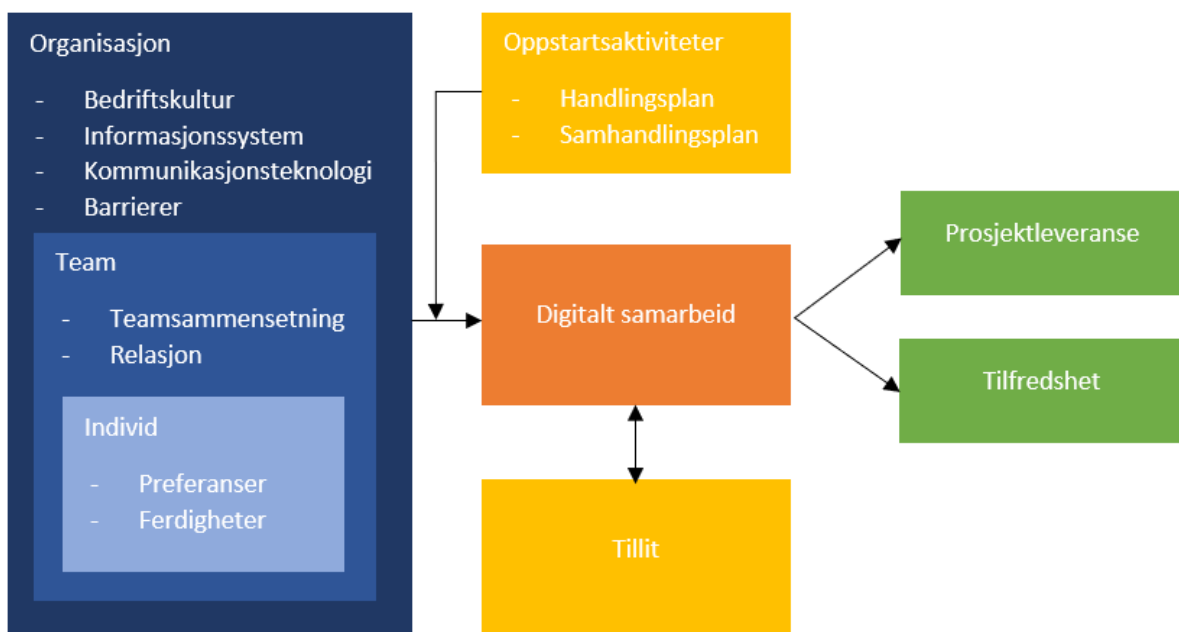
Temaet for oppgaven er ikke særlig sensitivt eller kontroversielt. Vi har derfor heller ikke følt at vi har vært nødt til å ta særlige hensyn i måten vi fremlegger funnene våre på eller tolker resultatene. Ettersom informantene har delt personlige erfaringer, er det selvsagt hensyn som må tas på bakgrunn av dette, men overfor den generelle leser ser vi ikke at det vi fremlegger skal være kontroversielt nok til å kreve noen justeringer fra vår side.

Datalagring er en veldig aktuell problemstilling i denne typen studier. Vi har fått innblikk i en god del bedriftsensitiv informasjon og personlig informasjon fra informantene. Vi har ikke registrert personalia som alder eller etternavn, da det ikke har vært nødvendig informasjon for oss å besitte. Datamaterialet vårt har vært lagret hovedsakelig lokalt på våre personlige passordbeskyttede datamaskiner, mens noe har blitt delt i mellom oss via Google Drive hvor både filene er kryptert og krypteringsnøkklene er kryptert. Datamaterialet vil bli overlevert til FOCUS-programmet, med unntak av lydopptakene som vil bli slettet ved studiens slutt. Studien er meldt til Norsk senter for forskningsdata (NSD).

4. Resultat

I arbeidet vårt med å analysere datagrunnlaget vårt, fant vi ut at en god måte å illustrere det vi har observert, vil være gjennom en standard IPO-modell (Input-Process-Output). I en slik modell ser man tydelig hva som er innsatsfaktorer i en prosess og hva den produserer. Selv om en slik modell ofte blir kritisert for å være en overforenkling av virkeligheten, mener vi at den visualiserer godt hvordan vi ser for oss prosessen i bedriften. Modellen danner også rammeverket for hvordan vi vil presentere resultatene våre.

Ettersom en av problemstillingene vi ønsker å undersøke er hvordan man kan fasilitere for et godt samarbeid ved bruk av IKT, vil det være interessant å se på de ulike faktorene i prosessen. Vi velger å kalle prosessen digitalt samarbeid da vi ikke ønsker å låse oss til team-nivået siden det virker som om hele bedriften har en rolle i de fleste prosjekter. Gjennom studien vår har vi samlet inn godt med data som belyser hvilke komponenter case-bedriften har som input i sine prosesser. Vi starter med det høyeste nivået organisasjonsfaktorer, for så å gå ned på team- og individuelle faktorer. Deretter vil vi presentere moderatorene oppstartsaktiviteter og tillit. Avslutningsvis vil vi presentere hvordan selve prosessen i case-bedriften fungerer.



Figur 1 - IPO-modell for resultatgjennomgang

I vår studie har vi tatt utgangspunkt i virtuelle team, men på bakgrunn av funnene ser vi det hensiktsmessig å benytte oss av en bredere definisjon for å forklare prosessen i bedriften. Dette er hovedsakelig på grunn av to trender vi har observert. Virtuelle team defineres som team som er geografisk spredt og samarbeider ved hjelp av telekommunikasjon og informasjonsteknologi for å utføre en oppgave (Townsend et al., 1998). Vi så i bedriften at det var ikke nødvendigvis en betingelse at de var geografisk spredt. Hovedsakelig foregikk interaksjonen mellom menneskene i et cyberrom ved hjelp av digitale verktøy og nettverkstjenester, men det bestod også av fysiske interaksjoner ettersom noen teammedlemmer samarbeidet fra samme kontor. I tillegg var fysiske møter en sentral del av samarbeidet, i form av oppstartsmøter og andre relasjonsaktiviteter. Måten å samarbeide på var derfor mer sammensatt enn ved bruk av kun digitale verktøy. Den andre trenden vi observert, var at samarbeidet i bedriften gikk på tvers av organisasjonen og ikke bare innad i team. Vi ser det derfor hensiktsmessig å benytte oss av en bredere definisjon enn virtuelle team for å beskrive prosessen. Vi ønsker å introdusere et nytt begrep, digitalt samarbeid, som et mer omfattende begrep i vår oppgave. Vi definerer digitalt samarbeid som prosessen hvor en gruppe mennesker arbeider mot et felles mål ved bruk av IKT og nettverkstjenester. Menneskene som samarbeider digitalt kan være knyttet til samme team og organisasjon, eller de kan samarbeide på tvers av organisasjoner og land. Hovedsakelig foregår interaksjoner mellom menneskene i et digitalt samarbeid i et cyberrom ved hjelp av informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT), men samarbeidet vil også bestå av fysiske interaksjoner.

4.1 Innsatsfaktorer

4.1.1 Organisasjon

Bedriftskultur

En av de tingene vi ønsket å avdekke var hvorvidt de ansatte i bedriften er en homogen gruppe eller ikke. Dette kan ha betydning for samarbeidet i teamene ettersom det generelt er lettere å tilnærme seg personer som er relativt lik en selv. Bedriften har i all hovedsak ansatte som er godt utdannet, altså som har mastergrad eller høyere.

"På en måte er jo alle ganske like. De fleste har jo tatt høyere utdanning og har den delen, men personlighetsmessig tror jeg det er veldig mange forskjellige folk. (...) det

er jo flest fra NHH og NTNU for eksempel, og det er veldig mange som har jobbet for EY for eksempel, så på noen områder er det ganske homogent." A1

Dette er derimot ikke et ufravikelig krav de har satt i rekrutteringen. De virker å være mer opptatt av realkompetanse, mer enn formell kompetanse. Interesse for teknologi er derimot avgjørende for å få jobb i bedriften. Det er heller kanskje ikke veldig overraskende med tanke på at bedriften utvikler og selger teknologiske løsninger. Når informantene våre beskriver de ansatte i bedriften sier de for eksempel "Så her hos oss er jo alle unge og interesserte i teknologi" - A5 og "(...) så er på en måte alle litt sånn nørds. (...) lurere på hvordan ting fungerer og er litt nysgjerrige" - A1.

Det sosiale er derimot sentralt i rekrutteringen. Bedriften ser ut til å ansette personer de føler seg trygg på vil kunne gli inn i gruppen på et sosialt plan. En av informantene sa det som følger: "Vi har noe som heter (Bedriften)-testen når vi ansetter" - A2. Denne såkalte testen handler om hvorvidt kandidaten som vurderes er en person de kunne tenke seg å "henge med på fritiden" - A2. På spørsmål om de har lyktes med rekrutteringen svarer de eksempelvis:

"(...) det føler jeg vi har fått litt til her. For det er viktig i teamsamarbeid at man kommer godt overens og ikke bare med arbeid, men også utenfor arbeid, at man har en felles arena. (...) det synes jeg er veldig bra" A2

" Altså man er jo selvfølgelig mest kjent med de man jobber med, men jeg føler i hvert fall så langt at man har vært veldig heldig med rekrutteringen. At det er mennesker som går veldig godt i lag. Så det, jeg føler at det er vel så trivelig å være [på kontoret] i Oslo et par dager som å være her, eller å være i Sverige." A6

Bedriften virker også å ha lyktes godt med å implementere en sterk organisasjonskultur. Det som står på nettsidene til bedriften for å beskrive hvordan det er å jobbe der og hva det vil si å være en ansatt, går igjen i intervjuene våre.

" (...) jeg tror, det vi kaller for det (Bedriften)-way, og den felles tankegangen som kommer inn fra grunnleggerne av selskapet. Og at på måte vi er løsningsorienterte og vi sier ofte do epic shit, og vi har sånne felles tanker og grunnlaget der da som gjennomsyrrer hele organisasjonen fra Bergen til Stockholm. Og det er jo det som og er fokus på fordi samlingene vi har når vi har vært felles, og det at man merker jo på folk hvordan de er og hvordan man blir tatt imot på." A4

Som A4 beskriver, så står det sosiale i fokus. En del av kanalene de har på Slack er utelukkende ment til bruk i sosiale sammenhenger. Det kan for eksempel være ved arrangement av en kontorfest, eller for å forhøre seg om noen av kollegaene dine vil være med på en treningstur. I kontorlokalet merket vi oss at på den ene skjermen hang det en oversikt over bestenoteringene til de ansatte fra Strava (en trenings-applikasjon) på Stoltzekleiven Opp. Den dagen vi gjennomførte observasjonene våre, hadde en god del av de ansatte vært med på selve konkurransen Stoltzekleiven Opp hvor de deltok som lag. Dette underbygger det informantene forteller oss, at det å skape en god sosial arena på og utenfor jobben står sentralt i bedriften.

Informasjonssystem

Informasjonssystem i denne sammenheng er relatert til hvordan bedriften har lagt opp til at informasjonsflyten i organisasjonen skal være, både for bedriften som helhet og innad i team. Et godt informasjonssystem legger til rette for god flyt i kommunikasjonen og at kunnskapsdelingen mellom de ansatte er god. En viktig faktor for at et informasjonssystem skal være godt, er at de ansatte føler de har tilgang til informasjonen de trenger og at den er relativt enkel å få tak i. Bedriften bruker et eget system for å lagre og arkivere filer. A1 forklarer systemet slik: *"Men vi bruker Box som er et filsystem, som ligner Google Drive. Så har vi kundene våre nedover, og da ligger prosjektet ditt der. Og da skal alle filer og sånt knyttet til prosjektet ligge der. Så hvis du ønsker informasjon, er det der du går og leter."* Det virker som at bedriften klarer å tilgjengeliggjøre den informasjonen de ansatte trenger for å gjøre jobben sin, men det er det er også indisier som peker i retning av at det av og til er krevende å finne frem til informasjonen man har behov for:

"Når det blir så mange prosjekter og filer og mapper kan det være vanskelig å finne frem til rett. Det opplevde jeg i dag. I dag fant jeg ikke det jeg skulle ha, jeg skulle ha en mal, men fant ikke nyeste versjon. Så det er jo ofte man må spørre "hvor finner jeg dette?". Og da får man tilsendt filstien. Det er ikke alltid det er like logisk hvor ting ligger. Men det er vanskelig å holde orden når det er så mye og så mange folk." A1

Informantene fortalte også at det var enkeltpersoner som hadde et ekstra ansvar for å holde orden i filsystemet, og at disse gjerne kom med innspill til kollegaer om hvor de burde lagre og arkivere ulike filer. Det eksisterer også personer med tilsvarende ansvar i Slack:

"(...) vi har noen sånne Slack-generaler som har et særskilt ansvar, eller tar et særskilt ansvar for at vi bruker Slack på en god måte og at det blir en bærekraftig mengde kanaler og oversiktlige tråder og litt sånne detaljer da. Men så, ja på Slack har vi faktisk noen som passer på at verktøyet brukes slik som det er tenkt, men det er fullstendig frislipp på enkelte kanaler." A3

Disse Slack-generalene er aktivt inne og overvåker ulike kanaler. Blant annet vil de be personer som poster innlegg i enkelte kanaler om å flytte postene sine til felleskanaler, slik at flere får tilgang til informasjonen som kommer frem.

Kommunikasjonsteknologi

Hvilke verktøy bedriften bruker i arbeidet sitt er av betydning når man skal vurdere hvordan samarbeidet fungerer. Tidligere i oppgaven har vi beskrevet hvordan bedriften bruker Slack og andre programmer for å arbeide digitalt. Slack virker å være en programvare som er mye brukt. Bruken av denne programvaren har en del implikasjoner utover det å kommunisere innad i team. Man får også utnyttet ressurser som ikke er i bruk:

" Vi har veldig mange sånn Slack-kanaler. Der vi kan stille spørsmål og sånn i plenum. Så det er jo veldig bra, da er det jo sånn at man stiller et spørsmål til alle på en måte. Og så kan alle gå inn å lese svaret hvis de lurer på det samme på en måte. Så der er det veldig greit å nå ut til alle og barrierene er ikke så høye på å sende en Slack-melding som det er å ringe en på Oslo-kontoret." A1

Det virker derimot å være litt forskjell blant de ansatte på hvilke av de teknologiske kommunikasjonsverktøyene de foretrekker å bruke. Dette kommer vi tilbake til under individuelle faktorer. Generelt kan vi uansett si at digitale verktøy som Skype og appear.in brukes mye i virtuelle møter, sammen med telefon. I tillegg er det relativt vanlig å drive med *skjermdeling*. Skjermdeling er når man speiler det man ser på sin egen monitor/skjerm over på en annen PC, slik at alle sitter og ser på de samme skjermbilder. *"Meg og (navn på ansatt) hadde et møte der vi skulle gå igjennom en prosess vi har laget. Da delte vi skjermen vår og så kunne vi kjøre prosessen foran de. Og det synes jeg fungerte kjempebra." - A1.* Dette virker å være en løsning som er mye brukt, og som informantene er svært fornøyd med selv om det medfører også noen utfordringer:

"Det jeg synes fungerer greit i hvert fall, det synes jeg er at man kan dele skjerm. Så hvis man på måte, det er på måte problematisk også, for hvis det er deg og meg som

har et virtuelt møte da. Så er det litt tiltak at du deler din skjerm, og jeg skal dele min. Det blir veldig lite dynamisk sånn sett. Men hvis det er du som uansett skal kjøre dette møte og at du skal dele din skjerm, det fungerer ganske greit. Det er lett for meg som da sitter på andre enden og følge med, med å se på hvor du faktisk er i dokumentet, så vi vet at vi snakker om det samme tingene. Så det synes jeg fungerer greit." A2

"Av og til, eller nesten en tredjedel av min kommunikasjon med dem i Oslo, er screenshots. Rett og slett bare fordi det er lettere å vise hvilken situasjon vi har, eller det er raskere å ta et bilde av noe å vise. Så i praksis er det min måte å vise situasjonen på min pc på. Hva er det bildet jeg ser? Så det er min tilsvarende måte til det å kalle noen bort til min pult og få de til å se på samme skjermen som meg." A7

Barrierer

Et aspekt knyttet til bruken av kommunikasjonsteknologi, er hvorvidt de som skal bruke den opplever at det eksisterer noen barrierer. Her tenker vi eksempelvis på om folk vegrer seg for å ta kontakt med kollegaer fordi det eksisterer noen form for barrierer. Her finner vi at informantene opplever generelt at terskelen for å legge ut noe på felleskanalene på Slack er lav, men at terskelen fortsatt er høyere enn det å bare spørre en som sitter på kontoret:

"Nei, jeg føler egentlig at den [barrieren] er ganske lav. Men jeg vet at jeg personlig egentlig liker å spørre folk noen på kontoret først. For da er det mer sånn... da får du svar kjapt. Hvis du poster noe der kan det jo gå en tid før noen svarer, eller, ja." A1

"Det er jo en liten barriere å ta opp telefonen å ringe noen på Oslo-kontoret for eksempel. Det er det jo helt klart. Da ville jeg heller spurt en her." A1

En barriere virker da å være knyttet til tidsbruk. Det går raskere å spørre noen direkte, og derfor ønsker gjerne de ansatte å gjøre dette dersom de har anledning til det. I tillegg virker det å være en liten barriere ved å legge ting ut på "offentlige" forum og kanaler: *"Ja, det er kanskje en større barriere for å legge det ut offentlig."* - A5. Det virker som om bedriften er klar over at denne barrieren eksisterer og ønsker å prøve å fjerne den:

"Hvis man har et stort problem så er folk ganske flink å poste det på kanalen for å spørre om hjelp, for da må man faktisk aktivt spørre om hjelp da. Vi jobber jo å få ned den barrieren for å få folk til å spørre alle. Men det er jo en liten barriere der, så jeg tror nok at det er enklere å få hjelp av de som sitter nært deg da. Jeg synes i hvert fall det er mindre barriere å spørre han ved siden av deg enn å spørre alle." A5

En annen barriere er knyttet til teknologiske utfordringer. Her snakker vi om utfordringer som enten skyldes at brukerne mangler kompetanse til å bruke teknologien slik den skal, eller at de digitale verktøyene har svakheter. Generelt virker det som om bedriften har betydelige utfordringer med bruken av enkelte digitale verktøy, især programmer som brukes i virtuelle møter som Skype og appear.in. *"Jeg tror det nesten ikke er et eneste møte hvor det ikke er et eller annet. Hvis ting fungerer her hos meg, så fungerer det ikke på den andre siden"* - A4. Informantene våre bekrefter i stor grad det vi observerte hva angår teknologiske utfordringer. Men det kan virke som at det generelt bare er virtuelle møter med video det er utfordringer knyttet til. Enkelte av informantene har funnet kreative løsninger når de støter på utfordringer med det tekniske:

"Chat funker alltid, telefon funker alltid, men med en gang man begynner å blande inn video eller skjermdeling eller et eller annet så begynner det å lagge [forsinkelser], eller ja. Det er ikke å foretrekke. Så det er ganske ofte hvis det er viktig at lyden er bra og man ønsker å dele noe, så pleier man å ofte bare ringe og ha telefonen på siden også bruke skjermen til å dele skjerm eller noe lignende." A6

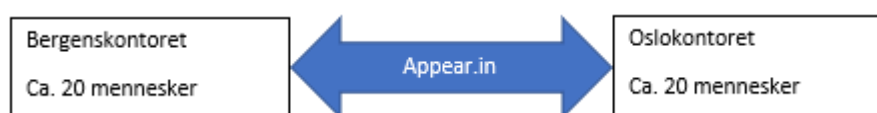
Det virker å være et ganske betydelig effektivitetstap knyttet til virtuelle møter opp mot rene fysiske møter. *"Fallgruvene er mest det at folk tenker at folk har gjort dette flere ganger i uken og tenker at dette klarer folk å gjøre på minuttet. De tar ikke seg god nok tid til å teste at det tekniske fungerer"* - A7. Informantene våre sier at virtuelle møter sjeldent starter når de skal, og at man i enkelte tilfeller bruker mange minutter på å få til et oppsett som fungerer hensiktsmessig for begge parter. Selv om alt tilsynelatende burde være i orden, er det ikke alltid ting fungerer som det skal.

