

Anette Venås Lefdalsnes

Trivsel og tilhørighet @Teams

En kvalitativ studie av relasjoner og tilhørighet blant medarbeidere i et virtuelt team.

Masteroppgave i RAD6901 Organisasjon og ledelse

Veileder: Camilla Fikse

Januar 2023



Anette Venås Lefdalsnes

Trivsel og tilhørighet @Teams

En kvalitativ studie av relasjoner og tilhørighet blant medarbeidere i et virtuelt team.

Masteroppgave i RAD6901 Organisasjon og ledelse
Veileder: Camilla Fikse
Januar 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for pedagogikk og livslang læring



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

«Det nye arbeidslivet» preges av en fremvekst av kunnskapsarbeidere og økt kompleksitet i oppgaver som krever mer samhandling mellom mennesker. Dette gjør at arbeidet stadig oftere organiseres i form av team- og prosjektarbeid, og sammen med utbredelsen av ny teknologi har dette gjort samarbeid på tvers av geografiske lokasjoner lettere tilgjengelig (Jacobsen & Thorsvik, 2019 s. 251). De fleste kunnskapsarbeidere jobber nå sammen i en form for virtuelt samarbeid, enten de er på samme eller ulike lokasjoner, siden de uansett samhandler mye ved gjennom teknologiske samhandlingsverktøy (Eisenberg & DiTomaso, 2021). Covid-19 pandemien førte til et raskt skifte bort fra kontoret og over på digitale flater, så og si over natten, og dynamikken i arbeidslivet er endret for alltid med nye virtuelle og hybride samhandlingsformer (Fløvik et al., 2021; Moe & Isaksen, 2022).

Denne studien tar for seg hvordan trivsel og relasjoner ivaretas i disse nye og virtuelle samarbeidsformene, gjennom problemstillingen «Hvordan erfares og oppleves relasjoner og tilhørighet mellom kollegaer i et team som samhandler virtuelt?».

Studien tar utgangspunkt i stegvis deduktiv-induktiv metode (Tjora 2021) og baserer seg på empiri fra seks kvalitative dybdeintervjuer. Studiedeltakerne er rekruttert fra et relativt nyopprettet team som samhandler virtuelt fra fire ulike geografiske lokasjoner. Hovedfunnene fra studien gir et innblikk i hva som får relasjoner og tilhørighet til å fungere godt i det virtuelle teamet, gjennom kontinuerlig kommunikasjon, både formell og uformell, flere kanaler å samhandle i, og et miljø som bærer preg av kollegastøtte og psykologisk trygghet. Funnene gir også et innblikk i hva som kan være utfordrende med den virtuelle arbeidsformen, som arenaer til å ta opp vanskelige saker, og at virtuell kommunikasjon kan gi økt rom for usikkerhet og misforståelser. Basert på funnene og diskusjonen i oppgaven presenteres til slutt konseptet «samhandlingsfrekvens», som et verktøy for å forstå hvordan samhandling kan bidra til økt tilhørighet og tettere relasjoner mellom medlemmene i teamet.

#virtuelle team

#relasjoner

#tilhørighet

#virtuell kommunikasjon

#psykologisk trygghet

Abstract

Today's work life is characterized by an increase in knowledge workers, combined with enhanced complexity in tasks that require more interaction between people. This means that work is increasingly organized by teams and project work. Together with the distribution of new technology, this has made collaboration across geographical locations more easily accessible (Jacobsen & Thorsvik, 2019 p. 251). Most knowledge workers now cooperate in some form of virtual collaboration, whether they are in the same or in different locations, since a lot of the interaction goes through information and communication technologies (ICTs) anyway (Eisenberg & DiTomaso, 2021). The Covid-19 pandemic led to a rapid shift away from the office and onto digital platforms, so to speak overnight, and the dynamics of work life have changed forever with new virtual and hybrid forms of interaction (Fløvik et al., 2021; Moe & Isaksen, 2022).

This study examines how well-being and relations are safeguarded in these new and virtual forms of collaboration, by exploring the research question "How do colleagues experience relationships and belongingness in a team that interacts virtually?".

The study is based on a step-by-step deductive-inductive method (Tjora 2021), where the empirical material is based on six qualitative in-depth interviews. The participants in this study are recruited from a relatively newly formed team which interacts virtually from four different geographical locations.

The main findings from the study provide an insight into what makes relationships and belonging to the team work well in the virtual form, through continuous communication, both formal and informal, several channels to interact in, and a work environment characterized by supportive colleagues and psychological safety. The findings also give an insight into challenges of the virtual way of working, such as arenas for raising difficult issues, and that virtual communication can give more room for uncertainty and misunderstandings. Based on the findings and discussion in this paper, the concept of "interaction frequency" is presented, as a tool for understanding how tight interaction can contribute to increased belongingness and closer relationships between the members of the team.

#virtual teams

#relations

#belongingness

#virtual communication

#psychological safety

Forord

Når jeg skriver dette forordet kan jeg nesten ikke tro at jeg er i mål med prosjektet mitt. Masterstudiene har preget de siste 5 årene av livet mitt, og særlig den avsluttende masteroppgaven som har gjort det siste året både givende og utfordrende, spennende og krevende, men ikke minst gitt mye læring og mestringsfølelse. Det har vært en berg-og-dalbane av følelser, bratte læringskurver og både faglig og personlig utvikling. Selv om masteroppgaven har vært et enkeltmannsforetak, og et til tider ensomt prosjekt, har jeg hatt støttespillere underveis i prosessen som jeg ønsker å takke!

Takk til veileder Camilla for gode innspill, råd, veiledning og oppmuntring. For at du har delt av din kunnskap og kompetanse, men også for at du har vært en rolig og trygg motvekt når jeg selv kjente på master-stresset.

Takk til forskningsdeltakerne for at dere ville dele opplevelsene og erfaringene deres med meg. Uten åpenheten deres hadde det ikke blitt noen oppgave.

Takk til den beste ektemannen og støttespilleren, Noralf. Du har støttet, tilrettelagt, oppmuntret og håndtert frustrasjon. Ikke minst har du vært en god lytter når jeg har hatt behov for å sortere tankene mine. Innspillene og refleksjonene dine har vært verdifulle for meg.

Takk til min tidligere arbeidsplass Karriereveiledning.no, og spesielt til Eirik og Ann-Katrine for et godt samarbeid gjennom hele prosessen med masteroppgaven.

Takk til mamma, pappa og bror for interessen for prosjektet mitt, og for korrekturlesing og tekstvask. Endelig var det en fordel å være «lærerunge».

Takk til den digitale kollokviegruppen min for kunnskapsdeling, oppdateringer og oppmuntring, og det å være i samme båt gjennom denne prosessen.

Hele 2022 har hatt et stort fokus på virtuelle relasjoner. Veien videre vil også bli preget av virtuell samhandling, men mer begrenset til jobbsammenheng. På privaten skal jeg pleie analoge relasjoner, både nære og fjerne, og jeg ser frem til et år med mye sosialt samvær, reising og nye opplevelser.

Bergen, januar 2023

Anette Venås Lefdalsnes

Innholdsfortegnelse

1 Introduksjon	1
1.1 Sentrale begreper.....	3
1.2 Oppgavens struktur.....	4
2 Teoretisk bakteppe og tidligere forskning.....	5
2.1 Teamarbeid og virtualitet	5
2.2 Kommunikasjon i virtuelle kanaler.....	6
2.2.1 Kommunikasjonskanaler og medierikhet	6
2.2.2 Uformell kommunikasjon.....	7
2.3 Relasjoner og tilhørighet i team.....	8
2.3.1 Relasjonsdimensjoner	8
2.3.2 Virtuelle «vennskapsrelasjoner» på jobben	8
2.3.3 Psykologisk avstand versus geografisk avstand	9
2.4 Psykologisk trygghet	10
3 Forskningsdesign og metode.....	13
3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted og kvalitativ metode	13
3.2 Metode for innsamling av data.....	14
3.2.1 Individuelle semistrukturerte intervju	14
3.2.2 Utvalg	15
3.2.3 Gjennomføring av intervju	15
3.3 Fremgangsmåte for analyse av data	16
3.3.1 Transkribering	17
3.3.2 Analyseprosessen.....	18
3.4 Studiens kvalitet	19
3.5 Etikk og etiske vurderinger.....	20
3.6 Min rolle som forsker	21
4 Empiri og resultat	23
4.1 Internchatten som limet for kommunikasjonen i teamet	24
4.1.1 Alle bruker Internchatten.....	25
4.1.2 «Det digitale kafferommet» som sosialiseringsarena	25
4.1.3 Det er fint å ha de mer uformelle rommene	26
4.2 «Folkehøyskolestemning» og vi går veien sammen.....	27
4.2.1 Man ønsker å spille hverandre gode.....	27
4.2.2 Å bli sett på skjerm.....	28
4.2.3 Folk kan sitte i hele verden og føle seg nær kollegaene sine	29
4.3 Det er ikke sånn at en overlever kun digitalt	30
4.3.1 Savner det å være i samme rom	30
4.3.2 Snakker om det som er på overflaten, men ikke nødvendigvis om det vanskelige	31
4.3.3 Kanskje jeg ikke får frem det jeg vil si på en god nok måte.....	32
5 Drøfting	34

5.1 Relasjonsfremmende faktorer som skaper nærhet og minsker avstand	34
5.1.1 Tilgang på sosiale signaler i ulike kommunikasjonskanaler	34
5.1.2 Tilgang på psykologisk trygghet og kollegastøtte	37
5.2 På enkelte områder kan avstanden være vanskeligere å redusere	39
5.2.1 Kommunikasjonen blir annerledes gjennom digitale samhandlingsverktøy	39
5.2.2 Det er utfordrende å ta opp vanskelige saker	40
5.2.3 Ansvar for å ta opp vanskelige saker	41
5.3 «Samhandlingsfrekvens»	42
6 Avslutning	44
6.1 Kritikk til eget arbeid og studie	45
6.2 Frempek på fremtidig forskning	45
Litteraturliste	47
Vedlegg	50
Vedlegg 1 Litteratursøk	50
Vedlegg 2 Vurdering fra NSD	52
Vedlegg 3 Informasjonsskriv til studiedeltakere	54
Vedlegg 4 Intervjuguide	57
Vedlegg 5 Sitatsjekk	59
Figurer	
Figur 1 Ulike kanalers evne til å formidle rik informasjon	6
Figur 2 Moderatorer for nærhet og avstand	10
Figur 3 The 4 stages of Psychological safety	12
Figur 4 Stegvis-deduktiv-induktiv metode	17
Figur 5 Modell for konseptet «samhandlingsfrekvens»	43

1 Introduksjon

Globalisering og den kontinuerlige utviklingen av ny teknologi gjør verden stadig mindre, og gir økte muligheter for samhandling på tvers av geografiske lokasjoner. Høyere omstillingstakt er noe som forventes, og en omverdensanalyse frem mot 2035 peker særlig på teknologiutvikling, økt globalisering og miljøfokus som faktorer som vil påvirke arbeidsliv og krav til kompetanse i årene fremover (Arbeids og velferdsdirektoratet, 2021). Samtidig preges «det nye arbeidslivet» av en fremvekst av kunnskapsarbeidere, økende spesialisering, og økt kompleksitet i oppgaver som krever mer samhandling mellom mennesker. Dette gjør at arbeidet stadig oftere organiseres i form av team- og prosjektarbeid, og disse samarbeidsformene har hatt en betydelig vekst de siste tiårene (Jacobsen & Thorsvik, 2019 s. 251). Utbredelsen av nyere samhandlingsteknologi har gjort samarbeid på tvers av lokasjoner lettere, og dermed mer vanlig. De fleste kunnskapsarbeidere jobber nå sammen i en form for virtuelt samarbeid, også når de er samlokaliserte, siden de bruker mye teknologi i samhandlingen. (Eisenberg & DiTomaso, 2021).

Selv om det har vært en pågående trend over tid, akselererte den digitale samhandlingen kraftig i mars 2020, da verden ble rammet av Covid-19 pandemien. Smittevernstiltakene og restriksjonene pandemien førte med seg tvang oss bort fra kontoret og over på digitale flater, så og si over natten (Fløvik et al., 2021). Rundt 50% av både europeiske og norske arbeidstakerne har mulighet til å jobbe hjemmefra, eller fra andre steder enn kontoret (Ingelsrud et al., 2022; Vleeshouwers et al., 2022). Dette gjør at den tradisjonelle arbeidsplassen eller kontoret får mindre betydning, og mer arbeid kan organiseres og gjennomføres virtuelt. Ordningen med å kunne utføre arbeidet sitt fra hvilken som helst lokasjon har både fordeler og ulemper, og man kan nok snakke om at dynamikken i arbeidslivet er endret for alltid (Moe & Isaksen, 2022). Ingelsrud et al. (2022) viser til tre retninger for «den nye normalen» på arbeidsplassen; de som er tilbake på kontoret, de som har en hybrid (kombinert) løsning, og de med høy fleksibilitet som lar medarbeiderne velge selv. Mange arbeidsgivere vil nok fremover legge til rette for en hybrid kontorløsning, hvor medarbeiderne jobber deler av tiden hjemmefra og deler av tiden fra kontoret.

Siden vi gikk inn i denne nye arbeidsformen i rekordfart vet vi enda ikke hvordan de langsiktige konsekvensene av økt digitalisering og virtualitet vil bli. Det kan bli en utfordring å imøtekomme arbeidstakernes forventninger til autonomi og fleksibilitet i hvor de vil utføre jobben sin, og samtidig sørge for å ivareta et jobbfelleskap på arbeidsplassen (Ingelsrud et al., 2022). Tilhørighet og fellesskap er viktig for å skape en vi-følelse og trivsel på arbeidsplassen, og disse faktorene kan være viktige for en arbeidsgivers suksess (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 120). I tillegg kan gode relasjoner påvirke både trivsel og livskvalitet i positiv retning, og gi robusthet og støtte til å møte endringer og økt kompleksitet i et arbeidsliv i stadig endring (Fikse, 2020, s.69). Trivsel og jobbengasjement henger tett sammen, og medarbeidere som har det bra yter gjerne bedre, og er mer engasjert i jobben sin (Drønne, 2020; Gallup 2022). En nylig undersøkelse av trivsel og jobbengasjement utført av Gallup (2022) viser at det på verdensbasis kun er 21% av arbeiderne som scorer høyt på jobbengasjement, mens i tallet for Europa er enda lavere, kun 14%. Det blir derfor viktig å identifisere hva som

skaper trivsel på arbeidsplassen, og hvordan ivareta trivsel, tilhørighet, relasjoner og fellesskap i en ny hybrid eller virtuell arbeidshverdag.

Det finnes mye forskning på virtuelle team, som blant annet tar for seg effektivitet, resultater, kommunikasjon og ledelse, men langt mindre om hvordan medarbeiderne faktisk trives med å jobbe i virtuelle team (Chai & Park, 2022; Gilson et al., 2015). Dette blir desto viktigere i tiden fremover, siden Covid-19-pandemien har påvirket hvordan arbeidshverdagen organiseres, og de aller fleste team i dag har en langt større grad av virtualitet i samhandlingen (Feitosa & Salas, 2021; Egeland, 2022). For å få et overblikk over oppdatert forskning og litteratur på feltet mitt benyttet jeg en kombinasjon av systematisk søking i store databaser i tillegg til kjedesøking gjennom referanselister på relevant litteratur (Rienecker & Jørgensen, 2013). Litteratursøk er en viktig metodisk del av prosessen, og oversikten over mine søkestrenger finnes i vedlegg 1.

Forskningen på virtuelle team dreier seg mye rundt amerikanske team og globale team. Siden jeg ønsket å få oppdatert innsikt i feltet for norske forhold, har jeg også sett på rapporten til forskere ved OsloMet som omhandler hjemmekontor og fjernarbeid (Ingelsrud et al., 2022). Deres undersøkelse viser at ca. 50% av arbeidstakere i Norge kan jobbe hjemmefra, og selv om hjemmearbeid ikke lenger er påkrevd på grunn av koronapandemien velger fortsatt en stor andel å jobbe hjemmefra deler av arbeidstiden. Noen interessante funn fra rapporten handler om kollegastøtte, tilhørighet og mening med arbeidet når arbeidstakere samhandler virtuelt. For eksempel ser man at respondentene i undersøkelsen opplever høyere grad av kollegastøtte når de er oftere på hjemmekontoret, men at kollegastøtten synker når de er mer på kontoret. Dette kan handle om pandemisituasjonen, en «felles skjebne, felles trøst» tankegang, men det kan være interessant å ta med seg i studien av mer eller mindre virtuelle team og deres daglige samhandling (Ingelsrud et al., 2022). Et annet funn fra rapporten er at medarbeidere som ofte jobber fra hjemmekontor kjenner lavere nivåer av samhold og tilhørighet til arbeidsplassen enn medarbeidere som er mer på kontoret og sjeldnere på hjemmekontor (Ingelsrud et al., 2022). Rapporten munnet også ut i en nylig publisert artikkel som tar for seg balansegangen mellom autonomi og frihet til å utføre arbeidet der en ønsker, og å opprettholde et kollegialt fellesskap på arbeidsplassen (Egeland et al., 2022). Når det gjelder relasjonelle forhold trekker Egeland et al. (2022) særlig frem at digitale løsninger fungerer godt til oppgaveorientert samhandling og formelle relasjoner, men at det er mer utfordrende å få god flyt i den uformelle samhandlingen som gjør at medarbeidere kjenner seg som en del av et fellesskap.

Selv har jeg samhandlet virtuelt i flere ulike jobbsettinger, og dette er en arbeidsform som ser ut til å bli stadig mer utbredt (Ingelsrud, 2022). Jeg ble derfor nysgjerrig på hvordan man kan etablere relasjoner og kjenne på tilhørighet til kollegaene når man ikke sitter fysisk samlet i hverdagen? Ut fra mitt interessefelt og basert på tilgjengelig forskning utarbeidet jeg derfor problemstillingen:

«Hvordan erfares og oppleves relasjoner og tilhørighet mellom kollegaer i et team som samhandler virtuelt?».

