

Mathias Håhjem Hjulstad
Bendik Berntsen Reitan
Jesper Langaas Løvik

Hvordan påvirker pågående digitaliseringsprosesser bruken av virtuelle team?

En casestudie av konsulentavdelingen i ATEA Trondheim

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Helge Mjøen
April 2020

Mathias Håhjem Hjulstad
Bendik Berntsen Reitan
Jesper Langaas Løvik

Hvordan påvirker pågående digitaliseringsprosesser bruken av virtuelle team?

En casestudie av konsulentavdelingen i ATEA
Trondheim

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Helge Mjøen
April 2020

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

FORORD

Denne oppgaven er en avsluttende del av vår bachelorutdanning i økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim. Vår oppgave er forankret i hovedretningen organisering og endring, og vekter 15 studiepoeng. Oppgaven er skrevet våren 2020.

Arbeidet med oppgaven har vært både givende og lærerikt. Gjennom arbeidet med denne oppgaven har vi fått testet store deler av den kunnskapen vi har tilegnet oss gjennom studieløpet. Det har vært interessant å gå inn i næringslivet med det målet for øyet å studere en tematikk som er noe ukjent hos mange organisasjoner. Bruken av virtuelle team, og virtuelt samarbeid forøvrig, vil prege store deler av arbeidslivet i tiden fremover. Vi ser allerede nå at virtuelle team er blitt en mye større del av arbeidshverdagen for mange, grunnet Koronapandemien i Norge og resten av verden.

Vi vil begynne denne oppgaven med å rette en stor takk til vår veileder, Helge Mjøen, som har bistått oss i denne prosessen og har vært en svært viktig ressurs for oss. Videre ønsker vi å rette en stor takk til ATEA Trondheim som har brukt både tid og ressurser for å hjelpe oss i arbeidet. Vi vil også rette en takk til Thomas Karlsen, som har vært vår kontaktperson i ATEA. Spesielt vil vi takke medarbeiderne i konsulent-avdelingen som var villige til å dele sine erfaringer og refleksjoner med oss. Dette gjorde det mulig for oss å ferdigstille oppgaven. Helt til sist, vil vi også rette en stor takk til hverandre for et godt samarbeid.

God lesning!

Trondheim, April 2020.

SAMMENDRAG

Virtuell samhandling og digitalisering er to sentrale forskningsområder som aldri har vært mer aktuelle enn i dagens dynamiske arbeidsliv. Med denne oppgaven ønsker vi å rette fokus mot digitalisering, og hvordan dette påvirker virksomheter. Formålet med oppgaven er å avdekke hvordan digitalisering påvirker organisasjonen, og hvordan det åpner opp for økt effektivitet og muligheter når det kommer til arbeidsmetodikk. Det ble fokusert på digitaliseringsstrategi, strategi rundt utvikling av virtuelle team, ledernes arbeid rundt utvikling av virtuelle team, og tilslutt kunnskapsdeling. For å belyse dette ble følgende problemstilling utformet:

«Hvordan påvirker pågående digitaliseringsprosesser bruken av virtuelle team i ATEA?»

Gjennom individuelle intervjuer ble 14 medarbeidere ved konsulentavdelingen i ATEA intervjuet ved bruk av kvalitativ metode. Den innsamlede empirien vil sammen med eksisterende teori danne grunnlaget for å besvare problemstillingen.

Vi kan på bakgrunn av våre funn konkludere med at gode digitaliseringsprosesser er en forutsetning for bruken av virtuelle team. Vår empiri viser at medarbeiderne savner en plan for hvordan fremtidens ATEA skal se ut. Videre viser empirien at videreutviklingen av virtuelle team i stor grad er preget av selvledelse og relasjonsbygging. I tillegg viser våre funn at fraværet av en strategi for videreutvikling av virtuelle team har som konsekvens at teamene forfaller. Til slutt ser man at virtuelle team synes å skape en høyere terskel for å ta kontakt eller spørre om hjelp, noe som er en utfordring med tanke på kunnskapsdeling.

Abstract

Virtual interaction and digitalisation are two key areas of research that never have been more central than in today's dynamic working life. In this paper, we have focused on digitalisation and how it affects businesses. The purpose of the paper is to uncover how digitalisation affects the organisation, and how it opens up for increased efficiency and opportunities when it comes to working methodology. It focuses on digitalisation strategy, virtual team development strategy, the management's work on virtual team development, and finally knowledge sharing. This can be illustrated through the following research question:

"How does ongoing digitisation processes affect the use of virtual teams in ATEA?"

Through individual interviews, 14 employees at the consultancy department at ATEA were interviewed using a qualitative method. The collected empiricism, together with existing theory, will form the basis for answering the research question.

Based on our findings, we can conclude that good digital transformation processes are a prerequisite for using virtual teams. Our empirical evidence shows that the employees are missing a plan for what the future of ATEA will look like. Furthermore, the empirical evidence shows that the further development of virtual teams is characterized by self-management and relationship building to a large extent. In addition, our findings show that the absence of a strategy for the further development of virtual teams has the consequence that the teams fall apart. Finally, it seems like virtual teams tend to create a higher threshold for contacting the management or to ask for help, which is a challenge in terms of knowledge sharing.

INNHOLDSFORTEGNELSE

FORORD	0
SAMMENDRAG	1
ABSTRACT	2
1.0 INNLEDNING	5
1.1 PROBLEMSTILLING	5
1.2 PRESENTASJON AV BEDRIFTEN.....	6
1.3 TRENDER.....	7
1.4 STRUKTUR	8
2.0 TEORI	9
2.1 STRATEGI.....	9
2.1.1 Digitalisering	9
2.2.0 Strategi	10
2.2 VIRTUELLE TEAM	14
2.2.1 Ulike virtuelle team.....	16
2.3 VIKTIGHETEN AV GOD KUNNSKAPSDDELING	16
2.3.1 Taus og eksplisitt kunnskap.....	17
2.3.2 Kritikk av SEKI-modellen.....	19
2.4 LEDELSE.....	20
2.4.1 Situasjonsbestemt ledelse.....	20
2.4.2 Ledelse av virtuelle team	22
2.5 KOMMUNIKASJON I VIRTUELLE TEAM	24
2.5.1 Kommunikasjon og effektivitet.....	25
3.0 METODE	28
3.1 UTARBEIDE PROBLEMSTILLING	29
3.1.1 Begrunnelse for valg av forskningsspørsmål	31
3.2 VALG AV UNDERSØKELSESDSIGN	31
3.3 VALG AV METODE.....	32
3.4 INNSAMLING AV DATA.....	33
3.4.1 Det åpne individuelle intervjuet.....	33
3.4.2 Utforming av intervjuguide.....	34
3.5 UTVALG AV ENHETER	35
3.6 ANALYSE AV DATA	37
3.6.1 Dokumentasjon	37
3.6.2 Innholdsanalyse.....	38
3.7 HVOR GODE ER KONKLUSJONENE VI HAR TRUKKET?.....	38
3.7.1 Intern gyldighet.....	39
3.7.2 Reliabilitet.....	39
3.7.3 Transkribering.....	41
3.8 ETIKK	41
4.0 EMPIRI	42

4.1 FORSKNINGSSPØRSMÅL 1: HVILKEN STRATEGI HAR ATEA FOR DIGITALISERING?	43
4.1.1 Delkonklusjon forskningsspørsmål 1.....	46
4.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL 2: HVILKEN STRATEGI HAR ATEA FOR VIDEREUTVIKLING AV VIRTUELLE TEAM?	47
4.2.1 Delkonklusjon forskningsspørsmål 2.....	50
4.3 FORSKNINGSSPØRSMÅL 3: HVORDAN ARBEIDER LEDERE MED UTVIKLINGEN AV VIRTUELLE TEAM?.....	50
4.3.1 Delkonklusjon forskningsspørsmål 3: Hvordan arbeider ledere med utviklingen av virtuelle team?.....	53
4.4 FORSKNINGSSPØRSMÅL 4: HVORDAN DELES KUNNSKAP I VIRTUELLE TEAM?	54
4.4.1 Delkonklusjon forskningsspørsmål 4: Hvordan deles kunnskap i virtuelle team?	57
5.0 DRØFTING	59
5.1 HVILKEN STRATEGI HAR ATEA FOR DIGITALISERING?	59
5.1.1 Delkonklusjon forskningsspørsmål 1.....	61
5.2 HVILKEN STRATEGI HAR ATEA FOR VIDEREUTVIKLING AV VIRTUELLE TEAM?.....	61
5.2.1 Delkonklusjon forskningsspørsmål 2.....	63
5.3 HVORDAN ARBEIDER LEDERE MED UTVIKLINGEN AV VIRTUELLE TEAM?.....	64
5.3.1 Delkonklusjon til forskningsspørsmål 3.....	65
5.4 HVORDAN DELES KUNNSKAP I VIRTUELLE TEAM?.....	66
5.4.1 Delkonklusjon forskningsspørsmål 4.....	68
6.0 KONKLUSJON	69
6.1 HOVEDKONKLUSJON	69
6.2 FORSLAG TIL TILTAK	70
6.3 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	71
7.0 REFERANSELISTE	72
VEDLEGG	75

FIGURLISTE

Figur 1.1 ATEA Organisasjonskart.....	7
Figur 2.1 Forretningsstrategi, IT-Strategi og Digitaliseringsstrategi.....	11
Figur 2.2 SEKI-modellen.....	17
Figur 2.3 Situasjonsbetingede ledelsesteori.....	21
Figur 2.4 Proposed Communication Process Framework in Virtual Teams.....	27
Figur 3.1 Gangen i en undersøkelse.....	28

1.0 INNLEDNING

Oppgaven skrives innenfor emnet organisering og endring. Vi ble tidlig enige om at vi ønsket å vinkle vår oppgave mot temaet digitalisering, og se på hvordan det påvirker virksomheter i dag. Bakgrunnen for dette er først og fremst at det virket spennende å lære mer om denne prosessen i organisasjoner, men også fordi det er et høyaktuelt tema i vår tid. Digitalisering kan påvirke organisasjoner på flere måter. Det åpner opp for både økt effektivitet og flere muligheter når det kommer til arbeidsmetodikk. For vår del ble det derfor aktuelt å se nærmere på virtuelle team og samarbeid. Oppgaven viste seg å bli enda mer aktuell, da vi fikk kjenne på hvordan det var å arbeide virtuelt selv på grunn av Korona-pandemien som rammet Norge i mars. Virtuelle team ble et enda mer interessant da store deler av landet ble nødt til å arbeide hjemmefra. Målet med oppgaven er å komme frem til hvordan digitaliseringsprosesser påvirker bruken av virtuelle team. Vi ønsker dermed å kunne bidra til en dypere innsikt på dette området.

1.1 Problemstilling

Oppgavens problemstilling lyder slik:

«Hvordan påvirker pågående digitaliseringsprosesser bruken av virtuelle team i ATEA?»

For å belyse problemstillingen utarbeidet vi fire forskningsspørsmål. Disse tar utgangspunkt i områder vi selv mener er relevante for problemstillingen, og som vi synes er interessante å se nærmere på. Forskningsspørsmålene tar for seg elementer innenfor både digitalisering, og virtuelle team.

Forskingsspørsmål 1: Hvilken strategi har ATEA for digitalisering?

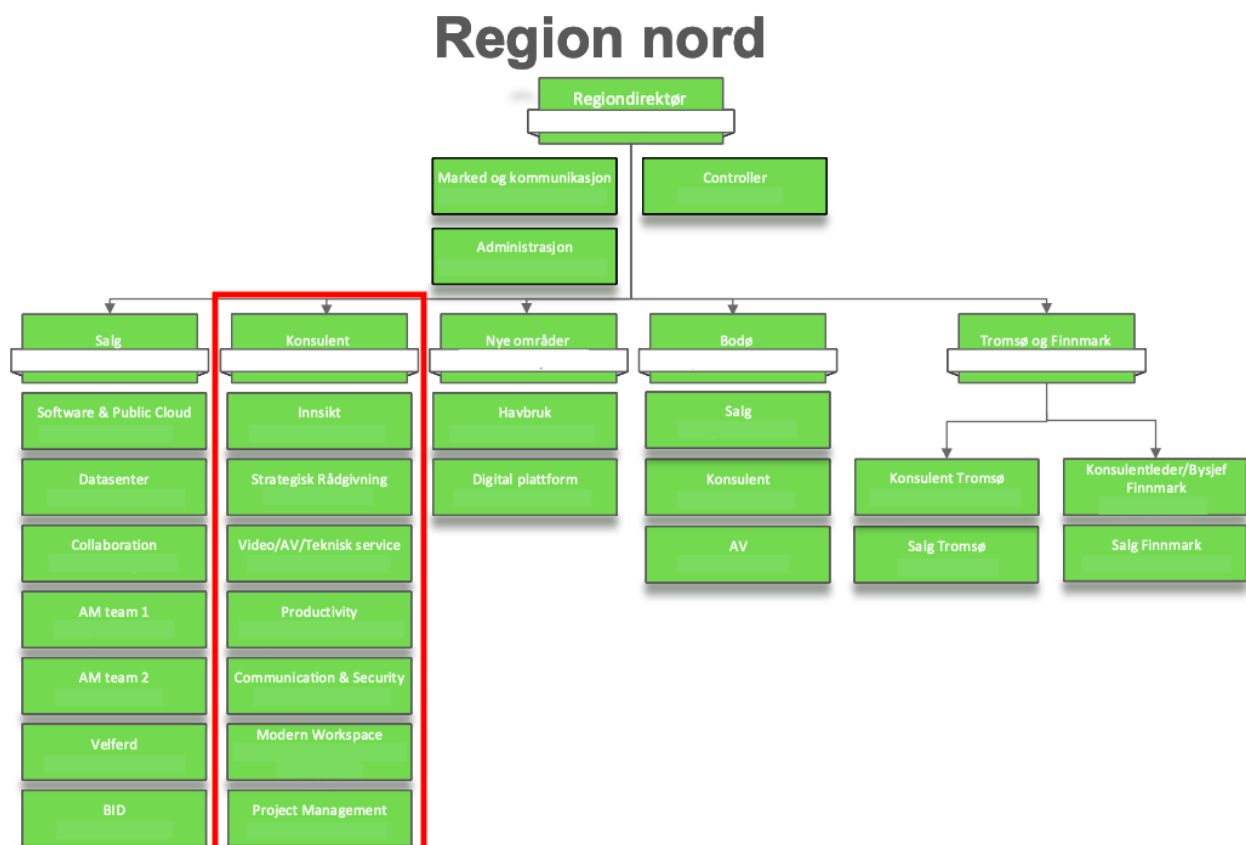
Forskingsspørsmål 2: Hvilken strategi har ATEA for utvikling av virtuelle team?

Forskingsspørsmål 3: Hvordan arbeider ledere med utviklingen av virtuelle team?

1.2 Presentasjon av bedriften

ATEA er en av de ledende leverandørene av IT-infrastruktur i Norge, Norden og Baltikum og skilter i dag med rundt 7 500 ansatte. Av disse består den norske virksomheten av 1700 ansatte. ATEA ønsker å bygge Norge med IT gjennom å levere teknologi. Dette gjør de ved levere teknologi innenfor tre hovedområder. Den første er *Information Management*. Det består av å tilby løsninger som virksomheter kan bruke for å samle inn, strukturere, og hente frem verdien av data for å lage bedre produkter og tjenester eller for å ta bedre beslutninger (ATEA, 2020). Videre tilbyr de *Digital Workplace*. Det dreier seg om å gjøre alt tilgjengelig digitalt for medarbeiderne uavhengig av hvor de befinner seg - effektiv kommunikasjon, mobilitet og arbeidsverktøy (ATEA, 2020). Til slutt tilbyr ATEA *Hybrid Platforms*. Det er datasenter, skyløsninger og nettverksinfrastruktur hvor virksomheter behandler, lagrer og distribuerer informasjon fra applikasjoner og databaser (ATEA, 2020).

Organisasjonen i Norge er delt inn regioner, og hovedkontoret for region nord ligger i Trondheim. Region nord er delt inn i tre forskjellige hovedområder; Salg, konsulent og drift. Hvor salgsavdelingen er ansvarlige for å selge og tilby ATEA sine tjenester til markedet, konsulentavdelingen er ansvarlige for å sette opp løsningene for kundene, og driftsavdelingen skal drifte disse tjenestene. I vår oppgave ser vi nærmere på konsulentavdelingen ved ATEA Trondheimskontoret.



Figur 1.1 ATEA Organisasjonskart (ATEA, 2020b)

1.3 Trender

Den teknologiske utviklingen går raskere og raskere (Regjeringen, 2017). Det medfører at bedrifter som tilbyr teknologiske løsninger må omstille seg i samme fart. Dette byr på både utfordringer og muligheter i IT-bransjen. Digitalisering er blitt identifisert som en av dagens store trender, og vil ha enorm betydning samfunnet (Parviainen, Kääriäinen, Tihinen og Teppola, 2017). Samtidig handler ikke bare digitalisering om å erstatte noe analogt med noe digitalt. Organisasjoners forretningsmodell og strategi må tilpasses på en slik måte at de kan utnytte effekten av de teknologiske endringene (Andersen og Sannes, 2017).

Digitaliseringsprosesser vil derfor i stor grad påvirke hvordan organisasjoner opererer.

En av de virkelig store mulighetene som har oppstått som en konsekvens av den teknologiske utviklingen er virtuelt samarbeid, eller virtuelle team. Å kunne samarbeide digitalt på tvers av

geografi byr på en rekke fordeler. Blant disse er tilgang på kompetanse samt mer effektiv tids- og ressursbruk (Greenberg, Greenberg og Antonucci, 2007).

Med bakgrunn i dette har vi valgt å ta for oss en bedrift i IT- bransjen. Det er en bransje som kontinuerlig er nødt til å omstille seg som en konsekvens av den teknologiske utviklingen, for å kunne tilfredsstille markedets etterspørsel. Derfor vil det være interessant å se på hvordan en slik bedrift bruker virtuelle team. Det vil kunne gi store konkurransefortrinn dersom en bedrift på vellykket vis klarer å tilegne seg de fordelene virtuelle team tilbyr. Dette er utgangspunktet for vår oppgave, som tar for seg hvordan pågående digitaliseringsprosesser påvirker bruken av virtuelle team.

1.4 Struktur

Oppgaven er strukturert i kapitler med tilhørende delkapitler. Først presenterer vi teori og tidligere forskning som er gjort på områdene. Neste kapittel består av metodisk teori. Her vil metodisk teori bli presentert, og vi vil begrunne våre metodiske valg på bakgrunn av teorien. Deretter vil vi presentere våre empiriske funn, og analysen som er foretatt av disse. Analysen av empirien tar utgangspunkt i forskningsspørsmålene, og under hvert forskningsspørsmål følger en delkonklusjon. Etter analysen drøfter vi våre empiriske funn opp mot teorien som ble presentert tidligere i oppgaven. Vi oppsummerer deretter drøftingen knyttet til hvert forskningsspørsmål i en delkonklusjon. Til slutt oppsummerer vi alle våre funn i en endelig konklusjon. Her vil vi også presentere forslag til eventuelle tiltak og forslag til videre forskning.

2.0 TEORI

2.1 Strategi

2.1.1 Digitalisering

Ifølge Parviainen et al. (2017) har digitalisering blitt identifisert som en av de store trendene i samfunnet. Videre understreker han betydningen digitalisering vil ha for samfunnet, bedrifter og individet. I forbindelse med dette vil digitaliseringsbegrepet, sammen med bakgrunnen for digitalisering, danne grunnlaget for å forstå en digitaliseringsstrategi, som er et sentralt forskningsspørsmål i oppgaven.