"Selv om folk på begge side egentlig har godt teknisk oppsett, de har gode mikrofoner, de har samme software, de har samme måten de setter ting opp på. Så er det forskjellig med måten folk bruker det på. Så jeg har hatt tilfeller hvor vi egentlig har det mest high tech utstyret tilgjengelig. Det er surface hub på begge sider, men

likevel er kommunikasjonen crap. Jeg syns det er veldig viktig at man har samme, hva kan man si, kommunikasjonsplattform, samme teknologien, men allikavel er det et menneskelig aspekt med det som gjør at hele møtet kan ikke fungere så bra som det skal." A7

Her har noen av informantene pekt på at det å bruke denne typen utstyr på en god måte krever at man er kjent med teknologien, og at man har erfaring med å bruke det. Enkelte informanter mener dette er en ferdighet som kan trenes. Dette kommer vi tilbake til under individuelle faktorer.

Som tidligere nevnt har bedriften et virtuelt allmøte annenhver fredag hvor de fleste ansatte deltar. Oppsettet til dette møtet er slik:



Figur 2 - Visualisering av "fredagsmøtet"

I dette møtet er det betydelige utfordringer knyttet til det teknologiske som blir en barriere for kommunikasjonen. Dette skyldes flere forhold som avstand til mikrofon, oppsett av kamera og stabile internettforbindelser.

"(...) den skjermen de ser på i Oslo, den er der på den ene siden, mens kamera som viser til Bergen fra Oslo, den er på andre siden (...) så de ser opp der (...) men vi ser i bakhodet deres eller en fot som henger. Så man får liksom ikke den personlige kommunikasjonen da." A2

I møtet vi observerte var det dårlig flyt i kommunikasjonen og det var veldig vanskelig å få med seg hva som ble sagt. I forkant av fellesmøtet hadde de også et internt møte på kontoret i Bergen, og det var en markant forskjell hvordan dette møtet endret seg når kontoret i Oslo ble koblet til. Stemningen virket å være avslappet og god i det interne møtet, men når Oslo koblet seg til forsvant hele kommunikasjonsflyten, det ble stille og flere virket pinlig berørt av situasjonen.

"Du var jo med på det fredagsmøte, det var jo, personlig synes jeg det er en tragedie." - A2. Formålet med selve møtet virker å være å gi de ansatte et inntrykk av hvor mange som faktisk er ansatt i bedriften, og å minne seg selv på at man er en god del flere mennesker enn

bare de som er på for eksempel kontoret i Bergen. Det virker bedriften å lykkes godt med, og inntrykket vårt er at de evner å skape en fellesskapsfølelse på tvers av kontorene: *"Altså det at man snakker sammen annenhver uke, gjør at det føles som om at det er mindre avstand mellom Oslo- og Bergenskontoret. Og Sverige-kontoret for den slags skyld. Fordi man snakker sammen ofte."* A8

4.1.2 Team

Teamsammensetning

Informasjons- og kommunikasjonsteknologi bidrar til at bedrifter får økt frihet og fleksibilitet til å designe sammensetninger av team, og kan dermed skape optimale teams på bakgrunn av teammedlemmers kompetanse uavhengig av geografisk lokasjon. På denne måten kan bedriften få tilgang til teamsammensetninger og ekspertise som ellers er utilgjengelig. I vår oppgave ser vi på faktoren teamsammensetning i en digital samarbeidskontekst, og ønsker å se på hvordan størrelsen av teamet påvirker teameffektiviteten.

Teamsammensetninger for virtuelle team er et spesielt interessant tema, ettersom digitalt samarbeid byr på utfordringer knyttet til interaksjon, tillitsbygging, trivsel, arbeidskoordinasjon og teamdeltakelse. Ved teamsammensetninger for virtuelle team har vi funnet tre interessante faktorer som påvirker det digitale samarbeidet og utfordringene knyttet til virtuelle team: antall personer i et team, fordeling geografisk og språk.

Antall personer i et virtuelt team

I bedriften er digitalt samarbeid den vanligste arbeidsformen, og de prøver å strukturere disse virtuelle teamene for å tilrettelegge for høyest mulig teameffektivitet. De eksperimenterer derfor med størrelsen på det virtuelle teamet for å studere hva som fører til suksessfulle virtuelle team, men det er ingen gjennomført arbeidspraksis for hva som fungerer best i bedriften. Dette kommer tydelig fram som en utfordring for informantene ettersom de har vært deltaker på virtuelle møter på størrelser fra 2 til 70. En informant beskriver det slik:

"Det har litt å si, føler jeg, hvor mange man er. Jeg føler egentlig, jo færre man er i møtet jo bedre er det. Jeg tror på de små har vi vært fire og det funket bra. Og på de store jeg har vært med på har vi vært 70 stykker. Så ja, kanskje et sted under 10 da [fungerer bra]. Fire går i hvert fall fint. Kanskje seks? Jeg kan ikke si det sånn helt nøyaktig." A1

A1 uttrykker at jo færre jo bedre, hvor flere møtedeltakere kompliserer samarbeidet ytterligere. Ved virtuelle møter med 70 deltakere vil interaksjonen være svært utfordrende, og føre til store koordinasjonsproblemer. Mindre sammensetninger for møter og team fungerer derimot bra. En annen informant gir uttrykk for det samme, hvor det blir problematisk med flere enn 5-10 personer:

”Nei, det er jo litt vanskelig. Kanskje det er mer sånn arealet folk er spredt utover på som er flaskehalsen eller det kritiske her da. Jeg tror kanskje ja, hvis du vil ha et tall på folk så tror jeg hvis det går over 5 til 10 personer så begynner det å bli et problem er min erfaring da.” A5

På spørsmålet om ønsket antall personer i et team, svarer en annen informant: *”Ja, det er garantert noe med det. Det er en grense på teknologi og på antall personer.”* - A2. Dette peker mot en viktig faktor som også spiller inn på antall personer i et team, som er hvilke digitale verktøy som benyttes i det digitale samarbeidet. Noen digitale verktøy er lite optimal for store sammensetninger av mennesker, mens andre verktøy takler størrelsen bedre. En informant beskriver det slik:

”Og der driver vi jo å eksperimenterer litt med at vi har Skype og appear.in og andre [digitale verktøy], og litt ulike erfaringer hvor god de er, spesielt når man begynner med å skalere opp og man har 3-4-5-6 personer i et møte, så har jeg merket at appear.in sliter en del. Brukt Skype litt, men da sjekker vi ut om det er andre aktører som gjør det bedre. Eller er det internettlinjen, eller hva er det som gjør at ting henger da.” A4

Det viser seg at de digitale verktøyene hvor video og tale benyttes, har en lavere grense på antall mennesker før det oppstår problemer. I et slikt virtuelt møte kreves det høy grad av interaksjon mellom teammedlemmene i form av kroppsspråk og tonefall, og ved flere møtedeltakere vil det gå på bekostning av interaksjonen på bakgrunn av den teknologiske grensen. Ved bruk av verktøy som appear.in og Skype vil lyd og bilde bli dårligere når flere møtedeltakere er pålogget. Andre verktøy som Slack er tilrettelagt for at mange teammedlemmer kan kommunisere samtidig uten at det problematiserer interaksjonen.

Fordeling geografisk

Siden bedriften består av tre kontorer i forskjellige byer, oppstår det ulike fordelinger i team med tanke på hvor teammedlemmene er lokalisert. Dette kan være en utfordring for samarbeidet, og spiller inn på hvordan interaksjonen foregår.

”Det varierer veldig på hvordan møtene skal være, spesielt størrelsen på møtene. Ofte er jeg den eneste i Bergen, så er det opp til ti personer i Oslo. Og hvis de bare har en jalla-mikrofon, og alle prøver å prate samtidig så hører jeg ingenting. Da er det ingen vits at jeg egentlig er med i møtet, hvis de bare prater med hverandre. Så jeg har ofte issue med møtene, av den enkle grunn at jeg ofte er den som opplever alle de tekniske issuesene, de opplever jo ikke dette. Det er først når de ringer inn hjemmefra, når de har hjemmekontor at de oppdager at det er issues.” A7

A7 er den eneste på prosjektet som jobber i Bergen, hvor alle kollegaene på teamet jobber fra Oslo. Dette medfører at A7 jobber kun digitalt. Denne skjevfordelingen påvirker møtedynamikken i form av at interaksjonen foregår hovedsakelig fysisk på en lokasjon, istedenfor virtuelt, som fører til en isolering for personen som sitter på en annen lokasjon ettersom det er vanskelig å hoppe inn og følge med på hvem og hva som blir sagt i møtet. Dette er spesielt problematisk hvis det er utfordringer knyttet til det teknologiske. Det understrekes av en annen informant:

”Hvis vi skal ta en fallgrube, så er det kanskje det å komme i den situasjonen der du har litt dårlig lydutstyr og du har et sentralisert møte ett sted så skal du bare delta inn i møtet utenifra uten å reise dit. Der er det typisk fallgrube hvis nøkkelpersonell til det møtet der sitter eksternt og skal delta inn i møtet og komme med viktige innspill. Da er det ofte at diskusjonen foregår der, og eksperten ikke klarer å delta inn. Det er den største fallgruben jeg kommer på akkurat nå. Hvis nøkkelpersonell i det møtet sitter eksternt.” A9

Sentralisert møte blir her brukt som et begrep for å diskutere hvor møte hovedsakelig tar sted. Dersom et virtuelt møte har en fysisk lokasjon for noen møtedeltakere, byr dette på problemer knyttet til møtedynamikken for de som sitter eksternt, og dette oppleves spesielt som en utfordring dersom teknologien ikke er tilrettelagt for et slikt møte. Hvis personen som sitter eksternt er en nøkkelperson, vil dette gå spesielt på bekostning av teameffektiviteten ettersom det da er vanskelig for nøkkelpersonen å delta i møte. Noen

informanter understreker at i slike situasjoner er det lurt at alle sitter virtuelt så lenge det lar seg gjøre. Ved spørsmål om det er bedre om den eksterne personen bruker webkamera svarte A6: *”Og det er sånn man kan få igjennom [viktige innspill] å ha på et webkamera og se hverandre, men det er ikke alle som synes det er så behagelig. For da føler man at man blir stirret på.”* Dersom det virtuelle møte har en ubalanse ved fordelingen av mennesker på lokasjoner, føler noen det ubehagelig å ha på video, som medfører at tale er det mest brukte verktøyet i slike møter. Ved kun bruk av tale vil det være vanskelig å få med seg alt som blir sagt og hvem som sier hva. Situasjonen er ulik dersom møte er mer balansert:

”Hvis det er veldig mange som er ekstern, si at det for eksempel er tre på hver plass, så får du på en måte en utligning. Da er det ikke sånn at diskusjonen foregår ett sted. Dersom det er flere enn tre stykker på ett sted, og kun en og annen ekstern rundt, så får du på en måte et fokusområde der flertallet av personene sitter som gjør at de andre blir litt låst ute av diskusjonen og det er vanskelig å delta.” A9

En utligning i den geografiske fordelingen av teammedlemmene fører til at det er lettere å delta i et møte og komme med innspill. Hvis størrelsen på teamet er mindre, som gjelder spesielt hvis det er få mennesker til stede der møte er sentralisert fysisk, vil det bidra til en bedre møtedynamikk.

”Si vi er kanskje tre personer på et kontor da og det er én annen som er med på en lydsamtale, da synes jeg det fungerer veldig bra. Da er det liksom, da er det veldig enkelt å følge med på en måte. Da vet vi at han er der, og så er, ja. Da deltar på en måte han i samtalen og. Jeg føler det er lett å på en måte [møtedynamikken]... Hvis det er flere som på en måte er tilstede, så faller man litt ut. Man blir bare en lytter.”

A1

Språk

En siste dimensjon som kan spille inn på teamsammensetninger i et digitalt samarbeid, er språk. Bedriften har kontorer både i Norge og i Sverige hvor språket er relativt likt, men det er likevel forskjeller og nyanser i språket som kan by på misforståelser.

”Ja, det er nok mer med Stockholm kontoret enn det er til Oslo kontoret. Altså det er jo litt at svensk og norsk er ganske likt, men det vi har funnet ut det siste året når vi har jobbet sammen, er at det er ikke så likt. Spesielt hvis ikke du skal ha en tett dagligdags dialog, sånn at vi har ganske mye av materialet vårt som er på engelsk av

den grunn for at vi fjerner disse egenordene og andre ting da og får en felles plattform på den måten. Men du merker jo stor forskjell på den skriftlige dimensjonen, og det er absolutt en utfordring og man må være klar over det og kanskje ikke, og om man får en mail fra noen. Men det gjelder og virtuell kommunikasjon hvis jeg har en kunde eller noe sånt, ikke ta store beslutninger på en mail.” A4

Dette er spesielt problematisk siden mye av kommunikasjonen i et digitalt samarbeid foregår ved bruk av digitale verktøy som kun benytter seg av tekst, der det er mange måter å tolke budskapet på. Det kan derfor oppstå misforståelser uavhengig av språk, noe som resulterer i at A4 mener alle større beslutninger bør tas fysisk og ikke over digitale verktøy. Ved bruk av digitale verktøy som benytter seg av video og/eller tale, vil man ha muligheten til å stille direkte spørsmål dersom det skulle oppstå usikkerhet rundt budskapet. Det er derfor hensiktsmessig for en bedrift å være klar over hvordan ulike teamsammensetninger på tvers av byer og landegrenser kan påvirke interaksjonen mellom teammedlemmene.

Relasjon

Teammedlemmenes relasjoner er en faktor som spiller inn på samarbeidet. Relasjonen stammer fra teamhistorikken og ellers trivselen i teamet. I tillegg kan relasjonen påvirkes av hvordan bedriften tilrettelegger for en positiv bedriftskultur. En informant beskriver det slik:

”Veldig bra [samarbeid med kollegaer]. Det kommer vel av at vi er på måte likesinnede, men samtidig ganske forskjellig hvis man kan si det sånn. Så sånn sett synes jeg de prosjektene jeg har vært på nå så har vi samarbeidet godt. Og det at alle vil jo få ting til, så jeg føler ikke at liksom det går no treigt i den forstanden da.” A4

Alle informanter formidler at de opplever en god relasjon til sine kollegaer. I tillegg til at bedriften har en konsekvent rekruttering, som kan være en forklaring til dette, har de også et støttesystem dersom noen ansatte skulle oppleve problemer. En rådgiver fungerer som en mentor eller veileder som de ansatte har faste møter med en gang hver måned. Rådgiveren er også en man kan gå til dersom det skulle oppstå et problem underveis. I tillegg eksisterer det en fadderordning for de nyansatte som skal være der for deg i begynnelsen. Dette virker som en effektiv ordning for å skape et inkluderende og godt miljø i bedriften, som kan være en av årsakene til at alle informantene melder om positive relasjoner til sine kollegaer.

I et digitalt samarbeid kan det oppstå virtuelle team hvor teammedlemmene er lokalisert på tvers av kontorer, som medfører at det kan oppstå teamsammensetninger som ikke har en tidligere relasjon til hverandre. Dette kan være en utfordring for det digitale samarbeidet som A3 uttrykker slik: *”Det varierer veldig etter hvor godt man kjenner folk synes jeg. Jo mindre man kjenner folk, og desto større språkbarrieren blir og sånt, jo mer stakato og kunstig føler jeg at det blir da.”* Ettersom kommunikasjonen gjennom digitale verktøy allerede er en utfordring, kan mangel på relasjoner være problematisk for teamet. Mangelen på teamhistorikken fører til at man ikke har bygget tillit til hverandre fra før.

”Jeg tror det er veldig viktig at man stoler på de man jobber sammen med. (...) For eksempel at det er rom for å si at man ikke blir ferdig innenfor den tiden man har satt. Så vet jeg jo at jeg kan si at, ok, jeg blir ikke ferdig nå. Hva gjør vi liksom. Jeg tror også det er viktig for prosjektleder å vite, og at han kan stole på at jeg sier ifra i god tid dersom jeg ikke får tid nok. Sånn at man kan ordne det på ett eller annet vis. Så ja, jeg tror det er viktig at man har tillit både opp og ned, om du skjønner.” A1

Teamhistorikken og relasjonen til de andre teammedlemmene er noe informantene opplever som en faktor som påvirker samarbeidet. Dersom samarbeidet fungerer godt, føler informantene at man kan spørre om og dele alt, men dette oppleves som vanskeligere hvis man har et krevende forhold til sine teammedlemmer.