Det jeg ønsker at studien min skal bidra til er innsikt i hvordan virtuelle team samhandler og kommuniserer, hva som fungerer bra, og hva som kan være utfordrende å få til virtuelt. Jeg ønsker å belyse hvordan den virtuelle arbeidsformen oppleves fra et medarbeiderperspektiv, noe som igjen kan være interessant for ledere og HR-personell

med tanke på trivsels- og motivasjonsfaktorer, samt organisering av arbeidet og å tilrettelegge for best mulig fungering virtuelt. Dette kan bli relevant for mange virksomheter i årene fremover, og ifølge Chai & Park (2022) er trivsel og virtualitet et relativt nytt forskningsfelt i HR-sammenheng. I studien min undersøker jeg hvordan medarbeidere i et virtuelt og geografisk spredt team opplever arbeidsmiljøet sitt, og jeg forsøker å belyse hvilke fordeler og ulemper denne formen for organisering har. Hvilke implikasjoner har virtuell samhandling for trivsel og tilhørighet til både organisasjon, ledelse, og ikke minst til kollegaer?

1.1 Sentrale begreper

I dette kapitlet redegjør jeg for de sentrale begrepene i problemstillingen og hvordan de er brukt i oppgaven.

- ◇ **Relasjon:** I denne oppgaven fokuserer jeg på relasjoner mellom arbeidskollegaer (kollegarelasjoner, work/workplace relationships). Jeg har her lagt til grunn denne forståelsen av relasjon: «Relasjon betyr forhold, forbindelse, (...) sammenheng eller samhörighet» (Aubert, 2022).
- ◇ **Tilhørighet:** Begrepet tilhørighet brukes i denne oppgaven som tilhørighet til kollegaer, teamet eller gruppen (belongingness, cohesion, samhold). Begrepet tilhørighet brukes for å forklare en menneskelig iboende trang til å knytte seg til andre mennesker gjennom å samhandle med andre og etablere følelsesmessige bånd preget av omsorg og kjærlighet (Manger & Wormness, 2015, s. 181). Behovet for tilhørighet er også sentralt i Deci & Ryans (2000) selvbestemmelsesteori, hvor tilhørighet er det ene av tre grunnleggende behov som kan bidra til at mennesker utvikler seg, trives og kjenner seg vel.
- ◇ **Virtuell og virtualitet:** Virtuelle team og virtualitet, samt både digital og virtuell samhandling og kommunikasjon er sentralt i denne masterstudien. «Virtuell er et adjektiv som beskriver noe som (særlig i digital form) forestiller eller simulerer noe i den fysiske virkeligheten» (Nilstun, 2022).

I studien min ser jeg på virtuelle team med søkelyset på et karriereveiledningsteam. Karriereveiledning har tradisjonelt sett blitt utført lokalt, og med et spesifikt geografisk nedslagsfelt. Karriereveiledning.no representerer derfor et nytt tjenestetilbud, og er levert av et nasjonalt team med medarbeidere fra fire ulike geografiske lokasjoner. I denne studien tar jeg ikke for meg selve karriereveiledningen, men fokuserer på medarbeiderne i teamet som leverer karriereveiledningstjenester.

Kort om organisasjonen i studien min:

KARRIEREVEILEDNING.NO
OFFENTLIG OG GRATIS

Karriereveiledning.no er en offentlig og kvalitetssikret nettside som tilbyr karriereveiledning på chat og telefon.

- Målgruppen er hele befolkningen uavhengig av alder, bosted og livssituasjon.
- Tjenesten driftes av Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse (HK-dir)
- Oppstart var 2. september 2020
- Tjenesten bemannes av 19 karriereveiledere i et samarbeid mellom (HK-dir og tre fylkeskommuner
- De 19 karriereveilederne har arbeidsstedet sitt på fire ulike steder og tilhører fire ulike arbeidsgivere: HK-dir og fylkeskommunene Vestland, Trøndelag og Innlandet.
- Teamet ble kjent med hverandre og jobber sammen digitalt.

(Fosshaug & Øvernes, 2021; Jensen, 2021; Karriereveiledning.no, 2022)

1.2 Oppgavens struktur

Denne oppgaven er bygget opp med følgende struktur og med fire hovedkapitler i tillegg til innledning og avslutning:

I kapittel 2 presenterer jeg teori og forskning som kan bidra til å forstå de empiriske funnene i studien min. Sentrale teorier er forskning på virtuelle team, kommunikasjonsteori, relasjonsteorier og teorier om psykologisk trygghet.

Kapittel 3 redegjør for fremgangsmåten for studien min. Jeg valgte en kvalitativ og fenomenologisk tilnærming for studien, og alle valg og vurderinger er knyttet opp til dette. I tillegg har jeg brukt Tjoras (2018; 2021) stegvis-deduktiv-induktive metode som struktur for gjennomføringen av studien.

I kapittel 4 presenteres de empiriske funnene fra datainnhentingene i studien, delt inn i tre hovedkategorier med underkategorier. Det siste hovedkapitlet, kapittel 5, inneholder drøftingen av de empiriske funnene i lyset av tidligere forskning og relevante teorier.

Til slutt runder jeg av oppgaven i kapittel 6 med en oppsummering av studien min, reflekterer over svakheter ved studien og deler noen tanker om temaer som kan være spennende å se på for fremtidig forskning.

2 Teoretisk bakteppe og tidlige forskning

Valget av litteratur og interessefeltet for oppgaven bærer preg av spesialiseringen min i relasjonell ledelse, samt en nysgjerrighet på hvordan relasjoner kan etableres virtuelt. Teorien jeg vil fokusere på for å belyse min problemstilling består av fire deler:

- ◊ Teamarbeid og grad av virtualitet i teamarbeid
- ◊ Virtuell kommunikasjon i team
- ◊ Relasjoner og tilhørighet i team
- ◊ Psykologisk trygghet i team

Først tar jeg for meg hva som kjennetegner et team, og hvordan stadig flere team samhandler mer og mer virtuelt. Deretter kommer jeg inn på hvordan virtuelle team kommuniserer, og hvordan kommunikasjonen og samhandlingen endrer seg når den blir virtuell. Siden utviklingen av relasjoner er et viktig element i denne oppgaven har jeg også valgt å se på litteratur som handler om hvordan man kan oppleve nærhet til tross for store geografiske avstander, ulike former for relasjonskvaliteter, og at til og med vennskspsrelasjoner kan utvikles virtuelt. Til slutt kobler jeg på teori om psykologisk trygghet i team. Psykologisk trygghet var ikke et tema i intervjuene, men i etterkant av datainnsamlingen ble det klart for meg at psykologisk trygghet var viktig for å forstå de empiriske funnene mine.

2.1 Teamarbeid og virtualitet

Det finnes et mangfold av definisjoner på hva som kjennetegner eller utgjør et team. I denne oppgaven vil jeg benytte Hjertø (2013) sin forståelse av et team, og han vektlegger også et relasjonelt aspekt av teamarbeid. Hjertø (2013) beskriver tre grunnprinsipper for team, hvor relasjonene mellom medlemmene i teamet er et bærende element. Det første prinsippet handler om at teamet utgjør en større helhet enn summen av enkeltpersonene i teamet. Relasjonene mellom teammedlemmene kan påvirke prestasjoner og resultater i både positiv og negativ retning. Konflikter og mistillit mellom medlemmer kan påvirke ytelsen i negativ retning. Men relasjoner kan også påvirke i sterkt positiv retning i form av økt trivsel, arbeidsglede og støtte, og kan bidra til en sterk lagfølelse i form av at «vi-et» lykkes (Hjertø, 2013). Det siste grunnprinsippet handler om at teamet har et felles ansvar for å nå sine mål. Dette kollektive ansvaret for sluttresultatet kan bli en drivende kraft i teamet, som gjør at medlemmene hjelper hverandre til å lykkes (Hjertø, 2013, s. 30).

Mye av den tradisjonelle teamlitteraturen har fokusert på team som møtes regelmessig og samhandler ansikt-til-ansikt, men den voldsomme utviklingen av digitale samhandlingsverktøy gjør imidlertid både organisasjoner og team mer grenseløse. Samarbeidet foregår gjerne virtuelt, og teamet er ikke lenger avhengig av samtidig fysisk tilstedeværelse og samlokalisering i sin oppgaveløsning (Jacobsen & Thorsvik, 2019). I sin litteraturgjennomgang av forskning på virtuelle team undersøkte Gilson et al. (2015) hvordan litteraturen endret fokus i løpet av et tiår. Blant funnene deres kommer det frem at forskningen på feltet har endret seg fra et ensidig fokus på å sammenligne virtuelle team med fysiske team, til å gå mer i retning av teamets grad av «virtualitet». Et team er ofte ikke lenger enten fysisk samlokalisert eller 100% virtuelt, men benytter i større og større grad digitale samhandlingsverktøy og det blir mer naturlig å snakke om graden av virtualitet i teamet (Eisenberg & DiTomaso, 2021; Gilson et al., 2015). Som nevnt i innledningen vil nok arbeidstakere fortsette å ha en

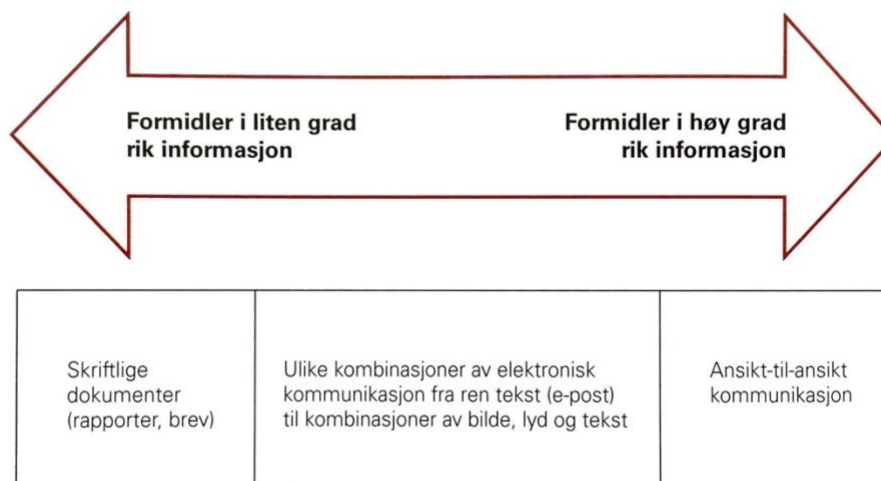
forventning til fleksibilitet og å kunne velge hvor de ønsker å utføre arbeidet sitt fra. Eisenberg & DiTomaso (2021) påpeker også at moderne kommunikasjonsteknologi gjør det lettere å samhandle digitalt, også når man sitter i samme bygning, men ulike steder på huset.

2.2 Kommunikasjon i virtuelle kanaler

Kommunikasjon er bærende for all samhandling mellom mennesker, og dermed et vesentlig aspekt ved det å jobbe i team. Kommunikasjon er et bredt felt, så i denne oppgaven fokuserer jeg på kommunikasjon som støtteelement for relasjonsbygging og trivsel (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Noe av det som kjennetegner team som samhandler virtuelt handler om avstand i rom og tid, samarbeid på tvers av organisatoriske grenser og med utstrakt bruk av kommunikasjonsteknologi (DeRosa et al., 2004). Det blir derfor naturlig å trekke inn kommunikasjonsteorier som kan hjelpe oss å forstå dynamikken for kommunikasjon i virtuelle kanaler.

2.2.1 Kommunikasjonskanaler og medierikhet

Kommunikasjon foregår i ulike former og kanaler, og allerede i 1986 presenterte Daft og Lengel sin *Media Richness Theory* som beskriver ulike mediekanalers nytteverdi og evne til å formidle informasjon på en skala fra «rik» til «fattig» informasjon. I den rike enden av skalaen finner vi ansikt-til-ansikt kommunikasjon hvor deltakerne både ser og hører hverandre i samtid. I motsatt ende av skalaen finner vi skriftlige dokumenter og korrespondanse, som hverken medfører menneskelig kontakt eller interaksjon. Dette anses som en fattigere form for kommunikasjon (Daft & Lengel, 1986).



Figur 1: Ulike kanalers evne til å formidle rik informasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 275)

Siden 80-tallet har teknologien vært gjennom en voldsom utvikling, og Media Richness Theory har både blitt videreutviklet og tilpasset utbredelsen av moderne kommunikasjonsteknologi. Andre forskere har videreutviklet Media Richness Theory, innlemmet elementer som sosiale faktorer, læring og tilpasning, og dermed skapt *Media Naturalness Theory* (DeRosa et al., 2004; Kock 2001). Perspektivet deres handler mer om hvilke mediekanaler mennesker kjenner seg komfortable med og mestrer, slik at kanalene oppleves som mer naturlige å bruke. Media Naturalness-teorien (DeRosa et al.,

2004) bygger på at mennesker fra naturens side foretrekker å kommunisere og samhandle ansikt-til-ansikt, på samme sted og tid, og hvor en i tillegg til det som blir uttrykt også kommuniserer ikke-verbalt gjennom ansiktsmimikk, gester og kroppsspråk. I kommunikasjon mellom mennesker kan oppmerksomhetsferdigheter som aktiv lytting, speiling av hverandre og visuelle signaler gjennom mimikk og kroppsspråk gi verdifull informasjon og danne grunnlag for økt forståelse, noe som igjen er med på å bygge tillit (Kvalsund, 2006). Dersom disse elementene forsvinner fra kommunikasjonen kan det føre til mer rom for misforståelser og redusere kvaliteten på kommunikasjonen både faglig og emosjonelt (DeRosa et al., 2004).

Media Naturalness-teorien tar dermed utgangspunkt i at samhandling ansikt-til-ansikt er menneskers naturlige og foretrukne måte å kommunisere på, og kommunikasjon som avviker fra dette er mer krevende i form av økt tankevirksomhet og fortolkning av budskap. DeRosa et. al (2004) påpeker i tillegg at kommunikasjon som ikke er i tråd med Media Naturalness Theory kan oppleves som mindre emosjonelt tilfredsstillende, og dermed kan påvirke relasjoner negativt. Noe som imidlertid kan bidra til å balansere de negative konsekvensene av å kommunisere i mindre naturlige settinger er brukerkompetanse i kommunikasjons- og samhandlingsteknologi, sammen med menneskers evne til å tilpasse seg nye situasjoner. For å øke både trivsel og effektivitet i det virtuelle teamet kan det derfor ifølge DeRosa et al. (2004) være fornuftig å heve teammedlemmenes teknologikompetanse i tillegg til å rekruttere inn de «riktige» ansatte.

2.2.2 Uformell kommunikasjon

I et tidlig eksperimentstudie av virtuelle team som samhandlet på tvers av landegrenser, og i kanaler med lav medierikhet, viser funnene til Jarvenpaa & Leidner (1999) at det fantes ulike kommunikasjonsfaktorer som påvirket teamenes suksess med oppgaveløsningen. Teamene som vektla sosial kommunikasjon (som berører den private sfæren og livene til teammedlemmene), og viste entusiasme og engasjement for teamet og oppgavene, etablerte i større grad empati og tillit mellom medlemmene. Dette førte også til at de lyktes bedre i samarbeidet om oppgavene de skulle løse (Jarvenpaa & Leidner, 1999). Disse funnene sier noe om viktigheten av uformell kommunikasjon, eller småprat, i teamarbeid. Samhandlingen i teamene med medlemmer som brydde seg om hverandre og hverandres liv fungerte bedre enn hos teamene som utelukkende var oppgaveorienterte.

Arenaer for slik uformell kommunikasjon påpekes ofte som en utfordring i forbindelse med virtuell samhandling, (Gilson et al., 2015; Morrisson-Smith & Ruiz, 2020), og jeg ønsker derfor å inkludere Gunnar Ekman (2004) teori om småprat for å belyse disse utfordringene. Ekman (2004) legger vekt på den uformelle småpratens rolle i å bygge relasjoner og etablere tillit, som igjen kan øke trivselen og tilhørigheten til organisasjonen eller teamet. Mennesker er sosiale vesen, og gjennom å småprate på arenaer som ved kaffemaskinen, på vei inn i et møte, over lunsjbordet og lignende, dukker det opp rom for uformelle samtaler gjennom arbeidsdagen. Dette småpratet kan handle om alt fra været, til hva som skjedde i helgen, til hva man synes om endringer i organisasjonen. Til tross for spennvidden i småpratet, alt fra viktige saker til mer uvesentlige ting, gir småpratet kollegaer mulighet til å bli bedre kjent og finne felles interesser og meningsfeller, noe som igjen bidrar til å knytte sosiale bånd på arbeidsplassen (Ekman, 2004). I tillegg til å bidra til økt sosialt samspill og

relasjonsbygging påpeker Ekman (2004) også viktigheten småpratet har for den uformelle læringen i organisasjoner. Når kollegaer småprater dreies ofte samtalen inn på temaer fra arbeidshverdagen, og blir en uformell arena hvor kollegaer kan luften problemstillinger og lære av hverandre. Denne erfaringsbaserte, ofte tause kunnskapen som medarbeidere sitter på, lar seg ikke alltid overføre til formelle opplæringsprogram. I småpraten kan det utveksles erfaringer og tips og råd til hvordan løse en situasjon eller problemstilling. Å dele slike erfaringer kan også tjene som en slags «debriefing». Når kollegaer snakker om en hendelse eller erfaring som opplevdes vanskelig, og blir møtt med støtte og forståelse fra andre kollegaer, knyttes sosiale bånd, i tillegg til at andre også kan lære av episoden (Ekman, 2004).

2.3 Relasjoner og tilhørighet i team

Gode relasjoner, hvor partene kjenner tilhørighet til hverandre, kan ifølge Baumeister & Leary (1995) gi mennesker økt glede og trivsel. For at relasjonene skal gi verdi og oppleves som meningsfulle er det viktig at samhandlingen er positiv og med regelmessige kontaktpunkt, i tillegg til at partene har gjensidig omtanke for hverandre i en likeverdig relasjon. Fysisk adskillelse kan imidlertid gjøre at relasjonene oppleves som mindre tilfredsstillende og positive (Baumeister & Leary, 1995). I den neste delen skal vi se på relasjonelle forhold som kan være aktuelle på arbeidsplassen.