2.1.2 Hva er digitalisering?

Digitalisering er et relativt bredt begrep med flere forskjellige definisjoner, og det er ikke noen klar enighet om hvordan begrepet skal defineres. Noen beskriver begrepet som praksisen med å ta prosesser, innhold eller gjenstander som tidligere var fysiske eller analoge, og transformere dem til å bli primært digitale (Fichman, Dos Santos og Zheng, 2014). Andersen og Sannes påpeker at digitalisering handler om mer enn bare å transformere noe fra et fysisk til et digitalt format. Videre presiserer de at organisasjoners forretningsmodell og strategi må tilpasses på en slik måte at de kan utnytte digitaliseringen (Andersen og Sannes, 2017). Digitalisering skaper en endret konkurransesituasjon, bedre produkt utnyttelse og gjør organisasjonens mulighetsområde større, ifølge Porter og Heppelman (2014). Organisasjonsstrukturen vil kunne tilpasses og arbeidsprosesser vil kunne forenkles. På bakgrunn av dette bidrar digitalisering til innovasjon og endringer innad i organisasjonen.

Digitalisering har ført til endring i hvordan verdiskaping skjer i markedet (Porter og Heppelman, 2014). Her påpeker Andersen og Sannes (2017) at organisasjoner, på bakgrunn av disse endringene, må gjennom en digitaliseringsprosess som innebærer at produkter og tjenester omformes til å bli digitale.

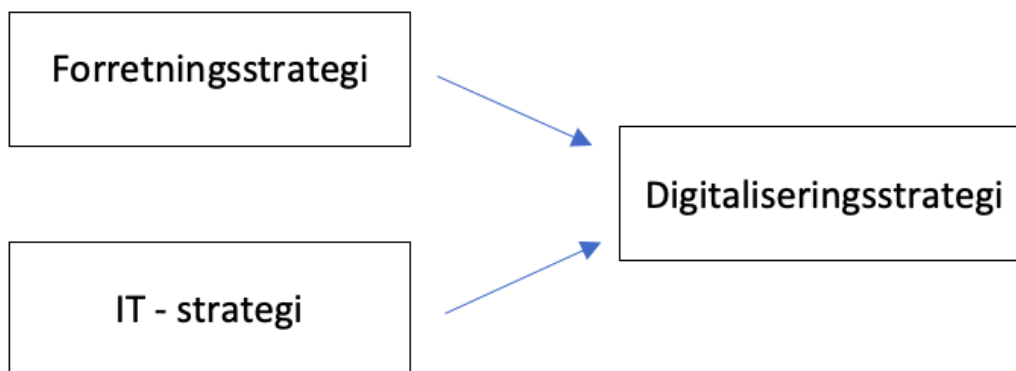
2.2.0 Strategi

For å få en bredere forståelse av digitaliseringsstrategi vil det være relevant å utdype hva strategi er. Strategibegrepet er bredt og det finnes flere forskjellige definisjoner på hva det omfatter. Lien, Knudsen og Baardsen (2016) argumenterer for at en strategi er knyttet til hvilke valg en bedrift skal gjøre for å nå sine mål. Porter (1987) beskriver strategi som en analytisk prosess hvor organisasjonen setter langsiktige mål og planer, for hvordan den skal opprettholde konkurransefortrinnene sine. På bakgrunn av dette kan vi si at strategi i hovedsak handler om hvordan en bedrift foretar ulike valg og beslutningsprosesser.

2.2.1 Digitaliseringsstrategi

De potensielle fordelene ved digitalisering er mange, og gjennom implementering av digitale verktøy kan bedrifter styrke sin konkurransevne, øke både deres fleksibilitet og rekkevidde, og forbedre effektiviteten og driften (Stief, Eidhoff og Voeth, 2016). Digitalisering innebærer ofte transformasjoner av områder som er viktige for driften, og påvirker produkter og prosesser, samt organisatoriske strukturer og styringskonsepter (Matt, Benlian og Hess, 2015). Det er dermed viktig å formulere en klar strategi hvor man tydeliggjør bedriftens mål for digitaliseringsprosessen, hvilken betydning digitalisering har for bedriften, hvilke endringer digitaliseringen medfører og hva som kreves av bedriften for kunne utnytte mulighetene dette fører med seg (Stief et al., 2016).

Teorien skiller mellom det man tradisjonelt sett har betraktet som forretningsstrategi og IT-strategi. Disse to blir sett på som to separate deler av virksomheten. IT-strategi tar for seg hvordan IT skal etableres, benyttes og håndteres, og innebærer derfor liten grad av digital innovasjon (Matt et al., 2015). Bharadwaj, El Sawy, Pavlou og Venkatraman (2013) argumenterer derimot for at IT har blitt en så stor del av bedrifter i dagens samfunn at man bør opprette en digitaliseringsstrategi, som bør fungere som en flerfunksjonell strategi. Digitaliseringsstrategien vil dermed fungere som en hybrid strategi, med elementer fra både forretningsstrategien og IT-strategien. Figur 2.1 illustrerer hvordan dette henger sammen.



Figur 2.1 Forretningsstrategi, IT-Strategi og Digitaliseringsstrategi

Strategier for digital transformasjon tar et annet perspektiv og fokuserer på andre mål enn den tradisjonelle forretningsstrategien og IT- strategien. Fra et forretningsperspektiv, fokuserer de på transformasjon av produkter, prosesser og organisatoriske aspekter som en konsekvens av nye teknologier (Matt et al., 2015). I tillegg tar den for seg bedriftens styringsmodell, ledelse og arbeidsformer. Ny teknologi fører til endringer i forretningsbetingelsene, hvor kostnadene endres, muligheter oppstår, samt at nye konkurrenter oppstår. På bakgrunn av dette må bedriften derfor forstå sammenhengen mellom endringen i forretningsbetingelser og endringer i teknologi (Andersen og Sannes 2017).

Bharadwaj et al. (2013) argumenterer for at digitaliseringsstrategien ikke bør ses på som en understrategi av verken forretningsstrategi eller IT- strategien, men bør anses som denne tidsalderens forretningsstrategi. Digitaliseringsstrategien bør inneholde både forretningsstrategien og IT- strategien, og vil dermed kunne betraktes som selve forretningsstrategien.

Videre identifiserer Bharadwaj et al. (2013) fire områder av stor betydning som belyser sentrale egenskaper og nyanser ved en digitaliseringsstrategi. Disse områdene består av omfang, skala, hastighet og kilder til verdiskaping og verdikapring.

Omfang

En digitaliseringsstrategi har et bredere omfang enn tradisjonelle strategier. I strategisk ledelse

knytter omfang seg til bedriftens produkter, aktiviteter og ressurser. Digitaliseringsstrategien tar også hensyn til hvordan digitalisering skal implementeres og brukes (Bharadwaj et al., 2013). Den er mer tverrfunksjonell og overskrider tradisjonelle områder, og vil derfor kunne påvirke store deler av organisasjonen. Strategien tar hensyn til både interne og eksterne muligheter, da den tar for seg endrede forretningsbetingelser og eventuelle konkurrenter som følge av den teknologiske utviklingen. Ved hjelp av digitalisering kan bedrifter oppnå utvidet rekkevidde, samt informasjonsdeling, som vil føre til bedre kommunikasjon og samarbeid (Bharadwaj et al., 2013).

Skala

Skala fører til lavere enhetskostnader for produkter og bidrar til å øke lønnsomheten. Bharadwaj et al. (2013) argumenterer for at når infrastruktur blir stadig mer digital, må vi tenke på skala i både fysiske og digitale termer. Økt tilgjengelighet og avhengighet av skytjenester gir en strategisk mulighet for firmaer til å skalere opp eller ned infrastrukturen. Videre vil digitalisering føre til at produkter og tjenester blir mer tilgjengelige for forbrukere, og vi kan oppleve nettverkseffekter som følger av dette. Nettverkseffekter vil si at verdien av en vare/tjeneste øker på bakgrunn av at flere forbrukere tar dem i bruk. Dette vil kunne bidra til økt verdiskaping.

Hastighet

Bharadwaj et al. (2013) påpeker at hastighet eller timing har blitt kritisk viktig i den digitale tidsalder. En digitaliseringsstrategi kan øke hastigheten på flere områder i forbindelse med digitalisering. Strategien legger til rette for hurtigere lansering av nye produkter, større mengder data kan samles raskere, og man kan redusere tidsforbruket ved beslutningsprosesser.

Kilder til verdiskaping

En digitaliseringsstrategi bringer inn flere dimensjoner som endrer verdiskaping og verdikaping, da den bidrar til å skape flere muligheter. Tradisjonelle strategier er utviklet med fokus på å utnytte fysiske og håndfaste ressurser. Digitaliseringsstrategien utvider dette synet

ved å tilføre digitale elementer. Digitaliseringsstrategien gir nye muligheter til å skape verdier gjennom informasjon og gjør kommunikasjon og samarbeid internt i organisasjonen enklere. Ved hjelp av ny teknologi vil potensialet for komplementære produkter fra ulike selskaper øke. Verdikapring kan i så måte oppnås ved koordinering og utnyttelse av nettverkseffekter. Slik mener Bharadwaj et al. (2013) at en digitaliseringsstrategi kan påvirke verdiskaping og verdikapring.

2.2.2 Endringsstrategi

Når vi snakker om digitalisering forbindes det gjerne med endringer. Det finnes to hovedstrategier når det kommer til endringsstrategier. Disse fungerer som to motpoler på en skala (Jacobsen, 2018). Forskjellene på disse strategiene kan systematiseres etter hva slags mål som ligger til grunn for endringen, hva slags rolle den formelle hierarkiske ledelsen har, hva innholdet i endringen er, hvordan endringen planlegges og sekvensieres, hvordan man skaper motivasjon for endring og hvordan bruken av konsulenter i prosessen er (Jacobsen, 2018).

2.2.2.1 Strategi E

Bak denne strategien er det en idé om at den formelle toppledelsen har vurdert at det foreligger et behov for endring (Jacobsen, 2018). Dette er en strategi hvor målet er knyttet til hvilke resultater man kan måle av endringen. Når vi her sier resultater, tenker vi på økonomiske resultater. Videre omtales dette som en "Top-Down" strategi. Det betyr at den formelle toppledelsen spiller en svært viktig rolle. Dette er på grunn av tilgangen på informasjon ledelsen har, helhetsperspektivet på organisasjonen og makten de besitter til å kunne gjennomføre endringer til tross for motstand (Jacobsen, 2018). Denne typen strategi er ofte basert på endringer i organisasjonens formelle elementer når det kommer til innhold. Her er det snakk om endringer av struktur, strategi og systemer innad i organisasjonen. I strategi E tillegges formell planlegging av endringen stor vekt. Endringen ses på som en rasjonell prosess, med en lineær form (Jacobsen, 2018). Endringen deles inn i flere ulike faser som logisk følger hverandre. Sentralt står også strategisk analyse, hvor mål og tiltak utvikles som følge av en grundig analyse av selve organisasjonen, både interne og eksterne forhold (Jacobsen, 2018). Ved en slik endringsstrategi brukes også gjerne finansielle incentiver for å skape motivasjon for

endring, og det leies inn eksterne spesialister for å veilede organisasjonen gjennom endringsprosessen.

2.2.2.2 Strategi O

Denne tilnærmingen er også rasjonell, i den forstand at man kan analysere problemer, sette seg mål og iverksette løsninger på problemene (Jacobsen, 2018). Strategien kan ses som en kritikk av strategi Es ensidige fokus på økonomiske resultater. Her legges vekten mer på hvilke prosesser som må skapes for å oppnå slike resultater. Målet er å skape en lærende organisasjon, og for å gjøre dette må man ha fokus på menneskene innad i organisasjonen. Ved bruk av denne strategien inntar den formelle ledelsen en "Bottom-Top" rolle. For å skape endring må lederen først og fremst sørge for at de ansatte er villige til å endre seg (Jacobsen, 2018). Dette gjøres ved deltakelse og delegering, slik at de ansatte selv kan komme opp med løsninger de vil få et eierforhold til. I så måte blir de ansatte drivkraften bak endringene, og ikke toppledelsen. Ved denne strategien ønsker man å endre mennesker og menneskelige relasjoner (Jacobsen, 2018). Her menes da individer, grupper og kulturer innad i en organisasjon. Planleggingsprosessen i strategi O betraktes som en ikke-lineær prosess. Man vil gjennomføre et tiltak, for så å evaluere konsekvensene av dette, før man bestemmer seg for hva man gjør videre (Jacobsen, 2018). Dette fører til at man enklere kan håndtere uforutsette situasjoner som oppstår som en konsekvens av endringer. Strategi O har fokus på indre motivasjon og deltakelse som motivasjonsfaktor for endring (Jacobsen, 2018). I denne strategien vil det benyttes færre eksterne spesialister, og om det brukes noen, er det snakk om prosessspesialister (Jacobsen, 2018). Dette er eksterne eksperter med fokus på selve endringsprosessen og ikke nødvendigvis endringen.

2.2 Virtuelle team

For å forklare hvordan virtuelle team fungerer, er det viktig at man først holder begrepene *arbeidsgruppe* og *team* adskilt. En arbeidsgruppe har som oppgave å være en gruppe som interagerer for å dele informasjon, og foreta beslutninger som hjelper hvert medlem med å utføre sine arbeidsoppgaver på best mulig måte. Denne gruppen har ikke muligheten eller

behov for å delta i kollektivt arbeid, og det er ingen samhandling de imellom som kan dras ut av prosessen. Her blir resultatet summen av hvert medlems bidrag (Robbins og Judge, 2017). I et team derimot, vil det kunne oppstå positive synergieffekter mellom individene, og resultatet kan bli større enn summen av hvert medlems bidrag. Deltakernes kunnskap/ferdigheter er tilfeldige og varierte i en typisk *arbeidsgruppe*, mens de i et team komplementerer og utfyller hverandre (Robbins og Judge, 2017).

Hvis man videre ser på «virtuelle» team så er dette et team hvor man benytter seg av datateknologi til å koble sammen fysisk og geografisk, spredte deltakere, slik at de sammen kan nå et felles mål (Martins, Gilson og Maynard, 2004). I virtuelle team foregår ikke kommunikasjonen langs tradisjonelle, hierarkiske mønstre og interaksjonen blir i så måte et mye mer komplekst fenomen (Robbins og Judge, 2017). Det er også en nødvendighet å påpeke at virtuelle team (og virtuelle organisasjoner for øvrig) ikke er fullverdige teknologiske systemer, men istedenfor faller de inn under betegnelsen sosiotekniske systemer. Dette er systemer som omfatter tekniske systemer, men også operatørprosesser og personer, som bruker og samhandler med det tekniske systemet (Giddens, 1984).

Det å kunne koble sammen de mest kunnskapsrike og kompetente blant egne ansatte uavhengig av geografisk lokasjon (Greenberg et al., 2007), gir virtuelle team en stor fordel (Northouse, 2015). Disse virtuelle teamene vil naturligvis få et bredere og større spenn fagmessig enn samlokaliserte team. Dette på grunn av god tilgang til kunnskap og informasjon, som vil være viktig både for teamet og organisasjonen som helhet (Cohen og Gibson, 2003). Dette gir god grunn for stor fleksibilitet, kunnskapsdeling og kunnskapsutnyttelse, som vil være en nødvendighet for å møte økte krav til dagens svært komplekse og konkurransepregede samfunn (Greenberg et al., 2007). Bruken av virtuelle team er også med på å kutte reisekostnader til organisasjoner samt at tidsbruken effektiviseres ytterligere. Det er også et interessant miljøaspekt knyttet til bruken av virtuelle samhandlingsformer (Northouse, 2015).

2.2.1 Ulike virtuelle team

Denne oppgaven omhandler to ulike typer virtuelle team, nemlig virtuelle **fagteam** og virtuelle **prosjektteam**. De virtuelle fagteamene er her faste team som har gitte oppgaver og formål. Prosjektteam må håndtere mer komplekse arbeidsoppgaver. Teamet er midlertidig, flytende, og ofte gjenstand for avbrudd og forstyrrelser. Deltakerne går inn og ut av prosessen på ulike tidspunkt av prosjektet, og de arbeider ofte på forskjellige stadier av prosjektets livssyklus. Det skaper utfordringer i forhold til utviklingen av felles mål, felles forståelse og felles interesse. Dette fordi deltakerne ikke nødvendigvis har den samme følelsen av tilhørighet og forpliktelse til de ulike prosjektteamene. Utviklingen av tillit, som er avgjørende for kunnskapsdeling, kan derfor være en utfordring i virtuelle prosjektteam (Northouse, 2015).

I det aktuelle caset står vi overfor en gruppe ansatte som både arbeider med komplekse oppgaver i virtuelle prosjektteam, og er deltakere i virtuelle fagteam på sine fagområder. Siden arbeidsoppgavene i disse prosjektteamene er av kompleks karakter, vil det være særlig viktig å skape tillit, felles mål og felles forståelse for å få til et godt samarbeid. Siden samhandlingen i disse prosjektene foregår virtuelt, vil arbeidet i disse temaene være ekstra krevende.

2.3 Viktigheten av god kunnskapsdeling

Kunnskapsdeling oppstår når ansatte formidler relevant informasjon til andre ansatte i organisasjonen (Bartol og Srivastava, 2002). Det er bred konsensus blant forskere om at det er nettopp kunnskap som er organisasjoners viktigste strategiske ressurs. Evnen til å dele denne mellom medarbeidere blir sett på som grunnleggende for en bedrifts konkurransefortrinn. Ikke bare optimaliserer dette nytten av eksisterende kunnskap i bedriften, men ved bruk av effektiv og god kunnskapsdeling, vil det også øke kunnskapens verdi. Dette fordi kommunikasjonen som oppstår mellom de ansatte fører til dannelse av nye ideer, som i neste omgang kan lede til ny kunnskap (Nonaka, 1994).

Kunnskapsdeling forekommer både formelt og uformelt. Med førstnevnte innebærer deling av kunnskap innenfor arbeidets formelle roller. Dette vil eksempelvis forekomme i form av deling av kunnskap i møter, bruk av interne databaser hvor man deler erfaringer, eller at man observerer erfarne medarbeidere i sitt arbeid. Uformell kunnskapsdeling er det som forekommer utenfor de formelle rammene i arbeidet. Det kan eksempelvis være gjennom uformelle samtaler ved kaffemaskinen eller samtaler rundt lunsjbordet.

2.3.1 Taus og eksplisitt kunnskap

I denne oppgaven vil vi benytte oss av Nonaka og Takeuchi (1995) sin modell på temaet kunnskapsdeling, også kalt SEKI-modellen. Modellen består av fire prosesser for forvandling av kunnskap i bedrifter. Kunnskap kan bevege seg mellom taus og eksplisitt form, og fra individet til kollektivet. Vi ser på disse fire prosessene som ulike måter å dele kunnskap på mellom individer i en organisasjon.



Figur 2.2 SEKI-modellen (Nonaka og Takeuchi, 1995).

1. Sosialisering - fra taus kunnskap til taus kunnskap

Sosialisering er en prosess hvor man deler erfaringer. Slik formes det som kalles taus kunnskap, eksempelvis i form av delte mentale modeller og tekniske ferdigheter. Det er ikke nødvendig, hevder Jacobsen og Thorsvik (2019), å kommunisere med hverandre eller bevisst prøve å overføre kunnskapen for at den skal spres mellom individer. Medarbeidere som arbeider

sammen, lærer av hverandre gjennom å observere hva den andre parten gjør. Nonaka og Takeuchi peker på lærling-settingen som et klart eksempel på sosialisering, hvor uerfarne lærlinger arbeider sammen med mer erfarne yrkesutøvere, for å tilegne seg kunnskap om faget; ikke gjennom språk, men gjennom ren observasjon, øvelser og imitering.

2. *Eksternalisering - fra taus kunnskap til eksplisitt kunnskap*

Eksternalisering handler om at taus kunnskap blir artikulert og gjort eksplisitt, altså tilgjengelig for andre (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Dette forekommer enten skriftlig eller muntlig i form av metaforer, konsepter, analogier, modeller eller hypoteser. Eksempelvis kan eksplisitt kunnskap skapes fra taus kunnskap, ved at man noterer ned erfaringer på dokumenter og gjør de tilgjengelig for alle ansatte via en felles database. Det er viktig å nevne her at eksplisitt kunnskap aldri kan fange opp alle ulike aspektene ved den tause kunnskapen, og kan ofte bli sett på som inkonsekvent, mangelfull og til dels utilstrekkelig. Dette kan både være problematisk og lærerikt. Den kan enten bidra til å fremme refleksjon og samspill mellom de ansatte, eller oppfattes som uoversiktlig og uforståelig. Nonaka og Takeuchi (1995) peker på at det er eksternalisering som er nøkkelen til det de kaller *kunnskapsskaping*, fordi gjennom denne modellen skapes nye, eksplisitte konsepter fra den tause kunnskapen som ligger hos hver enkelt arbeider.