4.1.3 Individuelle faktorer

Preferanser

Når det kommer til individuelle faktorer, ønsker vi å peke på preferanser og ferdigheter som aktuelle i denne sammenhengen. Preferanser er knyttet til hva man trives best med av å jobbe fysisk kontra virtuelt, og hvordan man liker å jobbe generelt i et digitalt samarbeid.

I konkurransen mellom det fysiske og det virtuelle, vil vi hevde at vi har godt belegg for å si at de aller fleste foretrekker å møtes fysisk:

”Egentlig liker jeg å ta det fysiske, personlig.” A2

”Hvis jeg kunne velge så ville teamene vært her i Bergen, helt klart. Det ville gjort det lettere, terskelen er mye lavere for bare å trykke noen på skulderen og høre hvordan det går istedenfor å plukke opp telefonen til dem. Det ville lettet samarbeidet

tror jeg. (...) så jeg føler at det at teamet er virtuelt i beste fall er nøytralt i forhold til det å ha et fysisk team. Men ofte så trekker det ned noe i form av teamfølelse eller effektivitet eller hvor raskt man kommer i kontakt med hverandre. (...) jeg opplever at det kanskje ikke blir så effektivt og bra som om det hadde vært fysisk." A3

"(...) vanskeligere å styre [virtuelle] møte og man ser ikke kroppsspråket til alle andre like godt. Ehm, og det er og den med at det ofte kan være verdi å bare ta en kaffe sammen før møte og ha en sånn uformell setting der før man begynner slik at man skaper på måte et godt inntrykk og en god stemning som er vanskeligere på en videokonferanse." A5

"Mange ting er mye enklere og lettere å få til face to face. Eller så hadde jeg nok heller ikke vært i Trondheim to tre dager i uken. Kanskje spesielt mot en kunde så er det veldig mye lettere, for der er man tettere på og får mye mer med seg utfordringene som ligger der." A6

Våre data viser relativt klart at folk fortsatt foretrekker å samarbeide gjennom å møtes ofte fysisk. Vi tror det er flere årsaker til dette, noe vi vil komme tilbake til i diskusjonsdelen i vår oppgave. Digitalt samarbeid har derimot noen aspekter ved seg som de ansatte i bedriften ser ut til å trives godt med:

"Selv om han ene var syk i et par dager nå, så satt han hjemme, men vi snakket fremdeles sammen på Slack og sånt. Vi hadde fremdeles kommunikasjon og diskuterte ting. Så vi hadde et godt samarbeid selv om den ene ikke var til stede." A5

"Egentlig veldig deilig [å jobbe virtuelt]. Man får brukt tiden veldig mye bedre. Når jeg reiser så pleier jeg å planlegge møte eller ja når jeg er på farten. Så det er egentlig helt nydelig (...)." A6

"(...) og jeg synes det er veldig behagelig at jeg har muligheten til å jobbe fullt digitalt, fordi jeg kan også da ta hjemmekontor. Med en gang jeg føler meg litt syk, så kan jeg ta hjemmekontor, fordi det fungerer like bra. Jeg har heldigvis muligheten til å koble meg på via VPN hjemmefra hele tiden og de hos kunden, og de hos kunden oppfatter ikke at jeg holder på hjemmefra. Så lenge jeg har gjort min del med å sikre nettet hjemme og sånt er alt good." A7

Ferdigheter

Det er også faktorer som tyder på at det å arbeide digitalt er en ferdighet som kan trenes. Av våre informanter, kunne det virke som om de som hadde lengre ansiennitet var mer komfortable med det å arbeide digitalt.

"Noen tenker ikke over det i det hele tatt. Jeg merker at nå etter et halvannet år, så tenker jeg ikke over at jeg får en telefon som varer i to minutter, det er akkurat det samme om noen skulle komme bort og spørre om noe. Men jeg vet at tidligere så var terskelen for en telefonsamtale mye høyere enn at noen kom bort og skulle snakke om noe." A6

Det at informantene med lenger erfaring virker å være mer bekvem i et digitalt samarbeid, kan skyldes flere forhold. Ett av dem kan være knyttet til at de ofte er ressurspersoner på de teamene de deltar på. De får dermed flere henvendelser, og dersom kommunikasjonen i all hovedsak foregår digitalt har de selv fleksibiliteten til å velge når de skal adressere dem. Et annet forhold er nettopp at digital bekvemhet kan være en ferdighet. I så fall er det ikke så rart at vi har gjort de funnene vi har. Dette vil vi ta for oss nærmere i diskusjonsdelen av oppgaven.

4.2 Moderatorer

4.2.1 Tillit

Betydningen av tillit

Tillit er tydelig en svært viktig faktor i teamsamarbeid for de ansatte i bedriften. Ved spørsmål om hva tillit betyr for den enkelte, svarte alle informantene at det betydde veldig mye og tillit var grunnlaget for om man kan stole på et teammedlem.

"Jeg tror det er viktig at man kan si ifra om at man ikke har det bra på et personlig nivå. Det vil jo mest sannsynlig gå utover den jobben du gjør på ett eller annet vis. Så dersom det foregår et eller annet i livet som ikke er helt bra, er det jo viktig at man sier det slik at de andre kan ha forståelse eller rette seg deretter." A1

A1 beskriver tillit som en sentral del for å ha muligheten til å si ifra hvis man ikke har det bra på et personlig nivå. For dersom man mangler tillit til sine teammedlemmer, vil man ikke kunne betro kollegaer med vanskelige saker. Dermed ender man opp med uløste problemer som over tid vil kunne gå utover jobben og trivselen. Tillit kan derimot tilrettelegge for en åpen kommunikasjon mellom teammedlemmene. *”Og hvis man ikke får det til så gir man beskjed da. Ja det og, at kanskje barrieren med å si ting er lave, kan være et tegn på at tillit er tilstede.”* - A5. A5 underbygger A1 sitt poeng og sier at dersom tillit er tilstede i et team, så vil barrieren for å si ting være lav. Dette er noe flere informanter føler, og opplyser om at tillit til andre teammedlemmer er at man kan forvente at de er i stand til å gjøre arbeidsoppgaven sin til sine frister, og hvis ikke så spør de om hjelp.

”Det betyr at den personen som har fått en oppgave, at hvis man har god tillit til personen så har man god tro på at denne personen får denne oppgaven til enten med å spørre meg eller noen andre, eller med å gjøre det selv. At man plutselig ikke kommer søndag ettermiddag når tilbudet skal leveres søndag kveld, også sier personen at man har glemt det eller har ikke gjort det, fikk det ikke til. Da sitter man i saksen, og da må man jobbe på spreng hvis man greier det i det hele tatt. Så tillit er alt. Åpenhet. Det vil jeg si.” A2

”Jeg synes det [tillit] er helt sykt viktig. For jeg er veldig opptatt av å være ærlig selv. Jeg mener det at, hvis jeg sier ifra dersom jeg ikke får til noe, så kan de andre stole på at dersom jeg ikke sier noe går alt bra. Jeg tror det handler om den tryggheten da. Da er det viktig at det er rom for å kunne si at man ikke får til ting. Uten at man føler at man kommer til å miste jobben på en måte. (...) Men da er det på en måte viktig at det er rom for det [å si ifra], og at man heller er løsningsorientert og hjelper hverandre. Det bygger jo opp en tillit det også.” A8.

Tillit i en teamrelasjon handler altså mer enn det å stole på andre og å kunne ha en åpen kommunikasjon, det handler om tryggheten i et team. Hvis det eksisterer en trygghet i et team, vil teammedlemmene ha forventninger til hverandre som forenkler arbeidskoordinasjonen. Ved høy tillit i et team, vet teammedlemmene at sine kollegaer enten gjør jobben riktig eller spør om hjelp. Dette skaper en trygghet som sikrer effektiviteten i teamet.

”For med en gang man ikke har den tilliten til andre teammedlemmer så blir det veldig vanskelig å gi fra seg oppgaver, f.eks. hvis man sitter som prosjektleder, og hvis man har tillit til noen andre som skal løse en oppgave, så ender det opp med at enten bruker du all tiden din på å fokusere på om det blir løst, eller man gjør det selv. (...) spesielt om det er snakk om en sånn oppgave vi har fordelt mellom oss på tvers av lokasjoner, og mest når man snakker sammen 24 timer sammen, så må man ha tillit til 1) det blir løst, eller 2) man får beskjed hvis noe ikke blir løst eller om man møter noen hindringer. Sånn at det som skjer hvis den tilliten blir brutt er at man risikerer å alltid måtte følge opp i detalj,(...). Så man mister jo alle timene i døgnet på ting man egentlig ikke hadde tenkt å bruke tid på. Også får man dårligere resultat av det som konsekvens.” A4

Fra et ledelsesperspektiv sier A4 at dersom man mangler tillit i et team vil det være vanskelig å kunne delegere oppgaver, og det krever mye ressurser i form av å overvåke de ansatte. Dårligere resultater er da en klar konsekvens av mangel på tillit i team.

Utvikling av tillit

Alle informantene mente at tillit var en helt sentral faktor for at et samarbeid skulle fungere godt, men de hadde ulike oppfatninger av hvordan denne tilliten ble skapt og utviklet. A5 mente at det eksisterte noe tillit til hverandre i utgangspunktet:

”Men jeg tror man på prosjekt må ha en iboende tillit, at man må ha en utgangstillit. Så det er kanskje mer at den rives ned enn at den bygges opp da. Så det er på måte litt sånn skapt på måte fra utgangspunktet.” A5

”Så jeg vil jo si at i utgangspunktet så har jeg ganske høy tillit til teammedlemmene, og på måte har tillit inntil det motsatte er bevist. Jeg føler ikke nødvendigvis at det er noe som må bygges opp fra null. Det er noe som er der.” A3

Denne tilliten som eksisterer i utgangspunktet, stammer fra at alle er ansatt i samme organisasjon, og vet på bakgrunn av rekrutteringen til bedriften hva man kan forvente av hverandre. Kollegaene har en viss kompetanse og forståelse som fører til at man kan stole på at de vil utføre arbeidsoppgavene sine i utgangspunktet. Videre mener flere informanter at en jevn prestasjon i et team, hvor teammedlemmer gjør som de har sagt, vil bygge tillit. En kanskje viktigere faktor for å bygge tillit, vil være åpen kommunikasjon. Det innebærer at et teammedlem kommuniserer utfordringer knyttet til sine arbeidsoppgaver istedenfor å holde

det for seg selv. En informant mener at tillit skapes gjennom teamets historikk, prestasjoner og åpen dialog:

”Jeg vil si at den skapes på flere plan. Det at du har jobbet med personen før over lengre tid, du vet at personen leverer og du vet at personen spør deg hvis det er noe uklart. Men det kan og være tillit i form av at du da kjenner personen på et personlig plan. Sant, at man bygger opp tillit på den måten.” A2

En annen faktor som påvirker tillitsbyggingen positivt er å skape en relasjon til sine kollegaer gjennom å møte teammedlemmene sine fysisk. Noen informanter beskriver det slik:

”Man må jo være med hverandre da, tenker jeg. Type i lunsjen, at man snakker sammen og at man finner på ting på fritiden. Ja. Alt fra å spørre en kollega til å være med på å gå en tur, til at man er med på fester eller arrangementer. Jeg tror det er veldig viktig. For da blir man kjent med hverandre, og da blir det mye lettere å kommunisere og da blir man mye mer komfortabel med å stille spørsmål og sånt. Synes jeg i hvert fall.” A1

”Den tilliten tror jeg skapes med god relasjon og god kommunikasjon. Og jeg tror kommunikasjonen må skje ganske mye i person så du lærer deg å kjenne den andre personen. Sånn at du ser litt i ansiktsuttrykket deres med en gang de ikke helt skjønner hva du mener og de lærer seg å kjenne deg også slik at de faktisk tør å stille spørsmål og være kritisk. Det tror jeg er viktig for å bygge de relasjonene. Fordi tillit er jo bygget på relasjoner mellom to mennesker som lærer å kjenne hverandre godt og som har lyst til å hjelpe hverandre, selvfølgelig.” A9

A1 og A9 mener at fysisk relasjon er en viktig faktor for tillitsbygging, og det går igjen at tillit skapes gjennom det å bli kjent med sine teammedlemmer, for da forstår man hvordan de er som personer og hvordan de fungerer. Dette kan i stor grad oppnås gjennom en forventningsavklaring i starten av et samarbeid.

”Jeg tror første steg er altså at man kan få en fungerende tillit med å bare ha tydelige forventningsavklaringer der man ikke bare sier, men man viser som prosjektleder men mest som aktiv handlingsavklaringer, at det er lov å ikke få til alt selv. Det betyr gjerne at man må delegere oppgaver, på en sånn måte at man spør om

hjelp så tidlig som mulig for å vise at alle har lov til å spørre alle om hjelp om det skulle være noe man ikke helt fikser på måte. Men så tror jeg og at mye av det skapes gjennom å ta seg tid til å få en relasjon til alle enkeltindividene. Altså bli litt mer kjent.” A6

Tillitsutvikling i et digitalt samarbeid

Noen av faktorene som informantene mente var viktig for å utvikle tillit er vanskeligere å få til i et digitalt samarbeid. Dette kommer av at det er en annen kjemi mellom teammedlemmene via digitale verktøy enn hvis man kommuniserer ansikt-til-ansikt. Relasjonene til hverandre i et team var en viktig faktor, og det er mye lettere å utvikle relasjoner når man møtes fysisk ettersom man har større muligheter til uformelle samtaler over eksempelvis en kopp kaffe. *”Det er liksom helhetspakken før og etter møte som bygger litt relasjoner og av den grunn tillit.”* - A2. Det går igjen at informantene mener det er lettere å skape relasjoner til de man jobber med i fysiske team, både i og utenom jobben. Når man jobber sammen fysisk, er det større rom for uformelle samtaler som bygger et tettere forhold til kollegaene.

”Men om jeg hadde jobbet tilsvarende team her [istedenfor virtuelt], så snakker man først om den oppgaven, og fem minutter senere så sitter vi nede i kantinen og snakker litt om forrige turen vi hadde på fjellet eller ett eller annet sånt. Og alle de tingene der er med på å bidra til at man får tillit for man blir mer kjent, og man får mer forståelse for hva som er motivasjonen til denne personen og hva er dette som en type person. Sånn at du kan jobbe mindre men oppnå det samme i fysiske team hvis man kan si det sånn. Mens man må jobbe litt mer for det og legge opp til den type kommunikasjonen hvis den type kommunikasjonen skal skje, og det er på måte, ja, man skal på måte bli kjent da på den måten i virtuelt team. Og det tror jeg tar, det tar mer tid.” A4

De uformelle samtalene er derfor viktig, og A4 mener dette er en viktig faktor for å bygge tillit som fører til mer effektive teams. Det er altså gjennomgående for informantene at det er vanskeligere å bygge tillit gjennom kun digitalt samarbeid, ettersom man ikke lærer å kjenne kollegaene sine på samme måte som man ville gjort fysisk. En informant beskriver det slik:

”Det føles rart å snakke sammen med en person du aldri har møtt sant. Og da tenker jeg at det er veldig mye vanskeligere å bygge tillit til den personen, når du ikke helt

vet hvem som sitter på den andre siden og kjenner den personen godt. Eller har lært den personen å kjenne og du vet ikke, og du vet i hvert fall ikke om de har forstått oppgaven riktig om du har sendt de en oppgave sant.” A9

Digitale verktøy som tilrettelegger for videomøter vil gi rom for en rikere interaksjon mellom teammedlemmer, men på bakgrunn av de tekniske utfordringene vil en viss respons forsvinne. Dette kan komme av dårlig lyd, duplikat av stemmer og forsinkelser som gjør at man mister noe av kjemien. *”Så jeg tror at hvis teknologien hadde vært hundre prosent, connection hadde vært hundre prosent, så tror jeg at man kunne på måte nesten på lik linje som fysiske møter bygge den tilliten, ja.” - A2.* Dette understreker A6:

”Jeg tror det er akkurat de samme personlige eller psykologiske effektene som ligger der. Så jeg tror det kan godt være at man når dem i ulik grad eller på litt forskjellige måter, men jeg tror grunnleggende så er det akkurat det samme.” A6

Det er en konsensus om at det er mulig å utvikle tillit i et digitalt samarbeid, men at det er flere utfordringer knyttet til det og det krever mer tid. En fysisk relasjon trekkes frem likevel som en viktig komponent for utvikling av tillit.

Relasjonsaktiviteter

Bedriften tilrettelegger for mange fysiske møter mellom alle sine ansatte, og disse møtene har stor betydning for å stifte bekjentskap på tvers av kontorer. Disse relasjonsaktivitetene gjør at team som jobber sammen digitalt får møtt hverandre, og et navn på en mail blir til et ansikt. Ulike relasjonsaktiviteter som bedriften utfører er en onboarding-tur til Budapest for nyansatte, fagdager, fredagsmøter, sosiale arrangementer, treningsarrangementer som Stoltzen Opp og oppstartsaktiviteter for team.