2.3.1 Relasjonsdimensjoner

Relasjoner beskriver forhold mellom mennesker, og kjennskap til ulike former relasjoner kan utvikle seg i kan hjelpe oss til å forstå samspill mellom mennesker. Kvalsund (2005) beskriver tre ulike relasjonsdimensjoner som sier noe om individet i samspill med andre; avhengighetsrelasjoner, uavhengighetsrelasjoner og gjensidige relasjoner.

Avhengighetsrelasjoner er relasjoner hvor den ene parten trenger den andre for støtte og trygghet, og er derfor asymmetrisk. Det kan være en positiv relasjon dersom hjelpen og støtten fra den ene parten til den andre er ønsket. Dersom hjelpen blir oppfattet som unødvendig og uønsket fra den andre kan det påvirke relasjonen negativt, og den kan oppleves som tvungen. Uavhengighetsrelasjoner er også asymmetriske, men dreier seg om utvikling av selvstendighet og å gi slipp. Positive uavhengighetsrelasjoner handler om å gi rom og frihet til å utvikle selvstendighet og uavhengighet, mens negative uavhengighetsrelasjoner kan oppstå når hjelperen eller den som søker hjelp ikke klarer å gi slipp og støtte selvstendighet og løsrivelse. Til slutt beskriver Kvalsund (2005) gjensidige relasjoner, hvor relasjonen blir symmetrisk og likeverdig, og den gir trygghet til å utvikle uavhengighet og selvstendighet. På dette stadiet utvikler partene samtidig en bevissthet på å opprettholde gjensidighet og symmetri i relasjonen fremfor å gli over i avhengighet av hverandre.

2.3.2 Virtuelle «vennskapsrelasjoner» på jobben

Arbeidsplassen kan være en arena for å etablere sosiale nettverk, og muligheten til å danne vennskapelige relasjoner til kollegaer kan øke tilhørigheten til arbeidsplassen og motvirke ensomhet. Nære relasjoner er også viktig for samarbeidet i organisasjoner, siden mennesker har en tendens til å kommunisere både mer og bedre med personer de har en god relasjon til (Schinoff et al., 2020). I sin kvalitative studie av medarbeidere i et globalt firma, hvor medarbeiderne i stor grad samhandlet virtuelt, undersøkte Schinoff et al. (2020) hvordan relasjoner mellom kollegaer utviklet seg virtuelt. De utforsket også hvordan noen relasjoner utviklet seg fra mer profesjonelle kollegarelasjoner til å bli vennskapsrelasjoner. Denne type relasjoner beskriver Schinoff et al. (2020) som

flersidige/flerlags relasjoner («multiplex relationships») siden de rommer både kollega- og vennsksrelasjoner.

Schinoff et al. (2020) trekker frem spenningsforholdet mellom nærhet og avstand når de forklarer hvordan relasjoner etableres virtuelt og gjennom teknologi. De beskriver denne tilknytningsformen som et stort skifte i måten mennesker vanligvis former nære bånd til andre (Schinoff et al. 2020). Tradisjonelt utvikles relasjoner mellom mennesker gjennom geografisk nærhet som gir grunnlag for felles opplevelser og spontan samhandling. I oppstartsfasen av en relasjon forsøker kollegaer å kartlegge om de har noe til felles og ser nytteverdien av å etablere en relasjon. Om man møtes ofte ansikt-til-ansikt (gjennom felles oppgaver, spontane treff eller sosialisering på jobben) er det lettere å gjøre denne vurderingen, og det blir samtidig lettere å dele mer personlig informasjon om seg selv (self disclosure¹). Denne delingen og utvekslingen av informasjon mellom partene er essensiell for å utvikle tillit i relasjonen (Ekman, 2004; Schinoff et al., 2020). Om relasjonsprosessen foregår virtuelt og ved bruk av kommunikasjonsteknologi mister personene viktige sosiale signaler (som kroppsspråk, ansiktsmimikk, blikkontakt), noe Schinoff et al. (2020) påpeker kan gjøre det vanskeligere å bli kjent med likhetstrekk for å etablere relasjonen, og det oppleves gjerne skumlere å dele informasjon av mer personlig art.

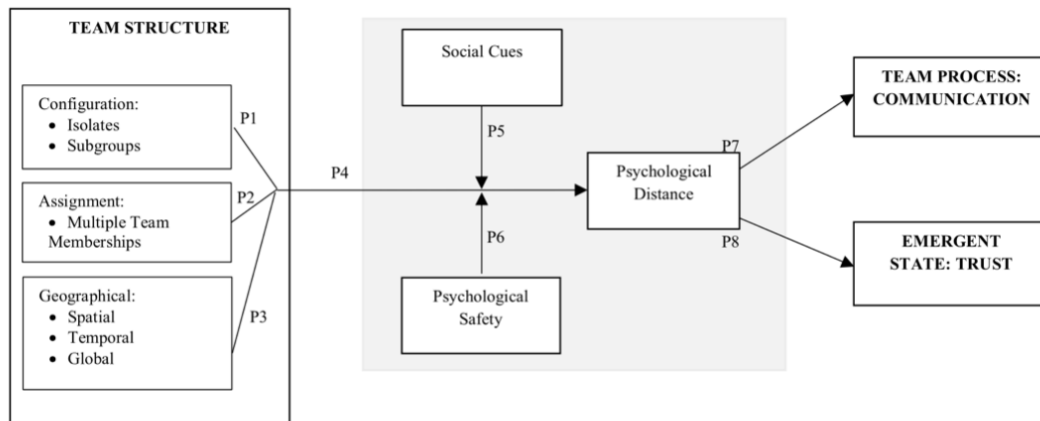
Relasjoner på arbeidsplassen starter gjerne som en ren kollegarelasjon, og i denne fasen fant Schinoff et al. (2020) særlig to kritiske faktorer som gjorde det attraktivt å etablere en kollegarelasjon: 1) om kollegaen er tilgjengelig når du trenger hjelp og gir respons når du tar kontakt, og 2) om kollegaen besitter kompetanse som er nyttig for deg. Denne relasjonstilknytningen kan være tilstrekkelig for mange, og noen foretrekker å skille mellom jobb og privatliv, slik at de ikke ønsker å utvide kollegarelasjonen til en tettere relasjon. Andre kan imidlertid ønske å utvikle relasjonen videre slik at kollegarelasjonen også blir en vennsksrelasjon. Schinoff et al. (2020) påpeker flere elementer som kan bidra til å utvide kollegarelasjonen til å gå mer i retning en vennsksrelasjon, som økt samhandling, mer deling og å vise frem ulike sider av seg selv. Videre påpeker de også at sosiale medier er en kanal som kan bidra til dette når samhandlingen og relasjonene er virtuelle. Sosiale medier som Facebook og Instagram, hvor det deles oppdateringer fra privatliv og fritid, kan gi innblikk i en ny sfære og åpner opp for deling av mer personlige forhold for å bli bedre kjent (Schinoff et al. 2020).

2.3.3 Psykologisk avstand versus geografisk avstand

Som Schinoff et al. (2020) belyser også Eisenberg & DiTomaso (2021) hvordan forholdet mellom nærhet og avstand påvirker samhandlingen i et team. I sin artikkel ønsker Eisenberg & DiTomaso (2021) å rette fokuset mot den subjektive opplevelsen av psykologisk avstand fremfor den faktiske fysiske avstanden mellom teammedlemmer. Med utgangspunkt i litteraturen om teamarbeid har Eisenberg & DiTomaso (2021) utarbeidet en modell hvor de først ser på hvordan teamets struktur og sammensetning påvirker teammedlemmers evne til å samarbeide og samhandle. Hovedformålet med denne modellen er å belyse hvordan ulike faktorer påvirker opplevelsen av nærhet og avstand mellom medlemmene i et team. De skiller mellom tre typer av teamstrukturer; teamsammensetning, oppgaveorientering og geografiske strukturer. Disse strukturene

¹ «Self disclosure» oversettelse: Å dele personlig eller privat informasjon om seg selv til andre mennesker <https://dictionary.apa.org/self-disclosure>

fungerer som skillelinjer mellom medarbeidere, og kan skape en avstand som bidrar til å forsterke utfordringer med samarbeid i team (Eisenberg & DiTomaso, 2021).



Figur 2: Moderatorer for nærhet og avstand (Eisenberg & DiTomaso, 2021)

Videre forklarer Eisenberg & DiTomaso (2021) at den strukturelle avstanden kan modereres av to psykologiske faktorer; tilgang på sosiale signaler (social cues) og psykologisk trygghet. Den subjektive opplevelsen av psykologisk avstand mellom medlemmene kan dermed være lav, selv om den geografiske avstanden er høy og teamet er spredt på flere lokasjoner. Eisenberg & DiTomaso (2021) forklarer at dersom teamet kommuniserer i kanaler med høy medierikhet, og med god tilgang til sosiale signaler i kommunikasjonen, kan dette til en viss grad erstatte ansikt-til-ansikt kommunikasjon og redusere den opplevde avstanden mellom teammedlemmene. Faktorer som felles verdier og målsetninger, samt gruppetilhørighet, kan bidra mer til fellesskap enn at teamet er lokalisert på samme sted (Eisenberg & DiTomaso, 2021). Psykologisk trygghet i teamet spiller også en viktig rolle for å redusere opplevelsen av avstand mellom teammedlemmene. Ifølge Eisenberg & DiTomaso (2021) kan et psykologisk trygt arbeidsmiljø øke sannsynligheten for at medlemmene i teamet kjenner seg trygge på hverandre, og videre også større trygghet og tilhørighet til teamet. Kommunikasjon og samhandling, samt psykologisk trygghet, kan dermed bidra til å redusere opplevelsen av avstand mellom teammedlemmene og spille positivt inn på samspill og tillit i teamet. At opplevd psykologisk avstand er viktig for virtuelle team støttes også av Morrison-Smith & Ruiz (2020) sin litteraturgjennomgang av forskning på virtuelle team. Ifølge forskningen deres utmerker den subjektive opplevelsen av avstand seg som viktigere for et velfungerende samarbeid enn den faktiske fysiske avstanden, og de deler Eisenberg & DiTomasos (2021) oppfatning av at personer kan samhandle over avstander, men samtidig kjenne seg nær hverandre (Morrison-Smith & Ruiz, 2020).

2.4 Psykologisk trygghet

Amy Edmondson har forsket på fenomenet psykologisk trygghet over flere tiår, og er en anerkjent bidragsyter til feltet. Hun løfter frem viktigheten av psykologisk trygghet i et arbeidsliv hvor stadig flere arbeidsoppgaver løses gjennom teamarbeid, og hvor deling av kompetanse, ulike perspektiver og samhandling på tvers av både fagdisipliner og lokasjoner blir den viktigste ressursen for at et team og en virksomhet skal lykkes i informasjonssamfunnet (Edmondson & Lei, 2014; Edmondson, 2019). Hvordan kan man så dra nytte av mangfoldet i kunnskapen og kompetansen til de ulike individene i

teamet? Å tenke nytt og dele nye ideer til endringer kommer ofte med en risiko for motstand, uenighet og avvisning. Edmondsons (1999) tidlige forskning bygger på læring og læringsadferd i team, og at det å dele av sine erfaringer er forbundet med en risiko eller frykt for sanksjoner, som for eksempel utfrysning eller latterliggjøring, dersom bidraget ikke verdsettes av gruppen. Når psykologisk trygghet ikke er tilstede i et team kan det føre til at frykten for å tape anseelse i gruppen gjør at medarbeidere unngår å si fra eller komme med innspill. Eksempler på slike innspill kan ifølge Edmondson (2019) være å ikke dele feiltrinn som andre kan lære av, å la være å varsle om opplevd risiko, å unngå å si sin mening i diskusjoner eller å unnlate å komme med forslag til forbedringer og nytenkning.

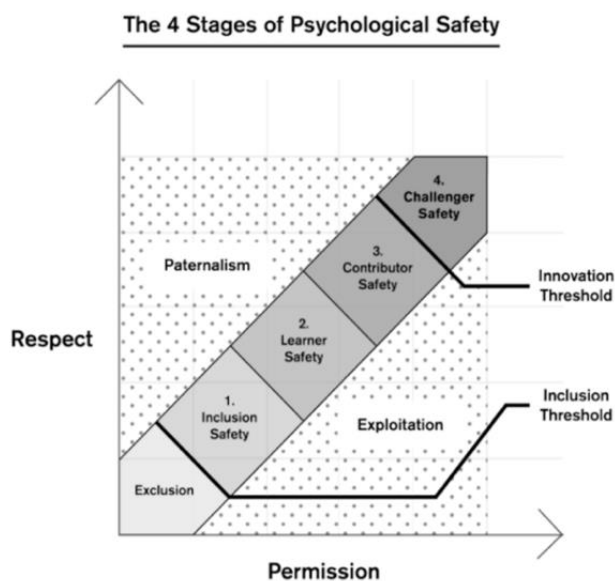
Edmondson (2019) forklarer videre at denne risikoen kan minskes i ved å skape et miljø hvor det er trygt å si sin mening og å være seg selv, uten å være redd for å bli hengt ut eller latterliggjort av de andre i teamet. Et miljø preget av psykologisk trygghet. Denne opplevelsen og forståelsen av miljøet er felles for medlemmene, så psykologisk trygghet er derfor noe som forekommer på gruppenivå og ikke kun individnivå (Edmondson 1999; 2019). Psykologisk trygghet er ifølge Edmondson (1999) nært koblet til tillit, men er større enn tilliten mellom enkeltpersoner i teamet. I et team preget av psykologisk trygghet kan medlemmene 1) dele bekymringer eller feiltrinn andre kan lære av, uten å frykte for sanksjoner fra ledelsen eller andre teammedlemmer, 2) spørre kollegaene om hjelp til å løse oppgaver uten å bli sett på som kunnskapsløse, 3) utvikle gjensidig tillit til og respekt for hverandre (Edmondson 1999; 2019).

For å oppnå psykologisk trygghet i et team fremhever Edmondson (2019) lederens rolle i etableringsfasen. Hun har utviklet en verktøykasse for ledere som ønsker å sette fokus på psykologisk trygghet. Denne består av tre bestanddeler, hvor den første er å danne et grunnlag for et trygt samarbeidsklima og etablere felles forventninger. Nummer to er å invitere teammedlemmene til å komme med innspill, og vise at du er oppriktig interessert i deres meninger ved å stille spørsmål og være nysgjerrig. Den siste bestanddelen handler om lederens håndtering av innspill og varslinger, noe som er viktig for etableringen av psykologisk trygghet. Det er viktig å lytte til og løfte saker som kommer opp slik at teamet kan dele kunnskap og lære av hverandres feiltrinn og suksesser (Edmondson, 2019).

Edmondsons forskning dreier seg i hovedsak om fysiske team, men hun refererer blant annet til Gibson & Gibbs (2006) sine studier av innovasjon i virtuelle team. Deres funn viser at psykologisk trygghet gjør innovasjon lettere gjennom å overkomme utfordringene virtuell samhandling medfører, som geografisk avstand, teknologi-avhengighet, struktur og nasjonalt mangfold (Gibson & Gibbs, 2006). En annen som har undersøkt psykologisk trygghet i virtuelle team er ph.d.-stipendiat Bård Fyhn ved Norges Handelshøyskole. I kjølvannet av koronapandemien har han blant annet sett på hvordan psykologisk trygghet påvirkes når teamarbeidet overføres til digitale flater. Fyhn (2020) forklarer at mekanismene for psykologisk trygghet blir utfordret når vi samhandler digitalt og kommunikasjonen endres. Et team som går over fra å møtes ansikt-til-ansikt til å samhandle virtuelt kan fortsatt oppleve å ha stor grad av psykologisk trygghet, men det forutsetter imidlertid at psykologisk trygghet er etablert i teamet. Forskningen peker i retning av at psykologisk trygghet best etableres gjennom fysiske møter, og dette gjelder både i oppstartfasen og underveis i teambyggingen (Fyhn 2020). Fyhn et al. (2022) har også forsket på teamtilstander (team emergent states), psykologiske tilstander som kan oppstå når mennesker kommer sammen i et team. Disse tilstandene

er dynamiske og kan endre seg over tid, noe som også er gjeldende for psykologisk trygghet. Psykologisk trygghet blir dermed ikke bare viktig i etableringsfasen av teamet, men bør anses som ferskvare, og en prosess som teamet må jobbe med kontinuerlig og over tid (Eikerapen, 2022; Fyhn et al. 2022).

Til slutt vil jeg trekke inn Clarks (2020) analyseverktøy for organisasjoner, «Fire stadier for psykologisk trygghet». I dette rammeverket forklares psykologisk trygghet som en trinnvis prosess.



Figur 3: The 4 stages of Psychological safety (Clark, 2020)

Først kommer utenforskap, hvor en enda ikke har innpass i gruppen en ønsker å være en del av. Trinn 1 på stigen handler om å etablere relasjoner som gjør at individer kjenner seg inkludert i en gruppe, som felles identitet og aksept. På trinn 2 kjenner individene seg trygge og fri nok til å utfolde seg i gruppen, stille spørsmål, lære, utvikle seg og mestre. Videre oppleves det på trinn 3 også som trygt å bidra inn i gruppen med sin kompetanse og kunnskap. Individene bidrar aktivt som fullverdige gruppe-medlemmer. På det 4. og siste trinnet er den psykologiske tryggheten så høy at individene tør å utfordre prosesser og etablerte rutiner og sannheter. På dette stadiet er det trygt å komme med ideer til endring, en kan være kreativ og foreslå nye måter å gjøre ting på, og innovative prosesser kan forekomme.