3. *Kombinering – fra eksplisitt kunnskap til eksplisitt kunnskap*

Den tredje prosessen for kunnskapsdeling omhandler kombinering av ulike deler av eksplisitt kunnskap, noe som i neste omgang muliggjør å skape ny eksplisitt kunnskap. Dette forekommer gjennom sortering, sammenslåing eller kategorisering av den allerede eksisterende kunnskapen. De ansatte utveksler og kombinerer kunnskap gjennom dokumenter, møter, telefonsamtaler eller teknologiske kommunikasjonsverktøy. Det må påpekes at man ikke oppnår noen særlig god læringseffekt organisasjonsmessig ved denne formen for kunnskapsdeling, siden det hovedsakelig dreier seg om å systematisere kunnskap som allerede er tilgjengelig for organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2019).

4. *Internalisering – fra eksplisitt kunnskap til taus kunnskap*

Internalisering omhandler å gjøre om eksplisitt kunnskap til taus kunnskap, og er nært knyttet til det som ofte omtales som «learning by doing» (Nonaka og Takeuchi, 1995). Her blir eksplisitt kunnskap tatt i bruk av flere ansatte i organisasjonen, som tilpasser den nyervervede kunnskapen til sin egen tause kunnskap. Et eksempel på dette kan være en lærer som prøver ut nye former for pedagogikk. Lærerens personlige tause kunnskap vil også virke inn på dette, slik at det skapes en slags syntese i møtet mellom eksplisitt og taus kunnskap (Jacobsen og Thorsvik, 2019). I likhet med eksternalisering er internalisering en særs verdifull mekanisme for kunnskapsdeling, da den gir grobunn til ny taus kunnskap for bedriften og deres medarbeidere. Hvis organisasjoner klarer å fremme disse prosessene for læring og kunnskapsdeling, vil man oppnå en læringsspiral i organisasjonen hvor taus og eksplisitt kunnskap forsterker hverandre (Jacobsen og Thorsvik, 2019).

Denne modellen peker på viktigheten av at organisasjoner, for å fremme gode læringsprosesser blant de ansatte, må lage gode systemer for å bidra til at taus kunnskap blir gjort eksplisitt og tilgjengelig for alle i organisasjonen, slik at det blir integrert som en del av de ansattes tause kunnskap.

2.3.2 Kritikk av SEKI-modellen

En svakhet som ofte blir påpekt ved SEKI-modellen er at den tar utgangspunkt i en studie av japanske organisasjoner. Disse organisasjonene er mer avhengig av den tause kunnskapen deres medarbeidere besitter, da den enkelte medarbeider ofte er i organisasjonen gjennom hele sin yrkeskarriere. Det skiller seg fra vestlige organisasjoner, hvor medarbeidere skifter jobb hyppigere (De Geytere, 2020). Dette poenget hevder også Glisby og Holden (2003) er en svakhet ved denne modellen da den japanske kulturen og ledelsespraksisen ikke kan, eller bør, overføres til andre omgivelser. De hevder denne modellen må ses først og fremst som et produkt av omgivelsene og verdiene som er tilstede i Japan.

2.4 Ledelse

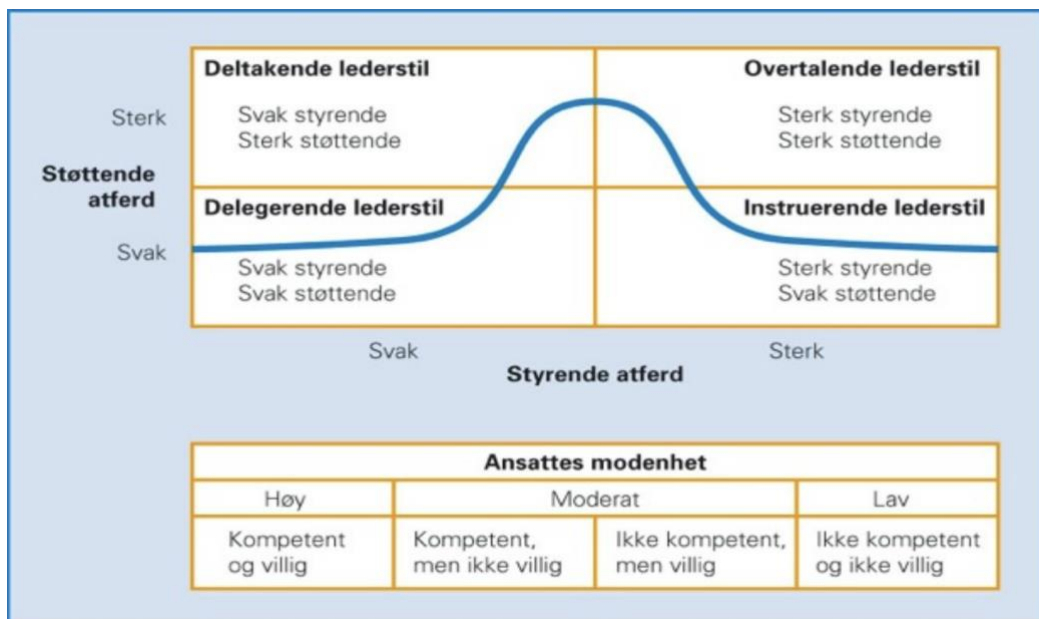
Mange har forsøkt å komme med en eksakt definisjon av hva ledelse er. Ledelse representerer et bredt fagområde, og det finnes uendelige teorier som beskriver hvordan ledelse best skal utøves. Vi vil i denne oppgaven ta for oss Peter G. Northouse sin definisjon av begrepet (Northouse, 2015, s. 5): «Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal». For at ledere skal være effektive og oppnå de resultatene de ønsker, er de avhengig av å påvirke sine medarbeidere på en positiv måte. Ledelse er i bunn og grunn en relasjon.

Mange faktorer peker i retning av at en leders utfordringer stadig er i endring. Dette grunnet utviklingen av informasjons- og kommunikasjonsteknologi, raskere endringer og stadig mer komplekse omgivelser. Det har også en klar sammenheng med globalisering og internasjonalisering av markedskonkurransen (Jacobsen og Thorsvik, 2019).

2.4.1 Situasjonsbestemt ledelse

I Hersey og Blanchards teori om situasjonsbestemt ledelse hevder de at det ikke er mulig å anvende kun én lederstil i alle situasjoner (Northouse, 2015). Teorien tar utgangspunkt i at alle medarbeidere er ulike, og derfor kan ikke ledere opptre på samme måte overfor alle. For at en leder skal nå bedriftens vedtatte mål på en effektiv og god måte, er han eller hun avhengig av å kunne tilpasse sin lederstil til den enkelte situasjonen. Som leder er man også ansvarlig for å kontinuerlig tilpasse seg forhold i og utenfor bedriften. Ved situasjonsbestemt ledelse skilles det mellom interne og eksterne situasjonsfaktorer. Disse vil være avgjørende for hvilken lederstil som er mest hensiktsmessig å benytte (Northouse, 2015). Interne situasjonsfaktorer i virksomheter kan eksempelvis være organisasjonskultur, virksomhetens økonomiske situasjon de ansattes kompetansenivå og personlige egenskaper. Bransje, tid, maktforhold mellom aktører og konjunkturer vil derimot være typiske eksempler på eksterne situasjonsfaktorer.

Videre i denne modellen deler Hersey og Blanchard lederatferd inn i to akser, nemlig styrende lederatferd og støttende lederatferd. Figur 2.3 viser at en leder kan adoptere fire ulike lederstiler ved situasjonsbestemt ledelse (Jacobsen og Thorsvik, 2019).



Figur 2.3 Situasjonsbetingede ledelsesteori (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 418).

Hersey og Blanchard konkluderer videre i sin teori med at det spesielt er to situasjonsfaktorer som er viktig innenfor situasjonsbestemt ledelse, medarbeidernes vilje og kompetanse (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Denne teorien legger stor vekt på at man som leder må se på hva som kjennetegner de ansatte, når man skal ta stilling til hvilken lederstil som vil være mest hensiktsmessig å anvende. De ansattes ferdigheter og modenhet er dermed avgjørende i denne modellen. Ansattes modenhet er inndelt i tre kategorier: lav, moderat og høy. Ved å trekke en loddrett linje fra ansattes modenhet og inn i tabellen over, ser vi at den buede linjen angir hvordan ledere bør tilpasses ansattes modenhet i arbeidet. Hvis ansattes modenhet er lav, bør lederen benytte en instruerende lederstil som er sterk styrende. Etter hvert som viljen til å yte øker blant ansatte som ennå ikke klarer arbeidsoppgaven, bør lederen kombinere sterk styring med en støttende lederstil. Hvis den ansatte i neste omgang har blitt dyktig nok til å arbeide selvstendig, bør lederen redusere styringen og oppfølgingen av den ansatte. Antakelsen er at

ansatte med høy modenhet, som er både kompetente, villige og i stand til å arbeide på egen hånd, har mer behov for autonomi enn for støtte i sitt arbeid (Jacobsen og Thorsvik, 2019).

2.4.1.1 Kritikk av situasjonsbestemt ledelse

Selv om situasjonsbestemt ledelse historisk sett har blitt hyppig brukt i ledelsesprogrammer, har modellen sine svakheter. Northouse (2015) peker eksempelvis på at det bare er noen få forskningsstudier som er utført for å rettferdiggjøre forslagene og forutsetningene i modellen. Northouse (2015) skriver også at Hersey og Blanchard ikke gjør det klart hvordan vilje kombineres med kompetanse, for å danne fire forskjellige modenhetsnivåer. Modellen har også sine svakheter, hevder Northouse (2015), ved at den ikke tar høyde for demografiske variabler som utdanning, erfaring, alder og kjønn, og hvordan dette i neste omgang påvirker leder-følgerforholdet. Modellen har også mangler når det kommer til hvordan en leder skal adressere en til en-ledelse mot team-ledelse i en organisatorisk setting.

2.4.2 Ledelse av virtuelle team

Da denne oppgaven omhandler ledelse i team, nærmere bestemt virtuelle team, vil vi også ta med Erlend Sjøvolds (2014) betraktninger om at omgivelsene også har betydning for teamdynamikken, og vil være avgjørende for utøvelse av ledelse. Hvis man har et team som har tillit, sammen med det Sjøvold betrakter som høyt formålsnivå, vil ikke teamet ha én sterk formell teamleder, mens i et team som har tillit på et lavt formålsnivå vil nettopp den sterke lederen være et klart kjennetegn.

Sjøvold definerer ledelse i teamperspektiv som (2014, s.214): «evnen til å forvalte makt slik at man bygger konstruktive relasjoner, og dermed øker sannsynligheten for at team vil kunne løse sine oppgaver». Det er vanlig i team at det er ett av teamets medlemmer som har det primære ansvaret for å sette teamets mål, samt å sikre at teamet oppnår disse målene på en god og effektiv måte (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Ledelse i virtuelle team er avhengig av å utføre flere av de «vanlige» ledelsesfunksjonene ved bruk av virtuelle verktøy. Det foreligger i dag relativt

liten kunnskap og teori om betydningen av teamledelse gjennom virtuelle verktøy, ettersom forskningen på dette temaet fortsatt er på et tidlig stadium. Det er imidlertid store forskjeller i hvordan teamledelse fungerer og utvikles i virtuelle team sammenlignet med fysisk samlokaliserte team (Sjøvold, 2014). En potensiell forklaring på dette er at virtuelle verktøy innsnevrer en teamleders mulighet til å utøve det som betraktes som «sterkt» lederskap. Det er dermed grunn til å anta at en formell leders betydning kan være mindre i virtuelle team enn i fysisk samlokaliserte team.

Dette kan være begrunnelsen for at noen forskere har hevdet at det forekommer et større behov for selvledelse i virtuelle team (Bell og Kozlowski, 2002). Med selvledelse i team menes her at teammedlemmene setter sine egne mål, samt delmål, og hjelper hverandre til å observere, vurdere, kritisere og belønne seg selv (Bell og Kozlowski, 2002). Siden teamet ikke er samlet på samme geografiske område, vil det være vanskeligere for en teamleder å ha full oversikt over alle deloppgavene som de ulike teammedlemmene besitter og skal utøve (Bell og Kozlowski, 2002). Siden dette er tilfellet påpekes viktigheten av at noen av ledelsesfunksjonene må bli overlatt til teammedlemmene. Dette resulterer at teammedlemmene er mer avhengig av hverandre, og dermed fyller ledelsesfunksjoner med hver sine individuelle bidrag.

En stor utfordring for ledere i virtuelle team vil være fysisk avstand, mangel på ansikt-til-ansikt-kommunikasjon, samt mangel på kontroll over de man leder (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Siden medlemmer i virtuelle team ikke fysisk arbeider sammen og danner personlige bånd med andre ansatte, fremmer dette en tendens til sosial fragmentering, som virker hemmende på fellesskapsfølelsen i organisasjonen. På bakgrunn av dette bør ledere av virtuelle team jobbe aktivt med å skape samhold og tilhørighet i den virtuelle enheten man leder.

Som nevnt tidligere er forskning på ledelse av virtuelle team på et tidlig stadium, men noen forhold ser ut til å være fremtredende. Det pekes på at effektive ledere i virtuelle team kombinerer “den gamle måten og gjøre det på” med den nye. Det vil si å benytte seg av personlig kontakt i en tidlig fase for å etablere tillit og relasjoner, og deretter arbeide geografisk

spredt. De må kjenne teknologien for å vite hvilke muligheter og begrensninger den innehar, samt at de må legge svært mye vekt på å fremheve gruppen, gruppens arbeid og gruppens resultater. Kort oppsummert vil Jacobsen og Thorsvik (2019) konkludere med at effektive ledere i virtuelle team må legge stor vekt på god relasjonsbygging for å skape gode og effektive team.

2.5 Kommunikasjon i virtuelle team

I en digital og global verden blir det stadig mer sentralt med virtuell kommunikasjon. Det hersker liten tvil om at samhandling ved bruk av virtuelle team kan være utfordrende, i den grad at det ofte oppstår forsinkelser og annen støy, som kan resultere i usikkerhet og misforståelser.

Teamkommunikasjon kan defineres som «en utveksling av informasjon som finner sted i både verbale og ikke-verbale kanaler mellom to eller flere teammedlemmer» (Marlow, Lacerenza, Paoletti, Burke og Salas, 2018). Ser vi på litteraturen som er publisert er det tydelig at det er klare forskjeller i det å kommunisere i virtuelle team, kontra de mer tradisjonelle samlokaliserte teamene. Der kommunikasjon i tradisjonelle team gjerne forekommer hyppigere og i både verbal og ikke-verbal form, er kommunikasjonen i virtuelle team ofte asynkron, mindre interaktiv og mindre relasjonsorientert (Mesmer-Magnus, DeChurch, Rodriguez og Wildman, 2011). Dette byr på en rekke utfordringer og muligheter for de virtuelle teamene.

En av de største utfordringene er den avhengigheten som skapes til det digitale verktøyet man benytter seg av på arbeidsplassen. Her viser det seg at det er spesielt to barrierer som må forseres i det virtuelle teamet, for å kunne kommunisere i det hele tatt (Purvanova, 2014).

Den første barrieren vil være teammedlemmenes villighet til å avse tid for å lære seg de aktuelle kommunikasjonsverktøyene. Den andre utfordringen vil være den utbredte skepsisen som mange har til de ulike kommunikasjonsverktøyene. Mange mener at disse kommunikasjonsverktøyene ikke er en fullgod erstatning til direkte menneskelig interaksjon. Når disse to barrierene er det flere utfordringer knyttet til selve kommunikasjonsprosessen.

Fraværet av ikke-verbal kommunikasjon påpekes som en stor utfordring, da dette fort kan gi opphav til misforståelser fordi det er vanskelig å tolke kroppsspråk virtuelt (Marlow et al., 2018). Videre trekker Marlow et al. (2018) frem at asynkron kommunikasjon kan ha en negativ virkning på prestasjonene til teamet, ettersom arbeidsoppgaver ofte må utføres uten å ha mulighet til å avvente relevant informasjon fra andre. Dette vil ofte oppstå under tidspress. Den siste utfordringen Marlow et al. (2018) trekker frem, er den manglende tonen/ordlyden som forsvinner i skriftlig kommunikasjon. Mangelfull kontekst kan mistolkes og videre medvirke til både konflikt og misforståelser mellom teammedlemmene

Klarer man å forsere disse barrierene, vil det i stor grad være mye positivt med virtuell kommunikasjon. Det oppleves mindre innslag av sosiale normer og gruppepress. Denne asynkroniteten vil ofte føre til at man kan vurdere og overveie, før man responderer på mottatt informasjon (Mesmer-Magnus et al., 2011). I tillegg vil det være lettere å få dokumentert kommunikasjonen, slik at innholdet vil være tilgjengelig for de rette personene i bedriften.

2.5.1 Kommunikasjon og effektivitet

En sjekklister utarbeidet av Schei, Sverdrup, Heiene, Olsen (2019), viser hvordan bedriften kan legge til rette for effektiv samhandling i virtuelle team. En slik liste vil naturligvis måtte tilpasses for ATEA, men den gir utvilsomt noen anbefalinger som kan være interessant å vurdere.

1. Rekruttere de riktige folkene. Det viser seg at alle ikke er like glad i å jobbe virtuelt, og heller ikke alle er flinke til det.

2. Invester i gode tekniske løsninger: Gode tekniske løsninger er essensielt for effektivitet og god samhandling. Alle medarbeidere kjenner til frustrasjonen ved lite godt nett eller utdaterte løsninger.

3. Start med møte ansikt til ansikt: Med dette vil det være lettere å bli kjent med hverandres gode og svake sider, og det er fort her tilliten etableres.

4.Kommunisere forventninger til hverandre: Når man arbeider virtuelt er det fort gjort at grensene mellom arbeid og fritid viskes ut. Derfor er det her viktig å avklare hvor og når man skal arbeide virtuelt.

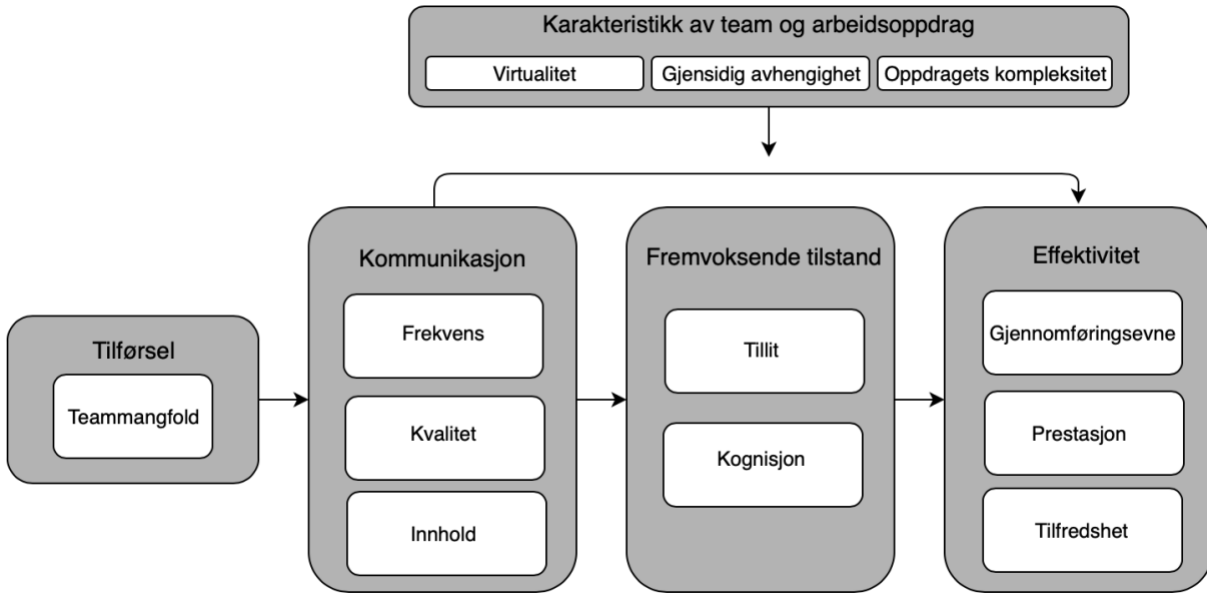
5.Skap virtuelle møteplasser: For at medlemmene i teamet skal kunne kommunisere godt, er det viktig at det benyttes et kommunikasjonsverktøy som de er kjent med. Ikke undergrav viktigheten ved å avgrense antall plattformer, så alle vet hvor dokumentasjonen ligger.