”Det er veldig rart hvis du aldri har møtt personen før. Men har du liksom fått et fjes på det, du har møtt vedkommende en gang i person, og kanskje hatt en god prosjektoppstart hvor du har blitt godt kjent med personen, vært hos de et par dager så er det mye lettere å ta den Skype-samtalen da. Å snakke over Skype. Du blir automatisk mer komfortabel med det. Med en gang du møter nye personer i prosjektet som du aldri har møtt før eller hilst på, så blir det litt sånn rart å kommunisere over Skype. Men det fungerer liksom. Det får gjort sin funksjon. Du får liksom delt den kunnskapen du trenger i forhold til det du skal levere.” A9

Disse ulike relasjonsaktivitetene medfører at teammedlemmer får en personlig forbindelse til hverandre som gjør det lettere å jobbe digitalt. ”Og på måte å få det samholdet, det tror jeg er jævlig viktig. For det gjør at det er mye enklere å ta kontakt med kollegaene dine og, hvis det skulle være noe i jobbsammenheng.” - A2. A7 beskriver det slik:

”Det var avgjørende for at jeg følte at jeg kommuniserte godt nok med de. Siden frem til da [fysisk møte] så følte jeg at jeg måtte forklare meg mye mer, eller jeg følte i hvert fall at jeg brukte mye mer energi på å virkelig kommunisere med de, og sjekke om "har de forstått meg", sånn "tuller de bare med meg nå", eller, jeg forstod for eksempel ikke humoren deres når den var skreven. Jeg visste ikke alt hvordan de jobbet i teamet der sammen, siden jeg hadde jo ikke fått sett det. Jeg mistet mye av dynamikken ettersom jeg ikke hadde møtt enkelte personer frem til da. Når jeg da møtte de i desember, hadde jeg jobbet sammen med dem i et halvt år. Da var det bristepunktet. Hvis jeg ikke hadde fått møtt dem da, hadde nok jeg mistrives en del på prosjektet på grunn av at jeg følte at det var noe jeg brukte for mye energi på.” A7

Et fysisk kjennskap til hverandre som er skapt gjennom relasjonsaktiviteter, vises å være svært viktig grunnlag for noen informanter for å kunne jobbe digitalt sammen. A7 hadde jobbet i 6 måneder isolert og var på et bristepunkt, men etter å ha møtt teammedlemmene sine fungerte det digitale samarbeidet bedre i etterkant.

4.2.2 Oppstartsaktiviteter

I teoridelen av denne oppgaven har vi gått igjennom to oppstartsaktiviteter, handlingsplan og samhandlingsplan, og presentert hvor betydningsfulle slike aktiviteter kan være med tanke på å legge til rette for et vellykket samarbeid. Vi har i vår studie også gjort funn som underbygger dette. Vi vil videre presentere hvilke oppstartsaktiviteter denne bedriften gjør for å legge til rette for et godt digitalt samarbeid.

Bedriften gjennomfører noen oppstartsaktiviteter for å legge til rette for et godt digitalt samarbeid. En handlingsplan setter rammene for hva som er teamets formål og hvilke mål de skal oppnå, samt hvordan man skal prøve å oppnå dem. Bedriften virker å ha en standardmal som de går ut i fra når de skal arbeide med et prosjekt, men det er noe varierende hvor nøye den følges ettersom oppgavens natur gjerne er forskjellig fra prosjekt til prosjekt. Vi spurte alle informantene om de kunne gå gjennom et typisk prosjektforløp i korte trekk, og svarene

vi fikk var veldig sammenfallende. Det virker å være noen forskjeller fra hvilken type tjeneste de leverer, men i grove trekk er prosessene lik.

"Ja, vi har en mal, men i hvilken grad det følges er veldig variabelt. Det kommer an på, vi har noen prosjektledere som er erfarene og noen som er helt fersk, og noen som har vært med å utvikle malen på hvordan vi skal jobbe og har et kjempestort eierskap til det og gjør seg flid i å være tro mot det og følge det, mens andre vet knapt at den malen eksisterer. Så det varierer enormt. Den malen og det opplegget eksisterte ikke da jeg startet i de prosjektene jeg er på nå, så jeg har gjort ting noe annerledes i starten." A3

Det kan virke som at samtlige prosjekter starter med å lage en handlingsplan hvor de går igjennom målsetninger, setter tidsfrister og avklarer hva som skal gjøres.

"Det kommer an på hva vi skal levere, men det er åpenbart en planleggingsfase, så har man et møte der man avklarer hva som skal gjøres. Så setter man opp milepæler. Så jobber man mot målene sine da. Så har man en frist for når målene skal være nådd også ser man om man har nådd disse målene og hva man har fått til." A5

Det som derimot ikke er like klart, er hvorvidt bedriften like ofte lager en samhandlingsplan, men det er noen klare eksempler på at de gjør det. En samhandlingsplan handler, som tidligere nevnt, i mye større grad om hvordan man har tenkt til å jobbe sammen for å løse prosjektet kontra hva man skal gjøre.

"(...) så det var ingen som var på samme lokasjon. Og da så vi det at det som var grunnlaget for å få det til å fungere bra, var oppstarten. At man hadde gode forventningsavklaringer i begynnelsen. Hvordan folk foretrekker å jobbe, hva vi skal oppnå med dette prosjektet og da var det et to-måneders prosjekt så det var ganske definerte rammer på akkurat de to månedene for da skal man nå disse og disse målene, men på måte det rundt at man var klar over det at man jobbet på forskjellige lokasjoner. Og hvordan man skal løse det best mulig, hva man skal ha av møter og hva man skal ha av oppfølging for at det skal lykkes, for når man sitter ved siden av hverandre på et kontor sånn som vi gjør her, så er det veldig fort gjort å gå bort og snakke med noen." A4

En typisk del av en samhandlingsplan er å fordele roller og ansvar. Dette virker det som om at teamene i bedriften gjør i stor grad: *"Jeg synes egentlig rollene er ganske greit definert"* - A2.

Ettersom det å utvikle en samhandlingsplan har vist å ha god effekt, ønsket vi å undersøke hva informantene våre ville ha ønsket å ha med i en slik plan. Vi stilte spørsmål om hva de ville ha innført som en norm eller rutine på sitt nåværende prosjekt, dersom de hadde muligheten. Vi fikk blant annet følgende svar:

"Altså jeg tror det viktigste er at jeg ville lagt ned nesten en obligatorisk "hvordan går det med hverandre" i en sånn daglig samtale. At man passer på at man har normale høflighetsfraser, at man ikke bare begynner, det er fort at når man sitter rett opp i noe og skal bare slenge ut en melding, så blir det veldig konkret også er det ferdig." A6

"Det er jo egentlig dette med QA'ene da [spørsmål og svar]. Si at man skal ha to i uken for eksempel. Men det er jo egentlig noe man kan avtale med de i prosjektet." A1

"Ehh, jeg tror det at det å bruke mer tid i starten enn la oss si et vanlig prosjekt da, men det å ha et fokus på både forventningsavklaringer både mellom alle medlemmene og det å ha disse arbeidsrutinene på hva som skal til for å lykkes. (...) det er viktig at man har noe [interaksjon] hver dag, om man kaller det checkin eller checkout, eller fot i bakken eller hva som helst. Men at man legger mer fokus på de checkpunktene, om man kaller det milepæler på steroider enn det man ville hatt på et prosjekt der man spiser lunsj sammen med hverandre hver dag. Og også det at man legger rom for evaluering, for det å jobbe virtuelt kan være nytt for noen og da er det viktig at man ikke blir helt satt i de tingene, men at man ser etter, at det avhenger av prosjektets lengde og omfang, men at man da tar en fornuftig tid en eller annen gang og ser om det funker å jobbe på denne måten." A4

"Det hadde nok vært mer interne statusmøter, men det er mer generelt sett prosjektledermessig. Så selv om det ikke er noe som har endret seg egentlig, kan det være greit å liksom bare ta en avsjekk på om folk trives." A7

"Vi har jo en kundekanal på Slack vi kommuniserer på. Og det vi burde vært flinkere på er å oppsummere når vi har hatt et møte på den kanalen. Hvis jeg har et møte med en utvikler eller et forretningsområde eller noen personer hos kunden så burde jeg egentlig skrevet hele oppsummeringen min i Slack, så kan alle sammen da forstått "ok, nå har han gjort det, han har vært i møte og diskutert dette." A9

Dette er innspill fra informantene som vi vil ta for oss i diskusjonsdelen av denne oppgaven.

4.3 Digitalt samarbeid

4.3.1 Møtedynamikk

I bedriften virker det som det er lagt noen retningslinjer for hvordan interaksjonen skal foregå i digitale samarbeid, men informantene opplever at på mange områder eksisterer det manglende praksis. Et mye brukt digitalt verktøy i bedriften, Slack, er et praktksempel på hva som fungerer godt. I Slack er det opprettet ulike kanaler for kontorer, prosjekter, team, møter og fagområder. Det er utnevnt Slack-generaler som skal sørge for at ansatte er meldt inn i riktige kanaler, og griper inn hvis kanalene brukes på feil måte. *"Det har en verdi i form av housekeeping av det mediet. Det gir mye mer verdi både her og nå og også som oppslagsverk. Det blir mer oversiktlig når man går tilbake i tid for å finne den infoen man trenger."* - A3. Slack er trolig det viktigste verktøyet til bedriften, og på bakgrunn av retningslinjene virker det som de ansatte får mye ut av dette mediet. En informant sier dette om Slack som verktøy for å få svar på noe en trenger hjelp med:

*"Folk svarer alltid er min opplevelse. Eller så og si alltid, med mindre det er et problem ingen har vært borti før. Da kan det være du ikke får svar. Eller kanskje noen stiller spørsmål knyttet til problemet, men ikke har direkte svar, da kan det være at det er litt mer stille. Men hvis det er noe folk har et enkelt svar på så er det *knips* sånn nesten med en gang. Jo større organisasjonen blir, jo oftere er det noen som er ledig og kan svare med en gang. Så der er det et veldig godt, jeg føler at hele kunnskapen i organisasjonen deles veldig godt gjennom bruken vi har av Slack da. Den gjøres veldig tilgjengelig for alle." A9*

Ved spørsmål om det eksisterer klare rutiner eller normer i virtuelle møter, var den gjennomgående responsen fra informantene at det var ikke-eksisterende. Det er lite som er fastsatt. Det er eksempelvis ikke så vanlig med agenda, referat eller ordstyrer i møter. Bedriften er bevisst på tilbakemelding, men A3 hadde følgende å si om hvordan evalueringer fungerte:

”I teorien ja, i praksis nei. Vi sier jo at vi skal være bevisst på feedback og at vi skal gi feedback oppover og nedover og alt sånt, men typ i praksis så blir det veldig variabelt. Og i den grad det skjer feedback, så blir det en til en. Det blir sjeldent, eller det skjer ikke, at teamet setter seg sammen om okei, hvordan har dette funket på et samarbeidsperspektiv. I beste fall så setter man seg ned og gjør oppsummeringer om hvordan dette har funket om hva vi gjorde ut mot kunden og hvordan vi gjennomførte prosjektet og hvordan vi kommuniserte med dem, og i hvor stor grad vi leverte det som ble lovet. I beste fall gjør vi den gjennomgangen, men aldri en sånn teamkommunikasjonsgjennomgang.” A3

Møtereferat

I digitale møter kan det være en utfordring å få med seg alt innholdet på bakgrunn av teknologien og fordelingen geografisk. Det kan derfor være sentralt å operere med møtereferat for å vite at alle har fått med seg det som ble gjennomgått på møtet.

”En annen ting som er viktig med virtuelle møter, det er for så vidt for vanlige møter også da, men referater. At man sørger for å få sendt oppfølgingspunkter. For var det noen som hadde litt dårlig linje der men sier ikke noe der, og antok at de fikk med seg et punkt, men kanskje ikke hørte noe også var det kanskje viktig for dem, eller var det noen andre som sa ett eller annet som ikke kom igjennom da. Whatever. Men så har vi en sikkerhet at man har en felles forståelse på tvers av alle, som er en god regel generelt da. Men kanskje ekstra viktig i de settingene der.” A4

En praksis som ikke er gjennomført i bedriften som viser seg å være ønsket av teammedlemmer i digitale samarbeid, er referater. Å skrive logger og oppsummeringer som sendes i etterkant over mail er en effektiv måte å sikre seg at alle teammedlemmene har fått med seg innholdet på møte, og det vil være tilgjengelig å se igjennom til enhver tid. Dette viser seg å være spesielt viktig dersom det eksisterer problemer med teknologien i virtuelle

møter. Referat vil da fungere som en sikkerhet for at alle teammedlemmer har en felles forståelse.

Ordstyrer

I bedriften er det virtuelle møter i størrelser fra 2 til 70 mennesker. For mindre virtuelle møter er det kanskje helt unødvendig å ha en ordstyrer, men når størrelsen øker så oppstår det et problem knyttet til interaksjonen. Dette kan løses av en ordstyrer.

”Det er veldig viktig [ordstyrer]. Spesielt i forhold til hvis det tekniske oppsettet ikke fungerer slik det skal. Av og til så er det enkelte deler av møtene som blir litt endret på. Og da hvis det er mange som prater plutselig samtidig, eller ikke får med seg at det er andre som prater, da hører plutselig noen på det andre kontoret ingenting. Og det er ofte mange viktige ting som plutselig ikke blir fanget opp i det hele tatt. Jeg har hatt, dessverre mange møter med kunder der de får en ganske heftig diskusjon på deres side, men jeg som skal utvikle får det ikke med meg.” A7

En ordstyrer kan i slike situasjoner ha kontroll på hvem som skal prate, og dermed vil situasjoner hvor flere prater samtidig unngås. Man vil da unngå at flere ikke får med seg viktig informasjon. Selv om dette virker som en utfordring som kun oppstår i svært store møter, viser det seg å være et problem i små møter også: *”Nå har vi plutselig tre personer som ringer inn, hvordan bør vi egentlig holde ordstyring for eksempel.” - A7.*

Digitale verktøy byr på utfordringer knyttet til interaksjonen, og hvis det ikke er klare linjer for hvordan interaksjonen skal foregå, kan det fort by på problemer. Til og med i små møter med tre personer, kan det være en utfordring å vite hvem sin tur det er å snakke slik at ingen snakker i munnen på hverandre. En ordstyrer i virtuelle møter vil kunne øke kvaliteten av å ha møtene.

4.3.2 Interaksjon

Kommunikasjon

Kommunikasjonen mellom teammedlemmer i bedriften viser seg å være uformell. Den bærer preg av å være personlig, men uten å være inngripende på noen måte. Det er vanlig å involvere seg i andres fritid og liv, som fører til en følelse av nærhet til hverandre og trivsel på jobb.

”Enhver profesjonell forhold til andre i jobb handler og om å se den enkelte og faktisk bli kjent, og da er det det å snakke om flere ting enn bare leveransen som er en ganske viktig del av det. Så om man er hos en kunde og om man tar seg tid i lunsjen til å prate om barna til den vedkommende, eller været eller en fotballkamp om Rosenborg, eller om man gjør det i en chat eller på telefonen, det spiller ingen rolle det er akkurat like viktig.” A6

Å ha uformelle samtaler mener flere informanter er viktig. Hverdagstemaer skaper en følelse av inkludering, og bedriften har iverksatt tiltak som uformelle fredagsmøter med snacks og øl for å skape trivsel. *”Og det [ikke-jobbrelaterte samtaleemner] selvfølgelig gjør at man fungerer, tror i hvert fall jeg, at man fungerer bedre i teamarbeid for man kan lettere ta ting opp med de man jobber med. Ja, så ja, jeg tror det er viktig.” - A2.* Uformelle samtaleemner skaper ikke bare følelse av nærhet og trivsel, men det tilrettelegger også for å kunne ha en mer åpen kommunikasjon med sine kollegaer.

I et digitalt samarbeid kan relasjon være en viktig faktor for å kunne forstå hvordan de ulike teammedlemmene kommuniserer. Ved bruk av bare tekst vil budskapet være mindre rikt, og det er dermed rom for misforståelser. En informant beskriver det slik:

”Hvis man skal jobbe mye digitalt synes jeg det er veldig viktig at man kjenner hverandre litt. Ofte skriver folk veldig muntlig. Hvis du bare skal skrive, og da hvis man ikke kjenner den andre personen, er ofte slik at ting som blir skrevet gjerne faller mellom to steiner, eller ja, to stoler. Og det er noe dermed som ikke blir oppfattet. For eksempel hvis man ikke kjenner den personen godt, og noen skriver noe litt for forsiktig så vet man ikke nødvendigvis om dette er noe som burde vært tatt raskt tak i eller ikke. Så det er veldig viktig å vite personlighetsforskjeller. Det er noen aspekter knyttet til det å ha kun ting skriftlig som man er nødt til å prøve å ta tak i. Så synes jeg det er veldig viktig når man jobber i team, at man tillater et vidt spekter i måten man kommuniserer på.” A7

I et digitalt samarbeid er det derfor viktig å være så tydelig som mulig i kommunikasjonen sin, spesielt hvis det ikke eksisterer en relasjon mellom teammedlemmene. *”Folk må tydelig vise om det i det hele tatt er miskommunikasjon som skjer og hvis ikke den andre parten gir en lyd om det så tror den andre parten at alt er good.” - A7.* Ettersom det fort kan oppstå

misforståelser i kommunikasjonen i digitale samarbeid, er det derfor viktig å ha en klar respons.