3 Forskningsdesign og metode

I dette kapittelet, som omhandler valg av forskningsdesign- og metode, vil jeg redegjøre for fremgangsmåten for forskningen i studien min. Jeg innleder med å synliggjøre mitt vitenskapsteoretiske ståsted, og hvordan jeg kan fremskaffe kunnskap om fenomenet jeg utforsker i denne studien. Videre beskriver jeg mer inngående metodiske valg og vurderinger jeg har gjort gjennom oppgaven. Avslutningsvis i kapittelet kommer jeg inn på etiske refleksjoner og vurderinger, samt hvordan jeg selv kan ha påvirket forskningsprosessen i min rolle som forsker. Alle valg og avveininger som er tatt underveis er vurdert ut fra hvordan jeg best mulig kan svare på studiens problemstilling.

3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted og kvalitativ metode

Valg av metode er tett knyttet til hva vi ønsker å få svar på gjennom forskningens problemstilling, og et viktig skille innen samfunnsforskningen er skillet mellom kvalitative og kvantitative metoder. Mens kvantitative metoder har fokus på årsaksforklaringer, tallfesting og generalisering, retter kvalitative metoder fokuset mot økt innsikt, forståelse og dybdekunnskap om hvordan mennesker oppfatter fenomenene rundt seg (Johannessen et al., 2016; Tjora, 2021). Målet mitt med denne studien har vært å få innsikt i hvordan relasjoner mellom mennesker, og tilhørighet til en gruppe, oppleves av den enkelte når samhandlingen er virtuell. Jeg vil derfor si at mitt vitenskapsteoretiske ståsted bygger på et sosialkonstruktivistisk kunnskapssyn, hvor den sosiale virkeligheten står sentralt, og mennesker forstår verden ut fra sosiale faktorer og interaksjon (Tjora, 2021, s. 31). Problemstillingen min handler om relasjoner og samspill mellom mennesker, og jeg har vektlagt studiedeltakernes egne erfaringer og opplevelser. Det ble derfor naturlig for meg å velge kvalitativ metode for å besvare problemstillingen:

«Hvordan erfares og oppleves relasjoner og tilhørighet mellom kollegaer i et team som samhandler virtuelt?».

I et sosialkonstruktivistisk perspektiv forstår vi verden ut fra sosiale faktorer, men disse faktorene kan oppleves og forstås ulikt fra person til person (Johannessen et al., 2016, s. 31). Gjennom å benytte en fenomenologisk tilnærming, som tar sikte på å utforske og beskrive menneskers erfaringer med og forståelse av ulike fenomener, kan vi få innsikt i hvordan det samme fenomenet kan oppleves ulikt fra person til person (Johannessen et al., 2016). Vi kan derfor si at den fenomenologiske tilnærmingen kan gi innsikt i personens livsverden og erfaringsfelt, slik det oppleves subjektivt for personen (Johannessen et al., 2016; Kvalsund, 2005). I studien min ønsket jeg å oppnå økt innsikt i individuelle erfaringer og opplevelser av fenomenet virtuell samhandling, og hvordan denne samhandlingsformen påvirket relasjoner og tilhørighet til teamet. Jeg var nysgjerrig på hvordan de individuelle erfaringene til deltakerne skilte seg fra, eller lignet på hverandre, samtidig som jeg var spent på om deltakernes tanker rundt relasjonene og samhandlingen var lik mine egne tanker eller ei. Studien bygger på empiri fra dybdeintervjuer, og jeg har benyttet en induktiv tilnærming nettopp for å la deltakerne i studien vektlegge det de var opptatt av å fortelle om innenfor tematikken i oppgaven (Johannessen et al., 2016, s. 47; Tjora, 2021). Slik lot jeg deltakerne få løfte frem tema som de selv opplevde som relevante, og det de tok opp var gjerne det som var subjektivt viktigst å fortelle om fra sine egne erfaringsfelt (Kvalsund, 2005).

3.2 Metode for innsamling av data

Valg av datainnhentingsmetode handler om å ta stilling til hvilken metode som best innhenter data som gir grunnlag for å besvare problemstillingen (Johannessen et al., 2016). Siden jeg ønsket å utforske deltakernes egne erfaringer med og forståelse av et fenomen, vurderte jeg det slik at kvalitative dybdeintervjuer var en god metode for å få tilgang til deltakernes meninger, holdninger og erfaringer (Johannessen et al. 2016; Tjora, 2021). Dybdeintervjuer med åpne spørsmål la også til rette for at deltakerne kunne velge hva de ønsket å vektlegge i intervjuene. Dette gjorde at vi i løpet av intervjuene kom inn på temaer jeg som forsker ikke var like bevisst på i forkant (Kvalsund, 2005; Tjora, 2021). Dybdeintervjuer er en svært utbredt metode for datainnhenting som mange benytter seg av, og Tjora (2021, s. 132) påpeker at man ikke ukritisk skal velge denne metoden dersom andre former for datainnhenting kan være bedre. Selv vurderte jeg fokusgruppeintervju som et alternativ, basert på tidligere erfaringer med denne metoden. Jeg valgte imidlertid bort fokusgrupper siden jeg ønsket å gå mer i dybden på samtaler med hver enkelt deltaker. I tillegg vurderte jeg det slik at samspillet mellom deltakerne kunne påvirke meningsutvekslingen i et fokusgruppeintervju. Om noen uttalte seg med et positivt fortegn i starten av samtalen kunne det blitt vanskeligere for andre deltakere å dele utsagn i negativ retning, og omvendt.

3.2.1 Individuelle semistrukturerte intervju

Forskningsintervjuer kan ta ulike former, fra en streng struktur med faste spørsmål og svaralternativer til en mer ustrukturert, fleksibel samtale (Johannessen et al., 2016). Når man utforsker personers erfaringer med og forståelse av et fenomen forklarer Johannessen et al. (2016) at det er en klar fordel å bruke åpne spørsmål, med oppfølgingsspørsmål, for å sørge for fleksibilitet. Valget av metode kan også påvirkes av tidligere erfaringer og kjennskap til ulike metoder (Tjora, 2021, s. 47). Selv hadde jeg, gjennom arbeidserfaringen min som rekrutterer, lang erfaring med intervju som samtaleform. Jeg var derfor komfortabel med både intervjusettingen og det å stille åpne spørsmål. I tillegg hadde jeg med meg viktig kunnskap om oppmerksomhets- og samtaleteknikker (Kvalsund, 2006) fra spesialiseringen i relasjonell ledelse. Disse erfaringene gjorde det lettere for meg å skape tillit og gå i dybden i intervjusituasjonen, slik at vi fikk gode samtaler hvor deltakerne åpnet seg og delte sine tanker.

Jeg valgte å bruke Tjoras (2021) anbefaling av en tredelt struktur på intervjuguiden, slik at den startet med oppvarmingsspørsmål som var lette å svare på for å etablere relasjonen mellom intervjuer og deltaker. I hoveddelen av intervjuguiden kom spørsmål rundt tematikken for problemstillingen, og som jeg ønsket at deltakerne skulle reflektere over. Dette utgjorde mesteparten av spørsmålene, med åpne spørsmål og oppfølgingsspørsmål, for å gå i dybden på opplevelsene og erfaringene til deltakerne. Til slutt rundet jeg av intervjuet med enklere og mer praktisk rettede spørsmål for å hente deltakerne ut av et reflekterende modus før vi avsluttet samtalen (Tjora, 2021). Intervjuguiden ble utarbeidet med en overordnet struktur og tematikk for å besvare problemstillingen. Med åpne spørsmål, og balanse mellom struktur og fleksibilitet, var målet mitt å åpne for utfyllende svar, samtidig som deltakerne fikk utdype det som for dem var sentrale temaer (Johannessen et al., 2016). Se vedlegg 4 for komplett intervjuguide. Som en del av forberedelsene mine testet jeg intervjuguiden på to personer som ikke inngår i datamaterialet. Fagansvarlig i Karriereveiledning.no, som kjenner organisasjonen godt, stilte til et pilotintervju. I tillegg testet jeg intervjuguiden

på en arbeidstaker utenfor organisasjonen, for å sjekke om spørsmålene gav mening utenfor konteksten. Tilbakemeldingene fra testpersonene gjorde at jeg endret litt på ordlyden i noen av spørsmålene. Etter testrunden bli jeg også enda mer bevisst på å stille åpnere og mindre ledende spørsmål, mest mulig fristilt fra min egen forforståelse, for å gi rom for deltakernes egne fortellinger.

3.2.2 Utvalg

En fenomenologisk tilnærming vektlegger forståelsen av hvordan et fenomen oppleves for dem som berøres av det. Det vil derfor være lite hensiktsmessig å trekke et utvalg av tilfeldige deltakere til en kvalitativ undersøkelse. Her er det mer hensiktsmessig å identifisere deltakere som kan uttale seg om, og gi utfyllende beskrivelser av forskningstemaet og problemstillingen, såkalt strategisk utvelgelse (Johannessen et al., 2016; Tjora, 2021). Med en strategisk utvalgsstrategi utarbeidet jeg noen kriterier for hva som kvalifiserte for deltakelse i undersøkelsen.

Kriteriene var:

- Du bruker digitale samhandlingsverktøy (som Teams, Zoom, e-post etc.) daglig eller flere ganger per uke
- Du har kollegaer på ulike kontorlokasjoner
- Du har hatt denne arbeidsformen i mer enn 6 måneder

Utvalget mitt bestod av seks deltakere. For å rekruttere deltakerne utformet jeg en e-post med en kort introduksjon av studien, beskrev kriteriene for å delta, og formidlet at ledelsen var kjent med og støttet undersøkelsen min. Jeg presiserte også at jeg ønsket deltakere fra alle fire lokasjoner. Deltakerne som ønsket å delta svarte direkte til meg for å opprettholde konfidensialitet. Ifølge Tjora (2021) kan man i SDI-metoden foreta en utvalgstest som kvalitetssjekk for om man har satt de rette kriteriene for deltagelse i studien. Etter mitt syn utgjorde tjenesten Karriereveiledning.no en aktuell organisasjon å forske på, gitt organiseringen som et virtuelt og geografisk spredt team. Når jeg også la til kriteriene for samhandling på tvers av lokasjoner, gjennom digitale samhandlingsverktøy og over en viss tid, mener jeg at utvalget har gode forutsetninger for å kunne dele sine erfaringer med virtuell samhandling.

3.2.3 Gjennomføring av intervju

Målet mitt var å intervju seks deltakere, og seks individuelle intervjuer ble gjennomført i mai 2022. Intervjuene var satt til en klokkeperiode, men jeg ba deltakerne sette av 1,5 timer for å ta høyde for eventuelle forsinkelser. I forkant av intervjuene fikk deltakerne et informasjonsskriv som forklarte prosessen, informerte om personvern, anonymitet, frivilligheten ved å delta, muligheten til å trekke seg og innhentet skriftlig samtykke (vedlegg 3). Slik ble prosessen utført i tråd med de etiske retningslinjene utarbeidet av Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunns-vitenskap og humaniora (Johannessen et al., 2016). Tjora (2021) påpeker at det er fordelaktig å legge intervjusamtalen til et sted hvor deltakeren kjenner seg komfortabel og kan sitte uforstyrret. Jeg valgte å gjennomføre intervjuene digitalt, gjennom samhandlingsverktøyet Zoom, slik at intervjuene foregikk med både lyd og bilde. Opptak av lyd og bilde genererer mye personopplysninger, og jeg bestemte derfor at opptak av lyd var tilstrekkelig for datainnhenting og videre analysearbeid. Jeg etablerte samtidig gode rutiner for datalagring, med kryptering og passordbeskyttelse, og slettet opptakene så snart jeg var ferdig med transkriberingen (Tjora, 2021). I forkant vurderte jeg ulempene med digital gjennomføring, som at teknologien kunne svikte, manglende kontroll på

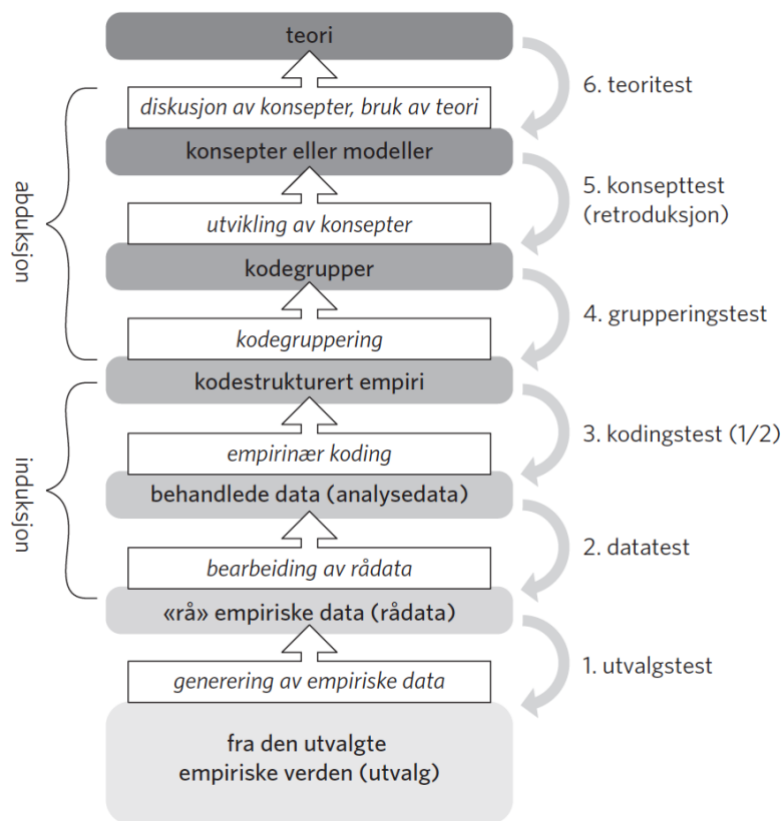
omgivelsene hos deltakeren, og at kommunikasjonen kunne påvirkes av avstanden og vanskeligheter med å fange opp ikke-verbal kommunikasjon som kroppsspråk, mimikk og blikk. Samtidig var deltakerne i studien min svært vant til å samhandle digitalt på daglig basis. Jeg vurderte det derfor slik at deltakerne var komfortable i den digitale intervjusituasjonen.

En viktig bevissthet jeg tok med meg inn i intervjuene var at jeg intervjuet kollegaer som jeg hadde en relativt nær relasjon til. Vanligvis var vi likeverdige i samtaler, men i dette tilfellet måtte jeg være bevisst asymmetrien i rollene mellom intervjuer og deltaker (Tjora, 2021). Siden vi jobbet i den samme organisasjonen var jeg også ekstra påpasselig med å etterspørre deltakerens subjektive tanker og forståelse av spørsmålene, og ikke tolke svarene ut fra min egen erfaring og forståelse. Aktiv lytting vektlegges som en viktig intervjuferdighet for å oppnå størst mulig åpenhet overfor fenomenene det snakkes om (Kvale & Brinkmann, 2015; Kvalsund, 2006). Gjennom aktiv lytting, åpne spørsmål og oppfølgingsspørsmål forsøkte jeg etter beste evne å følge de temaene deltakerne vektla og ville fortelle om. Min egen forforståelse var med inn i arbeidet med denne oppgaven, men jeg forsøkte etter beste evne å være åpen for å møte meninger som både samsvarte med og avvek fra eget synspunkt.

3.3 Fremgangsmåte for analyse av data

Kvalitative dybdeintervjuer er en datainnhentingsmetode som genererer store mengder data som må bearbeides og analyseres. Siden jeg forsket på min egen organisasjon ønsket jeg fra starten av å støtte meg til en metode som gav forskningsprosessen en god struktur, og hjalp meg å holde en distanse til empirien. Jeg tok derfor i bruk Tjoras (2021) stegvis-deduktiv-induktiv metode (SDI-metoden).

SDI-metoden tar utgangspunkt i empiri, noe som samsvarte godt med den induktive, empirinære tilnærmingen jeg valgte, hvor utforskning av deltakerens opplevelser og erfaringer stod sentralt. Samtidig som modellen er induktiv og tar utgangspunkt i empiri inneholder også trinnene i SDI-modellen deduktive utsjekker. Disse utsjekkene, eller testene, har jeg brukt som kvalitetssjekker i løpet av forskningsprosessen, for å sikre at jeg beholdt fokuset på problemstillingen for oppgaven. Det overordnede målet for SDI-metoden er ifølge Tjora (2021, s. 268) konseptuell generalisering, fra det spesifikke til det generelle. I det øverste trinnet i SDI-modellen tar forskeren sikte på å utvikle nye konsepter eller teori basert på innsikt fra funnene fra empirien (Tjora, 2021). Tjora påpeker videre at kravene til teoriutvikling er strenge, og at konseptutvikling kan være et godt mål for prosessen, særlig med tanke på omfanget av en masteroppgave.



Figur 4: Stegvis-deduktiv-induktiv metode (Tjora, 2018, s. 17)

3.3.1 Transkribering

Transkribering er prosessen der lydopptak fra en intervjusamtale gjøres om til skriftlig tekst som kan lagres i dokumentform og analyseres (Kvale & Brinkmann, 2015). Dette inkluderer både de uttrykte ordene, men også pauser, nøling og ulike følelsesuttrykk som latter eller gråt (Tjora, 2021). Jeg brukte lydopptak og transkriberte deretter intervjuene i sin helhet, basert på Tjoras (2021) anbefaling. Ved å transkribere lydopptakene kunne jeg slette rådataene som inneholdt personopplysninger, og gi deltakerne pseudonymer i den videre håndteringen av dataene. Deltakerne i studien min kom fra flere steder i landet og hadde ulike dialekter. For å anonymisere dem, og hindre gjenkjennelse gjennom dialektord, transkriberte jeg derfor all tekst til bokmål. Parametere som alder og kjønn ble også fjernet slik at deltakerne ble mindre identifiserbare (Johannessen et al., 2016; Tjora, 2021).