6.Lag klare møteinstrukser: Dette punktet er viktig for å unngå kaos. Når man jobber virtuelt er det ikke alltid like lett å ha oversikt over arbeidsmengden hver medarbeider legger ned. Derfor er det essensielt med klare møteinstrukser hvor medlemmene får oppdatert seg på hverandre og samarbeidet.

7.Sørg for at alle blir sett: Viktigheten med at hver ansatt blir sett forsvinner raskt i virtuelle team, når alt foregår via en skjerm. Man kan raskt føle seg marginalisert og glemt, så her er det viktig med likeverdighet og synlighet.

8.Arrangere sosiale samlinger: Det er fort gjort å glemme at mennesker er levende vesen, og ikke piksler på en skjerm. Sosiale sammenkomster vil være verdifullt for å opprettholde motivasjon, trivsel, samhold og effektivitet.

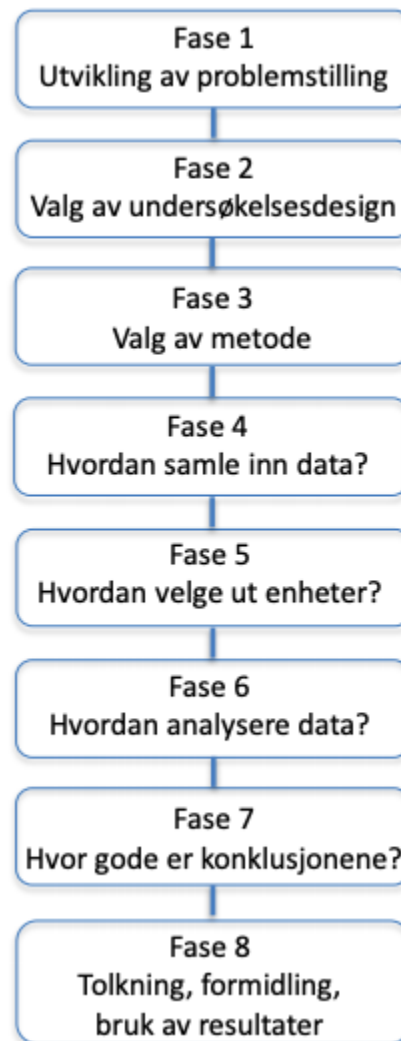
Ifølge Marlow, Lacerenza og Salas (2017) omtales kommunikasjon som en av de mer sentrale teamprosessene, da god kommunikasjon kan være skille mellom et effektivt og mindre effektivt team. Uten kommunikasjon kommer man ingen vei, og det hersker liten tvil om at denne kritiske komponenten inngår i utviklingen av alle andre teamprosesser og resultatet av disse. I figur 2.4 har Marlow et al. (2017) prøvd å skape en illustrasjon på hvordan kommunikasjonsprosessen i virtuelle team bør finne sted for å oppnå effektivitet. Dette er en mer modifisert utgave av "input-process-output"-rammeverket, som viser hvordan ulike variabler påvirker hverandre og tilslutt effektiviteten, som er en sammensatt enhet bestående av komponentene gjennomføringsevne, prestasjon og tilfredshet.



Figur 2.4 Illustrasjon av «Proposed Communication Process Framework in Virtual Teams» i Marlow et al. (2017). (Oversatt)

3.0 METODE

Metodekapittelet er strukturert etter Jacobsens åtte faser for hvordan en undersøkelse gjennomføres. De tre første fasene er felles for både kvalitative og kvantitative opplegg. Resterende faser er avhengige av hvilken metode man benytter seg av. Ved kvalitativ metode vil man ha muligheten til å hoppe frem og tilbake mellom disse fasene. For ordens skyld er fasene beskrevet i kronologisk rekkefølge i figur 3.1.



Figur 3.1 Denstadli, J.M. (2019). Gangen i en undersøkelse.

3.1 Utarbeide problemstilling

I november 2019 inngikk vi et samarbeid med IT-selskapet ATEA. Vi har i forbindelse med oppgaven rettet blikket mot Trondheimskontoret, da ATEA er en stor internasjonal organisasjon. ATEA opererer i et marked som er i kontinuerlig endring grunnet teknologisk utvikling og innovasjon i IT-bransjen. Dette synes vi var et spennende utgangspunkt, som vi ønsket å bygge oppgaven vår på. Vi møtte organisasjonen fortløpende hvor vi la fram våre tanker rundt oppgaven, og potensielle problemstillinger vi mente kunne være aktuelle. I forbindelse med disse møtene fikk vi tilbakemeldinger fra bedriften på våre problemstillinger og hva de mente kunne være aktuelt for oss å se på. Under disse møtene fikk vi tilbakemeldinger om at organisasjonen nylig hadde begynt å ta i bruk virtuelle team, i et forsøk på et mer effektivt ressursforbruk.

Dette tok vi med oss videre i konstruktive samtaler og refleksjon sammen med vår veileder Helge Mjøen. Sammen med Helge tok vi avgjørelser om hva vi ønsket å rette oppgaven mot, og hvordan vi skulle få avgrenset den slik at den ble gjennomførbar. Etter flere samtaler med både bedrift og veileder, kom vi frem til en endelig problemstilling. Den lyder som følger:

«Hvordan påvirker pågående digitaliseringsprosesser bruken av virtuelle team i ATEA?»

I samfunnsvitenskapelig metode skilles det mellom beskrivende og forklarende problemstillinger. En beskrivende problemstilling vil ofte være avgrenset i tid og dermed ofte avgrenset til å si noe om en tilstand på et gitt tidspunkt. Ved en forklarende problemstilling vil man derimot være interessert i hva som er årsakene til at noe skjer (Jacobsen, 2015, s. 81). Målet med vår problemstilling var ikke å skaffe noe generaliserbart grunnlag for hvorfor noe skjer, men heller å beskrive dagens situasjon i forbindelse med ATEAs bruk av virtuelle team. Vi ønsket å konstatere hvordan ATEA brukte virtuelle team på et gitt tidspunkt. Dette er derfor en beskrivende problemstilling.

Når man har kommet frem til en avgrenset problemstilling stilles det noen krav til den. Man bør derfor gjennomføre en kritisk test av hvor fornuftig problemstillingen er (Jacobsen, 2015, s. 77). Her stilles det tre enkle krav til enhver problemstilling; spennende, enkel og fruktbar. Vi opplever at vår problemstilling tilfredsstiller samtlige av disse kravene. Problemstillingen er *spennende* i den forstand at svaret ikke er gitt på forhånd. Den inneholder et preg av overraskelse både for oss som undersøker, og for andre som lurer på det samme. Samtidig er den fremtidsrettet da ingen med 100% sikkerhet kan si hvordan ATEA vil samhandle i fremtiden. Dette innebærer et preg av usikkerhet og uforutsigbarhet. Vi mener dette bidrar til å gjøre vår problemstilling spennende. Videre er problemstillingen enkel. Dette kan begrunnes ved at vi har avgrenset undersøkelsesenheten til konsulentavdelingen ved ATEA Trondheim, samt at vi ønsker å avdekke en liten del av et stort bilde, og fordyper oss derfor i et avgrenset område. Til slutt opplever vi at problemstillingen er fruktbar. Dette kan begrunnes ved at den er undersøkbar empirisk, og at den vil tilføre ny kunnskap. Vi ønsker å komme med konkrete tilbakemeldinger og forslag til tiltak ATEA kan gjennomføre for å utvikle seg i en positiv retning. Dette mener vi at vår problemstilling legger til rette for, nettopp fordi bedriften selv er interessert i få mer kunnskap på dette området.

For å avgrense problemstillingen ytterligere, valgte vi å formulere fire forskningsspørsmål vi opplevde konkretiserte forskningsområdet problemstillingen tar for seg. Forskningsspørsmål er en form for delproblemstillinger og er spørsmål som adresserer problemet eller det ukjente man ønsker å finne ut av (NTNU). Ved hjelp av forskningsspørsmålene kan vi undersøke flere potensielle områder som kan påvirke virtuell samhandling. Våre forskningsspørsmål er som følger:

- Hvilken strategi har ATEA for digitalisering?
- Hvilken strategi har ATEA for utvikling av virtuelle team?
- Hvordan arbeider ledere med utviklingen av virtuelle team?
- Hvordan deles kunnskap i virtuelle team?

3.1.1 Begrunnelse for valg av forskningsspørsmål

Årsaken til at vi valgte å bruke forskningsspørsmål og ikke hypoteser kan begrunnes i det temaet vi har valgt å undersøke. Dette er et tema vi ikke hadde mye kunnskap om i forkant av oppgaven. Vi opplevde derfor at forskningsspørsmål ga oss en noe mer åpen tilnærming til hva vi kunne finne.

3.2 Valg av undersøkelsesdesign

Når problemstillingen er avgrenset og konkretisert går vi over til neste fase, hvor vi skal finne det undersøkelsesdesignet som gir oss de beste forutsetningene for å kunne svare på problemstillingen. Valg av undersøkelsesdesign vil ha store konsekvenser for undersøkelsens gyldighet. Spørsmål om undersøkelsens gyldighet vil knyttes til to forhold, intern og ekstern gyldighet. Den interne gyldigheten sier noe om informasjonen undersøkelsen gir oss er sann eller «virkelighetsnær», og hvorvidt vi har dekning i data for konklusjoner knyttet til årsak og virkning. Den eksterne gyldigheten sier noe om hvorvidt vi kan generalisere funn fra vår studie (Jacobsen, 2015, s. 89). Jacobsen skiller videre mellom to forskjellige undersøkelsesopplegg: intensiv og ekstensiv.

Intensive design går i dybden på et fenomen eller en hendelse. Slike undersøkelsesopplegg er ute etter å skape en detaljert beskrivelse av hvordan virkeligheten er og hvordan ting henger sammen. Intensive opplegg består av mange variabler og relativt få enheter. Dette legger til rette for at man kan få en dypere forståelse av de få nyansene man undersøker. Disse studiene er virkelighetsnære, som videre betyr at de inneholder høy intern gyldighet, og dermed gir de et godt grunnlag for teoretisk generalisering. De er dermed godt egnet til å formulere allmenngyldige teorier og hypoteser (Jacobsen, 2015, s. 90).

Ekstensiv design går mer i bredden. Disse oppleggene tar for seg flere undersøkelsesenheter og har derfor ikke like store forutsetninger for å kunne gå like mye i dybden som intensive design. Man studerer derfor færre variabler i slike undersøkelsesopplegg. Ved færre variabler er det umulig å fange opp alle nyansene. Dette øker faren for at undersøkelser kan bli

«virkelighetsfjerne». Målet med et slikt design er gjerne å kunne generalisere funn fra et utvalg til en populasjon, noe som kalles statistisk generalisering (Jacobsen, 2015, s. 90).

For å kunne svare på problemstillingen var vi avhengige av å kunne samle mange nyanser og få et så virkelighetsnært bilde av situasjonen som mulig. Med bakgrunn i dette valgte vi et intensivt undersøkelsesdesign. Videre valgte vi å gjennomføre en *casestudie*. En *casestudie* defineres som en inngående studie av en eller noen få undersøkelsesenheter (Jacobsen, 2015, s. 97). Dette ble gjort for å skape en høy intern gyldighet, da vi er ute etter å oppnå teoretisk generalisering.

3.3 Valg av metode

Når man har gjennomført valget av undersøkelsesdesign, vil det neste steget være å velge metode for datainnsamling. Her skiller vi mellom to ulike metoder for datainnsamling, kvalitativ og kvantitativ metode. Valget av metode avhenger av hvilken type informasjon man ønsker å samle inn. Generelt sett skilles de to metodene på hvordan de gir oss empiri. Kvantitativ metode gir oss empiri i form av rene tall og størrelser, mens kvalitativ metode gir oss empiri i form av ord og meninger. Begge metodene er like gode, men egner seg til å belyse forskjellige spørsmål (Jacobsen, 2015, s. 125).

Kvalitativ metode egner seg best når vi er interessert i å avklare innholdet i et begrep eller et fenomen. Opplegget har til hensikt å få fram hvordan mennesker fortolker og forstår en gitt situasjon (Jacobsen, 2015, s. 133). Denne undersøkelsesmetoden er en åpen metode, hvor forskeren legger få føringer på respondentene. Bakgrunnen for dette er at ved å legge få føringer på respondentene, vil de få uttrykt sine egne fortolkninger og meninger. Dette fører gjerne igjen til svært nyansert informasjon, og egner seg godt til å få frem det spesifikke og unike ved en respondent og dens kontekst (Jacobsen, 2015, s. 130). Det er med andre ord den som undersøkes som definerer hva som er den «korrekte» forståelsen av et fenomen (Jacobsen, 2015, s. 130).

Det er også noen klare ulemper med den kvalitative metoden. En av disse er at den er svært ressurskrevende. Intervjuer hvor man går i dybden er svært tidkrevende, og dersom man har begrensede ressurser må man ta til takke med få respondenter. Dette er noe som i neste omgang vil gå ut over den eksterne gyldigheten i undersøkelsen. Det vil med andre ord være vanskelig å påstå at respondentene er representative for noen andre enn seg selv. Dette er en svært vanlig problemstilling når det kommer til metoden, og kvalitative tilnærminger vil alltid møte denne type generaliseringsproblemer (Jacobsen, 2015, s. 131).

I vår oppgave har vi valgt å benytte oss av en kvalitativ tilnærming. Bakgrunnen for dette er at vi først og fremst skulle undersøke et fenomen vi hadde lite kunnskap om på forhånd. Dette fordret en noe mer eksplorativ tilnærming og et fleksibelt undersøkelsesopplegg. Vi var interessert i få en dypere forståelse av et gitt fenomen, samt undersøke respondentenes fortolkning, forståelse og meninger om situasjonen. Dette fordrer på mange måter et undersøkelsesopplegg hvor man får tilgang til flere nyanser.

3.4 Innsamling av data

Ved kvalitativ metode kan man samle inn data på fire forskjellige måter. Det kan gjøres ved observasjoner, dokumentundersøkelser, fokusgruppeintervjuer eller ved individuelle og åpne intervjuer. Problemstillingen bør bestemme hvilken datainnsamlingsmetode man velger, da de ulike metodene egner seg i forskjellige situasjoner. Datainnsamlingsmetoden påvirker undersøkelsens gyldighet og pålitelighet, da samtlige metoder er selektive i sin informasjonsinnsamling (Jacobsen, 2015, s. 145). Det er derfor viktig å velge en metode som sikrer best mulig gyldighet ut ifra problemstillingen.

3.4.1 Det åpne individuelle intervjuet

For å oppnå ærlige og nyanserte svar fra respondentene, vil det være viktig å etablere et tillitsforhold mellom intervjuer og intervjuobjekt. Å gjennomføre intervjuet ansikt-til-ansikt øker sannsynligheten for nettopp dette (Jacobsen, 2015, s. 148). En annen klar fordel med et åpent, individuelt intervju er at man som forsker har kontroll over intervjuet (Jacobsen, 2015, s. 148).

Man kan dermed hele tiden forsikre seg om at respondenten forstår hva det blir spurt om. Dersom det skulle oppstå misforståelser eller om man skulle spore av, kan man bryte inn og oppklare.

Det er også negative sider ved å gjennomføre åpne og individuelle intervjuer. En klar ulempe er intervjueffekten som potensielt kan oppstå (Jacobsen, 2015, s. 148). Intervjueffekten er den effekten forskeren har på intervjuobjektet. Forskeren kan i praksis påvirke intervjuobjektet, og ende opp med å måle noe han eller hun selv har skapt (Jacobsen, 2015, s. 149). Individuelle intervjuer er også svært ressurskrevende. Det kan være vanskelig å få tak i enkelte respondenter. I tillegg brukes det mye tid på å gjennomføre intervjuene, samt å analysere dataene i etterkant.

Vi valgte å benytte oss av åpne individuelle intervju med bakgrunn i at vi ønsket så ærlige og nyanserte svar som mulig. Da geografien tillot dette tenkte vi at personlig kontakt ville være hensiktsmessig for å skaffe seg mest mulig innsikt i medarbeidernes tanker og oppfatninger. Personlige intervju ansikt-til-ansikt har de beste forutsetningene for å kunne etablere tillitsforhold. Vi ville også være tilstede selv, da det er lett å oppklare noe dersom det skulle oppstå misforståelser. To av intervjuene ble foretatt over videokonferanse, da det oppstod situasjoner som gjorde at de aktuelle respondentene ikke var tilgjengelige på et gitt tidspunkt. Dette kan ha påvirket tillitsforholdet mellom forsker og respondent, da man ikke lenger har den personlige kontakten med respondenten. Under disse intervjuene oppstod det også uforutsette distraksjoner, som kan ha påvirket intervjusituasjonen.

3.4.2 Utforming av intervjuguide

Kvalitative intervju kan ha forskjellige grader av åpenhet eller struktur (Jacobsen, 2015, s. 149). Intervjuer med lav grad av struktur har relativt få spørsmål og fører en mer åpen samtale. Et intervju med liten grad av struktur vil gi mer informasjon enn intervjuer med stor grad av struktur, da strukturen av intervjuet legger større begrensninger for hva man skal snakke om. Det er vanlig å ha en viss grad av struktur i et intervju, for å forsikre seg om at man får den

informasjonen man er ute etter. Jacobsen (2015 s. 151) hevder at det som regel bør utarbeides en intervjuguide i forkant av åpne individuelle intervjuer.

For å være sikre på at vi fikk den informasjonen vi var ute etter, var det hensiktsmessig for vår del å utarbeide en intervjuguide (Vedlegg 1). Ved hjelp av denne guiden forsikret vi oss om at tema som skulle diskuteres ikke ble glemt. Samtidig sikret det en god flyt i samtalen, da det ga oss en indikasjon på hvilke spørsmål vi skulle stille. Intervjuguiden utgjør også et likt utgangspunkt for alle respondentene, noe som forsterker den interne gyldigheten i undersøkelsen. For å forme intervjuguiden benyttet vi oss av de fire forskningsspørsmålene vi tidligere hadde utarbeidet i forbindelse med utforming av problemstillingen. Vi hadde gjennomgående et fokus på å stille åpne og reflekterte spørsmål, slik at respondenten selv kunne utdype og vektlegge det han eller hun syntes var mest hensiktsmessig.

I tillegg til dette stilte vi oppfølgingsspørsmål dersom respondenten beveget seg utenfor det som ble relevant, eller ved interessant informasjon. Disse hadde gjerne en litt høyere grad av struktur. I forkant av intervjuene ble det sendt ut en informasjonsmail til deltakerne med informasjon om hva de skulle delta på. Vi gjorde et poeng i å ikke utgi for mye informasjon i forkant, da vi var interesserte i så ærlige svar som mulig. I forkant av intervjuene ble også en samtykkeerklæring gjennomgått og underskrevet av respondentene i forbindelse med registrering av oppgaven hos NSD (Vedlegg 2). Denne inneholdt generell informasjon om oppgaven, forskningsspørsmål og informasjon om hvordan vi behandler dataene vi samler inn. Dataene vil bli slettet ved prosjektslutt og oppgaven vil anonymiseres.

3.5 Utvalg av enheter

Undersøkelsesmetoden er avgjørende for utvalget av enheter. Ved kvalitativ metode vil man velge færre enheter på grunn av begrensede ressurser, mens man ved kvantitativ metode vil velge flere enheter med bakgrunn i et ønske om statistisk generalisering. Utvalget vil dermed ha betydning for gyldigheten og påliteligheten til undersøkelsen.