"Jeg har funnet ut at jeg prøver å holde kommunikasjonen minst en gang om dagen aktivt for å tvinge fram det å snakke sammen og kommunisere selv om man ikke ser hverandre. For det er min erfaring på det at det har vært ganske lett å vente til man ser noen." A6

En viktig side ved interaksjon i digitale team, er hyppigheten til kommunikasjonen. Siden man ser hverandre sjeldent, kan det være nyttig å tvinge fram en jevn kommunikasjon, ettersom denne ikke alltid kommer naturlig. *"Altså som sagt så kan man jo alltid sende melding på Slack eller mail eller ringe hvis det er veldig viktig." - A1.* Dersom det er en spesiell grunn for å ta kontakt, er ikke det problematisk å kommunisere i et digitalt samarbeid. Hyppig kommunikasjon kan sikre at alle teammedlemmer har kontroll over hva som skjer i prosjektet, som en informant uttrykker slik:

"Og så prøver vi hele tiden å gi oppdateringer til prosjektleder da om det er daglig eller om det er annenhver dag. Og så skjer det kanskje av og til at det blir litt mer offisielt med en lang mail eller en Slack-melding hvis det er viktig å få ned konkrete punkter som kan leses flere ganger. Og hvis ikke så, offisielt, så bare tar jeg en telefonsamtale til han [prosjektleder] og forteller om hvordan dagen har gått så han føler han har litt kontroll og vet hva som skjer. Så det er vel egentlig de, ehh ja, kommunikasjonsrutinene vi har der da." A9

Virtualitet

Det er litt varierende fra team til team i hvor stor grad de kommuniserer virtuelt. I all hovedsak er det kundene sin geografiske plassering som avgjør. Tidligere gikk mye av kommunikasjonen med kunde virtuelt, men nå er de i stor grad opptatt av å være tilstede fysisk hos kunden. Dette skyldes i all hovedsak to forhold: tilgjengelighet og opplæring. Når bedriften prøver å skaffe seg nye kunder, har de sett at det å virke tilgjengelig er viktig:

"Og det starter vi helt fra salgsfasen når vi er ute og selger prosjektene. Vi pleier å si vi er i denne byen, for kunden sier vi kan ta det på Skype. Men dynamikken er så mye bedre når vi kan ha et kvarter uformelt prat før møte starter rundt kaffemaskinen. Så der er vi litt kynisk og lur og sier til kunden at vi er i Stavanger tilfeldigvis den dagen slik at de ikke føler vi reiser over for dem." A0

"Så jeg tror egentlig alle former for det vi befarer da, er at vi ikke bare kan være virtuelt da. For det litt utrygge aspektet med digitaliseringen blir jo på måte mindre når man er der fysisk. Så vi reiser til kundene våre med jevne mellomrom. Og de prosjektene som fungerer best er nok de hvor vi er mest tilstede. For da kan vi sikre fremgangen." A0

"Vi hadde jo oppstartsmøte på Skype for en kunde, og det fungerte ikke så bra. Altså det er jo så mye enklere å ha en digital dialog etter man har møtt hverandre. (...) for folk blir passive, også får man litt tekniske problemer også trekker folk seg litt tilbake. Også er det en lag [forsinkelse] i dialogen slik at man føler seg ikke trygg når man skal få lov til å snakke. Også blir det egentlig bare helt sånn, og man kjenner ikke de som sitter på den andre siden. Og man prøver å skape tillit og vise at nå er det deres tur til å snakke, også sitter de på andre siden på bordet og gjør akkurat det samme. Så, det oppstartsmøte hadde vi, og vi reiste ganske fort til den kunden og hadde et nytt oppstartsmøte sammen med dem da." A0

Bedriften driver en del med opplæring av personer ute hos kundene. Ettersom de selger løsninger som er basert på ny teknologi, er de avhengig av at personene som skal bruke dette hos kunden, besitter kunnskapene som kreves for å operere teknologien. Her har erfart at det å være fysisk tilstede er avgjørende for å lykkes med opplæringen og dermed også implementeringen av selve løsningen.

"Og en annen ting vi har gjort endringer på, er at vi hadde opplæringer på kundene våre til å gjøre dette. Og da gikk det alt på fra sånn online opplæring. Og nå har vi startet klasseromsundervisning siden vi så det ikke funket. Men i starten så var det veldig grei måte å gi liksom bare, okei nå kan dere jobbe med det, så kan vi jobbe med vårt i en uke eller to. Også så vi det at en uke eller tre fram i tid, så kunne de ikke det så godt. De hadde bare gjennomført kurset men ikke lært det de skulle." A0

Selv om de i større grad er mer fysisk til stede under oppstarten av prosjekter hos kundene, foregår etter hvert mye av kommunikasjonen virtuelt, særlig internt.

"Men likhetstrekket for alle er at de fleste har vi dialoger med de fleste prosjektene gjennom digitale kanaler. Enten om det er Slack som vi bruker internt og mot kundene, eller epost og Slack, og appear.in, og sharepoint, og virtuelle maskiner."

A0

Det kommer tydelig fram at Slack er en sentral kommunikasjonsplattform for bedriften, hvor mye av det operasjonelle arbeidet gjennomføres over. I de virtuelle teamene benytter de også i stor grad videokonferanser med høy frekvens:

[På spørsmål om hvilke møter som er virtuelle] "Det er som oftest er det avklarings-koordineringsmøter. (...) Nå har vi for eksempel et event som vi skal ha neste uke, hvor vi er en gjeng som skal delta fra både Oslo og Bergen, så da gjøres jobben mellom møtene, så har vi et sånt ukentlig fot-i-bakken for å ha en gjennomgang. Og da brukes typisk Skype som plattform for da å egentlig ha inkludert alle i de møtene da." A4

Det virker generelt at de ansatte trives ganske greit med å arbeide virtuelt, og at det ikke er noe stort savn å ikke hyppig møtes fysisk. Det virker derimot som at det er noe frustrasjon over at kommunikasjonen ikke alltid flyter like bra og at man mister en del av den relasjonelle utviklingen:

"Jeg føler i hvert fall større behov for å måtte detaljforklare det når det er virtuelt og forsikre meg om at det er forstått enn om man møtes fysisk og man kan enkelt se på personen om man har oppfattet det eller ikke. Så blir det mer kontrollspørsmål virtuelt." A3

"Men hvis man ikke møter de personene man jobber med hele tiden, mister man veldig det menneskelige aspektet ved det å jobbe i team. Jeg blir ikke kjent med folk, jeg får ikke følelsen av hvordan de er som person. Før jeg fikk møtt alle de personene jeg jobbet med i person, følte jeg meg av og til ensom hvis jeg ikke hadde liksom noen jeg hadde møtt som jeg kunne prate med." A7

"Du får en bedre prosjekt-feeling når du jobber med folk [fysisk]. For det er mye den interaksjonen mellom folk, som gir godt teamsamarbeid da i forhold til at man sitter å spøker om noe eller spiser lunsj sammen, som ikke kanskje er så viktig for prosjektet i seg selv, men som er viktig for å bygge opp teamet." A8

4.4 Oppsummering av resultatene

I dette kapittelet har vi presentert resultatene fra dataanalysen. Vi har gått igjennom hele datagrunnlaget vårt, og trukket frem de momentene vi mener er særlig interessante opp mot diskusjonen vi skal ha senere i oppgaven.

Vi har benyttet en standard IPO-modell som rammeverk. Prosessen vi har valgt å kalle “digitalt samarbeid”, har innsatsfaktorer som finnes på tre nivåer: organisasjon, team og individ. Resultatene våre viser at det å ha en sterk bedriftskultur er viktig på organisasjonsnivå. Det bidrar til å skape en fellesskapsfølelse som er gunstig å dra med seg inn i et digitalt samarbeid. I tillegg har vi vurdert det slik at de ansatte i bedriften er en relativt homogen gruppe, noe som sannsynligvis bidrar å skape en fellesskapsfølelse. På teamnivå virker sammensetningen av teamet å være av betydning. Det virker å eksistere en grense på hvor mange som kan delta i et virtuelt møte før det går på bekostning av møtedynamikken og effektiviteten faller betydelig. Når vi har analysert det individuelle nivået har vi hovedsakelig delt dette opp i individuelle preferanser og ferdigheter. I bedriften så ser vi at det eksisterer noe ulike preferanser mellom de ansatte på hvor stor grad av virtualitet de ønsker i samarbeidet. Datagrunnlaget vårt peker i retning av at det er en korrelasjon mellom høy ansiennitet og større ønske om virtualitet. Vi har også gjort funn som indikerer at “digital toleranse” er en ferdighet som kan trenes enn en at det er en satt preferanse.

I vår modell er oppstartsaktiviteter en moderator mellom innsatsfaktorene og det digitale samarbeidet. Vår data viser at bedriften i stor grad følger “best practice” gjennom å lage både handlingsplaner og samhandlingsplaner. Det virker som om utvikling av samhandlingsplan ikke er implementert arbeidspraksis hos alle, noe som i de tilfeller virker å være et savn hos de ansatte.

Vi har også sett på tillitsbygging i et digitalt samarbeid. Informantene mener at tillit skapes og utvikles gjennom fysiske relasjoner, teamhistorikk, prestasjoner over tid, åpen kommunikasjon og forventningsavklaringer. Det eksisterer noe tillit til sine kollegaer i utgangspunktet. Tillit er vanskeligere å skape i et digitalt samarbeid på bakgrunn av manglende fysisk interaksjon. Tilliten kan fort bli brutt, hvor det da tar lang tid å bygge den opp igjen.

Kommunikasjonen internt i samarbeid virker å være i stor grad uformell. Den uformelle praten oppstår hovedsakelig i fysiske møter, og mer sjeldent i det virtuelle. Det virker som om det eksisterer mange ulike kommunikasjonssystemer i bedriften. Generelt i samarbeidet kan vi si at bedriften hyppig benytter seg av digitale verktøy i kommunikasjonen sin, og at de ansatte generelt trives med dette. De har derimot vurdert det dithen at det er mer fordelaktig å være fysisk tilstede i oppstart av prosjekter hos kunde.

I det neste kapitlet vil vi diskutere resultatene fra studien opp mot teorien vi har presentert tidligere i oppgaven. Vi vil her ta utgangspunkt i IPO-modellen og komme med våre anbefalinger for hvordan man kan legge til rette for et godt digitalt samarbeid, samt komme med forslag til hva som bør forskes på videre.

5. Diskusjon

Hovedproblemstillingen i denne oppgaven er "Hvordan fasilitere for godt samarbeid ved bruk av IKT?". Dette er en case-studie av en bedrift som driver mye med det vi har valgt å kalle for digitalt samarbeid. I denne delen av oppgaven ønsker vi å trekke frem et par punkter det er interessant å diskutere nærmere. Først diskuterer vi bruken av IKT i et digitalt samarbeid, og ser da spesifikt på betydningen av å bruke systemene korrekt og ha klare standarder for bruk. Videre diskuterer vi det virtuelle møtet. Møter er en relativt hyppig aktivitet, og vi mener å ha gjort noen funn knyttet til gjennomføringen av virtuelle møter som er særlig interessante. I tillegg har vi en diskusjon rundt relasjonsbygging i et digitalt samarbeid. Som vi tidligere har nevnt er dette en av de sentrale utfordringene knyttet til høyere grad av virtualitet i team og organisasjoner. Avslutningsvis oppsummerer vi diskusjonen vår, presenterer hvilke begrensninger oppgaven har, kommer med forslag til videre forskning samt spekulere i hvilke implikasjoner studien har for bedrifter og næringsliv.

5.1 Bruk av IKT

Informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) muliggjør digitalt samarbeid. Det er IKT som tilrettelegger for interaksjonen mellom mennesker gjennom bruk av digitale verktøy og nettverkstjenester. Det vi så i bedriften, var at et digitalt samarbeid bestod av en kombinasjon av digital og fysisk interaksjon mellom teammedlemmer, men i størst grad førstnevnte. Det ble brukt mange ulike verktøy, hvor noe fungerte godt og noe fungerte mindre godt. Vi ønsker her å diskutere standarder ved bruk av IKT, samt hvordan god bruk av IKT kan tilrettelegge for kunnskapsdeling og organisasjonslæring. I tillegg vil vi argumentere for at i hvor stor grad man trives med å bruke IKT, ikke nødvendigvis bare er en preferanse, men også en ferdighet.

5.1.1 Standarder og korrekt bruk av IKT

Et klart funn i vår studie er viktigheten av riktig bruk av et informasjonssystem og kommunikasjonsteknologi, i tillegg til det å ha standarder for bruken. Siden det er større sannsynlighet for feilkommunikasjon i et digitalt samarbeid enn i tradisjonelt samarbeid, er det desto viktigere å ha veldefinerte systemer (Cramton, 2001). Teknologi kan derfor være

en avgjørende komponent for å tilrettelegge for best mulig kommunikasjonsprosess (Wilson et al., 2008; Raymond, 1999), som var noe vi observerte i bedriften. Ved riktig bruk av IKT var resultatet en god interaksjon mellom teammedlemmer som bidro til teameffektivitet og kunnskapsdeling, men ved dårlig bruk førte det til misforståelser og komplikasjoner. En bedrift ønsker å tilrettelegge for IKT i et digitalt samarbeid for at teammedlemmer kommuniserer mer åpent og dermed skaper en sterkere felles identitet med teammedlemmene (Wilson et al., 2008).

Dette kan være utfordrende for en bedrift i form av mangler på standardiseringer i hvordan man skal samarbeide. Manglende standardisering er problematisk siden det fører til tekniske utfordringer. Dette kom tydelig fram i bedriften, hvor det nesten alltid var problemer knyttet til de ulike digitale verktøy, som påvirket effektiviteten og trivselen i et digitalt samarbeid. Behovet for en standardisering knyttet til hvilke digitale verktøy og hvordan disse skulle brukes, har derfor betydning for å unngå effektivitetstap. Slack er et eksempel på hvor det fungerer, men utenom dette verktøyet var det få standarder for hvordan interaksjonen i et digitalt samarbeid skulle foregå. Et funn er i den sammenheng at en klar standardisering av IKT, med føringer for hvordan det skal brukes, medfører effektivitetsgevinst og økt trivsel i et digitalt samarbeid.

Gjennom å innføre standarder og klare rutiner for hvordan man skal bruke de ulike verktøyene, legger man også til rette for å avklare forventninger. En god forventningsavklaring har, som vi tidligere har vært inne på, positiv effekt på både effektivitet og tilfredshet i samarbeid generelt, og digitalt samarbeid spesielt. Vi så særlig at dette var noe våre informanter etterlyste i bruken av informasjonssystemet Box, men som de i mindre grad etterlyste i bruken av Slack hvor de hadde klarere retningslinjer for bruk samt personer med særskilt ansvar for å passe på at retningslinjene ble fulgt. Betydningen av dette kommer vi nærmere inn på i neste delkapittel.

5.1.2 IKT tilrettelegger kunnskapsdeling og organisasjonsminne

Et funn i vår studie, er at et godt informasjonssystem legger til rette for høy grad av kunnskapsdeling. Huber (1991) viser til at kunnskapsdeling er sentralt for at en bedrift skal være konkurransedyktig over tid, og det er derfor sentralt at en bedrift opprettholder og utvikler den kritiske kunnskapen gjennom læring og lagring. Videre sier Huber (1991) at noen teknologiske verktøy fungerer godt som informasjonssystem ettersom det kan fungere

som et organisasjonsminne i form av at informasjonen blir lagret. Dette observerte vi i vår studie, hvor bedriften benyttet seg av systemer som Slack og Box. Et av våre funn, er at et godt informasjonssystem fører til økt grad av felles situasjonsbevissthet i et team gjennom at teammedlemmene har tilgang på den informasjonen de trenger for å løse sine arbeidsoppgaver. Dette har vi observert i form av at teammedlemmene har en klar forståelse for prosjektførløpet og hva det innebærer for hver enkelt i teamet. Det forenkler dermed koordinasjonen og øker teameffektiviteten.

Gjennom Box klarte bedriften å gjøre tilgjengelig den informasjonen de ansatte trengte, men utfordringen var å ha et oversiktlig arkiveringssystem. Informasjonssystemet skal tilrettelegge for en god informasjonsflyt slik at de ansatte finner den informasjonen de trenger, og bedriften hadde tildelt ansatte ansvar for å lage orden i filsystemet og opprette gode filstier. Dette viste seg å være utfordrende på bakgrunn av mengden dokumenter og en stadig oppdatering av disse, som medførte at det var vanskelig for de ansatte å finne den riktige og oppdaterte informasjonen. Dette resulterte ofte i at de ansatte måtte spørre rundt for å finne den informasjonen de lette etter. Mer struktur i informasjonssystemet virket derfor som et gjennomgående behov hos de ansatte. Box fungerte likevel godt som en måte å sikre kunnskapen i bedriften og tilgjengeliggjøre informasjonen til alle ansatte.

Måten bedriften brukte Slack førte til en høy kunnskapsdeling mellom alle ansatte, hvor i tillegg denne kunnskapen ble lagret. Sentrale faktorer vi fant som kan forklare effektene av bruken av Slack, var satte føringer, kanalfordelinger og Slack-generaler. Ved nyansettelser fikk de ansatte en innføring i hvordan man skal benytte seg av Slack. Et sentralt funn her, er oppfordringen til spørsmål i åpne kanaler. Dette førte til fordeler som god ressursutnyttelse, kunnskapsdeling og effektivitet. Spørsmålene ble raskt besvart og løsningen var tilgjengelig for alle de ansatte. Bedriften har opprettet kanaler for ulike fagområder, prosjekter, kontorer og lignende, slik at Slack fungerte som et svært oversiktlig informasjonssystem. Gjennom Slack-generaler sikret bedriften at verktøyet ble brukt riktig. I tillegg kjempet de aktivt mot kunnskapsdelingsbarrier, som at folk vegret seg for å stille spørsmål i et åpent kommunikasjonsverktøy. Dette gjorde de gjennom å kontinuerlig oppfordre til spørsmål og diskusjon på de ulike kanalene.

McKnight et al. (1998) trekker fram funksjoner av teknologi som en viktig forutsetning for å øke kommunikasjons- og identifiseringsprosessene i en organisasjon. Dersom det eksisterer forskjeller i tilgang til IKT for teammedlemmene i et digitalt samarbeid, vil det påvirke

interaksjonene (Duarte & Snyder, 2006). Dette er noe vi observerte i sammenheng med teamsammensetninger, herunder fordeling geografisk, hvor en følte seg isolert fra teamet på bakgrunn av kommunikasjonsteknologien som gjorde det vanskelig å samarbeide digitalt. Dette er noe vi kommer tilbake til senere i diskusjonsdelen, men vi kan si at hvilke verktøy som ble benyttet hadde en stor betydning for det digitale samarbeidet.

5.1.3 Individuelle preferanser og ferdigheter

Vi så at ulike preferanser og behov i team påvirket bruken av kommunikasjonsteknologi. Endsley (1995a) viser til at individuelle faktorer som ferdighet, erfaring og trening kan påvirke informasjonsprosesseringsmekanismer. Dette var noe vi så i vår studie, hvor individuelle faktorer påvirket det digitale samarbeidet. Enkelte ønsker å benytte seg av mange ulike digitale kommunikasjonskanaler, mens andre ønsker å forholde seg til et par utvalgte. Behovet for ulike digitale verktøy i et team er et annet funn, hvor vi ser at team har ulike behov for kommunikasjonsverktøy som går på deres behov i det digitale samarbeidet. I et digitalt samarbeid må det derfor vektlegges hvilket behov teamet har med tanke på interaksjonen.