Datatesten i SDI-metodens handler om man har samlet inn de riktige dataene, med et tilstrekkelig detaljeringsnivå, for å kunne belyse og svare på problemstillingen (Tjora, 2021). Gjennom lydopptak fikk jeg med meg alt som ble sagt under intervjuene, og ved å transkribere intervjuene i sin helhet fikk jeg også overført denne detaljeringsgraden til skriftlige dokumenter. På denne måten bevarte jeg detaljene, men endret på formatet slik at det ble mulig å bearbeide og analysere dataene videre.

3.3.2 Analyseprosessen

Analyseprosessen handler om å systematisere og dele opp dataene, og gjøre forskningen tilgjengelig og forståelig for andre, uten at de må gå gjennom hele datamaterialet i ubearbeidet form. Målet er å avdekke meninger og mønstre (Johannessen et al., 2016; Tjora 2021). Målsettingen for kodingen er tredelt: 1) å trekke ut essensen i datamaterialet, 2) å redusere datamengden, 3) å gjøre det lettere å komme opp med nye ideer basert på dataene (Tjora, 2021). Det er vesentlig at kodene springer ut fra empirien, selv om dette innledningsvis vil generere en stor mengde ulike koder. Dersom kodene kunne vært bestemt på forhånd påpeker Tjora (2021) at kodingen ikke er tilstrekkelig empirinær.

Intervjuene gav meg ca. 90 sider med transkriberte data. Jeg gikk gjennom hvert av intervjuene og opprettet koder som var tett på utsagnene fra deltakerne, det Tjora (2018) betegner som «innfødte begreper» fra datamaterialet. Siden innholdet i de seks intervjuene varierte endte jeg opp med 291 unike koder, og lite gjenbruk av koder. For å passe på at jeg holdt meg empirinær og ikke gikk over til kategorisering brukte jeg kodetesten fra SDI-modellen aktivt gjennom hele kodeprosessen (Tjora, 2018, s. 45).

Kodetesten består av følgende spørsmål:

- 1) Kunne koden vært laget før kodeprosessen? Om svaret er JA er det ikke god empirinær koding, men mer kategoriserende koding. Om svaret derimot er NEI kan det være god empirinær koding. Da blir neste spørsmål:
- 2) Hva sier koden i seg selv? Om koden inneholder et tema fra intervjuguiden er den ikke tilstrekkelig empirinær, men mer tematisk. Om koden i seg selv faktisk gjengir det som ble sagt er det god, empirinær koding.

Som hjelpemiddel i arbeidet brukte jeg dataverktøyet NVivo til selve kodingen og digital bearbeiding av dataene mine. Deretter eksporterte jeg kodeboken til Excel, slik at jeg kunne bruke sorteringsfunksjoner og fargekoder i den videre analysen. Det videre arbeidet med kodegruppering var krevende, og jeg brukte en del tid på det for å passe på at det ikke ble generelle kategorier, men kodegrupper som både var tett på empirien og som samtidig sorterte dataene mine etter felles tematikk (Tjora, 2018).

Ifølge Tjora (2018) er målet med kodegrupperingen er å strukturere arbeidet med kodene ved å gruppere dem. SDI-metodens kodegrupperingstest handler om å samle koder med lik tematikk i kodegrupper, og etablere ulike kodegrupper som skiller seg fra hverandre tematisk. I arbeidet mitt ble 291 unike koder til 11 kodegrupper, i tillegg til en restkategori med mindre relevante funn (Tjora, 2018). Restkategorien inneholdt temaer som HMS, faglig påfyll og organisasjonsstruktur, noe som var utenfor problemstillingen for denne studien. Kodegruppene ble deretter sortert og gruppert inn i temaer, og på dette stadiet ble det mye klarere hvilke tema deltakerne hadde vektlagt i intervjuene. Etter kodegrupperingen satt jeg igjen med et overordnet inntrykk av relasjoner i teamet, samt tre hovedtemaer som ut fra deltakernes beskrivelser hadde stor innvirkning på relasjonene i teamet. Jeg jobbet videre med disse temaene, fordelt på hovedkategorier og underkategorier, for å besvare problemstillingen. Funnene presentertes i kapittel 4.

3.4 Studiens kvalitet

Kriteriene gyldighet, pålitelighet og generaliserbarhet er velkjente begreper for å se på kvalitet i forskningen, og er derfor relevante kriterier både for kvalitativ og kvantitativ forskning (Johannessen et al., 2016; Tjora, 2021). Siden kvalitativ forskning skiller seg fra kvantitativ forskning påpeker Tjora (2021) at de tre kriteriene må sees og forklares ut fra et kvalitativt standpunkt. I denne delen vil jeg beskrive og forklare hvordan jeg har forholdt meg til kvalitetskriteriene i det kvalitative arbeidet med denne oppgaven.

Forskningens gyldighet henger tett sammen med utgangspunktet for forskningen, tematikken og problemstillingen. Et mål for gyldighet blir dermed om de empiriske funnene fra undersøkelsen gir meg svar på det jeg spør om i min problemstilling for oppgaven (Tjora, 2021). Som forsker kan jeg styrke gyldigheten i oppgaven min ved å redegjøre åpent for de metodiske valgene jeg tar, slik at forskningen min (merk, ikke nødvendigvis resultatene) er etterprøvable for andre (Tjora, 2021). Videre påpeker Tjora at valg av metode for datainnhenting særlig påvirker om dataene jeg samler inn vil kunne gi meg relevante data til å belyse problemstillingen. Det kvalitative dybdeintervjuet kan bidra til å innhente rike beskrivelser av personers erfaringer, meninger og holdninger (Johannessen et al., 2016). Til sammenligning ville et observasjonsstudium ikke gitt tilsvarende innsikt i deltakernes tanker og opplevelser, og fokusgruppeintervjuer ville gitt mindre rom for å gå i dybden med hver enkelt deltaker. For å ytterligere forsterke forskningens gyldighet og aktualitet understreker Tjora (2021) viktigheten av å trekke inn relevante teorier og perspektiver fra fagfeltet, og å være oppdatert på nyere forskning på feltet for å bygge videre på denne. I kapittel 5 vil jeg koble empirien min til relevant forskning og teori som kan bidra til å kaste lys over funnene i studien min.

Studios pålitelighet handler om å holde en rød tråd gjennom forskningsprosjektet og synliggjøre koblingene mellom empiri fra datainnhenting, hvordan empirien analyseres og hvordan den er koblet opp mot relevant teori og aktuell forskning på feltet (Tjora, 2021). Som forsker har jeg med meg en forforståelse som må gjøres tilgjengelig for leseren. Denne forforståelsen preger både valg av tema for studien, hvilken litteratur jeg har vektlagt, og hvordan jeg analyserer og tolker funnene fra egen undersøkelse (Tjora, 2021). Dette beskriver jeg mer utfyllende i kapittel 3.6, og sørger for transparens i oppgaven ved å redegjøre for mitt synspunkt og faglige utgangspunkt.

Utvalg og utvalgsriterier er også av betydning for forskningens pålitelighet (Tjora, 2021). For meg ble det naturlig å se til egen organisasjon når det gjaldt forskningstema og valg av deltakere. Både med tanke på tilgang til deltakere, og for tilgang til å forske på organisasjonen. Dette kan gjerne karakteriseres som pragmatiske valg, og det er viktig for meg å påpeke dette (Tjora, 2021). Samtidig representerer organisasjonen en gruppe mennesker som har mye erfaring med samhandling i et virtuelt team, og det var mulig å sette strategiske utvalgsriterier i tillegg. Et annet faktum det er viktig å påpeke med tanke på utvalget mitt er at deltakerne representerte en gruppe jeg selv var en del av. Det har derfor vært viktig for meg å synliggjøre min rolle som forsker og hvordan den kan ha påvirket oppgavens innhold.

Til slutt vil jeg påpeke utfordringen med å ha et lite utvalg deltakere, siden det kan bli en vanskelig balanse mellom transparens i forskningen og ivaretagelse av deltakernes anonymitet (Tjora, 2021). Kvalitative data fra dybdeintervjuer inneholder tanker, utsagn

og refleksjoner som kan bidra til å belyse problemstillingen. På den ene siden kan det å vise til sitater og utspill fra deltakerne gi gode poenger som er viktige for tolkningen og diskusjonen i oppgaven. Samtidig kan utstrakt bruk av sitater lettere føre til gjenkjennelse og redusert anonymitet (Tjora, 2021). I mitt tilfelle har jeg vektlagt anonymitet fremfor transparens, og fjernet identifiserende parametere som alder og kjønn.

Med SDI-modellen som utgangspunkt ligger det implisitt et mål om konseptuell generalisering. Dette handler om å utvikle konsepter, som kan generaliseres fra det spesifikke studieobjektet eller casen til å også være gjeldende for andre enheter (Tjora, 2021, s. 268). På dette stadiet går arbeidet over fra induksjon med utgangspunkt i empirien, til abduksjon hvor funnene fra analysen kobles på teori og tidligere forskning som kan bidra til å forstå funnene (Tjora, 2021). Ved å koble det empiriske materialet opp mot annen forskning og relevante teorier kan det utvikles konsepter som tilfører fagfeltet ny kunnskap. Dette kan i følge Tjora (2021) være i form av for eksempel begreper og modeller som kan være interessante for andre forskere eller organisasjoner. Gjennom analysearbeidet og diskusjonen i oppgaven min kom jeg frem til konseptet «samhandlingsfrekvens» som beskrives nærmere i kapittel 5.3. Tjora (2018) forklarer at SDI-modellens konsepttest handler om å se tilbake på analysen for å se om funnene fra analysen kan være relevante for andre, eller har vært belyst av tidligere forskning. Konseptet «samhandlingsfrekvens» kan etter mitt syn være mulig å ta i bruk for andre forskere i nye studier, noe jeg kommer tilbake til i avslutningen med frempek på tema for videre forskning.

3.5 Etikk og etiske vurderinger

Etiske vurderinger handler om å forstå og vurdere hvordan handlinger kan få konsekvenser for andre mennesker i positiv eller negativ retning. Siden samfunnsforskning berører samspill og forhold mellom mennesker blir disse etiske vurderingene ekstra viktige (Johannessen et al., 2016). Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) beskriver i sine retningslinjer ulike hensyn som er viktige i en forskningsprosess. Tre grupperinger av hensyn er særlig viktige å ivareta; deltakernes rett til å bestemme over egen deltakelse, forskerens respekt for deltakernes privatliv og forskerens ansvar for å ikke volde skade (Johannessen et al., 2016). For å ivareta disse hensynene sørget jeg for det første for god informasjon rundt tema og problemstilling for oppgaven under rekrutteringen av deltakere. Deltakerne fikk deretter klar og tydelig informasjon om at deltakelsen var frivillig, og at de kunne trekke samtykket sitt gjennom hele prosessen (Johannessen et al., 2016). Jeg var også åpen om undersøkelsens formål, at de bidro til en offentlig tilgjengelig masteroppgave. For det andre utviste jeg respekt for deltakernes privatliv, og informerte godt rundt hvordan personopplysningene deres skulle oppbevares sikkert. Jeg sørget for at informasjonen fra intervjuene ble behandlet konfidensielt, og har sørget for anonymisering slik at enkeltpersoner ikke skal kunne gjenkjennes i den ferdige rapporten (Johannessen et al., 2016). Deltakerne fikk også tilgang til å lese gjennom og korrigere sine egne sitater (vedlegg 5). Dybdeintervjuer genererer personopplysninger, så jeg var derfor pliktig til å søke om tillatelse fra Norsk senter for datalagring (NSD) for å innhente og lagre disse dataene (Johannessen et al., 2016). Dette ble gjort i god tid før gjennomføring av intervjuene, og hensikten med undersøkelsen samt intervjuguiden ble lagt ved som dokumentasjon. Jeg innhentet samtykke fra deltakerne til å gjøre

lydopptak under intervjuene, og de fikk også informasjon om hvordan dataene skulle oppbevares og sikres, og når de skulle slettes (Tjora, 2021).

Til slutt var det viktig for meg å ikke utsette deltakerne for unødvendige belastninger som kunne medføre vanskelige følelser (Johannessen et al., 2016). På grunn av temaer som relasjoner og fellesskap var jeg forberedt på at vi kunne komme inn på såre områder, men alle samtalene fikk en positiv atmosfære. Flere av deltakerne uttrykte under avslutningen av intervjuet at det hadde vært en fin opplevelse å få reflektere over arbeidshverdagen sin.

3.6 Min rolle som forsker

I et forskningsprosjekt, så vel som en i masteroppgave, tar forskeren med seg både sin faglige og personlige forforståelse inn i forskningsarbeidet, som igjen påvirker hvilke «forskningsbriller» forskeren betrakter feltet sitt med (Tjora, 2021, s. 42). Forforståelse handler om hvordan vi bruker tidligere erfaringer og kunnskap til å tolke og forstå verden rundt oss (Johannessen et al., 2016). I dette avsnittet vil jeg redegjøre for den forforståelsen jeg tok med meg inn i arbeidet med denne oppgaven. Da jeg valgte den relasjonelle spesialiseringen på masterstudiet i organisasjon og ledelse var det på grunn av en særlig interesse for relasjoner og samspill mellom mennesker. Dette har preget fokuset for problemstillingen i masteroppgaven min. Jeg var opptatt av hvordan relasjoner oppstår og kan danne fellesskap. Fascinasjonen min økte ytterligere når det var snakk om virtuelle relasjoner, siden virtualitet innebærer et aspekt av distanse. Dette opplevdes for meg som motstridende til den nærheten som tilsynelatende er nødvendig for å danne relasjoner.

Jeg valgte å forske på relasjoner på min egen arbeidsplass på grunn av den virtuelle organiseringen av teamet vårt som var spredt på fire ulike geografiske lokasjoner. Til tross for avstanden, og begrensede muligheter til å møtes ansikt til ansikt på grunn av Covid-19, opplevde jeg at vi ble et sammensveiset team. Dette samsvarte også med inntrykket mitt fra tidligere arbeidserfaringer, hvor mye kontakt gikk gjennom digitale samhandlingsverktøy, uten at dette forringet hverken samarbeid eller relasjoner. Selv med flere positive opplevelser med virtuelle relasjoner, og en oppfatning av at virtuell samhandling både får jobben gjort og fungerer godt, var min personlige opplevelse at noe manglet. Jeg savnet å møtes fysisk, ansikt-til-ansikt. Dette var grunnen til at jeg ønsket å forske på hvordan andre opplevde virtuell samhandling i denne masteroppgaven, og eventuelt hvordan deres opplevelse av virtuell samhandling skiller seg fra fysisk samhandling. Mitt utgangspunkt var altså at jeg opplevde et savn i digitale relasjoner, og at jeg hadde foretrukket at samhandlingen foregikk ansikt-til-ansikt på kontoret.

Siden jeg forsket på min egen organisasjon, og deltakerne var kollegaer i tilsvarende rolle som meg selv, kom jeg veldig tett på studiedeltakerne. Det var derfor viktig for meg å reflektere over min egen forforståelse og subjektive syn for å i minst mulig grad påvirke deltakerne i en spesiell retning. Dette var ikke lett, men den induktive tilnærmingen med fokus på empirien og resultatene fra intervjuene, hjalp meg å holde en distanse til datamaterialet mitt. Det vanskeligste stedet å nullstille meg selv var i selve intervjusituasjonen. Jeg utformet derfor en intervjuguide med åpne spørsmål slik at deltakerne kunne velge retning på svarene sine, og bli minst mulig farget av spørsmålene jeg stilte. I analysearbeidet var det enklere siden jeg fulgte Tjoras (2021)

prinsipper for empirinær koding. I tillegg var rollen som «djevelens advokat» med meg inn i arbeidet, for å gjøre meg mer oppmerksom på tolkingen som var i strid med mitt eget syn (Ry Nielsen & Repstad, 2006). Å strukturere oppgaven etter SDI-modellen (Tjora, 2021) gjorde det lettere for meg å fokusere på empirien, og ikke det jeg forventet eller ønsket å finne.

Det å forske på egen organisasjon kan være utfordrende siden man kommer tett på deltakerne i studien. I et forskningsintervju er rollene asymmetriske, og det er forskeren som har regien på hele prosessen (Kvale & Brinkmann, 2015; Tjora, 2021). Deltakerne kunne nok ha opplevd det som invaderende at jeg bare stilte spørsmål uten å dele egne synspunkter (Kvale & Brinkmann, 2015). Jeg opplevde imidlertid at den tilliten deltakerne hadde til meg som kollega også ble med inn i intervjusituasjonen og forskerrollen. Siden jeg spilte med åpne kort, og informerte godt både i forkant, underveis og i etterkant av intervjuene, fikk jeg inntrykk av at det bidro til en positiv opplevelse for deltakerne.

Gjennom arbeidet med intervjuene og analysen i etterkant må jeg innrømme at jeg ble overrasket over hvor positivt alle deltakerne uttrykte seg om den virtuelle samarbeidsformen. Inntrykket mitt var først at den virtuelle samhandlingen opplevdes som helt naturlig og meget tilfredsstillende. Bildet ble imidlertid mer nyansert når jeg jobbet mer med funnene, og det viste seg at enkelte ting ikke var like lett å få til i det virtuelle. Til tross for denne nyanseringen vil jeg si at deltakerne i studien min var mer positive til den virtuelle samhandlingsformen enn hva jeg selv var innledningsvis. Det at deltakerne mine var så positivt innstilt utfordret mine egne tanker og antakelser, og gjorde oppgaven enda mer spennende å jobbe med.

4 Empiri og resultat

I dette kapittelet presenteres funnene fra egen datainnhenting basert på intervjuene med seks deltakere. Formålet med datainnhenting var å få innsikt i hvordan deltakerne opplever relasjoner og tilhørighet i et team som samhandler virtuelt. Jeg har brukt empirinære og illustrerende betegnelser fra deltakerne til å beskrive funnene gjennom sitater og overskrifter. Sitatene er ikke fullstendig jevnt fordelt, men jeg har forsøkt å trekke frem særlig beskrivende og meningsbærende utsagn fra deltakerne. Fra de største kodegruppene med flest sitater har jeg forsøkt å inkludere sitater fra alle deltakerne. I tillegg til deltakernes egne ord og beskrivelser kommenterer jeg også mine egne fortolkninger av funnene.