Det skiller mellom to forskjellige typer enheter: informanter og respondenter. En respondent er en person med direkte kjennskap til et fenomen. En informant er en person som ikke direkte representerer gruppen selv, men som har god kunnskap om gruppen eller fenomenet man ønsker å undersøke. (Jacobsen, 2015, s. 178)

En utvalgsprosess kan deles inn i tre definerte faser (Jacobsen, 2015, s. 179):

1. Skaff deg oversikt over alle dem du ville ønsket å undersøke hvis du hadde ubegrenset med tid og ressurser. Her må man skaffe seg en oversikt over den teoretiske populasjonen, samt ta stilling til hvilke tidsrammer en skal avgrense enhetene innenfor.

2. Spesifiser inkluderings- og ekskluderingskriterier.

Her definerer man hvilke trekk respondentene bør ha for å kvalifisere til å delta i undersøkelsen. Det er problemstillingen som avgjør hvilke trekk respondentene skal ha, og hvilke kriterier som ligger til grunn for utvalget.

3. Velg kriterier for utvelgelse av respondenter

I kvalitative tilnærminger finnes det flere ulike kriterier. Utvalget i slike metoder er styrt ut fra hvilken informasjon vi ønsker å få. De forskjellige utvalgsformene fører til at man snakker med ulike personer, noe som fører til at vi får ulike opplysninger. Jacobsen nevner følgende kriterier: tilfeldig utvalg, bredde og variasjon, informasjon, det typiske, det ekstreme, snøballmetoden og kombinasjon av ulike metoder.

I vårt tilfelle vil den teoretiske populasjonen være alle medarbeidere i ATEA Trondheim som har deltatt i virtuelle team. For å avgrense utvalget ytterligere valgte vi å ta utgangspunkt i konsulentavdelingen i organisasjonen. Alle respondentene som har deltatt i undersøkelsen jobber enten i eller med konsulentavdelingen og har erfaringer med å arbeide virtuelt. Vi gjennomførte først to testintervjuer for å få en indikasjon på hvilke svar vi kunne forvente, samt justere intervjuguiden deretter. I tillegg til disse har vi intervjuet 12 respondenter, hvor alle har tilknytning til konsulentavdelingen og erfaring med virtuelle team. Det ble gjort et selektivt tilfeldig utvalg i samarbeid med vår kontaktperson hos ATEA. Utvalget bestod av respondenter

med forskjellig ansiennitet, ulike bakgrunner og arbeidsoppgaver. Med bakgrunn i dette fikk vi flere meninger og svar opp mot våre spørsmål.

3.6 Analyse av data

Etter intervjurundene hadde vi samlet store mengder data, som videre måtte analyseres.

Hensikten med dette er å kunne trekke noe fornuftig ut av den informasjonen som er samlet inn. Under åpne individuelle intervjuer benyttes ofte lydopptak som et virkemiddel for å være sikker på at man får samlet all informasjonen. Disse må videre transkriberes, slik at man får all informasjonen ned skriftlig. Dette må videre forenkles og struktureres, slik at det blir enklere å kunne dra slutninger basert på informasjonen (Jacobsen, 2015, s. 197). Selv om hensikten med den kvalitative metoden er å få samlet så mye informasjon som mulig i form av ulike nyanser, perspektiver og synspunkter, vil man drukne i opplysninger dersom man ikke forenkler informasjonen. Kvalitativ analyse handler om å redusere tekster til mindre bestanddeler, for så å binde disse elementene sammen og forsøke å forstå delene i lys av den helheten som dannes (Jacobsen, 2015, s. 199). Analyse av kvalitative data dreier seg om fire forhold: dokumentere, utforske, systematisere og sammenbinde informasjon (Jacobsen, 2015, s. 199).

3.6.1 Dokumentasjon

Når man har gjennomført intervjurunder sitter man igjen med store mengder rådata i form av lydopptak og eventuelle notater som er tatt underveis. For å kunne tolke denne mengden rådata, bør intervjuene ideelt sett transkriberes om til ord, slik at det er lettere å få oversikt over informasjonen man har samlet inn. Dette vil legge til rette for å kunne se mønstre og hente ut den informasjonen som er nødvendig for å kunne svare på problemstillingen og de forskningsspørsmålene vi har laget. Transkribering tar lang tid og det er derfor svært ressurskrevende. Fordelene er likevel klare. Det gjør ikke bare analysen av informasjonen enklere å gjennomføre for forskeren, men åpner også opp for at andre kan etterprøve og kontrollere de tolkninger og konklusjoner som er dratt i oppgaven (Jacobsen, 2015, s. 202). I etterkant av transkriberingen går forskeren usystematisk til verks og leter etter forhold som utmerker seg i dataen (Jacobsen, 2015, s. 199).

3.6.2 Innholdsanalyse

En innholdsanalyse er basert på en antakelse om at det en person sier i intervju, kan reduseres til et sett færre, mer overordnede og meningsfylte kategorier (Jacobsen, 2015, s. 207). Man oppretter med andre ord et sett kategorier, gjerne med utgangspunkt i de forskningsspørsmålene som ble opprettet i forbindelse med utforming av intervjuguiden. Dernest sorterer man utsagnene fra respondentene inn i én eller flere av disse kategoriene. Ved å flytte data fra en kontekst til en annen, vil vi kunne sammenlikne ulike enheters utsagn om ett og samme fenomen (Jacobsen, 2015, s. 212).

Da transkriberingen av samtlige intervjuer var ferdigstilt, hadde vi allerede notert oss noen utsagn som gikk igjen. Vi gikk derfor i gang med å systematisere og kategorisere den informasjonen vi hadde samlet inn. For å analysere datamengden valgte vi å benytte oss av en innholdsanalyse. Forskningsspørsmålene utgjorde utgangspunktet for kategoriene vi dannet oss. Deretter gikk vi gjennom transkriptene og noterte hvor mange som ga like eller identiske svar på de spørsmålene som inngikk i de relevante kategoriene. I så måte ble det enklere for oss å se mønstre og likhetstrekk i utsagnene. Ved å analysere informasjonen på denne måten kunne vi finne konkrete svar, likheter og eventuelle forskjeller opp mot våre forskningsspørsmål og dra delkonklusjoner på bakgrunn av disse.

3.7 Hvor gode er konklusjonene vi har trukket?

Når man har gjennomført en undersøkelse er det avgjørende at forskeren vurderer gyldigheten av de resultatene man har konkludert med. Undersøkelser skal alltid forsøke å minimere problemer knyttet til gyldighet (Jacobsen, 2015, s. 227). På bakgrunn av dette er det viktig at man tar hensyn til gyldigheten selv om vi har gjennomført en kvalitativ undersøkelse, og ikke har som formål å kunne generalisere med forbehold i våre funn. Vi er med andre ord nødt til å forholde oss kritiske for å kunne stole på de konklusjonene vi legger frem. Intern gyldighet er det man etterstreber i kvalitativ forskning, og det går på om resultatene oppfattes som riktige eller ikke. For å kunne svare på den interne gyldigheten i en studie er forskeren nødt til å stille seg noen spørsmål. Disse går på om det er samsvar mellom virkeligheten og forskerens

beskrivelse av denne virkeligheten (Jacobsen, 2015, s. 228). Konkret må man tenke over om studieobjektene gir en riktig beskrivelse av virkeligheten, samt om forskeren selv gir en sann representasjon av den dataen som er samlet inn.

3.7.1 Intern gyldighet

De kildene vi har benyttet oss av for å beskrive virkeligheten i ATEA er konsulentavdelingen i ATEA Trondheim. Vårt inntrykk er at dette er personer som både har et insentiv, og kompetanse til å kunne gi oss riktig informasjon dagens situasjon. Dette kan begrunnes ved at samtlige av respondentene har erfaring innenfor temaet, samt en inngått avtale om konfidensialitet. I tillegg til dette ble det også informert om at oppgaven i seg selv vil anonymiseres. Konfidensialitet og anonymitet er faktorer som er med på å etablere et tillitsforhold, da dette skaper en trygghet for respondenten til å kunne uttale seg om noe uten at dette får noen direkte personlige konsekvenser for dem i etterkant. Vi opplevde også å få flere like svar på spørsmålene vi stilte, noe som underbygger at flere av respondentene har like oppfatninger av situasjonen. Dette er med på å styrke den interne gyldigheten i undersøkelsen. Til tross for dette kan vi ikke fullstendig utelukke at enkelte respondenter har tilbakeholdt informasjon eller snakket usant.

Tidligere har vi nevnt at formålet med oppgaven ikke var å kunne generalisere de funnene vi har gjort. Ekstern gyldighet er derfor ikke like relevant for denne oppgaven. Statistisk generalisering er vanskelig når det kommer til kvalitative undersøkelsesopplegg.

3.7.2 Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvordan selve undersøkelsesprosessen kan påvirke gyldigheten i undersøkelsen og de resultatene vi kommer frem til. Respondentene kan påvirkes av undersøkeren, samt at undersøkeren påvirkes av de relasjonene som oppstår i datainnsamlingsprosessene (Jacobsen, 2015, s. 241). Her er det spesielt to faktorer som kan spille inn, undersøkelseeffekten og konteksteffekten.

3.7.2.1 Undersøkelseeffekten

Undersøkelseeffekten er en effekt som forekommer av at undersøkeren selv kan ha en effekt på det fenomenet han eller hun undersøker (Jacobsen, 2015, s. 242). Individuelle intervjuer er særlig utsatte for denne effekten da respondenten vil bli påvirket av forskerens kroppsspråk, tonefall og holdning. Vi gjennomførte intervjuene med to av oss tilstede. Bakgrunnen for dette var at vi ville legge minst mulig press på respondenten. Vi følte at å være flere i rommet ville være en distraksjon for respondenten og skape unødvendige forstyrrelser. Den ene personen stilte spørsmål og førte samtalen med respondenten. Denne personen hadde fullt fokus på samtalen og skrev derfor ikke notater. Den andre personen noterte og fulgte samtalen fra siden. Dette muliggjorde blikkontakt og fullt fokus på den aktuelle respondenten, og skapte dermed en mer flytende samtale. Vi åpnet opp for at personen som noterte kunne skyte inn med spørsmål dersom det var noe selve intervjueren glemte å spørre om, eller om intervjueren overså vesentlig informasjon. Vi prøvde å omformulere alle oppfølgingsspørsmål vi kom opp med, slik at de ikke fremstod som ledende. Ledende spørsmål er svært uheldig da det kan påvirke hva respondenten svarer, og dermed svekke oppgavens reliabilitet. Vi valgte å operere med samme intervjuer under hele prosessen, da dette ble mest naturlig for oss. Det kan være med på å svekke oppgavens reliabilitet. Dette da Jacobsen nevner at dersom to forskjellige forskere kommer frem til samme resultat, vil vi kunne anta at resultatene er til å stole på (Jacobsen, 2015, s. 243).

3.7.2.2 Konteksteffekt

Konteksteffekten knytter seg til hvilken sammenheng informasjonen blir samlet inn i, og hvordan dette kan påvirke resultatet (Jacobsen, 2015, s. 243). Konteksten kan deles inn i en kunstig eller en naturlig kontekst. Den vil kunne ha konsekvenser for informasjonen man samler i et intervju, da den kan påvirke respondentenes atferd (Jacobsen, 2015, s. 243). ATEA ga oss full tilgang til å benytte tilgjengelige møterommene i lokalet, og det ble derfor optimalt for oss å gjennomføre intervjuene der. Dette er en kontekst som vil virke normal for respondentene, ettersom det er omgivelser de er kjente med. Det skaper færre potensielle forstyrrelser og er omgivelser de er komfortable i. Vi opplevde noen få forstyrrelser, men vi mener ikke disse

hadde noen innvirkning på de resultatene vi fikk. To av intervjuene ble gjennomført ved videokonferanse, der respondentene satt hjemme. Dette kan ha hatt uheldige konsekvenser, selv om dette var naturlige kontekster for respondentene. Bakgrunnen for det er at vi opplevde flere forstyrrelser enn ved de andre intervjuene.

3.7.3 Transkribering

Uansett hvor god informasjon vi får fra respondenter, vil vi aldri få bedre data enn de vi klarer å registrere (Jacobsen, 2015, s. 245). Vi er derfor helt avhengige av gode nedtegninger eller lydopptak av data, slik at vi har muligheten til å friske opp hukommelsen ved senere anledning. For å forsikre oss om at vi plukket opp all relevant informasjon, gjorde vi lydopptak av alle intervjuene. I tillegg skrev vi notater fra intervjuene med relevante stikkord og interessant informasjon vi plukket opp underveis. Med bakgrunn i at ATEA er en IT-bedrift ble det til tider brukt relativt avanserte faguttrykk og forkortelser, noe som gjorde transkriberingen utfordrende i enkelte tilfeller. Dette førte til at vi brukte lenger tid på selve transkriberingen for å forstå hva respondentene faktisk mente. En annen ting vi kan trekke frem er at enkelte ord var vanskelige å tolke grunnet lyd kvaliteten av enkelte opptak. Dette kan ha ført til potensielle feilkilder. Vi mener likevel vi har fått utarbeidet gode representasjoner av respondentenes utsagn, og tror ikke dette vil ha særlig stor påvirkning.

3.8 Etikk

Samfunnsvitenskapelige undersøkelser vil ha konsekvenser både for den som blir undersøkt og samfunnet (Jacobsen, 2015, s. 45). En forsker har plikt til å tenke igjennom hvordan forskningen kan påvirke de som undersøkes, og hvordan forskningen vil oppfattes og bli brukt (Jacobsen, 2015, s. 45). Ved undersøkelser som tar for seg mennesker, er man nødt til å ta noen etiske valg. Gjennom hele prosessen har vi hatt et stort fokus på å etterfølge etiske retningslinjer. Så godt det har latt seg gjøre har vi vært åpen om hva vi ønsker å undersøke overfor respondentene, og hva som er hensikten bak den. Vi har i tillegg vært tydelige på hvordan informasjonen som er samlet inn i forbindelse med intervjuer vil behandles. Ved begynnelsen av hvert intervju gikk vi nøye gjennom en samtykkeerklæring, som ble utformet i samarbeid

med NSD. Her informerte vi om at alt som ble sagt i intervjuene vil være konfidensielt, og at alle sitater vil bli anonymisert i oppgaven. Utover dette informerte vi også om at alle lydopptak, samt transkript vil slettes ved oppgaveslutt. Vi har også prøvd å fremstille informasjonen og sitatene i oppgaven, på en god og riktig måte.

4.0 EMPIRI

I dette kapitlet presenterer vi funn fra intervjuene vi har gjennomført. Empirien vi har samlet skal svare på problemstillingen vår om hvordan pågående digitaliseringsprosesser påvirker bruken av virtuelle team i ATEA. Intervjuguiden vil være utgangspunktet for denne analysen. Det er i denne delen vi skal ta for oss de svarene vi har fått fra respondentene på våre spørsmål og lage delkonklusjoner for hver av disse.

4.1 Forskningsspørsmål 1: Hvilken strategi har ATEA for digitalisering?

Det kan være flere årsaker til å arbeide med digitaliseringsprosesser. Våre respondenter er nokså entydige i hvorfor dette er noe ATEA arbeider med. Her er det stor enighet om at ATEA arbeider med digitaliseringsprosesser for å kunne utvikle seg og dra nytte av digitaliseringen på en god og effektiv måte. I det følgende presenteres noen sitater som svar på våre spørsmål rundt forskningsspørsmål en.

“For å få ut effekten som ligger i digitalisering. Vi i ATEA er veldig tett på teknologien. I min forståelse av digitaliseringsprosesser, så handler det om å utnytte den muligheten som ligger i å endre denne prosessen. Benyttet seg av andre prosesser, som er mer tilpasset de nye verktøyene. At vi ikke tviholder på funksjonaliteten i de eldre verktøyene.”

“Digitalisering er i mitt hode drevet av teknologi. ATEA som en av de fremste teknologi selskapene i Skandinavia og Norge, så er det naturlig at vi må drive frem denne prosessen.”

“For å fornye seg, holde seg oppdatert. I IT-bransjen er det et krav om det.”

“Det er jo fordi det er en nødvendighet for å kunne klare å utvikle seg sånn at vi ikke stagnerer. Digitalisering blir jo en nøkkel i denne delen for bedriften. Hvis man ikke utvikler seg som bedrift nå, spesielt innenfor digitalisering og data-behandling, sliter man litt. Verdien av data øker jo bare eksponentielt med den tiden vi opererer i nå... ATEA jobber jo hele tiden med digitalisering, eller vi hjelper jo mange kunder med denne prosessen samtidig som vi hjelper oss selv, for såvidt. Vi vil jo miste en del troverdighet i markedet hvis man ikke digitaliserer og utvikler seg selv og for å ikke bli hengende etter.”

“For meg er det en ineffektiv hverdag som skaper frustrasjon og irritasjon, som er det største «presset» hvis jeg må si det. Det er nok mere den gulroten med at «dette kunne ha blitt gjort så mye bedre», det er for meg den største motivasjonsfaktoren for at vi skal bli flinkere til å digitalisere.”

Når det kommer til digitalisering er det flere måter å gå frem på. Interessant nok svarer 6 av 14 respondenter at de ikke er kjent med at ATEA har noen konkret digitaliseringsstrategi. Disse respondentene viser til at ATEA er dårligere på digitalisering internt, enn ute hos kundene. Videre utdypes det at det er lite fokus på hvordan digitaliserings-verktøyene skal brukes, samt at de savner en plan for hvordan bedriften skal se ut i et langtidsperspektiv.

“Ikke som jeg er kjent med. Så det kan jeg ikke svare på.”

“Det vil jeg si det både og, der og. På en del områder er det ganske tydelig at man ønsker at visse løsninger benyttes Så det er jo en klar strategi på hva som skal brukes, men kanskje ikke helt hvordan det skal brukes”

“Også er det det der med “skomakerens barn”. På internt er vi ikke dritgod, kan jeg tørre å påstå. Det blir ofte litt sånn på lut og kaldt vann, også er det noen som har noen tanker, også er strategien sånn helhetlig å dra i samme retning... Det kommuniseres ikke

noe internt om at; «nå gjør vi det sånn, da har vi et prosjekt som ivaretar alles behov, nå er teams vår nye samarbeidsplattform». Det skjer ikke, det er opp til hver enkelt, også blir vi egentlig levende med 2 ting da, så det er jo ikke helt optimalt.”

“Ikke i det jeg legger i digitaliseringsstrategi, fordi da er vi på de 15 årene. Ingen har fortalt oss ihvertfall at det finnes noen planer, tanker eller ideer i ATEA sin toppledelse om hvordan ATEA ser ut i det samfunnet vi tror eksisterer om f.eks. 20 år. Det er noe vi etterlyser, fordi det gjør at vi nå i dag mangler litt av den rettesnoeren som vi burde hatt når vi skal ta disse korte valgene.”

“Det har vært veldig mye fokus på verktøy og programvare, og kanskje litt mindre på prosess og arbeidsmetoder.”

“Jeg føler vi gjør jævlige mye, men det blir aldri realisert. Vi setter i gang prosjekter for å realisere samhandling, digitalisere tjenester og det informeres veldig mye om det i en periode, også ser vi aldri resultatet av det. Og om resultatet kommer, så er det i form av noe nytt. Det er ikke noe som erstatter det vi hadde. Der har vi en lang vei å gå.”

Videre nevner respondentene at ATEA er bygget på en relativt flat struktur. Noe som resulterer i at medarbeiderne til en viss grad har muligheten til å delta i de beslutningsprosessene som gjennomføres. Enkelte påpeker også viktigheten av dette for at endringer skal bli mottatt på en god måte.

“Sånn som jeg har opplevd ATEA er det jo at det er en veldig flat struktur. Det er lett for meg å ta en prat med de øverste lederne hvis at det er en nødvendighet. Hvis man ser på de endringene som vi snakket om tidligere, så har ikke jeg noe problem med å gå til mine ledere å si nøyaktig hva jeg mener om det som er blitt gjort.”