Våre funn tyder på at digitalt samarbeid er en ferdighet som kan trenes, da det virket som de med høyest ansiennitet var mer komfortable med høy grad av virtualitet i teamet. Individuelle ferdigheter, eller digital kompetanse, er noe vi vil komme tilbake til under videre forskning, men vi kan si nå at våre data peker i retning av at hvor stor grad av virtualitet man trives å jobbe i virker å være delvis bestemt av erfaring og trening. Hvis dette er tilfellet, betyr det at bedrifter vil være i stand til å kunne trene opp sine ansatte, samtidig som at man ikke nødvendigvis trenger å rekruttere personer som har denne ferdigheten.

5.2 Det virtuelle møtet

En aktivitet som de fleste bedrifter, og kanskje særlig team, gjennomfører er møter. Vår case-bedrift er intet unntak, men det som kanskje skiller de litt fra andre selskaper er hyppigheten av virtuelle møter. Et hovedfunn i vår studie, er at virtuelle møter oppleves som betydelig mindre effektive enn fysiske møter. Hvorfor det oppleves slik, skal vi diskutere videre her samtidig som vi ser på hvordan man kan møte disse utfordringene.

De fleste møtene som informantene deltar i er interne statusmøter, hvor de oppdaterer hverandre på fremdriften på arbeidet sitt i et prosjekt. Når vi snakker om virtuelle møter så tenker vi i all hovedsak på videokonferanser hvor deltakerne er koblet opp med både mikrofon og kamera, men varianter som telefon og deling av skjerm vil også falle inn under vår definisjon. En ren telefonsamtale vil derimot ikke det, da vi tenker på et virtuelt møte som noe ligner på et ordinært møte i strukturen.

5.2.1 utfordringer og gevinster med virtuelle møter

Det eksisterer noen åpenbare gevinster og utfordringer knyttet til det å gjennomføre møter virtuelt. Først og fremst er det kostnadsbesparende for bedriften. Det å måtte sende sine ansatte ut på reise er kostbart både med tanke på tid og penger. Selv om det er enkelte investeringer som må gjøres for å klargjøre et møterom for virtuelle møter, er fortsatt besparelsen betydelig for et selskap av denne størrelsen. En annen gevinst er knyttet til fleksibilitet. Et virtuelt møte kan finne sted nesten hvor som helst og når som helst, og det er relativt enkelt å koble sammen arbeidskraft som befinner seg adskilt. Utfordringene med det virtuelle møtet mot det ordinære fysiske, er hovedsakelig knyttet til selve gjennomføringen av møte. Det tar gjerne lengre tid å komme i gang, ettersom man bruker tid på å koble opp til hverandre og sjekke at alle som er påkoblet har god forbindelse. I tillegg opplever deltakerne gjerne, som vi har sett i resultatdelen, at det er vanskeligere å få frem budskapet sitt i et virtuelt møte. Det skyldes at man ikke får anledning til å sende ut og tolke kroppsspråk og gestikuleringer på samme måte som når man møter noen fysisk. Dette fører igjen til at de virtuelle møtene som oftest er betydelig mindre effektive enn de fysiske, noe som bekrefter en av de sentrale utfordringene Kirkman et al. (2002) peker på med virtuelle team knyttet til det å maksimere prosessgevinster eller redusere prosessstap.

Geografi er en utfordring ettersom vår bedrift har kontorer på tre ulike lokasjoner i Norden, samt at kundene også er geografisk spredt. Hovedutfordringen her er at man gjerne havner i situasjoner hvor man skal samarbeide med personer man aldri har møtt før. Dette var noe som flere av informantene våre opplevde som krevende. Flere av dem uttrykte at de opplevde en usikkerhet knyttet til det å samarbeide med personer de ikke hadde møtt fysisk, og at det var vanskelig å bli kjent med nye personer gjennom digitale verktøy. Dette er nok noe av hovedårsaken til at bedriften i mye større grad forsøker å være fysisk hos kundene sine, særlig i oppstartsfasen av prosjekter. En av informantene våre fortalte om en situasjon der vedkommende hadde arbeidet på et prosjekt hvor resten av teammedlemmene var

stasjonert på et annet kontor og at dette var personer informanten ikke hadde møtt. I de første månedene av dette prosjektet opplevde informanten at samarbeidet ikke fungerte optimalt, men at det bedret seg etter at vedkommende hadde møtt de andre teammedlemmene sine fysisk gjennom å tilbringe en periode på kontoret med teamet. Dette peker i retning av at det er god effekt av å møte personer man samarbeider med, også på senere stadier i prosessen. Vi synes det er interessant at "bedre sent enn aldri" virker å være gjeldende her, ettersom inntrykket vårt etter å ha fordypet oss i litteraturen knyttet til virtuelle team, peker på at det ofte er god gevinst av å møtes tidlig i en samarbeidsprosess.

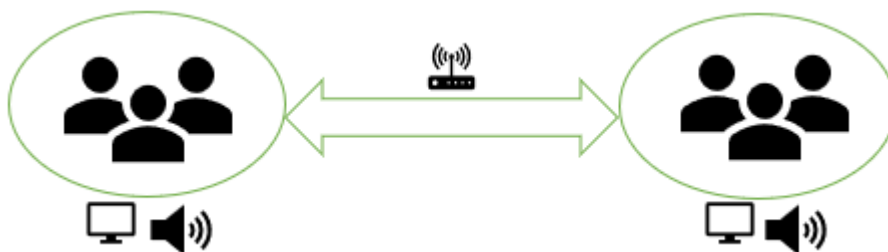
To andre utfordringer ved digitalt samarbeid er kultur og arbeidsoppgaver. For vår bedrift henger disse utfordringene tett sammen. Det er lett for at det utvikler seg egne kulturer på de ulike kontorlokasjonene (såkalt *subgrouping* (Ropo et al., 2015),) noe som igjen fører til et tap av fellesskapsfølelse for bedriften som helhet. Dette kan igjen føre til at det utvikles forskjellige arbeidspraksiser på de ulike kontorene. Når man da setter sammen team på tvers av kontorene, er det lett for at det oppstår utfordringer, særlig hvis det er en skjevfordeling i representasjonen fra de ulike kontorene. Sammensetning av team kommer vi tilbake til litt senere i dette kapitlet. Dersom det skapes en egen kultur for hvert kontor, samt at man utvikler ulike arbeidspraksiser, vil dette ha implikasjoner for de virtuelle møtene. Vi har sett at det å ha en klar struktur og god forventningsavklaring knyttet til gjennomføringen av virtuelle møter, er svært gunstig for effektiviteten av disse møtene. Bedriften er opptatt av å utvikle en fellesskapsfølelse, også på tvers av kontorene, noe som vi tror er avgjørende for at de skal lykkes godt med det digitale samarbeidet. En av måtene bedriften prøver å skape fellesskapsfølelse er gjennom å arrangere "Fredagsmøtet", som vi vil ta for oss på slutten av dette kapitlet.

Den siste utfordringen vi skal diskutere her er knyttet til bruk av ulike verktøy. Her er det i all hovedsak forskjeller i tilgang til IKT for medlemmer i et digitalt samarbeid som representerer en utfordring. Internt i bedriften vår er ikke dette en utfordring, ettersom alle ansatte har tilgang til det de trenger for å gjøre jobben sin og er vant med å bruke digitale verktøy. Det kan derimot være en utfordring når teamet består av medlemmer fra kunden. Da er det ikke sikkert at disse har tilgang på det de trenger for å kunne bidra i arbeidsprosessen på best mulig måte. Bedriften har løst dette gjennom å prøve å tilpasse seg kundens digitale verktøy, hvor de ansatte benytter seg av disse verktøyene i slike prosjekter. Dette krever at de ansatte er kjent med og håndterer ulike typer programvarer. Med utgangspunkt i det våre informanter forteller oss, virker derimot dette ikke å være en stor utfordring.

5.2.2 Møtestruktur

Som nevnt har vi sett at sammensetning av teamet har noe å si for hvor effektivt samarbeidet blir. Dette har også implikasjoner for virtuelle møter. Strukturen i oppkoblingen virker å ha en betydning for hvor *møtetyngdepunktet* finner sted. Vi lanserer dette begrepet basert på hva våre informanter har fortalt oss, og byr på et forslag til definisjon: *Et møtetyngdepunkt er det abstrakte området hvor fokuset til møtedeltakerne i all hovedsak blir dratt imot.* For å forklare begrepet nærmere kan man se for seg et fysisk møte mellom en gruppe mennesker som sitter rundt et bord. Møtetyngdepunktet i en slik setting vil sannsynligvis ligge ett eller annet sted midt på bordet med ca. like stor avstand til alle deltakerne.

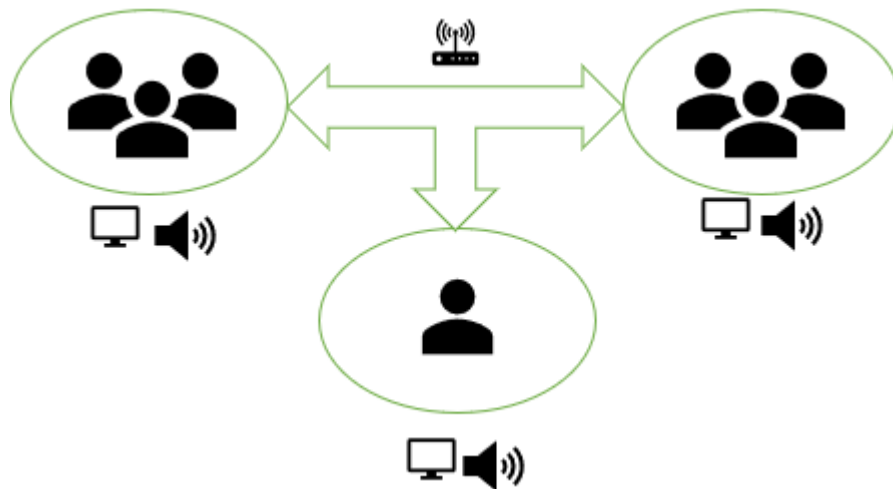
Hvor møtetyngdepunktet ligger kan ha betydning for hvor effektivt møtet blir. Det som virker å være den vanligste strukturen i møtene i bedriften er varianten vi ser i figur 3, hvor man har en gruppe mennesker på hver sin lokasjon som begge er koblet opp med både bilde og lyd som fungerer greit. Disse gruppene kan være ganske stor uten at det virker å ha noen voldsom negativ innvirkning på kvaliteten på møtet. Det kan virke som om grensen går ved ca. 8 personer på hvert sted før møte oppleves som ineffektivt. Møter ved færre deltakere som 1 til 4 personer på hvert sted oppleves som mer effektivt.



Figur 3 - Vanlig virtuell møtestruktur i bedriften

Denne strukturen fungerer godt. I slike tilfeller vil møtetyngdepunktet ligge mellom de to gruppene, og fokuset er dermed rettet mot hverandre. En potensiell utfordring i en slik situasjon er om det oppstår diskusjoner lokalt, som dermed blir vanskelig å følge for gruppen som sitter utenfor. Dette er en av årsakene til hvorfor slike møter blir ineffektive ved flere enn 8 deltakere på hvert sted. Uansett virker ikke dette å være en betydelig utfordring i denne strukturen, og vi vil hevde, med utgangspunkt i det våre informanter forteller oss samt observasjonene vi har gjort, at denne formen for virtuelle møter er i stor grad effektiv.

En annen struktur som kan by i større grad på utfordringer, er den vi ser i figur 4.



Figur 4 - Møtestruktur med "isolert" person

Forskjellen her er at man har en enkeltperson som er oppkoblet på egen linje. Vi fastslo at møtetyngdepunktet i det forrige tilfellet lå midt i mellom de to gruppene, noe vi også tror er tilfellet i dette scenarioet. Ut ifra det våre informanter forteller oss, kan det virke som om det tidvis er krevende å være enkeltpersonen i denne strukturen. En måte å beskrive utfordringen på, er å si at balansen oppleves å være skjøvet i retning av de to gruppene ettersom møtetyngdepunktet ligger her, og at det dermed er vanskeligere å bidra i diskusjonen i like stor grad som de andre har anledning til. Dermed kan man oppleve å bli noe isolert i et slikt møte.

Det siste eksemplet vi ønsker å presentere, kan vi kalle for "ekstern ekspert" (se figur 5).



Figur 5 - Møtestruktur med ekstern ekspert

I dette tilfellet har man i utgangspunktet et lokalt møte, men har koblet inn en person til å fylle en ekspertrolle. Det var ikke uvanlig for våre informanter, særlig de med litt mer ansiennitet, å være personen i denne ekspertrollen. Den sentrale utfordringen i dette tilfellet er at møtetyngdepunktet er lokalisert hos gruppen, og eksperten havner derfor mer i en rolle

som observatør enn aktiv deltaker. I følge enkelte vi pratet med, var dette veldig krevende og nærmest nytteløst dersom gruppen ikke aktivt gjorde grep for å sikre at eksperten fikk komme til. En måte vi ser for oss at man kan potensielt forhindre at den eksterne eksperten blir isolert, er at denne personen er møteleder slik at vedkommende får dratt fokuset mot seg eller at ordstyrer hos gruppen aktivt sørger for å sette av tid til den isolerte.

5.2.3 Fredagsmøtet

Et av grepene bedriften har gjort for å bygge organisasjonskultur og skape fellesskapsfølelse hos de ansatte, er fredagsmøtet. Dette finner sted annenhver uke (tidligere ukentlig). Strukturen i dette virtuelle møtet er slik som vist i figur 3 i forrige delkapittel hvor alle ansatte på kontoret i Bergen er på den ene siden, og alle de ansatte i Oslo er på andre siden. I dette møtet har man mellom 15-30 personer på hver side. Når våre informanter skulle beskrive dette møtet bruker de ord som frustrerende, meningsløst og tragisk, og frustrasjonen rundt møtet er tydelig. Til tross for dette trekker samtlige det frem som noe positivt. Formålet med møtet er i utgangspunktet at ledelsen skal få anledning til å gi en generell statusoppdatering rundt selskapet, og folk har anledning til å fortelle historier om positive eller negative hendelser, referert til som "winnings" eller "fuck-ups". Det virker dermed som at møtet har en positiv bieffekt. Gjennom å få anledning til å se de ansatte på det andre kontoret, får man et mye klarere bilde på bedriftens faktiske størrelse og bidrar til å skape en sterkere bedriftskultur og fellesskapsfølelse. Dette er i tråd med identifikasjonsprosessene vi presenterte i oppgavens teorikapittel, hvor vi så at jo mer mennesker som identifiserer seg med sosiale kategorier, enheter eller opplevelser, jo mer felles grunnlag vil de ha mellom seg og dermed få en større grad av nærhet. Hinds og Mortensen (2005) peker nettopp på at den felles identiteten mellom mennesker som samarbeider digitalt vil hjelpe å bygge bro mellom den fysiske og kontekstuelle avstanden som ellers skiller dem.

5.3 Relasjonsbygging i et digitalt samarbeid

Tillit trekkes frem av forskere som både et krav og en utfordring for teameffektivitet (Breuer et al., 2016). Dette gjelder spesielt for virtuelle team siden det er begrenset med fysiske interaksjoner mellom teammedlemmene. Et klart funn i vår studie er at tillit har en viktig betydning for det digitale samarbeidet, og er i stor grad selve grunnlaget for å kunne samarbeide med hverandre. Tillit påvirker teameffektiviteten gjennom å skape en trygghet i

teamet slik at det er tilrettelagt for en åpen og god kommunikasjon mellom teammedlemmene og en enklere koordinasjon av arbeidet. Denne tilliten mellom mennesker i et digitalt samarbeid så vi ble skapt i bedriften gjennom fysiske relasjoner, teamhistorikk (relasjoner mellom teammedlemmer og tidligere prestasjoner), prestasjoner over tid, åpen kommunikasjon og forventningsavklaringer. Dette samsvarer godt med teorien, hvor høy teameffektivitet (Breuer et al., 2016) og individuelle teammedlemmenes erfaringer ved kollektiv sansing om felles oppfatninger, holdninger og erfaringer blir trukket fram som viktige faktorer for å bygge tillit.

Utvikling og vedlikehold av tillit trekkes fram i litteraturen som en utfordring på bakgrunn av de begrensede fysiske interaksjonene mellom teammedlemmene (Duarte & Snyder, 2006). Dette var også noe vi så i vår forskning, hvor utvikling og vedlikehold av tillit var en av de større utfordringene i digitalt samarbeid på bakgrunn av manglende fysisk interaksjon. En annen ting vi ser i denne sammenheng er viktigheten av relasjonsbygging, og hvordan det påvirker trivsel og effektiviteten i et digitalt samarbeid. Faktorer vi har funnet som påvirker relasjonsbygging i et digitalt samarbeid, er tillit, kommunikasjon, identifikasjon, forventningsavklaringer og relasjonsaktiviteter i form av fysiske møter (oppstartsaktiviteter, samlinger og turer).

Åpen og god kommunikasjon var en faktor som vi så påvirket tilliten og relasjonene mellom teammedlemmene i det digitale samarbeidet i bedriften. I litteraturen ble ulike karakteristikk som frekvensen (hyppighet), dybden og interaktiviteten til kommunikasjonen trukket fram som faktorer som påvirket forholdet og ga en oppfattelsen av nærhet mellom teammedlemmer (Wilson et al., 2008).

Hyppigheten til kommunikasjonen fant vi som en særlig viktig side ved interaksjonen i digitale team. Ettersom man sjeldent så hverandre, var det viktig med jevn kommunikasjon ettersom den ikke alltid kom naturlig. Et eksempel på det i bedriften var fot-i-bakken møte, også kalt stå-opp møte, som var et raskt møte hver morgen for å oppdatere hverandre på hva som ble gjort på gårdsdagen og hva man skal gjøre denne dagen. Det tok ofte ikke mer enn 15 minutter, og sikret at alle teammedlemmene hadde kontroll over teamets status og framgang. Wilson et al. (2008) viser at hyppig kommunikasjonsfrekvens vil øke den kognitive anerkjennelsen, noe som vil styrke relasjonene til hverandre og teammedlemmene vil være mer framtrødende i sinnet. Faren ved sjelden kommunikasjon er at man vil få en svakere relasjon til sine kollegaer som kan resultere til følelse av isolasjon, mangel på tillit og over

tid konflikter (Wilson et al., 2008). I et digitalt samarbeid er det derfor sentralt å tvinge fram en jevn kommunikasjon.