Helt overordnet gir det empiriske materialet et inntrykk av at det er fullt mulig å etablere gode relasjoner og skape et virtuelt arbeidsmiljø. Jeg sitter igjen med et inntrykk av at relasjonene i teamet betyr mye for teamets fungering, og deltakerne beskriver teamet som et godt bevis på at relasjonsbygging kan skje virtuelt. Det overordnede inntrykket beskrives innledningsvis under overskriften *Vi er faktisk et godt bevis på at du kan etablere gode arbeidsmiljø og klima digitalt*. Basert på tematikken deltakerne vektla i intervjuene utpeker noen tema, som har innvirkning på relasjoner og tilhørighet, seg som mer sentrale enn andre. Disse sentrale funnene presenterer jeg i form av tre hovedkategorier med underkategorier. *Internchatten* og andre kommunikasjonskanaler ser ut til å gi en positiv boost, og kan medvirke at teamet blir bedre kjent med hverandre og utvikler relasjoner. Samtidig ser «Folkehøgskolestemningen» med fellesskap og mestring også ut til å påvirke relasjonene positivt, og bidra til trivsel og tilhørighet til teamet. En utfordring teamet imidlertid ser ut til å ha er at det er vanskelig å overleve kun digitalt. Det finnes begrensninger i den digitale samhandlingen som gjør det mer utfordrende å kommunisere og ta opp vanskelige tema, noe som kan påvirke relasjonene negativt.

Hovedkategoriene som påvirker relasjoner og tilhørighet gir følgende struktur for den videre presentasjonen av funnene:

- 1) *Internchatten* som limet for kommunikasjonen i teamet
Underkategoriene: *Alle bruker Internchatten, «Det digitale kafferommet» som sosialiseringssarena og Det er fint å ha de mer uformelle rommene*
- 2) «Folkehøgskolestemning» og vi går veien sammen
Underkategoriene: *Man ønsker å spille hverandre gode, Å bli sett på skjerm og Folk kan sitte i hele verden og føle seg nær kollegaene sine*
- 3) Det er ikke sånn at en overlever kun digitalt
Underkategoriene: *Savner det å være i samme rom, Snakker om det som er på overflaten, men ikke nødvendigvis om det vanskelige og Kanskje jeg ikke får frem det jeg vil si på en god nok måte*

Vi er faktisk et godt bevis på at du kan etablere gode arbeidsmiljø og klima digitalt

Deltakerne i studien beskriver at det å ha gode relasjoner til kollegaene er viktig for å bli trygge på hverandre, det bidrar til god kommunikasjon, og ikke minst er relasjonene viktige for å ha en kjekk arbeidshverdag. Alle deltakerne er svært positive i sine utsagn,

og fremstår samtidig noe overrasket over at det virtuelle samspillet har fungert så bra. Sitatet under illustrerer godt den generelle oppfatningen blant deltakerne i studien og legger grunnlaget for mitt overordnede inntrykk.

... vi er faktisk et godt bevis på at det å være digital, kan du også etablere gode arbeidsmiljø og klima (...) vi er kanskje litt «good practice», godt eksempel på hvordan (INF1)

I det virtuelle teamet har kollegarelasjonene oppstått virtuelt. Deltakerne forteller at det å bli kjent gjennom digitale kanaler har vært spesielt og uvant sammenlignet med hvordan de vanligvis etablerer nye relasjoner. Relasjonene har oppstått både gjennom virtuelle bli-kjent-aktiviteter i oppstarten, gjennom formelle jobbaktiviteter, samarbeids- og interessegrupper og mer ustrukturerte sosiale treffpunkt. Deltakerne beskriver videre at relasjonene har tatt lengre tid å etablere enn om alle var samlokaliserte, men gjennom mye virtuell samhandling i ulike kanaler har kollegaene blitt godt kjent med hverandre.

... du blir jo kjent med de andre på en rar måte, men vi er jo godt kjent, det er vi (INF5)

... selv den første gangen vi alle møttes i Tromsø² så var det litt sånn at man kjente hverandre fra før, at vi hadde møttes før (...) det var på en måte naturlig å gi en klem, ikke bare et håndtrykk på en måte (...) og det var jo relasjoner som var skapt kun digitalt (INF6)

Deltakerne beskriver også hvordan de har god kontakt med de fleste i teamet, men mange forteller også at de har bedre kontakt og relasjoner til enkelte kollegaer. Det flere beskriver som viktig for en god kollegarelasjon er at man har noe til felles. Det kan være like interesser i jobben eller på fritiden, fellestrekk i personlighet eller samme type humor.

... mens noen føler jeg sånn enorm glede og varme overfor... og at det har kunnet oppstått gjennom det digitale er så smått utrolig synes jeg (INF2)

... nei det er jo ganske spesielt med oss som har treftes så få ganger, så mange færre ganger enn det som egentlig var planen (...) men vi har jo blitt kjent med hverandre digitalt, det har vel noe med at vi samhandler ganske mye og jobber med det samme (INF3)

4.1 Internchatten som limet for kommunikasjonen i teamet

Det kommer tydelig frem at deltakerne kommuniserer hyppig og i flere ulike digitale kanaler. Hovedplattformen er kontorstøtteverktøyet Microsoft Teams, med ulike offisielle kommunikasjonskanaler hvor hovedkanalen kalles *Internchatten*. I tillegg har teammedlemmene opprettet mer uformelle kanaler som et digitalt kafferom (drop-in videosamtale). Mange følger hverandre også i sosiale medier som Snapchat, hvor det deles bilder og videoer av mer personlig art.

... jeg hadde vel aldri drømt om at vi skulle bli så knyttet digitalt, for vi møttes jo ikke en gang i starten noen av oss (...) og når vi møttes i Tromsø etterpå så

² Teamet møttes fysisk for første gang i oktober 2021, omtrent et år etter oppstarten

hadde vi allerede knyttet veldig sterke bånd (...) men det er jo takket være limet som jeg kaller det for, den Internchatten (...) den holder på en måte varmen i teamet (INF1)

...vi har jo en veldig fin Internchat hvor vi har løpende kontakt med hverandre (...) hvor vi kan dele informasjon vi finner, vi kan minne på frister, vi kan be om hjelp (INF2)

Sitatene over illustrerer hvor viktig den kontinuerlige kommunikasjonen i digitale kanaler er for å holde den daglige og løpende kontakten med kollegaer på andre lokasjoner.

4.1.1 Alle bruker *Internchatten*

Ut fra deltakernes beskrivelser er det særlig to funksjoner *Internchatten* dekker; å skape et kollegafelleskap, samt å kunne hjelpe hverandre med arbeidsoppgavene.

...alle bruker Internchatten, og alle bruker de samme kanalene sånn at du kan få bedre hjelp fordi du får spurt flere samtidig, enn hvis du sitter fysisk (...) ja da ser du kanskje at folk sitter opptatt, mens her kan du bare spørre ut (INF3)

...vi kommuniserer jo på Teams-plattformen stort sett fra vi begynner arbeidsdagen (...) og til vi er ferdig (INF4)

... det er jo helt vanlig dagligdags kommunikasjon... og det høres jo enkelt ut, men det er på en måte litt viktig å få den tilbakemeldingen også, det er jo det (...) for det er det som også skaper fellesskap tenker jeg, i chatten (...) at vi ser hverandre hele tiden (INF5)

... og det er også mye sosialt som foregår i chat-form, man blir jo kjent med hverandre og kan tulle litt med hverandre (...) det kan være sånne veldig hverdagslige ting som hva man har gjort før man kom på vakt og planene i helgen (...) det kan jo bli ganske likt på mange måter som om man er kollegaer fysisk egentlig, at man snakker om det som skjer (INF3)

...i Internchatten foregår det både morsomme ting, men i hovedsak faglig input og innspill til hverandre (...) veiledning til hverandre nesten egentlig kan man si (INF6)

Slik jeg ser det viser skildringene fra intervjuene at også enkle beskjeder og hverdagskommunikasjon, inkludert ikke-faglig kommunikasjon, er viktig for at medlemmene i teamet skal kjenne tilhørighet til et fellesskap.

4.1.2 «Det digitale kafferommet» som sosialiseringsarena

Deltakerne forteller at de også samhandler i et virtuelt kafferom i tillegg til *Internchatten*, noe som gir en ny sosial dimensjon. I denne kanalen kommuniseres det på video med både lyd og bilde, noe som supplerer den skriftlige kommunikasjonen i *Internchatten*.

... det er mer som sånn kaffepauseprat kanskje, som en sosialiseringsarena kan man kanskje kalle det (...) en arena vi kan være sosial på selv om vi sitter på forskjellige plasser (...) det som hadde vært naturlig å tatt på gangen eller ved kaffemaskinen, og det gjør jo at man blir kjent på en litt annen måte selv om vi ikke sitter på samme kontor da (INF4)

...vi kompenserer det veldig godt da med å ha et sånt digitalt kafferom, eller at man kan legge ut ting i Internchatten (...) jeg synes vi har veldig gode kompensasjonsordninger for at ikke vi kan ta den der 5-minutterspraten ved kaffemaskinen, eller de mulighetene der vi er frarøvet fra å ha kontakt med hverandre da (INF3)

... samtidig er dette et valgfritt møtepunkt, og ikke alle ønsker å være like aktive der (...) så det er litt sånn som det foregår i «real life» også, altså kaffekoppen med kollegaen din da står du kanskje to stykker og drikker en kopp kaffe og så er du plutselig sammen med flere under lunsjen (...) sånn fungerer jo egentlig vår Teams-plattform også synes jeg, for at vi kan velge oss litt ut og inn (INF1)

I det digitale kafferommet foregår både faglige diskusjoner, men også samtaler om hvordan det går og mer private ting. Kafferommet beskrives av flere som et sosialt pauserom eller frirom hvor du får opplevelsen av å sitte sammen med noen. Du kan komme og gå som du vil, og det er ingen fast agenda eller tema. Det digitale kafferommet ble opprettet av teammedlemmene selv, og jeg får derfor inntrykk av at det oppstod basert på et behov for å ha et mer uformelt møtested, og et sted for å snakke sammen og se hverandre med lyd og videobilde.

4.1.3 Det er fint å ha de mer uformelle rommene

I tillegg til *Internchatten* og det digitale kafferommet forteller flere av deltakerne om kontakt på sosiale medier. Snapchat er mediet som trekkes frem av flest, og det beskrives som en uoffisiell vennekanal med mye aktivitet fra medlemmene i teamet og stor takhøyde for hva som deles.

...nei vi samhandler jo veldig mye (...) vi kommuniserer mye med hverandre (...) det er fint å ha de mer uformelle rommene (INF3)

...nei altså vi har jo blitt mye bedre kjent gjennom at vi har møttes, og vi har jo blitt mye bedre venner da for å si det sånn gjennom sosiale medier, gjennom Snapchat (...) du har et mye større inntrykk av de andre (INF5)

...jeg tenker at Snapchat handler om at da får du bli kjent med oss på en annen måte (...) litt sånn der at du får bilde av huset til NN, og du får ungene til NN (...) altså du får litt sånn mer backstage, det personlige rommet kanskje (...) litt sånn dette er meg og min familie, eller dette er meg og mine interesser (...) så du får litt mer innsyn i det personlige da (INF1)

...det er sånn at man deler litt sånn private ting kanskje (...) ikke sånn kjempeprivat men en tur man har vært på eller en konsert man har vært på, en Snap fra en utepils eller en film man synes er kjekk (...) det er litt sånn, ja, ting som man kanskje deler med kollegaer da (INF4)

...altså når Snapchatgruppen ble opprettet så handlet det om at vi er langt borte fra hverandre, og kollegaer som fysisk er på samme sted har i alle fall et lite snev av mulighet til å få et innblikk i kollegaens hjemmeliv også (...) for det her å være nær hverandre (...) og da gir Snapchat oss muligheten til å dele litt av livene våre, og det vi ønsker å dele av livene våre med hverandre på tvers av fylkesgrensene våre (INF2)

Deltakerne påpeker at flere digitale sosiale møtepunkt bidrar til mer, annerledes og tettere kontakt. Slik jeg oppfatter deltakerne opplever de å bli bedre kjent med kollegaene når de kan ha kontakt i ulike kanaler til ulike formål. Noen av kanalene er

skriftlige og brukes til faglig og praktisk informasjonsdeling, mens de blir bedre kjent gjennom samtaler i det digitale kafferommet og bilder og videoer på Snapchat. Dette kan være knyttet til at de sistnevnte kanalene blir mer brukt til uformell kommunikasjon og sosialisering.

4.2 «Folkehøyskolestemning» og vi går veien sammen

Som beskrevet innledningsvis jobber deltakerne i studien med digital karriereveiledning til veisøkere gjennom chat og telefon. Siden teamet arbeider fra fire ulike lokasjoner benyttes digitale verktøy både ut mot veisøkerne, men også internt i teamet. Den skriftlige dialogen i de digitale verktøyene er synlig for alle med tilgang til systemene, så deltakerne forteller om stor grad av transparens og åpenhet i teamet. Dette gjør at medlemmene i teamet både lærer av hverandre og støtter hverandre i arbeidsoppgavene.

... «folkehøyskolestemning» det er veldig sånn mestringsorientert tilnærming til læring, og man kan prøve ut nye ting (...) man får utforsket nye områder som man kanskje ikke kjente til fra før, og sånn er det litt i teamet (...) vi går veien litt sammen og utvikler oss sammen og lærer til hverandre, lærer av hverandre (INF6)

... det er veldig synlig den jobben vi gjør, spesielt når vi er i chat (...) alle kan se hva du gjør, så du må på en måte ha tillit til at.. / jeg synes det var ubehagelig til å begynne med, når jeg begynte i tjenesten (...) det at «åh shit, hvis jeg svarer sånn, hva tenker de andre om meg da?» (...) «er jeg kompetent liksom eller er hen helt ute å kjøre?» (...) hvorfor svarer hen sånn?» (...) det tenker jeg jo ikke på i det hele tatt lenger, at andre kan gå gjennom og lese mine chatter (...) og det har vel jo med grad av tillit tenker jeg som er beskrivende der da (INF3)

...jeg har jobbet i mange år og har vel aldri opplevd sånn unik framsnakking som jeg opplever at vi gjør her på vår digitale plattform (INF1)

En deltaker sammenlignet stemningen i teamet med den samme stemningen man kan finne på folkehøyskoler, hvor man er litt i sin egen boble, oppretter nye relasjoner på kryss og tvers, og det er en veldig positiv stemning. Dette synes jeg var en fin metafor som også dekker de andre deltakernes beskrivelser av en positiv kultur med mye hjelp, støtte og positivt fremsnakk. Samtidig beskriver INF3 i sitatet over hvor sårbart det kan være å utføre arbeidet sitt med så stor transparens. Det illustrerer også viktigheten av å ha et godt arbeidsmiljø med tillit til kollegaene sine.

4.2.1 Man ønsker å spille hverandre gode

Flere av deltakerne forteller om usikkerhet i oppstarten på grunn av synligheten og transparensen de digitale arbeidsoppgavene og verktøyene medfører. Samtidig fremhever de at den samme åpenheten har gjort dem bedre kjent med hverandres kompetanse, og det har blitt en veldig lav terskel for å be om hjelp og innspill.

...og så opplever jeg også at man ønsker å spille hverandre gode, hjelpe hverandre (...) at det er en lav terskel for å kunne ta kontakt og spørre om hjelp (...) eller hvis man trenger noe hjelp så er det alltid noen som stiller opp på en måte (INF3)

... jeg tenker også det der med Teams og med Zendesk som vi bruker.. det er veldig gjennomskiktig og transparent (...) vi har laget det til en læringskultur og

en viktig ingrediens her er jo at det er virtuelt rett og slett (...) at det er digitalt og at vi har muligheten til å gå inn på og se på det samme... om det er for å lære av hverandre eller om det er for å støtte hverandre... (INF6)

... jeg har jo aldri vært på en jobb der du har fått så mye støtte, så det er jo helt fantastisk (...) du vet jo at alle er der for deg hvis det skulle være noe, samme hva det er, og det er ikke helt vanlig at du får sånn støtte med en gang du lurer på noe (INF5)

... og det at man har mulighet til å spørre om hjelp eller muligheten til å drøfte caser det gjør at det blir noe dynamisk og noe utviklende over det og da (...) og jeg stortrives (INF4)

... jeg opplever at jeg har et stort lag eller team med meg, som vil hjelpe meg selv om de sitter i chat selv (INF1)

Slik jeg oppfatter deltakerne opplever jeg at de setter pris på å være en del av et større kompetansenettverk. De kan dra nytte av sine kollegaers sterke sider, noe som gjør at de ikke kjenner seg så alene om ansvaret for arbeidet sitt. Samtidig som deltakerne beskriver at de får hjelp og støtte i arbeidsoppgavene har de også etablert et positivt arbeidsmiljø.

... jeg opplever at meningene blir tatt i mot (...) man trenger ikke være enige i alt, men at det er rom for å være uenig også da (...) og jeg opplever at vi er et team og at vi er et lag, og at vi har et felles mål, og at vi ønsker det samme (...) det opplever jeg ja (INF4)

... når du har den der tilliten og den der respekten i bunn, så blir en ikke utrygg fordi om at man diskuterer fag og er faglig uenig da (INF1)

... tenk at man plutselig står fire stykker parat for å hjelpe deg (...) og ikke nøler med å gå inn i chatten og komme med tips og heie på deg (INF2)

Det at alle vil hverandre vel og heier hverandre frem gir rom for at teammedlemmene kan uttrykke sine meninger og ha diskusjoner uten at de blir utrygge på hverandre. Jeg får inntrykk av at det er et støttende miljø i teamet, med rom for å dele sin mening og engasjere seg i diskusjoner rundt faglige tema.

4.2.2 Å bli sett på skjerm

Det å føle seg sett og få tilbakemeldinger selv om de jobber fra ulike lokasjoner trer frem som noe deltakerne beskriver som et viktig kjennetegn for teamet.