“Har ikke inntrykket av at ledelsen sier vi skal gjøre det på den og den måten. Har en formening om at dette er ikke en god vei å gå. Hvis du trer noe nedover på hodet til noen, så blir det ofte ikke noe gøy. Oppnår ikke ønsket effekt da. Ofte er det slik at man kommer med tanker og ideer om noe man har observert. Så tar vi det inn i et fora, hvor vi diskutere mulighetsbildet. Så vi forankrer det ofte til alle og enhver. Viktig at alle får et eierskap til denne prosessen. Føler absolutt enhver medarbeider blir hørt, og får muligheten til å bidra.”

“Det kommer gjerne fra dem som er «up to date» i IT bransjen. Vi har noen «idebokser» eller forum hvor man kan melde inn. Vi har «design advisory board» hvor de kan sende inn på epost, vi har «service advisory board» hvor man kan sende inn ønsker og tanker.”

“Vi har både ledelse som bestemmer og kjører gjennom endring, samt at medarbeiderne får komme med innspill og delta i beslutningsprosesser. Vi har en litt hierakistruktur, slik at det er noen ledere som skjærer gjennom og sier at ATEA går sånn, men så har vi stor frihet innenfor det.”

4.1.1 Delkonklusjon forskningsspørsmål 1

Ingen av respondentene gir oss et klart svar på hva digitaliseringsstrategien til ATEA er, noe som også etterlyses av dem. Vi føler likevel at vi har fått et godt inntrykk av hvordan digitaliseringsprosesser foregår i bedriften. Respondentene mener ATEA arbeider med digitaliseringsprosesser fordi de vil ligge foran konkurrentene, tilfredsstill kundene og ikke minst gjøre arbeidshverdagen lettere for seg selv og kundene. Videre gjennomføres disse prosessene både ved at ledelsen kjører gjennom enkelte endringer fra toppen og ned, og at medarbeiderne får komme med forslag og innspill. Det påpekes at strukturen er flat og terskelen er lav for å komme med tilbakemeldinger.

4.2 Forskningsspørsmål 2: Hvilken strategi har ATEA for videreutvikling av virtuelle team?

Videreutvikling har en sentral rolle når det kommer til å effektivisere samhandlingen innad i en bedrift. Ved dette forskningsspørsmålet ville vi derfor belyse hvordan ATEA jobber med å videreutvikle de virtuelle teamene sine. Respondentene er helt klare på at ATEA benytter seg av virtuelle team fordi det er en nødvendighet for å kunne samhandle effektivt på tvers av fagområder og geografi, samt å øke kompetansen til de ansatte.

“Nei, vi bruker jo team på tvers av det vi kaller «siloeer» for å bryte disse ned og for å spre kunnskap på tvers av disse”.

“Det er jo en nødvendighet. Man sitter gjerne på hver sin haug i Trondheim, Oslo, Bergen og Stavanger. Så er jo trikset å klare å få litt synergi. Det vi ser nå er jo at det holder kanskje ikke det heller. Så nå er det jo kanskje viktig med synergi mot både Sverige og Danmark innenfor fagfelt for eksempel.”

“Det er jo det geografiske aspektet med det. Altså, ATEA er jo et veldig stort selskap som dekker hele landet, og regionen vår er jo fra Trondheim og helt nord til Hammerfest, så man er jo rett og slett avhengig av å kunne møtes på andre plattformer enn ansikt til ansikt.”

“Det er samhandling på tvers. Det er nedrivning av siloene vi har her i bedriften. Det har dere sikkert hørt flere ganger nå. Det er rett og slett fordi at hvis vi skal kunne levere gode løsninger til kundene våre, så kan vi ikke sitte med skylappene på, med sitt eget produkt, og levere til kundene.”

Videre opplyser respondentene om at ATEA bruker virtuelle team på to forskjellige måter. Virtuelle sammensetninger brukes både i forbindelse med kontinuerlige fagteam, og

behovsprøvde prosjektteam. Kontinuerlige fagteam er team som er etablert for å øke kompetansen rundt et spesielt fagområde, mens behovsprøvde prosjektteam er mye mer tilpasset de ulike prosjektene og teamene er dermed organisert deretter.

“Vi har jo virtuelle team som jeg er en del av som er direkte det vi kaller «fag-team», hvor vi utveksler informasjon om vårt fag spesielt. Du kan også si at vi benytter oss av virtuelle team når vi jobber med prosjekt også... Da er det typisk en leveranse som skal gjøres, og ressurser fra hele landet skal brukes i denne prosessen.»

“Vi har både prosjektbaserte team og fagteam. Vi har fagteamene som går på tvers, for å styrke denne fagaksen vi har. I tillegg har vi denne ... om det er casebasert eller prosjektbasert det er vi i tillegg.”

“Ofte så har vi et virtuelt team i en behovsprøvd periode, og når du er ferdig med det så går du tilbake til ditt. Vi har også bygd «Communities» i ATEA... Der vi egentlig tok alle 800 konsulentene i Norge og bokset dem inn i virtuelle fagteam, som sitter på tvers av hele Norge. Det flyver veldig godt. Der ligger det 6-7 grupperinger/virtuelle team innenfor et fagområde eller en kompetanse.”

Respondentene mener at ATEA ikke har noen konkret strategi for å videreutvikle de virtuelle teamene som er dannet. Enkelte påpeker at de ikke har kommet så langt i ATEA, og at de heller er inne i en startfase hvor dannelse og opprettholdelse av disse teamene er i fokus fremfor videreutvikling. Andre respondenter nevner at dette er litt opp til deltakerne selv i de virtuelle teamene.

«Jeg kjenner ihvertfall ikke til det, dessverre.»

“Jeg vet ikke faktisk, det har jeg ikke et godt svar på egentlig. Det er ikke... jeg kjenner ikke til at det er gjort noe spesielt for å videreutvikle de, nei. Jeg føler ikke at vi har

kommet helt til det punktet enda, med at vi snakker om å videreutvikle de virtuelle teamene i ATEA. Vi snakker hele tiden om etablering av virtuelle team og å opprettholde de teamene man allerede har, men å videreutvikle de... jeg tror ikke vi har kommet helt dit enda faktisk.”

“Jeg kan ikke snakke for alle andre, jeg kan bare si hvordan jeg gjør det. Det utvikles egentlig ut ifra at jeg har satt i gang, sånn som i januar, hvor jeg har invitert/innkalt et sett med folk på tvers av avdelinger og roller hvor de deler sine erfaringer også justerer vi agendaen til neste møte på bakgrunn av disse samtalene. Så det er egentlig lead-basert, altså «learning by doing» så det er ikke noen faste rammer for dette, men vi prøver det og lærer av dette og prøver igjen vil jeg påstå.”

“Der har vi eiere av de ulike teamene. Kall det tjeneste-eier f.eks. Alltid noen som har et ansvar for at dette drives fremover. Kommer mye an på teamet. Om man har samlinger, faglig påfyll osv. Møtes å snakke om pros/cons.”

At det ikke er noen klar strategi for hvordan virtuelle team i organisasjonen skal videreutvikles kan føre med seg negative konsekvenser for de aktuelle teamene. En av respondentene velger å utdype rundt konsekvensene de opplever som følger av dette:

«Ja, det har vi. Det er fordi at vi har virtuelle team som etableres og som dør ut veldig lett av seg selv. Dette kan vel skje litt fordi at vi ikke har et så stort fokus på å videreutvikle de. Det blir tatt et initiativ, noe fungerer dårlig også gir man heller bare opp istedenfor å prøve å gjøre noe med dette problemet. Det er typisk sånt som skjer føler jeg.»

Det nevnes også at videreutvikling av virtuelle team forekommer noe automatisk, da det i stor grad handler om å skape relasjoner mellom mennesker. Når disse relasjonene blir sterkere, blir den virtuelle samhandling bedre og man oppnår større effekt av de virtuelle teamene.

«Si det... Det er jo at vi blir bedre på samhandling. At vi lærer hverandre å kjenne og at vi blir bedre på å vite hva slags kompetanse flere sitter med som vi kan bruke i andre situasjoner og prosjekter. Konkret hvordan vi videreutvikler teamene har jeg ikke så godt svar på, dessverre.»

4.2.1 Delkonklusjon forskningsspørsmål 2

Respondentene gir tydelige tilbakemeldinger om at det mangler en konkret strategi for hvordan virtuelle team i ATEA skal videreutvikles. ATEA er også nærmere en oppstartsfasen i bruken av virtuelle team, og har følgelig ikke hatt noe stort fokus på videreutvikling. Dette har videre ført til at de virtuelle teamene har en tendens til å dø ut, ettersom man er dårlige til å følge opp samarbeidet. Enkelte respondenter nevner at de føler at virtuelle team videreutvikler seg noe selv, da det skaper relasjoner mellom mennesker, som gjør at samhandlingen bedres gjennom at relasjonene blir sterkere.

4.3 Forskningsspørsmål 3: Hvordan arbeider ledere med utviklingen av virtuelle team?

Som leder av virtuelle team og andre virtuelle samarbeid, er det viktig å ha fokus på å opprettholde og videreutvikle de ulike teamene. Ved å spørre medarbeiderne om dette fikk vi et innblikk i hvordan dagens ledere i de virtuelle teamene i ATEA opererer og hvor deres fokus ligger på dette området.

Det påpekes av flere respondenter at det er stor variasjon på hvordan ulike ledere leder teamet, og hvor dedikert og flinke de er til å videreutvikle og opprettholde dem. Dette vil også ha innvirkning på hvor effektive og "nyttige" disse teamene oppfattes for hver enkelt medarbeider. Våre respondenter forklarer at det er veldig enkelt for dem å føle stor distanse mellom seg selv og de ulike virtuelle teamene de er med i, spesielt hvis de deltar i mange ulike virtuelle team samtidig.

“... det tror jeg er veldig variabelt. Jeg tror det er noen som er litt framme i skoa, som synes det med virtuelle team høres kult, fint og flott ut, og har hørt mye fra hvordan de gjør det i Google, Spotify og mange andre som bruker det i stor grad, også har du andre ledere som sikkert ikke vet hva dette er engang”.

“Dette kommer helt an på hvilken type du er, hvis jeg har forstått spørsmålet rett. Jeg synes at en leder, er mye mindre leder når vedkommende er i et virtuelt team. Han er ikke i det virtuelle teamet på grunn av at han er en leder, han er der på grunn av at han har noe kompetanse om kunden, prosjektet eller hva som helst.”

“... Det er en stor utfordring man har med virtuelle team. En medarbeider ønsker som oftest å bli sett, et ønske om nærhet. Det blir en helt annen dialog når man er en del av et virtuelt team. Man får et helt annet forhold til det. Dette gjenspeiles også i måten å lede et fysisk team kontra et virtuelt et. Det er eksempelvis stor forskjell på oppfølging. Så fjernledning er en annen faktor enn det å lede et fysisk team. Man må kunne se folkene man jobber med, hvis ikke mister man for nærheten til de man jobber med. Når man fjernleder så ser man ikke dagsformen til vedkommende for eksempel.”

Det nevnes at siden det ikke har vært rettet så stort fokus mot videreutvikling av virtuelle team, i neste omgang fører til at de lettere har en tendens til å “dø ut av seg selv”.

“... det er fordi at vi har virtuelle team som etableres og som dør ut veldig lett av seg selv. Dette kan vel skje litt fordi at vi ikke har et så stort fokus på å videreutvikle de. Det blir tatt et initiativ, noe fungerer dårlig også gir man heller bare opp istedenfor å prøve å gjøre noe med dette problemet. Det er typisk sånt som skjer her føler jeg.”

De fleste respondentene kommer med reflekterte svar når det kommer til hvordan virtuelle team videreutvikles. De peker i stor grad på at dette “ansvaret” hviler like mye på hver enkelt

medarbeider og hver deltaker i de ulike teamene, og ikke bare hos de ulike lederne. Dette har også en sammenheng med at mange poengterer at virtuelle team krever stor grad av selvledelse.

“... det er jo hele tiden at man prøver å finne ut om de ulike løsningene var gode og hva som fungerer med de ulike samhandlingsverktøyene vi benytter oss av.... Det er vel gjennom prøving og feiling at ting formes og utvikles. Sånn finner man løsninger på ting og hvordan man kan bruke det.”

“Sånn som det er nå, etter at et prosjekt er ferdigstilt, så vet jo de som har vært med på dette hva de andre i teamet står for og hva de kan bidra med inn i andre sammenhenger.. Man har aldri det samme teamet til noe som helst, men gjennom tidligere samhandlinger lærer man seg jo å kjenne sånn at man kan komponere nye team som fungerer. Man kan vel si at man kan “spisse laget” rett og slett. Så det er jo hele tiden her en form for utviklingsprosess hvor man blir kjent med flere og vet hvilke kvaliteter de enkelte besitter..... egentlig så er det jo all denne samhandlingen mellom flere folk, en form for utvikling i seg selv. Man ser hva som funker, og ikke minst hva eller hvem som ikke funker.”

I og med at videreutviklingen hviler mer på hver deltaker i teamet, kommenterer også våre respondenter at maktbalansen i virtuelle team er noe annerledes enn i fysiske samlokaliserte team. Her poengteres det at det i mye større grad er åpent for selvledelse og at makten er flyttet fra den historiske prosjektlederen, til at hver enkelt medarbeider besitter større grad av makt til å bestemme over egne arbeidsoppgaver og fremgangsmåter. Denne autonomien har mange av våre respondenter påpekt.

“... virtuelle team kan være med på å bryte ned den her organisatoriske settingen man kanskje ser med at man her en leder og en mellomleder og under disse er medarbeiderne. Mens i virtuelle team så er man kanskje ikke i denne settingen. Da har

man mere et sånn område rundt fag. Da kan det jo hende at konsulenter er den viktigste "personen" i det hele. Det er på mange måter han eller hun som er eksperten i teamet på en måte."

"...men i de virtuelle teamene i de fagområdene vi har så tar man det ansvaret man selv ønsker å ta"

"Dette er veldig forskjellig! Har man en formell sammensetning, hvor det er en definert leder så vil denne personen ha ansvaret for å sette agendaen, kalle inn, delegere oppgaver. I en dynamisk setting (altså virtuelle team) så må man ta ansvaret selv. Levere inn, ta på seg oppgaver som man ser må gjøres. Her er det mere fritt og åpent."

Respondentene kommenterer at det ikke er rettet så mye fokus mot at medarbeiderne er med på diverse evalueringer av det virtuelle samarbeidet etter endte prosjekter. Dette ansvaret hviler på de ulike lederne.

".. da er det jo prosjektlederne som gjør den delen etter endt prosjekt-tid. Det blir vel også mere sånn som dette da, at de gjennomfører et intervju av deltakerne hvor de får sagt hva de mener om prosjektet og måten det har blitt jobbet på. Men stort sett så er det prosjektlederne som evaluerer dette selv."

4.3.1 Delkonklusjon forskningsspørsmål 3: Hvordan arbeider ledere med utviklingen av virtuelle team?

Det nevnes av medarbeiderne i ATEA at dette kommer veldig an på hvilken type leder det er snakk om, og det kommer an på hvor stort fokus denne lederen har på å benytte seg av virtuelle team, og videreutvikling av de virtuelle teamene. Våre respondenter svarer reflektert på dette spørsmålet. De forklarer at mye av ansvaret i virtuelle team flyttes fra lederne til hver enkelt medarbeider, og deres evne til å videreutvikle teamene de er en del av. I virtuelle team finner man i større grad selvledelse og lederne mister mye av kontrollen over de ulike

ressursene i teamet. I samsvar med at hver enkelt medarbeider får mer frihet, får lederne mindre oversikt over hva som faktisk foregår til enhver tid i de forskjellige teamene. Noen respondenter peker på at dette kan være problematisk da dette kan resultere i at teamet ikke føles relevant og alle deltakerne bare gjør ting slik som de selv vil. Dette foregår uten at teamet har noen klar retning eller rød tråd. Noen respondenter er derimot positive til denne åpne måten å lede team på. Man blir som medarbeider mye mer autonom, og har i mye større grad muligheten til å bestemme over ulike deler av arbeidshverdagen og arbeidsoppgavene sine selv.

4.4 Forskningsspørsmål 4: Hvordan deles kunnskap i virtuelle team?

Når ny kunnskap blir ervervet i det virtuelle teamet, er det sentralt med god kommunikasjon og informasjonsdeling ut til resten av bedriften. Dette medfører at bedriften kan lære av sine feil, og øke samhandlingen for å jobbe mer effektivt i fremtiden.

Med vårt siste forskningsspørsmål ønsket vi å få svar på hvordan medarbeiderne opplever kunnskapsdeling og læring, både internt i det virtuelle teamet og eksternt til resten av bedriften. Svarene vi endte opp med viser at det varierer hvor dyktige teamene er til å evaluere seg selv etter endt periode eller prosjekt.

“Etter hvert sånne møter så evaluerer vi om det vi har gjort har vært nyttig, og hva som kunne ha blitt gjort annerledes til neste gang.”

“Vi har ingen evaluering. Prosjektlederen skriver en sluttrapport, men den er det null involvering i og egentlig ikke noe innsyn i heller. Da må du fysisk spørre etter å få tilgang til sluttrapporten for å få se den.”

Videre skilte respondentene mellom formelle og mindre formelle strukturer, hvor informasjonsflyten er styrt av hvor formalisert teamet er.

“Det gjøres mer i formelle strukturer. Må ha en prosjektevaluering, der man går gjennom samarbeidet, og hvordan det ble løst. Hva fungert, hva fungert ikke?

I uformelle strukturer blir det mer opp til hver enkelt i denne fasen. Blir ofte mindre av dette her.”

“Jo mer uformell teamet er, jo mer uformell er informasjonen også. Om det er prat ved kaffemaskinen, Messenger, Snapchat eller om det er prat på Teams. Alt kommer litt an på hvor formalisert det er.”

Dette åpner dører hvor det er mulig å tilegne seg kunnskap, selv om man ikke befinner seg på kontoret.

“De kan sitte hjemme eller i bilen å bare høre på møter. Det er jo fantastisk med denne teknologien.”

En sentral faktor for god kommunikasjon og kunnskapsdeling er en felles konsensus på hvilke plattformer medarbeiderne skal benytte seg av. Plattformen som ble hyppigst nevnt var Microsoft Teams, og samtlige respondenter mente at dette var den “korrekte” plattformen for informasjon- og kunnskapsdeling. Utfordringer her ligger å ha en felles forståelse blant medarbeiderne på hvordan man skal benytte seg av Microsoft Teams. Dette kan være problematisk uten felles retningslinjer eller nødvendig opplæring.

“Jeg tror teams er måten å gjøre det på. Det er den plattformen som inneholder alt man trenger. Men ATEA har aldri laget noen «best practice» for hvordan vi skal jobbe «Teams». Så det er litt cowboy-stil for hvordan folk gjør det i «Teams» da. Noen gjør det på en måte mens andre gjør det på andre måter. Også har du kanskje en prosjektleder som ikke har begynt å bruke «Teams», som skal begynne å bruke et helt annet verktøy. Da har du plutselig en ny plattform du skal forholde deg til.”

“Noen prosjekter er det ganske ryddig og oversiktlig, mens i noen andre så er det helt håpløst organisert. Planen videre der ville jo vært å få den der strukturen der, en slags mal på hvordan ting skal være.”

“Da jeg startet her så var det mere tut og kjør fra første stund. Jeg var på “on-boarding” i Oslo i en dag hvor de snakket om TEAMS og at det skulle bli vårt foretrukne samhandlingsverktøy.”

“Det var mere; «Vi skal bruke TEAMS». Og det er kanskje derfor det har blitt litt sånn at det ikke er noen fast struktur på hvordan prosjektoppbyggingen i TEAMS er.”

Dog fortalte 4 av 14 respondenter at plattformen de benytter seg av kan variere i stor grad. Enkelte respondenter så på dette som en stor utfordring hvis det ble utydelig hvor relevant informasjon befinner seg, mens andre uttrykte frustrasjon.

“Så lenge det ikke blir for mange plattformer, så vil informasjonsdelingen være god. Vi må være tydelig på hvor informasjonen ligger. Blir det utydelig hvor denne informasjonen ligger, så er dette en kjempeutfordring. Så er en balansegang på hvor mange skal man ha.”