Noe annet vi la merke til var høy frekvens av uformell kommunikasjon mellom teammedlemmer i bedriften. Kommunikasjonen bar preg av å være personlig, uten å være inngripende i ens liv. Dette førte til trivsel på jobb gjennom en følelse av inkludering, og en nærhet til sine kollegaer. Den nærheten tilrettela for å kunne ha en åpen kommunikasjon med sine teammedlemmer slik at det var rom for å betro kollegaer med vanskelige saker eller spørsmål om hjelp. Den åpne kommunikasjonen skapte igjen en trygghet i teamet og relasjonen til hverandre ble styrket. Dette er i samråd med litteraturen, hvor dyp (mer personlig signifikant) kommunikasjon vil føre til høyere forståelse av den annens kontekst, siden man får en bedre forståelse av kollegaens attributter og situasjon på et detaljnivå (Wilson et al., 2008; Burgoon et al, 2002), som fører til at man føler seg nærmere hverandre.

I et digitalt samarbeid er relasjonen til hverandre en viktig faktor for å kunne forstå hvordan teammedlemmene kommuniserer. Dette kommer av at det lett kan oppstå misforståelser ved bruk av noen digitale verktøy, som kan føre til konflikter. En god relasjon vil kunne forhindre dette slik at samarbeidet blir mer effektivt. Wilson et al. (2008) viser da til interaktiv kommunikasjon, i tillegg til at den er hyppig og dyp, som en viktig faktor for å kunne kommunisere mer forutsigbart og forståelig digitalt. Dette så vi i form av hvilken grad digitale verktøy tilrettela for interaksjon. Kommunikasjonsverktøy som bare benyttet tekst oppstod det oftere usikkerhet og misforståelser ettersom budskapet var mindre rikt, mens dette ble i større grad unngått ved bruk av videomøter. Det var derfor ekstra viktig i digitalt samarbeid å ha en så tydelig og god kommunikasjon som mulig, og gi respons til teammedlemmene sine. Hvis man oppnår en hyppig, dyp og interaktiv kommunikasjon, så har vi funnet at dette fører til en sterkere relasjon mellom teammedlemmene og til høyere effektivitet og trivsel i teamet.

Vi har tidligere vist at identifikasjonsstatusen til teamet påvirke det digitale samarbeidet mellom teammedlemmer gjennom å føre til et felles grunnlag, reduisering av usikkerhet og generering av positive tilskudd når ekte data mangler (Wilson et al., 2008). Dette samsvarer med våre funn, hvor en sterkere relasjon mellom teammedlemmene skaper en trygghet og en tillit til hverandre. Man stoler på at man vil kunne utføre arbeidsoppgaven man har blitt tildelt, og hvis ikke vil man spørre om hjelp. De forventningene som relasjonen og tilliten skaper, reduserer usikkerheten og medfører at en har et klarere bilde av teammedlemmenes

situasjon. Våre funn viser at det felles grunnlaget som blir skapt i et digitalt samarbeid, kommer fra forventningsavklaringer, oppstartsmøter, organisasjonskulturen og kommunikasjon, og i tråd med litteraturen skaper dette sterkere relasjoner mellom teammedlemmene. I bedriften har de hatt en konsekvent rekruttering som har ført til at de ansatte er en gruppe mennesker som deler noen verdsette sosiale kategorier, og har derfor lett for å lage felles identiteter sammen.

En av utfordringene knyttet til relasjonsbygging i et digitalt samarbeid, var mangelen på fysiske møter med sine kollegaer. Et sentralt funn vi har sett, var viktigheten til relasjonsaktiviteter i et digitalt samarbeid. Dette tilrettelegger for en sterkere personlig forbindelse mellom teammedlemmene, som bidrar positivt til teameffektiviteten og trivselen. Å kun arbeide digitalt åpner opp for fleksibilitet, men det fører også til en følelse av isolering. Kommunikasjonen blir vanskeligere når man ikke har møtt hverandre før, men et fysisk kjennskap til hverandre vil fungere som et bra grunnlag for å arbeide sammen digitalt og øke trivselen. Vi så at relasjonen til hverandre i et team var mye lettere å utvikle når man møtes fysisk, spesielt siden det er større rom for uformelle samtaler som bygger et tettere forhold til kollegaene. Dette er vanskeligere å skape digitalt. Mathieu og Rapp (2009) viser til at et oppstartsmøte vil kunne danne et fundamentalt grunnlag for et samarbeid og teamets prestasjon, gjennom forventningsavklaringer i form av handlingsplan. Dette er noe vi så i vår studie, som vi mener er spesielt viktig i et digitalt samarbeid. Teammedlemmene vil da kunne legge en plan for prosjektet og hvordan det digitale samarbeidet skal foregå. Utfordringene knyttet til virtuelle team, som koordinering av arbeid og kommunikasjon, vil da kunne bli løst. Vi så at effekten av å ta et slikt oppstartsmøte øker drastisk hvis man tar det fysisk, for da fungerer det i tillegg som en viktig relasjonsaktivitet som kan sikre et godt digitalt samarbeid.

5.4 Oppsummering av diskusjon

Vi har i dette kapitlet diskutert bruken av IKT. I bedriften var det mange eksisterende arbeidspraksiser der ulike digitale verktøy ble benyttet, hvor noe fungerte godt mens noe fungerte dårlig. En god og riktig bruk av IKT i en bedrift som arbeider mye digitalt, er noe vi fant var helt avgjørende for effektivitetsgevinst og økt trivsel i bedriften. Dette kommer blant annet av at IKT kan forenkle arbeidskoordinasjonen. Vi så at det var sentralt for en bedrift å kartlegge interaksjonsbehovet i et team, og gjennomføre en standardisering av IKT, med

føringer for hvordan det skal brukes. Resultatet av det vil være god tilgang til informasjon for de ansatte og en høy grad av kunnskapsdeling. Vi så også tendenser til at digitalt samarbeid er en ferdighet som kan trenes.

En sentral del i et digitalt samarbeid er det virtuelle møte, og vi har diskutert faktorer som spiller inn på hvordan man tilrettelegger for et mest mulig effektivt virtuelt møte. Vi har da tatt for oss utfordringer knyttet til geografi, kultur, arbeidsoppgaver og teknologi. Et funn er at mangel på fysisk relasjon fører til komplikasjoner i et digitalt samarbeid, og det er vanskelig å bygge relasjoner via digitale verktøy. Videre kan ulike kulturer på tvers av kontorer gi implikasjoner for virtuelle møter ettersom det eksisterer ulike arbeidspraksiser og normer hos deltakerne. En klar struktur og forventningsavklaring knyttet til møte er derfor svært gunstig for å sikre effektive virtuelle møter. Vi har også sett at hvor møtetyngdepunktet finner sted i et virtuelt møte kan ha betydning for hvor effektivt møte blir. Dette er knyttet til hvor mange som er med i møte og hvordan fordelingen av deltakerne er på hver lokasjon. Generelt har vi sett at møter med over 8 personer på hvert sted kan føre til ineffektive møter, men møter med færre deltakere som 1 til 4 personer på hvert sted oppleves som svært effektive. Dersom møtetyngdepunktet i et virtuelt møte eksisterer for langt unna enkelte deltakere i møter, vil man potensielt oppleve at disse blir isolert, noe som medfører kommunikasjonsutfordringer for de som er koblet til møtet.

Vi har også sett at tillit har stor betydning for det digitale samarbeidet, og påvirker teameffektiviteten gjennom å skape en trygghet i teamet slik at det er tilrettelagt for en åpen og god kommunikasjon mellom teammedlemmene, samt en enklere koordinasjon av arbeidet. Tilliten ble skapt gjennom fysiske relasjoner, teamhistorikk, prestasjoner over tid, åpen kommunikasjon og forventningsavklaringer. I et digitalt samarbeid var en av de største utfordringene knyttet til utvikling og vedlikehold av tillit, mangelen på fysisk interaksjon. Et oppstartsmøte hvor forventningsavklaringer til prosjektet ble gjennomgått, hadde stor innvirkning på relasjonsbyggingen, trivselen og effektiviteten i et team. Vi så at relasjonsbygging i et digitalt samarbeid var viktig, og påvirket trivsel og effektivitet. Faktorer vi fant som påvirket relasjonsbygging i et digitalt samarbeid var tillit, kommunikasjon, identifikasjon, forventningsavklaringer og relasjonsaktiviteter i form av fysiske møter. Et funn vi fant, var viktigheten i å tvinge fram en jevn kommunikasjon i et digitalt samarbeid, ettersom denne ikke alltid kom naturlig. Kommunikasjon som bærer preg av å være personlig, styrket relasjonene i et team.

5.5 Begrensninger og videre forskning

Her tilbyr en kommentar på begrensningene i funnene og analysen vår, samt komme med forslag til videre forskning basert på det vi har funnet. Studien vår er en enkelt case-studie hvor vi har samlet inn kvalitative primærdata. Datagrunnlaget består av en mer generell oppstartssamtale, 9 semistrukturerte dybdeintervjuer og observasjoner gjort i løpet av en arbeidsdag i bedriften. Dette datagrunnlaget gir ikke oss mulighet til å si at funnene våre er generaliserbare, men det har heller ikke vært studiens formål som gjennomgått i kapittel 3 – metode. Derimot har vi nå en veldig god forståelse av hvordan akkurat denne bedriften lykkes med digitalt samarbeid, og vi har ved hjelp av litteraturen, som er presentert i kapittel 2 – teori, vært i stand til å analysere og forklare de fenomenene vi har sett.

Basert på det vi har observert og blitt fortalt i løpet av arbeidet med denne oppgaven, har vi gjort oss opp noen tanker om hva vi mener kunne ha vært interessante problemstillinger med tanke på videre forskning rundt temaet. Et av de momentene vi gjerne skulle hatt rikere og bedre data på, er hvorvidt det å arbeide digitalt kanskje i større grad er en ferdighet i motsetning til en preferanse. Vi kan kalle denne ferdigheten for digital toleranse. Vår klare oppfatning er at jo mer man samarbeider digitalt, jo flinkere blir man og desto større blir bidraget ens inn i et digitalt samarbeid. Det hadde vært interessant å forsøkt å måle dette på en måte som kunne ha gitt mer generaliserbare funn. I tillegg føler vi at møttestrukturer, som beskrevet i kapittel 5.2, kunne ha vært interessant å kartlegge ytterligere. Vår oppfatning er at det ikke er særlig bevissthet rundt hvordan selve strukturen i et virtuelt møte potensielt påvirker hvor effektivt det er. I tillegg skulle vi gjerne ha testet om det var noen gevinst i å arrangere uformelle virtuelle møter i team som hovedsakelig samarbeider digitalt. Forskningen er relativt entydig på at noe av utfordringen med virtuelle team er knyttet til at relasjonsbygging, og vi lurer på om ikke en høyere frekvens av uformelle møter virtuelt kanskje kunne ha møtt denne utfordringen på en hensiktsmessig måte.

5.6 Praktiske implikasjoner

Selv om vår case-bedrift har noen unike sider, så finnes det fortsatt en god del selskaper både i Norge og internasjonalt som er like på mange områder. I tillegg ser vi i økende grad at det å samarbeide digitalt begynner å bli nærmest nødvendig for å klare å holde seg konkurransedyktig, ettersom at kostnadsbesparelsene ved å lykkes med dette er betydelige.

Vår studie gir et innblikk i hvordan man kan lykkes med dette, og kan derfor også ha noen praktiske implikasjoner.

Alt i alt mener vi at denne bedriftens måte å fasilitere et digitalt samarbeid på, er gunstig for både ansatte og bedriften selv. I tillegg til de åpenbare kostnadsbesparelsene, gir man også muligheten til fleksibilitet til de ansatte, noe som har blitt pekt på som en svært viktig faktor med tanke på å tiltrekke og beholde talenter (Kaspersen, 2017), som igjen er særlig viktig for konkurransekraften til et konsulentselskap. Oppgaven kan også bidra til bevisstgjøring rundt temaet digitalt samarbeid, og da særlig knyttet til de utfordringene som vi har pekt på.

Det vi har sett, er at utfordringene knyttet til digitalt samarbeid kan overvinnes i stor grad gjennom fokus på relasjonsbygging mellom teammedlemmene. En viktig mekanisme her, er oppstartsmøter hvor forventningsavklaringer i teamet blir gjennomgått. Er det en ting man skal ta med seg videre fra denne oppgaven, er det at digitalt samarbeid ikke bare handler om å innføre IKT-verktøy, men også korrekt bruk. Dette er noe vi tror en god del andre bedrifter kan ta lærdom av.

6. Konklusjon

Denne studien presenterer en rekke utfordringer knyttet til digitalt samarbeid, og en del forslag til hvordan man kan fasilitere for et godt samarbeid ved bruk av IKT. Vi har bekreftet det som allerede eksisterende litteratur viser om at tillit er av betydning for å lykkes med å samarbeide, uavhengig av graden av virtualitet. I tillegg har vi vist hvordan man gjennom god, og ikke minst korrekt, bruk av IKT og andre digitale verktøy, kan sikre god kunnskapsdeling og legge til rette for at bedriften kan bygge opp et godt organisasjonsminne. Gjennom å lage gode rutiner for hvordan man skal benytte seg av IT-systemene, samt ha personer som aktivt ser til at rutinene blir fulgt, legger man til rette for at folk finner det de skal når de trenger det samt at man får utnyttet ressursene i bedriften på en god måte.

Betydningen av det å lage en handlingsplan og samhandlingsplan, skal ikke undervurderes med tanke på å legge til rette for et godt digitalt samarbeid. Gjennom å gjøre disse oppstartsaktivitetene avklarer man forventninger, og bidrar til at alle som skal delta får presentert sine preferanser og tanker om hvordan man bør arbeide sammen på en best mulig måte for å nå sine mål.

Vi har gjennom hele studien sett hvordan en fellesskapsfølelse i bedriften generelt, fører til en økt grad av tillit og er med på å skape en felles plattform. Gjennom fredagsmøtet og andre faste møtepunkter klarer casebedriften å ha en hyppighet i kommunikasjonen mellom kontorene, som virker å gjøre opp for de manglende tilfeldige møtene man har dersom man arbeider på samme lokasjon.

Et interessant funn har vært hvor ofte informantene våre opplever utfordringer ved bruk av teknologi. Selv om de vi har snakket med er godt vant med bruk av digitale verktøy, opplever de hyppig at det tekniske ikke fungerer som det skal. Dette er en kilde til stor frustrasjon, og det virker å ta en god del tid og energi. Vi foreslår å i større grad innføre standard løsninger, da vi tror dette på sikt vil føre til at folk blir så komfortabel med utstyret de bruker at man reduserer risikoen for brukerfeil.

Møter er en vanlig aktivitet, både i team og i bedriften generelt, og noe man ofte bruker mye ressurser på. Virtuelle møter stiller i større grad krav til struktur og aktiv møteledelse enn fysiske møter ettersom kommunikasjonen som oftest er fattigere, noe som øker faren for misforståelser. Vi har i denne oppgaven også satt søkelyset på virtuelle møtestrukturer, og

hvordan møtestrukturer kan ha betydning for hvor møtets tyngdepunkt befinner seg. Vi mener at en bevisstgjøring rundt dette, vil bidra til å heve den generelle møteeffektiviteten. Denne innsikten vil være nyttig for teamledere og andre som har rollen som ordstyrer i møter.

7. Referanser

- Ahuja, M., Galletta, D., & Carley, K. (2003). Individual centrality and performance in virtual R&D groups: An empirical study. *Management Science*, *49*, 21-38.
- Bell, & Kozlowski. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Organization Management*, 14-15.
- Breuer, C., Hüffmeier, J., & Hertel, G. (2016). Does trust matter more in virtual teams? A meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtuality and documentation as moderators. *Journal of Applied Psychology*, *101*, 1151-1177.
- Burgoon, J. K., Bonito, J. A., Ramirez Jr., A., Dunbar, N. E., Kam, K., & Fischer, J. (2002). Testing the Interactivity Principle: Effects of Mediation, Proximity, and Verbal and Nonverbal Modalities in Interpersonal Interaction. *Journal of Communication*, *52*, 657-677.
- Chiu, C.-M., Hsu, M.-H., & Wang, E. T. (2006). Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories. *Decision Support Systems*, *42*(3), 1872-1888.
- Cramton, C. D. (2001). The mutual knowledge problem and its consequences for dispersed collaboration. *Organization Science*, *12*(3), 346-371.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, *9*(2), 284-295.
- Duarte, D. L., & Snyder, N. T. (2006). *Mastering virtual teams: Strategies, tools, and techniques that succeed*. John Wiley & Sons.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & V., H. C. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 239-263.
- Endsley, M. R. (1995a, March). Toward a Theory of Situation Awareness in Dynamic Systems. *Human Factors Journal*, *37*(1), 32-64.
- Endsley, M. R. (1995b). Measurement of Situation Awareness in Dynamic Systems. *Human Factors*, *37*(1), 65-84.