... nei det er jo fordi vi tar hverandre på alvor (...) og at vi ser hverandre og at du alltid kan komme med noe og at du får tilbakemelding, og ja du blir liksom sett da, sett på skjerm (...) eller sett på Teams (INF5)

...at noen kommer til meg og spør meg om noe, eller sier til meg «jeg tror at du skal ta denne chatten, det her er du god på» (...) så er det en måte å bli sett på (...) det er også en måte å bygge relasjonen på, det at man sakte men sikkert blir kjent med hverandre og anerkjenner den styrken (INF2)

... jeg synes jo det er fint å få direkte tilbakemelding (...) det handler jo om å bli sett for det første, sånn at man faktisk vet at man har gjort noe bra (INF4)

... jeg synes folk er veldig flinke til å gi tilbakemelding egentlig (...) det er mye mer tilbakemeldinger enn hva jeg har vært vant til fra tidligere jobber (INF3)

På den andre siden kan tilbakemeldingene som deles i teamet bli oppfattet som overfladiske.

*... en sånn godt-jobbet-melding er hyggelig å få det også, men det blir litt mer overfladisk igjen da (...) men det er hyggeligere enn at det er fravær av det på en måte *latter* (INF6)*

*... men det blir veldig overfladisk når man fyrer av en GIF³ eller en emoji⁴, og jeg er rå på det selv så det er ikke noe kritikk men ja (...) det blir ikke nødvendigvis noe ekte god tilbakemelding av det nei *latter* (INF4)*

Med dette mener noen deltakere at tilbakemeldingene som gir ikke alltid går like i dybden, og at de ikke har innhold nok til å være konstruktiv og nyttige for videre utvikling. Samtidig beskrives rosen og de positive tilbakemeldingene som en stemningsskapende faktor. Inntrykket mitt basert på de delte opplevelsene rundt dette temaet er at det er viktig for deltakerne at tilbakemeldingene som gis oppleves som relevante og berettigede. Om tilbakemeldingene ikke oppleves som «ekte» kan de bli betraktet som overfladiske og mindre verdifulle.

4.2.3 Folk kan sitte i hele verden og føle seg nær kollegaene sine

Deltakerne beskriver den virtuelle samhandlingen, og det å få respons og bli sett digitalt som viktig for å kjenne på tilhørighet og fellesskap i teamet. Blant eksemplene de nevner er hverdagslige kommentarer som det å gi beskjed om at en går til lunsj, det kan være et faglig spørsmål, eller å dele en flause som kan være morsomt for de andre og som man kan le av sammen gjennom emojis og kommentarer. I tillegg beskrives det å kunne bidra inn i teamet og bli anerkjent og verdsatt for bidraget sitt som en viktig faktor for tilhørigheten til teamet.

... altså tenk i det daglige hele tiden så driver vi kontinuerlig feedback til hverandre, og det er ikke jo alle som får den unike oppfølgingen som vi får (...) og så tenker jeg det at folk kan sitte rett og slett i hele verden og likevel føle deg like nær kollegaene dine (INF1)

... jeg synes det er et veldig godt arbeidsmiljø egentlig (...) at man har det veldig bra kollegialt på tvers av lokasjoner da, mye bedre enn det man skulle tro liksom (INF3)

... så vil jeg si det at jeg synes vi er et utrolig godt team, og da snakker jeg på tvers av fylkesgrensene (...) jeg sitter med et inntrykk av at vi er en gruppe mennesker som er genuint glad i mennesker, og som oppriktig ønsker hverandre vel (...) og det skaper et miljø av takhøyde og av rom for å være seg selv (...) og også det å bli sett for det du er god til (INF2)

Den store mengden av kommunikasjon, og responsen deltakerne opplever å få gjennom de ulike kontaktpunktene, skaper altså en opplevelse av tett samhandling, og gir følelsen av at man samhandler like mye som man ville gjort om teamet var samlokalisert.

³ Digitalt bilde/animasjon

⁴ Bildetegn/smilefjes

4.3 Det er ikke sånn at en overlever kun digitalt

Alle deltakerne gir uttrykk for å trives med den virtuelle samhandlingen, men de uttrykker i tillegg et savn av flere fysiske møtepunkt. Fra intervjuene kommer det også frem at ikke alt fungerer like godt virtuelt, og at det finnes forbedringsområder i den virtuelle arbeidsformen.

... det er viktig dette med fysiske møter også hvis en skal utvikle en digital plattform tenker jeg, og det der å møtes fysisk (...) det er ikke sånn at en overlever kun på den digitale plattformen da tror jeg (...) det er i hvert fall en fordel å møtes fysisk også (INF1)

Utfordringene som kom opp varierte veldig, og jeg har kun med de største hovedkategoriene av funn i denne oppgaven. Informasjonsflyt, teamstruktur og kombinasjonen kontor/hjemmekontor kan nevnes som tema som var oppe i noen intervjuer, men selv om dette er relevante utfordringer havner de utenfor søkelyset for denne oppgaven.

4.3.1 Savner det å være i samme rom

De små interaksjonene som fysisk hverdagskontakt gir er noe deltakerne savner. Å hilse om morgenen, ta en kaffe, en spontan samtale når man treffes i korridoren, og til og med den lille turen til butikken for å handle lunsj er alle viktige kontaktarenaer for å snakke sammen og bli bedre kjent. Disse møtepunktene beskriver deltakerne som vanskeligere å gjenskape i det virtuelle, siden det enten må gjøres skriftlig i *Intern chatten* eller man må gå inn i et digitalt møterom og se om det er noen der.

... jeg savner jo det å være i samme rom som (...) det er på en måte an av de tingene som kanskje er drawbacket med det å være et digitalt team (INF2)

... man mister jo litt da digitalt (...) den lille praten på gangen eller den lille vitsingen eller et eller annet sånt (...) og det kan hende at vi må ha flere litt sånne uhøytidelige møtepunkt da for å dekke litt over (INF6)

Deltakerne trekker også frem at det å møtes fysisk har bidratt til å knytte sterkere bånd, noe som igjen bidrar positivt til relasjonene og det videre virtuelle samarbeidet. Å møtes fysisk har vært et positivt og forsterkende supplement til den virtuelle hverdagen både i form av faglig samarbeid og sosialisering.

...men det er litt det der å bryte opp hverdagen kanskje (...) bryte opp og møtes og jobbe faglig men også ha det litt sosialt da, med en god middag og bare å kunne sitte og snakke sammen litt uformelt og bli bedre kjent på den måten også (INF3)

... det der å ha det gøy sammen med kollegaer (...) å gå en fjelltur, spise middag sammen, det er jo viktig også tenker jeg (INF1)

Noe deltakerne også opplever som mer krevende i virtuell enn fysisk form er det å delta i lange møter og heldagsmøter. Slike møter oppleves av enkelte som mer slitsomme å delta på, for det er lenge å sitte foran skjermen, og det blir en mer ensformig måte å samhandle på. I fysiske møter bryter man gjerne opp med flere pauser, og forlater rommet for å gjøre andre ting i pausene. Min oppfatning av tilbakemeldingene fra deltakerne er at det virtuelle fungerer fint i arbeidet og oppgaveløsningen. Det er mer de

uformelle kontaktpunktene som trekkes frem som et savn med den virtuelle organiseringen, og slik jeg tolker det, et savn etter mer sosial samhandling.

4.3.2 Snakker om det som er på overflaten, men ikke nødvendigvis om det vanskelige

En av de største utfordringene som kommer frem fra deltakernes beskrivelser er det å ta opp vanskelige saker, eller gi negativt ladede tilbakemeldinger virtuelt. Deltakerne forteller at de kunne tenke seg større klarhet rundt hvordan de kan ta opp saker som er vanskelige å snakke om, arenaer for å ta opp vanskelige tema, samt større klarhet for når og i hvilke situasjoner det er passende å gi vanskelige tilbakemeldinger. Siden det er usikkerhet knyttet til hvordan de tar opp vanskelige saker i teamet blir det mer overfladisk snakk, men uten å gå i dybden og løse utfordringene. Flere av deltakerne beskriver et arbeidsmiljø med stort fokus på positive tilbakemeldinger, men at det ikke er like mye rom for å gi kollegaer tilbakemelding på forbedringspotensiale eller saker de er uenige i.

... så vi snakker jo om det som er på overflaten og ikke nødvendigvis om de tingene som er vanskelig å snakke om da (INF4)

... det er mye lettere for meg å komme med en liten sånn «heads-up» kanskje for en person som jeg kjenner godt (...) som jeg har kommunisert mye meg og som jeg vet hvordan vil ta i mot det jeg vil si, kontra en som jeg ikke har så mye kontakt med i hverdagen (INF6)

... av og til så pakker jeg ikke ting inn.. hvis jeg blir utålmodig og mener at vi burde gå videre og slutte å henge oss opp i smådetaljer så er jeg veldig tydelig på det... men samtidig så blir jeg veldig redd for å gjøre det overfor de som ikke kjenner meg like godt. (...) så da legger jeg litt bånd på meg for å passe på at jeg ikke trækker på noen tær og skrider over noen grenser for de kollegaene som ikke kjenner meg (INF2)

Formen på og kanalen for tilbakemeldingen påvirker også dialogen. Deltakerne påpeker at for at en negativ tilbakemelding skal være verdifull må den være konstruktiv og bidra til læring og utvikling. Der beskriver flere av deltakerne en usikkerhet med tanke på hvor, og i hvilken kanal, de kan gi en kollega en tilbakemelding som kjennes vanskelig. Siden teamet er spredt på ulike lokasjoner er de avhengige av de digitale kanalene, men terskelen for å initiere et møte om et vanskelig tema er høyere enn om de hadde vært på samme sted. En arena teamet har for å diskutere vanskelige saker er gruppevis kollegaveiledning i videomøte, men det er ikke alltid lett å gå i dybden i denne sammenhengen heller.

... for å nå den her personen må jeg ringe, eller opprette et møte, eller skrive (...) og hadde jeg møtt personen på kontoret kunne vi en-til-en, ansikt til ansikt satt oss ned og «stemmer det her eller er det bare jeg som er supernevrotisk?» (...) og terskelen er høyere for å gjøre det digitalt enn å sitte i samme rom og gjøre det (INF2)

... i kollegaveiledning, der er det jo heller ikke direkte negativt da (...) vi er jo veldig sånn runde i kantene der også (INF5)

Det virtuelle teamet kommuniserer mye og hyppig på ulike samhandlingsplattformer, men det kommer frem fra deltakernes beskrivelser at flere er usikre på hvor de kan ta opp vanskelige saker eller gi tilbakemeldinger som ikke er rent positive eller rosende.

... kanskje ikke alltid at det ikke er så naturlig å gå inn og si... «hei det burde du løst annerledes».. men da må man i hvert fall ha tiden til å diskutere det og få klarhet i hva det er da.. så man ikke bare får slengt den uten at man får noe mer (INF3)

... det gjør jo også noen ting med kommunikasjonen hvis man ikke er bevisst på å ha jevnlig treffpunkt der man kan snakke om det som kanskje ikke er så greit da (INF4)

... jeg tenker at egentlig så har jeg kanskje ikke så lyst til å få det selv, men samtidig så hadde det jo vært veldig bra å få det sånn mer logisk sett da (INF5)

Deltakerne forteller at det er vanskelig å gi tilbakemeldinger til hverandre om forbedringsområder. Det kan også oppleves sårt å få en spontan tilbakemelding uten noen nærmere forklaring og dialog rundt. Flere påpeker viktigheten av å sette av tilstrekkelig med tid til en slik tilbakemelding, gjerne i form av strukturerte tidspunkt eller etablere faste arenaer for tilbakemeldinger. Disse utsagnene gir meg inntrykk av at både omgangsformen og hvor godt medlemmene kjenner hverandre spiller inn på hvor komfortable de er med å gi tilbakemeldinger til hverandre.

4.3.3 Kanskje jeg ikke får frem det jeg vil si på en god nok måte...

Virtuell kommunikasjon beskrives av flere deltakere som mer utfordrende, og mye av den virtuelle kommunikasjonen blir skriftlig isteden for muntlig. Dette fører til at ordene står for seg selv, uten følge av blikkontakt, kroppsspråk og annen mikrokommunikasjon til å uttrykke varme og empati. Enkelte ting er enklere å formulere muntlig enn skriftlig, og det kan lettere oppstå misforståelser virtuelt. En annen sak som påpekes er at skriftlig kommunikasjon blir stående, det er vanskeligere å korrigere meningsinnholdet om du ser i etterkant at kommentaren ble oppfattet annerledes enn hva som var intensjonen.

... kanskje jeg ikke får frem det jeg vil si på en god nok måte heller hvis det er digitalt da eller skriftlig for eksempel (INF6)

... du får jo en litt annerledes relasjon med de du er på kontoret sammen med synes jeg (...) fordi at du ikke har det der du bare kan tulle og tøyse helt, sånn uten å tenke på kanal eller hvor du er eller noen ting(...) hvordan du skal skrive eller formulere det (INF5)

I det virtuelle teamet ser ikke medlemmene hverandre i det daglige, med mindre de går inn i det digitale kafferommet. Da kan det være mer utfordrende å plukke opp signaler på hvordan humøret og dagsformen til de ulike kollegaene er. Deltakerne beskriver også ulik frekvens på bruken av det digitale kafferommet. Enkelte setter stor pris på å ha en møteplass hvor de kan både diskutere faglige saker og snakke om tema som ikke omhandler jobb i det hele tatt. Noen kan imidlertid kjenne at det er krevende å være i et ustrukturert digitalt møte over tid, og noen opplever også den virtuelle sosialiseringen som mer utfordrende.

... det er lettere å se om NN er sur eller glad eller sint eller oppgitt hvis vi er i samme rom (...) mens når vi ikke er det så ser du det ikke så godt, for da er vi bare pålogget når vi er pålogget (INF4)

... det her med å bare kunne plukke opp på hvordan man har det når de kommer inn i rommet.. det blir også litt borte, sant (INF2)

... det er kanskje fordi at jeg blir litt mer stille når vi er i et kafferom og ikke så fri som jeg kanskje blir når vi er fysisk tilstede (...) det er kanskje ikke er helt naturlig for meg da (INF5)

Her oppfatter jeg det slik at det er flere ting som påvirker opplevelsen av virtuell kommunikasjon. Større risiko for misforståelser kan gjøre at noen holder tilbake sine tanker og synspunkter fremfor å dele digitalt. Ulik komfortsone på hvor mye og hvor ofte man skal delta i ulike digitale kanaler kan også bli en hindring for å få alle med i det virtuelle fellesskapet.

5 Drøfting

Formålet med studien min er å få innsikt i problemstillingen «*Hvordan erfares og oppleves relasjoner og tilhørighet mellom kollegaer i et team som samhandler virtuelt?*». I dette kapitlet drøfter jeg funnene mine opp mot relevant teori og tidligere forskning. Jeg har valgt ut noen fremtredende funn fra empirien i kapittel 4 som jeg ønsker å gå mer i dybden på. Dette er temaer som deltakerne snakket mye om, som jeg opplevde som viktige for dem, og som har innvirkning på relasjonene i teamet. Basert på de sentrale funnene har jeg delt diskusjonen inn i to hovedtemaer som danner utgangspunktet for diskusjonen i dette kapitlet:

- 1) Relasjonsfremmende faktorer som skaper nærhet og minsker avstand
- 2) På enkelte områder kan avstanden være vanskeligere å redusere

5.1 Relasjonsfremmende faktorer som skaper nærhet og minsker avstand

Deltakerne i denne studien forteller at de er tett på hverandre i hverdagen, og at det er viktig for dem for å kjenne på tilhørighet og være en del av et fellesskap. Det at deltakerne beskriver seg som nære hverandre kan virke noe paradoksalt, tatt i betraktning at teamet er spredt på fire geografiske lokasjoner, og at den daglige kommunikasjonen er virtuell. Funnene mine viser at *Internchatten* er en sentral kanal for kommunikasjon og relasjonsbygging, og det digitale kafferommet og andre uformelle kanaler ser også ut til å være viktige for å utvikle relasjonene i teamet. De digitale kanalene fungerer i tillegg som arenaer for kollegastøtte. Når teammedlemmene hjelper hverandre med arbeidsoppgavene, diskuterer saker og lærer av hverandre oppstår det en «folkehøyskolestemning» i teamet, et samarbeidsklima med mye hjelp og støtte. *Internchatten* fremstår dermed som viktig for «folkehøyskolestemning» i teamet, og likeledes kan «folkehøyskolestemningen» som har oppstått være noe av grunnen til at *Internchatten* og de andre digitale kanalene blir så hyppig brukt. I denne delen vil jeg, i lys av Eisenberg & DiTomaso (2021) sin modell, diskutere hvordan relasjonelle faktorer som teamets tilgang på sosiale signaler i kommunikasjonen, kombinert med psykologisk trygghet, kan redusere opplevelsen av avstand i et team.

5.1.1 Tilgang på sosiale signaler i ulike kommunikasjonskanaler

Sosiale signaler i *Internchatten*

Hovedkanalen for kommunikasjon kalles *Internchatten*, og en deltaker beskriver denne kanalen som selve limet for kommunikasjon i teamet. I intervjuene har alle deltakerne lagt vekt på viktigheten av å bli sett for å kjenne på tilhørighet og fellesskap, selv om de ikke fysisk ser hverandre når de samhandler virtuelt. Noen har til og med påpekt at de har mer kontakt med kollegaer i virtuelle kanaler enn med kollegaer på samme kontorlokasjon. Slik jeg oppfatter deltakerne kan den viktigste funksjonen med denne hverdagskommunikasjonen være å bli sett og kjenne på støtte i den virtuelle samhandlingen gjennom responsen fra kollegaene.