“Så det er liksom fem til seks steder der informasjonen kan være. Og det er jo jækla greit, hehe, når man skal inn og finne DEN fila, er den der, der, der eller der? Så da er det litt problematisk. Hva skal man si? Det er jo TEAMS som er informasjonskanalen, men... jeg bli oppgitt bare av å tenke på de greiene her kjenner jeg.”

Når det kommer til kunnskapsdeling eksternt til resten av medarbeidere i ATEA, mener respondentene at ATEA har en del å jobbe med. Hva som er verdt å dele og ikke vil alltid være en utfordring. I tillegg virker det ikke som at de har et fast rammeverk på hvordan dette skal deles. Det virker som at mye er lagt opp til at den enkelte medarbeideren må oppsøke denne informasjonen, i motsetning til å få den servert.

“Det skjer på den måten at noen kanskje får nyss i hva de jobber med. Dersom noen synes det er interessant og har lyst til å se på det, så må man spør om å få lov til å få være med å se. Det er ingen videreformidling av det vi har jobbet med”

“men situasjonen blir jo en helt annen for de medlemmene som ikke har vært en del av det teamet for de må jo faktisk aktivt gå inn selv for å finne denne informasjonen, det er jo heller ikke helt optimalt. Da må man faktisk aktivt søke opp data heller enn å bli pushet på data på en måte. Der har vi vel kanskje en vei å gå.»

4.4.1 Delkonklusjon forskningsspørsmål 4: Hvordan deles kunnskap i virtuelle team?

De fleste respondentene svarer at å delta i virtuelle team har en utelukkende positiv konsekvens for læring. Der møter man nye folk, og de man vanligvis ikke snakker så mye med. Det er også stort fokus på det positive med kompetanseoverføring og kunnskapsdeling, som igjen bidrar til at læringen i virtuelle team er god. Mange peker på at dette er en nødvendighet for at ATEA som organisasjon skal utvikle seg, samt at hver enkelt medarbeider skal utvikle seg. Det kommenteres også at man lærer mer helhetlig i virtuelle team, man får med det store og hele bildet i forskjellige leveranser og man får økt kunnskap på flere fagfelt utover sitt eget.

Mange påpeker at læring over video kan være utfordrende, fordi det er vanskeligere å holde følge med på hva som foregår på de andre sine skjermer. Ingenting slår å gjøre ting sammen og guide hverandre gjennom ting sammen. Over video blir hele denne prosessen mer kronglete.

Kunnskapsdeling kan være veldig uoversiktlig når det kommer til hvor ulik informasjon befinner seg. Medarbeiderne i ATEA benytter seg av Microsoft Teams, men deltar i veldig mange forskjellige team og kanaler. Dette kan virke veldig rotete og uoversiktlig for den enkelte.

Ved at kunnskap deles innad i ATEA fører dette i neste omgang til at medarbeiderne blir mer kompetente. Noen har kommentert at dette har innvirkning på motivasjonen til hver enkelt medarbeider. Det blir etablert en kultur hvor man har fokus på å gjøre hverandre gode og å ha det trivelig på jobb. Dette kaller medarbeiderne for grobunnen for god delingskultur, hvorpå medarbeiderne deler alt fra kompetanse til gode løsninger på ulike problemer som har oppstått.

5.0 DRØFTING

I dette kapitlet skal vi drøfte våre empiriske funn på bakgrunn av eksisterende teori og tidligere forskning. Her ser vi på om våre funn samsvarer med den tilgjengelige teorien eller om de er i strid med den. Drøftingen tar utgangspunkt i de fire forskningsspørsmålene vi har utarbeidet, hvor hensikten er å svare på problemstillingen.

5.1 Hvilken strategi har ATEA for digitalisering?

Ved dette forskningsspørsmålet ønsket vi å finne ut om ATEA hadde noe konkret strategi i forbindelse med digitalisering. Empirien vi har samlet inn peker mot at ATEA mangler en konkret fremstilling av hva denne strategien er, eller at den er dårlig kommunisert ut i organisasjonen. Til tross for dette er det en felles forståelse internt, av hvorfor ATEA gjennomfører digitaliseringsprosesser og hvordan de gjennomføres.

Andersen og Sannes (2017) påpeker viktigheten av en digitaliseringsstrategi, da digitalisering består av mer enn å bare endre noe fra et fysisk eller analogt format til et digitalt format. Dette begrunnes videre ved at digitalisering på mange måter påvirker konkurransesituasjonen, ved at det oppstår nye muligheter eller potensielle nye trusler. På bakgrunn av dette er det viktig å kunne tilpasse sin forretningsmodell og strategi for å utnytte digitaliseringen. Dette påpekes også av Porter og Heppelmann (2014). I henhold til empirien vi har samlet inn pekes det på at medarbeiderne sjelden ser resultatet av digitaliseringsprosessene, eller endringsprosessene som gjennomføres. Noe som kan henge sammen med at ATEA ikke har kommunisert noen klar strategi for hvordan slike prosesser skal gjennomføres, og målet med dem. Når man ikke har kommunisert noe klart mål ved en prosess, blir det også vanskelig for medarbeiderne å se noe resultat.

Bharadwaj et al. (2015) nevner fire essensielle områder ved en digitaliseringsstrategi; Omfang, skala, hastighet og verdiskaping. Det første området er omfang, som går ut på hvordan bedrifter kan oppnå større rekkevidde, samt bedre informasjonsdeling ved hjelp av

digitalisering, og vil dermed forbedre kommunikasjon og samarbeid innad i organisasjonen Bharadwaj et al. (2015). Digitaliseringsstrategien skal også ta hensyn til hvordan digitalisering skal implementeres og brukes. Empirien vår tyder på at ATEA er god til å innføre nye digitale løsninger, men at de er dårligere på retningslinjer på hvorfor og hvordan de skal brukes. Noe som igjen kan bidra til et tap i effektivitet.

Det neste essensielle området er skala. Dette området omfatter at lavere enhetskostnader fører til økt lønnsomhet. Her må vi tenke på skala i både fysiske og digitale termer (Bharadwaj et al., 2015). Digitalisering og forbedrede løsninger åpner opp for større markeder, samt lavere produksjonskostnader. Empirien vår tilsier at medarbeiderne i ATEA ikke kjenner til organisasjonens digitaliseringsstrategi. Dette kan føre til at ATEA går glipp av muligheter som forekommer som en konsekvens av teknologisk utvikling i markedet. Noe av årsaken til dette er at medarbeiderne mangler en klar plan for hva ATEA ønsker og hvordan de går frem for å implementere nye løsninger.

Bharadwaj et al. (2015) peker på hastighet som et kritisk område i den digitale tidsalder. Ved hjelp av en digitaliseringsstrategi kan man redusere tidsbruken ved beslutningsprosesser vesentlig. Strategien legger til rette for hurtigere lansering av produkter og større mengde data samles raskere (Bharadwaj et al., 2015). Det nevnes i empirien vi har samlet at medarbeiderne savner en rettesnor når de skal foreta kortsiktige beslutninger. Dette bidrar til usikkerhet i beslutningsprosesser og kan hindre effektiviteten i organisasjonen. Videre kan det også føre til at man kommer frem til feil beslutning og man risikerer at det ender opp som en merkostnad for organisasjonen. Man kan også ende opp med en arbeidsstokk som "drar" bedriften i forskjellige retninger.

En digitaliseringsstrategi bidrar også til ytterligere verdiskaping ved å skape flere muligheter. Digitaliseringsstrategien åpner for nye muligheter til å skape verdier fra informasjon, og gjør kommunikasjon og samarbeid internt i organisasjonen enklere (Bharadwaj et al., 2015).

Jacobsen (2018) skiller mellom to endringsstrategier på hver sin side av skalaen, strategi E og strategi O. Med bakgrunn i våre empiriske funn, er vi av den oppfatning at ATEA er en organisasjon med relativt flat struktur. Medarbeiderne får komme med innspill og delta i beslutningsprosesser, hvor dette er mulig. Enkelte respondenter påpeker også at det foreligger en indre motivasjon hos medarbeiderne for å forbedre og endre seg. Dette kan ha en sammenheng med det markedet de opererer innenfor, og tyder på at endringsvilje er en del av kulturen i organisasjonen. Videre påpekes det riktignok at ledelsen i enkelte tilfeller er nødt til å kjøre gjennom enkelte endringer, da det er snakk om en relativt stor organisasjon med over 7000 ansatte. Da blir det forståelig nok vanskelig at alle skal få delta dersom man ønsker effektivitet i prosessen. Mye tyder på at ATEAs endringsstrategi lener mot en strategi O. For oss er det uklart hvorvidt dette er et bevisst valg fra ledelsens side, eller om dette er noe som bare har skjedd av seg selv.

5.1.1 Delkonklusjon forskningsspørsmål 1

Med hensyn til den empirien vi har samlet inn hos ATEAs medarbeidere, sett opp mot teorien vi fant relevant, kan vi konkludere med at ATEA enten har en dårlig kommunisert digitaliseringsstrategi, eller at de ikke har noen konkret strategi på dette området. Dette er med på å forhindre lønnsomhet og effektivitet når det kommer til interne digitaliseringsprosesser. Det at medarbeiderne ikke er kjent med strategien fører til at de mangler den rettesnoren som kan øke potensialet for å ta raske og riktige beslutninger. Videre kan det resultere i at ATEA som organisasjon går glipp av muligheter, fordi medarbeiderne ikke vet nøyaktig hvilken retning virksomheten skal gå i. ATEAs endringsstrategi synes å dra mot en strategi O, hvor medarbeiderne i stor grad får delta i endrings- og beslutningsprosesser.

5.2 Hvilken strategi har ATEA for videreutvikling av virtuelle team?

Videre ønsket vi ved vårt andre forskningsspørsmål å undersøke om ATEA har noen strategi for å videreutvikle de virtuelle teamene i organisasjonen. Med dette mener vi om det foreligger noen plan for hvordan de kan forbedres og opprettholdes.

I henhold til vår empiri er respondentene klare på hvorfor ATEA velger å benytte seg av virtuelle team. Dette kan i all hovedsak begrunnes ved at det foreligger et ønske og en nødvendighet om å kunne dele kunnskap og kompetanse, på tvers av geografiske begrensninger. Respondentene kommenterer også at virtuelle team er en nødvendighet i dagens situasjon, hvor tjenestene ATEA leverer ut til sine kunder øker i omfang og kompleksitet. Samtidig er slike sammensetninger med på å bryte ned “siloeer” i organisasjonen. Siloeer er enheter innad i en organisasjon som ubevisst har skapt sin egen kultur eller identitet. Med dette menes altså at man bryter ned disse enhetene, i et forsøk på å forbedre samhandlingen på tvers av organisasjonen. Respondentenes uttalelser står i stil med Northouse (2015), som argumenterer for at dette er en stor fordel for bedrifter, og at det samtidig er med på å kutte kostnader tilknyttet reising. De miljømessige gevinstene er jo også store knyttet til dette.

Greenberg et al. (2007) påpeker at bruken av virtuelle team gir grobunn for fleksibilitet, kunnskapsdeling og kunnskapsutnyttelse, som vil være en nødvendighet for å møte økte krav i dagens konkurransepregede samfunn. Muligheten til å kunne koble sammen de mest kunnskapsrike og kompetente medarbeiderne uavhengig av geografisk lokasjon, gir virtuelle team en enorm fordel (Northouse, 2015). Av empirien kommer det frem fra våre respondenter at ringvirkningene ved bruken av virtuelle team er gunstig for kunnskapsdeling, og at man som medarbeider lærer mer helhetlig og utvikler seg. Noe som i neste omgang også kan virke positivt ut på motivasjon og jobbtilfredshet.

ATEA benytter to forskjellige former for virtuelle team. **Fagteamene** er kontinuerlige team bestående av faggrupperinger, hvor det deles kompetanse og kunnskap. **Prosjektteam** er derimot team som jobber målrettet mot en oppgave eller leveranse. Robbins og Judge (2017) skiller i teorien mellom arbeidsgrupper og team. I denne sammenhengen kan vi dra paralleller mellom de virtuelle fagteamene i ATEA og arbeidsgrupper, og virtuelle prosjektteam som det Robbins og Judge (2017) beskriver som team. I fagteamene vil resultatet bli summen av hvert medlems bidrag (Robbins og Judge, 2017). Dette er stemmer godt overens med empirien vi har samlet inn, hvor flere respondenter nevner at det er hvert enkelt medlems oppgave å bidra inn

i de virtuelle fagteamene. I prosjektteam jobbes det derimot målrettet mot et ønsket resultat eller en leveranse, noe som fører til en klarere forventninger og arbeidsoppgaver.

Empirien vi har samlet inn gir et inntrykk av at det mangler en konkret strategi for hvordan ATEA skal videreutvikle de virtuelle teamene i organisasjonen. Respondentene påpeker at ATEA er inne i en startfase når det kommer til virtuelle team. De føler fokuset derfor først og fremst ligger på å etablere og opprettholde dem, fremfor å videreutvikle dem. Videre påpekes det at virtuelle team i organisasjonen har en tendens til å “dø ut”, og at de sliter med å opprettholde dem. Men kan ikke nettopp dette forekomme som en konsekvens av at det ikke er noe særlig fokus på videreutvikling?

Schei, Sverdrup, Heiene og Olsen (2019) har utarbeidet åtte trinn for effektiv virtuell samhandling. Her påpekes blant annet viktigheten av et fysisk møte før man begynner å arbeide virtuelt. Flere av respondentene nevner også at dette er kritisk dersom man skal kunne samhandle godt virtuelt. Viktigheten av å kommunisere forventninger trekkes også frem. Dette er særlig aktuelt i de virtuelle fagteamene fra et videreutviklings perspektiv, hvor empirien viser at det mye godt opp til hver enkelt medarbeider å bestemme over egen deltakelse. Videre drar Schei, Sverdrup, Heiene og Olsen (2019) frem klare møteinstrukser som et viktig punkt. Enkelte respondenter nevner at det er vanskeligere å holde oversikt i virtuelle team kontra fysiske, da det er færre møter og større geografiske avstander.

5.2.1 Delkonklusjon forskningsspørsmål 2

ATEA benytter virtuelle team både når det kommer til fagteam og prosjektteam.

Det kommer klart frem av empirien at ATEA mangler en strategi for videreutvikling av virtuelle team. Medarbeiderne påpeker at virtuelle team i organisasjonen har en tendens til å forfalle, noe som vil være en direkte konsekvens av for lite fokus på videreutvikling. Det nevnes i teorien at flere fysiske møter mellom deltakerne kan forbedre flyten innad i teamet. Klare møteinstrukser og kommunikasjon er viktig for å holde oversikt, samt engasjere deltakelse innad i

teamet. Sistnevnte faktorer vil kunne bidra til å videreutvikle og opprettholde virtuelle team i større grad.

5.3 Hvordan arbeider ledere med utviklingen av virtuelle team?

Av den innsamlede empirien kan det virke som at medlemmene i de virtuelle teamene ser heller at det foreligger et større behov for å etablere og opprettholde de virtuelle teamene de har opprettet. Og at de enda ikke kan begynne å tenke på hvordan de skal videreutvikle de. Det er spesielt en felles oppfatning som kommer frem av vår empiri. Det påpekes ofte av respondentene at videreutviklings-ansvaret hviler like mye på hver enkelt medarbeider som hos de ulike lederne. Dette viser at det foreligger en større del av selvledelse og ansvar hos hver enkelt medarbeider. Under dette ansvaret faller også hvordan de virtuelle teamene best mulig skal videreutvikles. Av våre respondenter poengteres det at virtuelle team på mange måter utvikler seg selv, ved at de som deltar i ulike team lærer hverandre å kjenne. Deltakerne skaffer seg både kunnskap og erfaringer om hvilke samhandlingsverktøy som fungerer, og hvilke som ikke fungerer. Det er gjennom prøving og feiling at de virtuelle teamene utvikles, og dette ansvaret ligger ikke nødvendigvis hos lederne av de ulike teamene.

I denne oppgaven har vi valgt å ta for oss Hersey og Blanchards modell om situasjonsbestemt ledelse, hvor de hevder at det ikke er mulig for en leder å anvende kun én lederstil i alle situasjoner (Northouse, 2015). Av empirien vi har samlet inn pekes det på at det er nettopp ved denne fremgangsmåten ledere oppnår størst suksess når det kommer til virtuelle team. Teamene drives av lederne, og hvordan de blir drevet av lederne er en faktor for hvor suksessfulle de virtuelle teamene blir. Ved at lederen i et virtuelt team åpner for å endre sin lederstil til en mer deltakende lederstil, som Hersey og Blanchard referer til i sin modell om situasjonsbestemt ledelse, hvor mye av ansvaret blir flyttet over til hver enkelt medarbeider (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Dette vil i neste omgang ha positiv innvirkning på teamet og hver enkelt medarbeider, både med tanke på tillit og motivasjon.

Betraktningene om denne maktforskyvningen deler også Sjøvold (2014), og definerer ledelse i et teamperspektiv. Nettopp denne maktforskyvningen er avgjørende for at ledelse i team skal fungere, og øker dermed sannsynligheten for at team vil kunne løse sine oppgaver (Sjøvold 2014). Dette fremkom også av vår empiri, da våre respondenter peker på at denne måten å lede de virtuelle teamene på høster mest suksess.

Behovet og viktigheten av selvledelse i virtuelle team påpekes av Bell og Kozlowski (2002). Dette forekommer på grunn av at de virtuelle, teknologiske verktøyene innsnevrer en teamleders mulighet til å utøve det som kalles «sterkt» lederskap (Sjøvold, 2014). Mangelen lederen har på å kontrollere teammedlemmene nevnes som et problem både av Bell og Kozlowski (2002), og dette skinner også igjennom av vår empiri. Det vil alltid være vanskelig for en leder å vite eksakt hva hvert enkelt teammedlem holder på med, og om de faktisk jobber med det de skal. Siden dette forekommer, påpekes dermed viktigheten av at noen av ledelsesfunksjonene må bli overlatt til teammedlemmene, som igjen fører til at de blir mer avhengig av hverandre. Dette resulterer i at medlemmene fyller disse med individuelle bidrag. Eksempel på dette kan være at ledere må implementere et system hvor medlemmene vil kunne regulere og evaluere sin egen prestasjon, samt teamets prestasjoner (Bell og Kozlowski, 2002).

5.3.1 Delkonklusjon til forskningsspørsmål 3

Av vår empiri fremkommer det at medarbeiderne i ATEA mener at utviklingen av virtuelle team ikke i all hovedsak skal hvile på team-lederens skuldre, men at dette heller er en oppgave som hviler like mye på hvert enkelt teammedlem. Ved økt bruk av virtuelle team vil deltakerne lære hverandre å kjenne, og vil i så måte tilegne seg kunnskap om andre, samt skaffe seg erfaringer om hvilke teknologiske verktøy som er best skikket i ulike settinger. Over tid vil bedriften ha virtuelle team som utvikler seg selv ved at medarbeiderne er seg selv bevisst, og benytter seg av verktøy og samhandlingsformer de selv vet fungerer godt.

5.4 Hvordan deles kunnskap i virtuelle team?

Med vårt siste forskningsspørsmål ønsket vi å finne ut hvordan nyervervet kunnskap og læring blir distribuert innad i det virtuelle teamet, og eksternt til resten av ATEA. Kunnskap er organisasjonens viktigste ressurs, og ved bruk av effektiv og god kunnskapsdeling, vil dette øke kunnskapens verdi. Dette fordi dialogene som oppstår mellom de ansatte vil resultere i dannelse av nye ideer, som i neste omgang kan lede til ny kunnskap (Nonaka, 1994).

Den innhentede empirien drar oss i retningen av at mye av ansvaret for kunnskapsdeling og læring hviler på den enkelte medarbeider, og i hvilken grad strukturen er formell eller uformell. Det viser seg at i formelle strukturer er kunnskapsdelingen og evalueringen god, men i mer uformelle strukturer finnes det et stort potensial for forbedring. Mye ligger i at det er en usikkerhet i hva hver enkelt ser på som «verdt» å dele, og persontype vil være avgjørende for om kunnskapsdelingen finner sted.