-
- Foil, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review* 10(4), 803-813.
- Ford, R. C., Piccolo, R. F., & Ford, L. R. (2017). Strategies for building effective virtual teams: Trust is key. *Business Horizons*, 60(1), 25-34. Hentet fra <http://isidl.com/wp-content/uploads/2017/08/E4727-ISIDL.pdf>
- Garton, L., Haythornthwaite, C., & Wellman, B. (1999). Studying Online Social Networks. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3(1).
- Golden-Biddle, K., & Locke, K. (2007). *Composing qualitative research*. Sage.
- Hinds, P. J., & Bailey, D. E. (2003). Out of sight, out of sync: Understanding conflict in distributed teams. *Organization Science*, 14(6), 615-632.
- Hinds, P. J., & Mortensen, M. (2005). Understanding conflict in geographically distributed teams: An empirical investigation. *Organization Science*, 16(3), 290-307.
- Huber, G. P. (1991, Februar 1). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organizational Science*, Vol 2, No. 1, Special Issue: *Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) James G. March*, 88-115. Hentet August 21, 2017 fra <http://www.jstor.org/stable/2634941>
- Hung, Y. T., Dennis, A. R., & Robert, L. (2004). Trust in virtual teams: Towards an integrative model of trust formation. *System Sciences, 2004. Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference*, 11-12.
- Kahneman, D., Slovic, P., & Tversky, A. (1982). *Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases*. Cambridge University Press
- Kaspersen, L. (2017, September 9). Én faktor er spesielt viktig når norske arbeidstagere er på jobb jakt - og der er vi i verdenstoppen. *Dagens Næringsliv*. Hentet Desember 6, 2018 fra <https://www.dn.no/arbeidsliv/karriere/ledelse/manpowergroup/en-faktor-er-spesielt-viktig-nar-norske-arbeidstagere-er-pa-jobbjakt-og-der-er-vi-i-verdenstoppen/2-1-161960>
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). The wisdom of teams: Creating the high-performance organization. McKinsey & Company. Inc., New York.

- Kirkman, B. L., & Mathieu, J. E. (2005). The dimensions and antecedents of team virtuality. *Journal of Management, 31*(5), 700-718.
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Gibson, C. B., Tesluk, P. E., & McPherson, S. O. (2002). Five challenges to virtual team success: Lessons from Sabre, Inc. *The Academy of Management Executive, 16*(3), 67-79. Hentet Februar 5, 2018 fra <http://www.jstor.org/stable/4165869>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.
- Lipnack, J., & Stamps, J. (2008). *Virtual teams: People working across boundaries with technology*. John Wiley & Sons.
- Marks, Mathieu, & Zaccaro. (2001, Juli 1). A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes. *Academic Management Review, 26*(3), 356-376.
- Mathieu, J. E., & Rapp, T. L. (2009). Laying the foundation for successful team performance trajectories: The roles of team charters and performance strategies. *Journal of Applied Psychology, 94*(1).
- Mathieu, J. E., & Schulze, W. (2006). The influence of team knowledge and formal plans on episodic team process-performance relationships. *Academy of Management Journal, 49*(3), 605-619.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review, 20*(3), 709-734.
- 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).
- McKnight, D. H., & Cummings, L. L. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management Review, 23*(3), 473-490.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education. Revised and Expanded from " Case Study Research in Education."*. Jossey-Bass Publishers.

-
- Mofoss, R., Nederberg, L., Schei, V., & Sverdrup, T. E. (2012). De første avgjørende minuttene?—En multimetodestudie av teametablering. *Praktisk økonomi & finans*, 28(1), 35-51.
- Pfeffer, J. (1983). *Organizational demography*. Research in organizational behavior.
- Portes, A., & Sensenbrenner, J. (1993). Embeddedness and immigration: Notes on the social determinants of economic action. *American Journal of Sociology*, 98(6), 1320-1350.
- Raymond, E. S. (1999). *The cathedral and the bazaar: Musings on Linux and open source by an accidental revolutionary*. CA: O'Reilly BC Associates.
- Ropo, A., Salvoraara, P., Sauer, E., & De Paoli, D. (2015). *Leadership in spaces and places*. Edward Elgar Publishing.
- Saunders, Lewis, & Thornhill. (2009). *Research methods for business students (7th edition)*. Pearson Education Limited.
- Shapiro, S. P. (1987). The social control of impersonal trust. *American Journal of Sociology*, 93(3), 623-658.
- Thompson, L. L. (2014). *Making the Team: A guide for managers (4. utgave)*. Pearson Education, Inc.
- Townsend, A. M., DeMarie, S. M., & Hendrickson, A. R. (1998). Virtual teams: Technology and the workplace of the future. *Academy of Management Perspectives*, 12(3), 17-29.
- Wickström, G., & Bendix, T. (2000). The "Hawthorne effect"—what did the original Hawthorne studies actually show? *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 363-367.
- Wilson, J. M., Boyer O'Leary, M., Metiu, A., & Jett, Q. R. (2008). Perceived proximity in virtual work: Explaining the paradox of far-but-close. *Organization Studies*, 29(7), 979-1002.

Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods*. SAGE Publications. Hentet fra <https://pdfs.semanticscholar.org/89c8/30dc397c4d76c8548b8f5f99def607798feb.pdf>

Zaccaro, S. J., & Bader, P. (2003). E-leadership and the challenges of leading E-teams:: Minimizing the bad and maximizing the good. *Organizational Dynamics*, 31, 377-387.

8. Vedlegg

8.1 Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring – FOCUS-programmet

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

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

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

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

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

Med vennlig hilsen
Andreas Evensen og Øyvind Grimsgaard
NHH
E-post: Andreas.Evensen@student.nhh.no
Tlf. +47 959 36 868

Samtykkeerklæring:

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

Signatur Telefonnummer

8.2 Intervjuguide

8.2.1 Første intervjuguide

Innledning

- Takke vedkommende for at de deltar i studien
- Forklare formålet med intervjuet
- Samle informasjon knyttet til arbeid i virtuelle team og hvordan dette oppleves av de som er en del av slike team
- Informere om tidsbruk – ca. 1 time
- Anonymitet
- Informere om at deltaker kan avbryte når som helst og at vedkommende ikke er forpliktet til å svare på spørsmål vi stiller
- Avklare at det er greit at det gjøres lydopptak av samtalen
- Samtykkeerklæring

Generelle spørsmål

- Be intervjuobjekt om å fortelle litt om seg selv
 - Ansiennitet i selskapet
 - Ansiennitet i bransjen
 - Rolle i selskapet
 - Rolle i team

Virtuelt samarbeid

- Har du tidligere erfaring fra virtuelt samarbeid eller lignende arbeid?
- Har du mange virtuelle møter i de teamene du jobber i nå?
- Hva slags type møter er dette (Team-/Kunde-/Ledermøte)?
- Hvordan samhandler disse teamene?
- Face-to-face/e-post/slack/videomøter o.l.

-
- Varierer dette mellom ulike team eller arbeidssituasjoner? Hva tror du er grunnen til det?
 - Trives du med å jobbe virtuelt?
 - Foretrekker du å samarbeide virtuelt eller fysisk?
 - Hvilken samhandlingsmetode foretrekker du (e-post/face-to-face/slack/videomøte osv.)? Hvorfor?
 - Hva føler du er den største fordelen med å jobbe virtuelt?
 - Hva føler du er den største ulempen med å jobbe virtuelt?
 - Ville du sagt at du er relativt åpen for nye erfaringer? Både teknologisk og generelt i livet
 - Er det enkelte oppgaver du opplever at løses bedre virtuelt enn gjennom fysiske møter? Visa versa?
 - Vil du si at du har over gjennomsnittlig teknisk kompetanse? (vurdert opp mot resten av befolkningen)
 - Hva mener du er viktig når man skal samarbeide virtuelt?

Oppfattet nærhet

- (Kognitiv dimensjon): Virker teammedlemmene dine langt borte eller nært?
- De du jobber med på samme kontor, og de du jobber fra en distanse
- Hvorfor føler du det sånn?
- (Affektiv dimensjon): Føler du deg nær eller isolert til de andre teammedlemmene?
- De du jobber med på samme kontor, og de du jobber fra en distanse
- Hvorfor føler du det sånn?
- (Kommunikasjon): Hvor ofte kommuniserer du med teammedlemmene?
- Føler du at denne frekvensen er ønsket hyppighet?
- Føler du kommunikasjonen er dyp i substans
- (mer personlig signifikant for deg)
- Føler du kommunikasjonen er interaktiv?
- gjensidig kommunikasjonsutveksling

- Føler du deg trygg i teamet?
- Hvorfor/hvorfor ikke?
- Forstår du den annens kontekst når man kommuniserer?
- forståelse av den annens attributter og lokale situasjoner i detalj
- visualiserer du andreas arbeidslass, -mengde og -vaner?
- Hvor ofte tenker du på de andre teammedlemmene, deres arbeidsoppgaver eller generelt på teamet?
- (Identifikasjon): har du en følelse av felles identitet med teamet (felles grunnlag)?
- Hvorfor føler du det sånn?
- Kommuniserer dere virtuelt med ikke-jobbrelaterte temaer?
- Føler du at du forstår teammedlemmene så godt at når ekte data mangler (hva de skal gjøre f.eks.) så klarer du å fylle de tomme rommene?
- (Nettverksstruktur): Føler du at du har sterke relasjoner med teammedlemmene dine?
- Eksisterer det normer i teamene?
- Er det noen rutiner for å etablere normer i teamet?
- Føler du deg alltid som en del (delaktig) av teamet?
- (Strukturell sikkerhet): Hvordan ville du sagt den strukturelle sikkerheten er i AVO? Da tenker jeg på forhold som gjør at ting virker trygt og rettferdig i organisasjonen.
- Eksisterer det veldefinerte systemer og roller når det etableres virtuelle team?
- Oppstår det misforståelser eller eksisterer feile forventninger?
- Hvordan er det tilrettelagt for funksjoner av teknologi i organisasjonen?
- Hvordan påvirker det kommunikasjonen og identifikasjonen?
- Da tenker jeg på hvordan det muliggjør eller begrenser kommunikasjonen i teamet sin frekvens, dybde og interaktivitet?

Tillit

- Vil du si at du stoler mer på/har høyere tillitt til kollegaene du deler kontor med enn de som sitter på andre lokasjoner som du også samarbeider med? Hvorfor?

Delt situasjonsbevissthet

- Kollegaers arbeidsoppgaver – forskjellig fra de du møter til de du bare jobber med virtuelt?
- Kollegaers kompetanse
- Delt situasjonsbevissthet – innsikt i hverandres arbeidsoppgaver
 - Hvordan måle situasjonsbevissthet? Situational awareness

8.2.2 Andre intervjuguide

Innledning

- Takke vedkommende for at de deltar i studien
- Forklare formålet med intervjuet
 - Samle informasjon knyttet til arbeid i virtuelle team og hvordan dette oppleves av de som er en del av slike team
- Informere om tidsbruk – 30-60 min
- Anonymitet
- Informere om at deltaker kan avbryte når som helst og at vedkommende ikke er forpliktet til å svare på spørsmål vi stiller
- Avklare at det er greit at det gjøres lydopptak av samtalen
- Samtykkeerklæring

Generelle spørsmål

- Be intervjuobjekt om å fortelle litt om seg selv
 - Ansiennitet i selskapet
 - Ansiennitet i bransjen
 - Rolle i selskapet
 - Rolle i team

Virtuelt samarbeid

- Fortell litt om hvordan dere arbeider i team i bedriften
 - Hva slags verktøy bruker dere?
 - Hva slags type møter har dere (team-/kunde-/ledemøte)?
 - Har dere mange virtuelle møter i de teamene du jobber i nå? Fortell litt om dem?
 - Hva fungerer bra?
 - Hva fungerer dårlig?
 - Hvordan fungerer det tekniske i virtuelle møter?

-
- Har du tidligere erfaring fra virtuelt samarbeid?
 - Hvordan opplever du det å jobbe i virtuelle team?
 - Varierer dette mellom ulike team eller arbeidssituasjoner?
 - Hvorfor tror du det er slik?
 - Hva fungerer?
 - Hva fungerer ikke?
 - Hvilke oppgaver føler du løses bedre gjennom virtuelle møter og hvilke oppgaver føler du løses bedre gjennom fysiske møter?
 - Beskriv hvordan et godt virtuelt samarbeid er for deg?

Oppfattet nærhet

- Hvordan opplever du samarbeidet med kollegaene dine?
 - Hvordan er samarbeidet med kollegaene du ser fysisk? Og de du bare ser virtuelt?
 - Fortell litt om forholdet
 - Føles de langt borte eller nært (distanse)?
 - Nær eller isolert (affektiv)?
- Fortell litt om hvordan kommunikasjonen mellom kollegaer på kontoret og på tvers av kontorene fungerer.
 - Hvordan føler du kommunikasjon i ulike team er?
 - Dyp? Hyppighet? Interaktiv?
 - Misforståelser?
 - Føler du at du kan betro deg til dine kollegaer?
 - Hvorfor? Hvorfor ikke?
 - Er det forskjellig med fysiske og distanserte kollegaer?
 - Er det en følelse av felles identitet med teamet?
 - Hvorfor? Hvorfor ikke?
 - Kommuniserer dere virtuelt med ikke-jobbrelaterte temaer?
 - Hva er typiske samtaleemner?

- Hvilke normer og rutiner eksisterer i teamet eller på møter?
 - Endres de for ulike møter (virtuelt/fysisk) eller for ulike teamsammensetninger?
 - Har dere klare roller?
 - Hvilke?
 - Hva tenker du kunne vært en positiv endring i henhold til rutiner, normer og roller?

Tillit

- Hva betyr tillit i et team for deg?
- Hvordan skapes denne tilliten?
- Skapes tillit på forskjellig måte i fysiske- og virtuelle team? Hvordan?
 - Hvorfor tror du det er slik?
 - Hvordan tror du man kan øke tilliten i virtuelle team?

Delt situasjonsbevissthet

Nivå 1 (data/informasjon)

- Hvordan føler du tilgang på informasjon i prosjektene er?
 - Hva fungerer? Hva fungerer ikke?
 - Hvilken informasjon trenger du i for å gjøre jobben din bra når du jobber i virtuelle team?
 - Får du tilgang til denne informasjonen?
 - Hvorfor?
 - Hvorfor ikke?
- Har du oversikt over dine kollegaers kompetanse/ferdigheter?

Nivå 2 (Forståelse)

- Har dere en fast rutine for hvordan dere løser prosjekter?
- Har du et klart bilde av hvordan et prosjektforløp ser ut? Ta oss gjerne gjennom de ulike fasene
 - Hvor i forløpet er ditt nåværende prosjekt?

- Hva innebærer det for deg?
 - Plassere seg selv i prosessen
- Hva innebærer det for dine dine team-kollegaer?
 - Hvordan blir dine teammedlemmer påvirket av dine handlinger?
- Tror du dine kollegaer er i stand til å forutse hva du kommer til å gjøre i tiden fremover?
 - Kan du forutse hva de kommer til å gjøre?

Avslutning

- Noe mer du vil legge til om virtuelt samarbeid og distanserte kollegaer?
- Er det noen andre du tenker vi bør intervjuer i bedriften?
- Repeter hva dataen skal brukes til
- Sjekk kontaktinformasjon

8.2.3 Tredje intervjuguide

Innledning

- Takke vedkommende for at de deltar i studien
- Forklare formålet med intervjuet
- Samle informasjon knyttet til arbeid i virtuelle team og hvordan dette oppleves av de som er en del av slike team
- Informere om tidsbruk – 30-60 min
- Anonymitet
- Informere om at deltaker kan avbryte når som helst og at vedkommende ikke er forpliktet til å svare på spørsmål vi stiller
- Avklare at det er greit at det gjøres lydopptak av samtalen
- Samtykkeerklæring

Generelle spørsmål

- Be intervjuobjekt om å fortelle litt om seg selv
 - Ansiennitet i selskapet
 - Ansiennitet i bransjen
 - Rolle i selskapet
 - Rolle i team

Virtuelt samarbeid

- Fortell litt om hvordan dere arbeider i team i bedriften
 - Har dere mange virtuelle møter i de teamene du jobber i nå? Fortell litt om dem.
 - Hva fungerer bra og hva fungerer dårlig?
 - Hvordan fungerer det tekniske i virtuelle møter?
 - Har du tidligere erfaring fra virtuelt samarbeid?
- Hvordan opplever du det å jobbe i virtuelle team?
 - Varierer dette mellom ulike team eller arbeidssituasjoner?
 - Hvorfor tror du det er slik?

-
- Hva fungerer og hva fungerer ikke?
 - Beskriv hvordan et godt virtuelt samarbeid er for deg?
 - Hvordan ønsker du at samhandlingen og kommunikasjonen skal foregå på tvers av teamet?
 - Hvilke fallgruver bør man unngå?
 - Hvordan foretrekker du å jobbe i prosjekt? Virtuelt eller fysisk, eller en kombinasjon av de to?
 - Har du et klart bilde av hvordan et prosjektforløp ser ut?
 - Hvor i forløpet er ditt nåværende prosjekt?
 - Hva innebærer dette for deg og dine kollegaer?
 - Er dette en formalisert prosess i bedriften?
 - Hvordan føler du tilgang på informasjon i prosjektene er?

Oppfattet nærhet

- Hvordan opplever du samarbeidet med kollegaene dine?
 - Hvordan er samarbeidet med kollegaene du ser fysisk? Og de du bare ser virtuelt?
 - Føles de langt borte eller nært (distanse)?
- Fortell litt om hvordan kommunikasjonen mellom kollegaer på kontoret og på tvers av kontorene fungerer.
 - Dyp? Hyppighet? Interaktiv? Misforståelser?
- Føler du at du kan betro deg til dine kollegaer?
 - Hvorfor? Hvorfor ikke?
 - Er det forskjellig med fysiske og distanserte kollegaer?
 - Er det en følelse av felles identitet med teamet?
 - Hvorfor? Hvorfor ikke?
- Kommuniserer dere virtuelt med ikke-jobbrelaterte temaer?
 - Hva er typiske samtaleemner?
- Hvilke normer og rutiner eksisterer i teamet eller på møter?
 - Hva skjer i oppstartsfasen (forventningsavklaring)?

- Endres de for ulike møter (virtuelt/fysisk) eller for ulike teamsammensetninger?
- Hva tenker du kunne vært en positiv endring i henhold til rutiner, normer og roller?

Tillit

- Hva betyr tillit i et team for deg?
- Hvordan skapes denne tilliten?
- Skapes tillit på forskjellig måte i fysiske- og virtuelle team? Hvordan?
 - Hvorfor tror du det er slik?
 - Hvordan tror du man kan øke tilliten i virtuelle team?

Avslutning

- Noe mer du vil legge til om virtuelt samarbeid og distanserte kollegaer?
- Er det noen andre du tenker vi bør intervjuer i AVO?
- Repeter hva dataen skal brukes til
- Sjekk kontaktinformasjon