Konsensus på hvilke plattformer medarbeiderne skal benytte seg av er en sentral faktor for god kunnskapsdeling. Med tanke på medarbeidernes forhold til digitale kommunikasjonsverktøy kan vi fra teorikapittelet trekke frem de to barrierene, som ifølge Purvanova (2014) er av stor betydning for virtuelle team. Det må avsettes tid, i tillegg til at det må være en villighet til å lære seg de aktuelle kommunikasjonsverktøyene. Vår empiri viser at flere av medarbeiderne ser på seg selv som teknologer, og de aller fleste er fortrolige med kommunikasjonsverktøyene som benyttes. Dette fremstår med andre ord ikke som en utfordring for bedriften.

Videre påpeker Purvanova (2014) hvordan digitale kommunikasjonsverktøy kan være gjenstand for vanskeligheter og tekniske feil. ATEA er spesialister på IT-infrastruktur så de tekniske løsningene skal være gode. Utfordringen her blir å kommunisere hvilke kommunikasjonsverktøy som skal benyttes situasjonsbasert, i tillegg til å ha en fast struktur eller mal på hvordan man skal benytte seg av det aktuelle verktøyet. Enkelte respondenter påpeker at nettopp dette har en tendens til å være en utfordring, og at det gjerne forekommer som en konsekvens av at det benyttes flere virtuelle samhandlingsplattformer i organisasjonen.

De fleste respondentene svarer at det har en utelukkende positiv konsekvens for læring å delta i virtuelle team. Det er også stort fokus på det positive med kompetanseoverføring og kunnskapsdeling, som igjen bidrar til at læringen i virtuelle team er god. Mesmer-Magnus et al. (2011) antyder at virtuelle team åpner for mer direkte tilgang til relevante personer, noe som stemmer. Vår empiri viser dog at terskelen for å spørre andre om «filleting» er høyere i virtuelle team kontra de mer tradisjonelle, noe som kan være hemmende for kunnskapsdeling.

Der kommunikasjon i tradisjonelle team gjerne forekommer hyppigere, både i verbal- og ikke-verbal form, er kommunikasjonen i virtuelle team ofte asynkron, mindre interaktiv og mindre relasjonsorientert (Mesmer-Magnus et al., 2011). Dette stemmer godt overens med empirien som viser at det å jobbe virtuelt uten fysisk menneskelig interaksjon, resulterer i et “kaldere” forhold som er vanskeligere å forholde seg til. Dette “kalde” forholdet kunne oppstå som et resultat av mangelfull menneskelig interaksjon og småprat.

Videre blir det relevant å trekke inn modellen til Nonaka og Takeuchi (1995) om kunnskapsdeling, hvor man risikerer at den nødvendige sosialiseringen forsvinner i virtuelle teamene, og at den tause kunnskap forblir taus hos det enkelte individet. Dette bygger videre på at terskelen er større for å spørre om «filleting» virtuelt, og kan resultere i at kunnskapen forblir taus, da flere medarbeidere var redde for å «plage» andre med såkalte småproblemer. Flere medarbeidere hevdet at læring over video kunne være utfordrende. Dette fordi det kan være vanskelig å følge med på hva som foregår på de andre skjermene. Resultatet av dette fører til at hele prosessen kan oppleves som kronglete. Det følelsesmessige perspektivet vil også være en utfordring, da man mister store deler av kroppsspråket når det kommer til virtuelle team, i forhold til de mer tradisjonelle teamene hvor kroppsspråk spiller en stor rolle.

Ifølge Marlow et al. (2017) omtales kommunikasjon som en av de mer sentrale team-prosessene, da god kommunikasjon kan være skille mellom et effektivt og mindre effektivt team. Fra vår empiri er det først og fremst verdt å bemerke seg at kommunikasjons-frekvensen

varierer i stor grad mellom de ulike virtuelle teamene. Der noen team kommuniserer daglig, ser vi at andre kommuniserer kanskje bare én gang annenhver uke. Høyere kommunikasjonsfrekvens trenger ikke alltid å resultere i høyere teameffektivitet. Her må man ta høyde for at noen virtuelle team er selvgående, og allerede godt kjent med hverandres positive og negative sider, slik at de utfyller hverandre uten høy kommunikasjonsfrekvens. Det viktigste her er å finne en balansegang som medarbeiderne føler seg komfortabel med og passer for de fleste (Marlow et al., 2017).

5.4.1 Delkonklusjon forskningsspørsmål 4

Det virker som ATEA allerede er på god vei når det kommer til kommunikasjon og kunnskapsdeling. Ledelsen har fastsatt hvilke samhandlingsverktøy som skal benyttes, og det virker å være en konsensus blant medarbeidere på dette. Utfordringen ligger i å etablere en “best practice”, hvor samtlige medarbeidere lærer seg å benytte disse verktøyene på en mest mulig effektiv og hensiktsmessig måte. Hvor det er kommunisert klare retningslinjer på hvor alt skal ligge, slik at man kan kvitte seg med unødvendig frustrasjon som oppstår ved at man ikke finner nødvendig informasjon på de korrekte plassene. I tillegg er det viktig å få fjernet den terskelen som har oppstått blant enkelte medarbeidere, hvor enkelte ikke vil “plage” andre med “filleting”. Da dette kan føre til at taus kunnskap forblir taus, og kunnskapsdelingen stagnerer.

Til slutt er det viktig for ledelsen å forstå hvor essensielle de menneskelige interaksjonene i virtuelle team er, for å unngå kalde forhold og relasjoner. Ender man opp med at kaffepausen eller lunsjen blir virtuell, vil dette tære på medarbeidernes motivasjon, og følelsen av ensomhet kan oppstå.

6.0 KONKLUSJON

Dette kapittelet vil inneholde hovedkonklusjonen på forskningen som er utført. Konklusjonen har som formål å svare på vår problemstilling. Videre vil vi presentere forslag til tiltak som vi mener bør innføres, samt anbefalinger til videre forskning på området.

6.1 Hovedkonklusjon

I forbindelse med denne oppgaven ønsket vi å undersøke hvordan digitaliseringsprosesser påvirker bruken av virtuelle team. For å kartlegge dagens situasjon, ville vi se på hvilke faktorer som påvirker bruken av virtuelle team. Vi kan på bakgrunn av våre funn konkludere med at gode digitaliseringsprosesser er en forutsetning for bruken virtuelle team.

Vår empiri viser at medarbeiderne savner en plan for hvordan fremtidens ATEA skal se ut, noe som gjør beslutningsprosesser vanskeligere og mer tidkrevende. De kommuniserer også at de kunne vært bedre på interne digitaliseringsprosesser. En tydelig og godt kommunisert digitaliseringsstrategi vil kunne bidra til å forbedre effektiviteten i digitaliseringsprosesser. Samtidig vil den kunne gi medarbeiderne den rettesnoren de trenger å kunne ta riktige beslutninger raskere og på et bredere grunnlag.

Videre retter empirien fokus mot videreutvikling av virtuelle team. Medarbeiderne peker på at ATEA ikke har noen konkret strategi for hvordan virtuelle team i organisasjonen skal videreutvikles. Dette resulterer i at de virtuelle teamene har en lei tendens til å forfalle. Det kreves fokus og oppmerksomhet på å utvikle en strategi for videreutvikling av virtuelle team, dersom man har et ønske om å opprettholde dem.

I henhold til empirien er videreutvikling av virtuelle team preget av selvledelse og relasjonsbygging. Medarbeiderne hevder at utvikling av virtuelle team ikke er en oppgave som nødvendigvis ligger kun hos ledelsen. Virtuelle samarbeid tilbyr større frihet i arbeidet, ved at man møtes sjeldnere og får tildelt større ansvar. Det er derfor ikke en oppgave som ligger kun

hos ledere, og ansvaret for videreutvikling fordeles likt over alle deltakere. Virtuelle team synes å skape en høyere terskel for å ta kontakt eller spørre om hjelp, noe som er en utfordring med tanke på kunnskapsdeling. Menneskelige relasjoner er også viktige for å opprettholde motivasjonen hos medarbeiderne, og for å unngå ensomhet.

I vår studie viste samtlige forskningsspørsmål seg å være relevante. Vi hadde i forkant en antakelse om at ledere spilte en større rolle når det kommer til videreutvikling av virtuelle team. Det viser seg riktignok at dette ansvaret ligger like mye hos medarbeiderne. Viktigheten av en strategi med tanke på videreutvikling av virtuelle team er også større enn forventet. Teamene har en tendens til å forfalle dersom man ikke har en plan for hvordan man skal vedlikeholde dem.

6.2 Forslag til tiltak

Med bakgrunn i våre funn har vi ferdigstilt noen forslag til tiltak som ATEA Trondheim kan iverksette. Vi vil gjøre oppmerksom på at tiltakene ikke er gjengitt i prioritert rekkefølge.

1. Kommunisere en klar digitaliseringsstrategi, slik at medarbeiderne får et bedre grunnlag for å se muligheter og ta beslutninger i arbeidshverdagen.
2. Utvikle en strategi for videreutvikling av virtuelle team, som en del av digitaliseringsstrategien. Slik at man kan bygge videre på virtuelle samarbeid, og unngå at de går i oppløsning.
3. Ledere må være gode rollemodeller. Ledere må gå foran som gode eksempler og være aktiv i bruken av virtuelle team. De må være aktive pådrivere for at medarbeiderne skal se hensikten med virtuelle team.

4. Etablere gode evalueringsprosesser. Ved å opprette dette vil læringsutbytte og effektiviteten av virtuelle team bli størst mulig. Dette vil være spesielt avgjørende for at de virtuelle fag-teamene skal holde seg relevant. Det vil også bidra til å forbedre virtuelle teamarbeid i fremtiden.
5. Skape en “best practice” når det kommer til kommunikasjonsverktøyene ATEA benytter seg av, hvor medarbeiderne lærer å bruke disse på en mest mulig effektiv og hensiktsmessig metode.
6. Utvikle retningslinjer på hvor informasjon og læringsressurser skal lagres, slik at man kvitter seg med unødvendig frustrasjon når man ikke finner det man leter etter.

6.3 Forslag til videre forskning

Underveis i undersøkelsesfasen la vi merke til at organisasjonskulturen også kunne vært interessant å se på i sammenheng med virtuelle team. Flere av medarbeiderne hadde gode synspunkter omkring hvordan kulturen i organisasjonen påvirker virtuelt samarbeid. Dette kan være gjenstand for videre forskning, hvor følgende problemstilling kan være aktuell:

“Hvordan påvirker organisasjonskultur bruken av virtuelle team i ATEA?”

7.0 REFERANSELISTE

Andersen, E. og Sannes, R. (2017). *Hva Er Digitalisering?* Lastet ned 24. April 2020, fra <https://www.magma.no/hva-er-digitalisering1>

ATEA. (2020). *Om ATEA*. Lastet ned 24. April 2020, fra <https://www.atea.no/om-atea/>

ATEA. (2020b). *Bedriftspresentasjon v/ATEA*

Bartol, K. og Srivastava, A. (2002) *Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems*. Journal of Leadership & Organizational Studies.

Bell, B. S., og Kozlowski, S. W. J. (2002). *A typology of virtual teams implications for effective leadership*. Group & Organization Management.

Bharadwaj, A., El Sawy, O.A., Pavlou, P.A., Venkatraman, N. (2013). *DIGITAL BUSINESS STRATEGY: TOWARD A NEXT GENERATION OF INSIGHTS* Lastet ned 24. April 2020, fra <https://www.semanticscholar.org/paper/Digital-business-strategy%3A-toward-a-next-generation-Bharadwaj-Sawy/00e62a7090ab72c5d1dfaebaa0c705708026c0e0>

Cohen, S. G., og Gibson, C. B. (2003) *Virtual Teams That Work*. New York, Wiley.

De Geytere, T. *What is the seci model* Lastet ned 24. April 2020, fra https://www.12manage.com/methods_nonaka_seci.html

Denstadli, J.M. (2019). Powerpoint fra MET3001 v/NTNU Lastet ned 24. April, fra Blackboard NTNU.

Giddens, Anthony. (1984) *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Berkley: University of California Press

Glisby, M., og Holden, N. (2003). *Contextual constraints in knowledge management theory: the cultural embeddedness of Nonaka's knowledge-creating company*. Knowledge and Process Management.

Greenberg, P.S., Greenberg R. H og Antonucci, Y. L. (2007) *Creating and sustaining trust in virtual teams*. Business Horizons.

Jacobsen, D.I. (2016) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3. utgave) Cappelen Damm.

Jacobsen, D.I. (2018) *Organisasjonsendringer og endringsledelse*, (3. Utgave) Fagbokforlaget

Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 5. utgave. Fagbokforlaget.

Marlow, Lacerenza, Paoletti, Burke og Salas, (2018). *Does team communication represent a one-size-fits-all approach?: A meta-analysis of team communication and performance*.

Marlow, Lacerenza og Salas (2017) *Communication in virtual teams: a conceptual framework and research agenda*

Martins, L.L., Gilson L.L., og Maynard, M.T. (2004) *Virtual teams: What do we know and where do we go from here?* Journal of management.

Matt, C., Benlian, A., Hess, T. (2015). *Digital Transformation Strategies* Lastet ned 24. April 2020, fra

https://www.researchgate.net/publication/281965523_Digital_Transformation_Strategies

Mesmer-Magnus, J. R., DeChurch, L. A., Jimenez-Rodriguez, M., Wildman, J., og Shuffler, M. (2011). *A meta-analytic investigation of virtuality and information sharing in teams*.

Organizational Behavior and Human Decision Processes, 115(2), 214–225.

<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.03.002>

Nonaka, I. (1994). *A dynamic theory of organizational knowledge creation*. Organization Science

Nonaka, I. og H. Takeuchi (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York

Northouse, P. G. (2015) *Leadership: Theory and Practice*. 8. utgave. SAGE publications, California.

NTNU *problemstilling* Lastet ned 24. april 2020, fra <https://www.ntnu.no/sekom/problemstilling>

Parviainen, P., Kääriäinen, J., Tihinen, M., Teppola, S. (2017) *Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice* Lastet ned 24. April 2020, fra <http://www.sciencesphere.org/ijispm/archive/ijispm-050104.pdf>

Porter, E.M., Heppelmann, E.J. (2014) *How Smart, Connected Products Are Transforming Competition* Lastet ned 24. April 2020, fra <https://hbr.org/2014/11/how-smart-connected-products-are-transforming-competition>

Purvanova, R. K. (2014). *Face-to-face versus virtual teams: What have we really learned?* The Psychologist-Manager Journal, 17(1), 2–29. <https://doi.org/10.1037/mgr0000009>

Robbins, S., og Judge, T. (2017) *Organizational behavior*, (17. utg) New Jersey: Pearson

Sanner, J.T. (2017). *Vekst og arbeidsplasser i teknologiens tidsalder* Lastet ned 24. april 2020, fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/vekst-og-arbeidsplasser-i-teknologiens-tidsalder/id2536213/>

Schei, Sverdrup, Heiene, Olsen (2019) *Virtuell samhandling - Når kaffepausen blir elektronisk* Lastet ned 24. April 2020, fra <https://www.magma.no/virtuell-samhandling-nar-kaffepausen-blir-elektronisk>

Sjøvold, E. (2014). *Resultater gjennom team*, Universitetsforlaget.

Stief, S.E., Eidhoff, A.T., Voeth, M. (2016). *Transform to succeed: An Empirical Analysis Of Digital Transformation In Firms*. Lastet ned 24. April 2020, fra <https://publications.waset.org/10004500/transform-to-succeed-an-empirical-analysis-of-digital-transformation-in-firms>

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

<p>Introduksjon Hvem vi er, retning, navn og bakgrunn.</p> <p>Innledning Kort presentasjon av prosjektet, omfang av intervju, samt bruk av data</p> <p>Presentasjon av intervjuobjekt – Stilling, utdanning, Ansiennitet, (Evt. Tidligere arbeidsgivere)</p>	<ul style="list-style-type: none">- Studenter handelshøyskolen NTNU- Bachelor i organisering og endring- Presentasjon av oss - Hensikten med undersøkelsen- Praktisk info. Om tid, konfidensialitet, anonymitet og lydopptak.- Hvilken stilling har du ATEA? - Hvilken utdanning har du?- Hvor lenge har du jobbet i ATEA?- Hvilke andre arbeidsgivere har du hatt?
<p>Hvilken strategi har ATEA for digitalisering?</p>	<ul style="list-style-type: none">- Hva er det som gjør at ATEA arbeider med digitaliseringsprosesser? - Hvordan arbeider dere med digitaliseringsprosessene?
<p>Hvilken strategi har ATEA for Utvikling av virtuelle team?</p>	<ul style="list-style-type: none">- Hva er det som gjør at ATEA velger å bruke virtuelle team? - Hvordan videreutvikles virtuelle team i ATEA? - Hvordan påvirker markedet ATEA opererer i bruken av virtuelle team?

<p>Hvordan arbeider ledere med utviklingen av virtuelle team?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan påvirker virtuelle team forholdet mellom leder(e) og medarbeider(e)? - Hvilke utfordringer oppstår ved å lede et virtuelt team kontra et fysisk? - Hvordan er fordelingen av arbeidsoppgaver i virtuelle team?
<p>Hvordan deles kunnskap i virtuelle team?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan distribueres informasjon i et virtuelt team? - Hvordan er det lagt til rette for opplæring i å arbeide virtuelt? - Hvilke konsekvenser har det å arbeide i virtuelle team for læring?
<p>Avslutning</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Vi har i utgangspunktet ikke flere spørsmål, men er det noe du har lyst til å utdype? - Takk for intervjuet, minner om rettigheter: konfidensialitet, anonymitet, får lese oppgaven, sensurere. - Spør om vi kan ta kontakt dersom vi mangler noe i etterkant av intervjuet. - Spør om bakgrunnsinformasjon stemmer og om de kan fylle ut eventuelle mangler og feil.

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Hvordan påvirker pågående digitaliseringsprosesser utviklingen av virtuelle team i ATEA Trondheim?»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å *undersøke hvordan pågående digitaliseringsprosesser påvirker utviklingen av virtuelle team*. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

I vår bacheloroppgave skal vi undersøke hvordan ATEA bruker virtuelle team og hvordan dette påvirkes av kontinuerlig digitalisering. Problemstillingen vår er: «Hvordan påvirker pågående digitaliseringsprosesser utviklingen av virtuelle team i ATEA Trondheim?». For å belyse denne problemstillingen ytterligere har vi også valgt ut 4 forskningsspørsmål vi ønsker å få svar på.

Disse er følgende:

- Hvilken strategi har ATEA når det gjelder digitalisering?
- Hvilken strategi har ATEA for utvikling av virtuelle team?
- Hvordan arbeider ledere med utviklingen av virtuelle team?
- Hvordan deles kunnskap i virtuelle team?

Opplysningene som samles i denne sammenhengen vil hovedsakelig brukes i forbindelse med vår bacheloroppgave. Informasjonen vi samler skal også meldes inn til NSD i regi av NTNU.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU Handelshøyskolen er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Det er gjort et systematisk tilfeldig utvalg av personer som jobber som eller har jobbet som konsulenter i ATEA Trondheim. Populasjonen i undersøkelsen vil bestå av 10-15 forskjellige respondenter.

Vi har fått bistand fra Thomas Karlsen til å sette opp intervjuene og kontakte aktuelle respondenter.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar på et personlig intervju. Intervjuet varer ca. 45 minutter – 1 time. Spørreskjemaet inneholder spørsmål rundt bruken av virtuelle team i ATEA.

Vi vil ta et lydopptak av intervjuet. Lydopptaket vil bli brukt i forbindelse med å skrive oppgaven.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- *Opplysningene vi samler i forbindelse med intervjuet vil være tilgjengelig for studentene som skriver oppgaven, samt veileder hos NTNU Handelshøyskolen.*
- *Opplysningene blir lagret lokalt på en privat datamaskin studentene benytter.*
- *Ingen av deltakerne vil kunne gjenkjennes i publikasjon av oppgaven.*

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 24. April. Personopplysninger vil bli slettet ved prosjektslutt.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