I geografisk adskilte team kan medlemmene ifølge Eisenberg & DiTomaso (2021) kjenne seg mer isolert og oppleve mindre tilhørighet til teamet. Når mye av den daglige kommunikasjonen i tillegg går gjennom en skriftlig chattekanal, altså en kanal som scorer lavere på medierikhet (Daft & Lengel, 1986), er det ikke en helt åpenbar kanal for

å utveksle sosiale signaler. Sett opp mot funnene mine kan det imidlertid se ut som at kontinuiteten og mengden av chat-kommunikasjon, at *Internchatten* brukes gjennom hele arbeidsdagen, og at alle bruker den, til en viss grad veier opp for at det er en skriftlig kanal med begrenset tilgang på sosiale signaler. Muligheten til å kommunisere hyppig og spontant med hverandre, ser her ut til å øke den opplevde kvaliteten på kommunikasjonen, og dermed også teammedlemmenes tilfredshet med samhandlingen. En annen faktor som kan påvirke deltakernes tilfredshet med *Internchatten* som kommunikasjonskanal henger sammen med det å bli sett og få respons. Når Schinoff et al. (2020) undersøkte hvordan kollegarelasjoner ble etablert på arbeidsplassen kom de frem til to viktige faktorer. Den første handlet om å være tilgjengelig for kollegaer og respondere når noen tok kontakt, mens den andre handlet om å få tilgang på andres kompetanse. Gjennom samhandlingen i *Internchatten* beskriver flere av deltakerne at det alltid er noen som stiller opp for å hjelpe, gjerne flere på samme tid. I denne samhandlingen utveksles også informasjon om hverandres kompetanse, slik at det blir lettere å se hvilke styrker de ulike kollegaene har. Slik kan *Internchatten* bidra til å etablere det Schinoff et al. (2020) beskriver som kollegarelasjoner.

Sosiale signaler i digitalt kafferom

Internchatten er ikke den eneste kanalen teamet kommuniserer i, og det å ha tilgang på flere ulike kanaler å samhandle i ser også ut til å være viktig for deltakerne i studien min. Det digitale kafferommet er en åpen videokonferanse med lyd og bilde, hvor teammedlemmene kan gå inn og ut av det virtuelle møterommet som de vil. Deltakerne beskriver det som en arena for sosialisering, men det kan også benyttes til faglige samtaler og diskusjoner. De fleste ser imidlertid på det digitale kafferommet som et pauserom hvor du kan bli kjent med kollegaene på andre måter, og noen beskriver det også som et godt substitutt for å ta den 5-minutterspraten når man møtes ved kaffemaskinen på fysiske kontorsteder.

Tilgang på flere kommunikasjonskanaler gir ulike sosiale stimuli og muligheten til å inkludere ikke-verbal kommunikasjon i for eksempel videosamtaler. Den utvidete tilgangen på sosiale signaler kan også øke teammedlemmenes tilfredshet med samhandlingen til tross for avstanden (Eisenberg & DiTomaso, 2021). Når medlemmene i det virtuelle teamet kommuniserer hyppig og konstant med hverandre, responderer på hverandres innlegg i chatten, eller møtes til en uformell prat i det digitale kafferommet, kan den virtuelle samhandlingen minne om samhandling som kunne foregått om ansikt-til-ansikt. Dermed kan den opplevde avstanden i teamet ifølge Eisenberg & DiTomaso (2021) kjennes mindre, selv om den geografiske avstanden fortsatt er der.

Deltakernes beskrivelser av det digitale kafferommet som et uformelt møtested, uten struktur eller agenda, gir meg også inntrykk av at dette har blitt en viktig arena for uformell kommunikasjon. Spontane treffpunkt for uformell kommunikasjon gjennom arbeidsdagen kan være mer utfordrende for virtuelle team enn for team som er samlokaliserte, noe flere forskere har påpekt (Egeland, 2022; Gilson, 2015; Morrisson-Smith & Ruiz, 2020). Selv tidlige studier på team, uten den moderne samhandlingsteknologien vi har per i dag, viser at uformell kommunikasjon er viktig. En tidlig eksperimentstudie gjennomført av Jarvenpaa & Leidner (1999) viste at team hvor medlemmene engasjerte seg i hverandre sosialt, ut over selve oppgaveløsningen, bygget bånd mellom teammedlemmene og gjorde at teamet fungerte bedre. Den uformelle kommunikasjonen, også beskrevet av Ekman (2004) som «småprat», ser ut til å være viktig for etableringen av tillit og relasjoner mellom medlemmene i et team. Tillit og

gode relasjoner mellom kollegaer påvirker videre tilhørighet og trivsel i positiv retning (Baumeister & Leary, 1995; Ekman, 2004). Arenaer for småprat på arbeidsplassen kan ifølge Ekman (2004) være å møtes til lunsj, på vei til eller fra et møte, ved kaffemaskinen eller et tilfeldigvis treff i korridoren. Noe studiedeltakerne nettopp forteller at de gjør gjennom å spontant stikke innom det digitale kafferommet for å se om der er andre som ønsker å slå av en prat. Disse arenaene for spontane og uformelle samtaler gjør at kollegaer blir bedre kjent med hverandre, finner felles interessefelt og sosialiserer (Ekman, 2004).

I tillegg til å knytte tettere sosiale bånd fremhever Ekman (2004) også verdien småpratet har for læring, og spesielt den erfaringsutvekslingen mellom kollegaer som ikke finnes i rutinebeskrivelser og manualer. Slik kunnskapsoverføring oppstår ofte spontant når kollegaer treffes og forteller om en situasjon de har vært i, hvor andre kan dele erfaringer fra lignende situasjoner og komme med råd og støtte (Ekman, 2004). Ut fra empirien min ser jeg at denne kunnskapsdelingen også forekommer i det virtuelle teamet. Deltakerne i studien min forteller om mye kunnskapsdeling og læring i den skriftlige *Intern chatten*, i tillegg til muntlig kollegaveiledning, faglige diskusjoner og erfaringsutvekslinger i det digitale kafferommet. Når jeg oppsummerer funnene mine om hvordan teamet kommuniserer oppfatter jeg det slik at å ha tilgang til flere kommunikasjonskanaler gir en god blanding av virtuelle møtepunkt i teamet. Flere av deltakerne beskriver at de bruker ulike kommunikasjonskanaler til ulike formål, noe jeg tolker som at variasjonen i kommunikasjonskanaler gir merverdi og dekker ulike behov. Gjennom etableringen av uformelle kanaler hvor medlemmene bare kan være sosiale og snakke fritt, sammen med formelle jobbkanaler, kan samhandlingen oppleves ganske lik som når kollegaer på samme lokasjon møtes spontant og snakker om hverdagslige ting.

Sosiale signaler i sosiale medier

Ved siden av jobbkanalene *Intern chatten* og det digitale kafferommet, fortalte flere deltakere at de også følger hverandre privat i sosiale medier. Særlig Snapchat ble nevnt i intervjuene, og denne kanalen beskrives som en vennekanal hvor det deles mye og de blir kjent med hverandre på en annen, mer personlig måte.

På arbeidsplassen er det gjerne etableringen av kollegarelasjoner som er i fokus, hvor deling og informasjonsutveksling handler om arbeidsoppgaver og kompetanse. Kollegarelasjoner dannes ifølge Schinoff et al. (2020) basert på hvordan kollegaer responderer på henvendelsene dine, og hvor nyttig kompetansen deres er for oppgaveutførelsen din. Det at flere medlemmer i det virtuelle teamet har knyttet kontakt i sosiale medier kan tyde på at de ønsker å bli enda bedre kjent med hverandre, ut over den oppgaveorienterte og profesjonelle relasjonen på arbeidsplassen. Schinoff et al. (2020) forklarer hvordan kollegarelasjoner kan få en glidende overgang inn i mer vennskapslignende relasjoner. Dette kan skje gjennom økt samhandling, at man deler og avslører flere detaljer om seg selv og gjerne blir mer personlig. På denne måten blir kollegaene kjent med flere, og kanskje nye sider av hverandre (Schinoff et al., 2020). Kommunikasjonen på Snapchat, som deltakerne forteller om, ser her ut til å fungere som en sosial arena og en arena for uformell kommunikasjon. Det støtter dermed opp under Ekmans (2004) beskrivelse av hvordan småpratet kan bidra til at kollegaer blir bedre kjent og kan finne felles interesser og meningsfeller. Uformell kommunikasjon påpekes også av Egeland (2022) en viktig bestanddel i det å kjenne seg som en del av et fellesskap, og mindre isolert når man jobber virtuelt.

Denne uformelle virtuelle arenaen gir også en ny mulighet til å dele opplevelser med hverandre, til tross for at de ikke er fysisk samlet, noe som er et viktig element ved tradisjonelle relasjonsdannelser (Schinoff et al., 2020). En utfordring som er viktig å påpeke i forbindelse med denne formen for uformell «virtuell sosialisering» er at ikke alle deltakerne snakket om Snapchat. Det er en frivillig og sosial kanal, og det er ikke sikkert at hele teamet er like aktivt der. Det kan derfor bli et skille mellom dem som bruker sosiale medier aktivt, og dermed blir bedre kjent i uformelle kanaler, og de som holder seg til de formelle jobbkanalene for samhandling. Samtidig er det nok heller ikke alle medarbeidere som vil ha et like stort behov for å utvide jobbrelasjonene i retning vennskapsrelasjoner (Schinoff et al., 2020).

Kommunikasjonen og situasjonen er lik for alle

At kommunikasjon og samhandling i det virtuelle teamet primært foregår gjennom virtuelle jobbkanaler som alle har lik tilgang til kan bidra til å skape en opplevelse av tilhørighet og fellesskap. Den felles situasjonen med virtuell organisering av teamet kan gjøre at teammedlemmene opplever at man samhandler like mye som om teamet hadde vært på samme sted. Dette er også interessant sett opp mot funnene til Ingelsrud et al. (2022) som undersøkte effektene av hjemmekontor og fjernarbeid i Norge under koronapandemien. Et av forholdene de undersøkte i var opplevelsen av kollegastøtte. Her beskrev respondentene at de opplevde høyere grad av kollegastøtte på det virtuelle hjemmekontoret, samtidig som opplevelsen av kollegastøtte sank når de var mer på kontoret (Ingelsrud et al., 2022). Denne opplevelsen kan ha sammenheng med pandemien og en felles dagnadsfølelse, men den kan også være knyttet til at hjemmekontoret var felles for alle, og de vanlige sosiale arenaene var borte. Det førte til at alle samhandlet virtuelt og brukte de samme samhandlingsverktøyene, akkurat som deltakerne i studien min. Når situasjonen er lik for alle kan det gjerne bidra til økt fellesskap.

5.1.2 Tilgang på psykologisk trygghet og kollegastøtte

En deltaker i studien beskriver stemningen i det virtuelle teamet som «folkehøyskolestemning». I dette utsagnet ligger en beskrivelse av et team som er sammen i en felles læringsprosess, hvor det er trygt å utforske og prøve ut nye måter å løse ting på, og hvor teammedlemmene både lærer og lærer fra seg, slik at de utvikler seg sammen. Flere av studiedeltakerne hadde lignende beskrivelser av stemningen i teamet, og uttrykket «folkehøyskolestemning» ble dermed en metafor for samholdet i teamet. I tillegg til denne folkehøyskolestemningen beskriver flere av deltakerne mye positivt fremsnakk, hvor det har blitt naturlig å gi hverandre ros for måten man løser oppgaver på og en etablert praksis for å heie på kollegaene sine. Samtidig er det også lav terskel for å be om hjelp, og det er bestandig mange som bidrar med støtte når noen trenger det. Det er altså en overordnet positiv stemning i teamet med fokus på samarbeid og å hjelpe andre. «Folkehøyskolestemningen» og kollegastøtten sammenfaller med Hjertø (2013) sin definisjon av teamarbeid, hvor relasjoner står sentralt. Relasjonene og støtten mellom teammedlemmene kan skape en felles lagånd og et felles fokus på å lykkes sammen (Hjertø, 2013).

Mye av det deltakerne forteller om i intervjuene kan også relateres til psykologisk trygghet. For å forsøke å forstå hvordan deltakerne i studien min har utviklet denne delingskulturen, med fokus på å hjelpe og støtte hverandre, vil jeg se funnene fra undersøkelsen min i lys av forskning på psykologisk trygghet i team (Edmondson, 1999,

2019; Edmondson & Lei, 2014). Edmondson forklarer hvordan det å tenke nytt, og komme med innspill og endringsforslag ofte kommer med en viss risiko eller frykt for sanksjoner fra andre i teamet. Hun påpeker at i et team med høy grad av psykologisk trygghet vil slike innspill bli verdsatt og bidra til læring og innovasjon. Ved lavere grad av psykologisk trygghet kan derimot innspill eller forslag til forbedringer bli holdt tilbake i frykt for å tape anseelse og støtte fra de andre i teamet (Edmondson, 2019).

Ut fra beskrivelsene til mine studiedeltakere ser hjelp og støtte fra kollegaer ut til å spille en viktig rolle i det virtuelle teamet. Deltakerne beskriver en arbeidsform og arbeidsverktøy som innebærer stor grad av transparens i oppgaveløsningen. Flesteparten av verktøyene er skriftlige, noe som gjør at alle kan se hvordan de løser oppgavene sine. Denne åpenheten gjør det vanskelig å være en «usynlig» bidragsyter til teamet, siden mesteparten av kommunikasjonen er synlig og tilgjengelig for hele teamet. Flere av deltakerne forteller at åpenheten var skummel til å begynne med, men at det ble lettere etter hvert som de fikk større tillit til at kollegaene i teamet ville hverandre vel. Dette kan ha sammenheng med at det har utviklet seg et klima av psykologisk trygghet i teamet. Team preget av psykologisk trygghet har ifølge Edmondson (1999; 2019) flere kjennetegn. Det første kjennetegnet Edmondson beskriver er at medlemmene kan spørre kollegaene om hjelp til å løse oppgaver uten å bli sett på som inkompetente eller kunnskapsløse. Åpenheten i oppgaveløsningen og delingen i *Internchatten* gjør at teammedlemmene får god innsikt i hverandres kompetanse, noe som kan gjøre det lettere å spørre om hjelp. Denne innsikten i kollegaers kompetanse fører til at de blir kjent med hverandres styrker og kjernekompetanse, og de kan diskutere saker de kjenner seg usikre på. Det handler både om å få hjelp og støtte i konkrete situasjoner, men også kunne ha faglige diskusjoner som gjør at teammedlemmene utvikler egen og andres kompetanse gjennom uformell kollegalæring. En slik kompetansedeling og utveksling kan også bidra til utviklingen av gjensidige relasjoner i teamet (Kvalsund, 2006). Deltakerne beskriver delingen som en trygghet, og det gjør at de kjenner seg mindre alene og mer som et større lag.

Deltakerne i studien forteller også om utstrakt bruk av positive tilbakemeldinger, ros for arbeidet man gjør, og en følelse av å bli heiet på av kollegaene. Etter mitt syn illustrerer metaforen *Folkehøyskolestemning* en slik stemning eller kultur med mye hjelp, støtte og positivt fremsnakk. Flere deltakere uttaler også at de kan engasjere seg i faglige diskusjoner, hvor de ikke nødvendigvis er enige i alt, men at medlemmene i teamet har en tillit og respekt for hverandre i bunnen som gir rom for å være uenige. Slik jeg ser funnene sammenfaller også disse beskrivelsene med et annet kjennetegn for psykologisk trygghet, nemlig at teammedlemmene utvikler gjensidig tillit til og respekt for hverandre (Edmondson 1999; 2019).

Til slutt beskriver Edmondson (1999; 2019) at team preget av psykologisk trygghet kjennetegnes av at de kan dele bekymringer, eller feiltrinn andre kan lære av, uten frykt for sanksjoner fra andre teammedlemmer eller ledelse. Oppfatningen min basert på deltakernes beskrivelser er at psykologisk trygghet er tilstedeværende i det virtuelle teamet, men at tryggheten er ikke nødvendigvis like sterk på alle områder. De forteller om en positiv tilbakemeldingskultur, men de har ikke så mye erfaringer med uenigheter eller når ting blir vanskelige. Dette kan henge sammen med at det virtuelle teamet er et relativt nytt team. I tillegg kan det være interessant å se på psykologisk trygghet som en utviklingsprosess fremfor om psykologisk trygghet er tilstede i teamet eller ikke. Jeg

vil derfor koble på Clarks (2020) teori som beskriver psykologisk trygghet som en trinnvis prosess som kan bidra til å forklare graden av psykologisk trygghet i teamet.

Psykologisk trygghet som en prosess

Deltakerne i studien forteller at de har etablert relasjoner og kjenner seg inkluderte i teamet. Flere forteller også at de kjenner tilhørighet som et lag med felles målsetninger. Videre forteller deltakerne at de spør om hjelp og lærer av hverandre, samt deler kunnskap og har faglige diskusjoner uten at det oppleves som utrygt. Dette indikerer for meg at medlemmene har etablert det Clark (2020) beskriver som det første trinnet i prosessen, inkluderingstrygghet, og kjenner seg inkluderte i teamet. Videre opplever de det som trygt å både lære og å bidra, noe som kan samsvare med beskrivelsen av læringstrygghet på trinn 2 og bidragstrygghet på trinn 3 i etableringen av psykologisk trygghet (Figur 3, Clark, 2020). Det siste trinnet i Clarks (2020) utviklingsprosess er trinn 4; trygghet til å utfordre etablerte rutiner og praksiser. Dette trinnet kan også knyttes til at det å dele bekymringer eller lære av hverandres feil kan utvikle teamet videre (Edmondson, 2019). Clarks (2020) trinnvise prosess kan også være interessant å koble til Fyhn et al. (2022) sitt syn på psykologisk trygghet som noe dynamisk, og som det kreves kontinuerlig jobbing med for å vedlikeholde. Dette kan bety at teamet ikke nødvendigvis følger trinn 1-4 i modellen sekvensielt, men at teamet kan bevege seg frem og tilbake mellom disse trinnene (Clark 2020; Fyhn, 2022). Inntrykket mitt basert på samtalene med deltakerne er at psykologisk trygghet eksisterer i det virtuelle teamet, men at det også finnes et potensiale i å bli tryggere på å løfte vanskelige tema og rom for forbedringer. Dette kommer jeg nærmere inn på i neste kapittel.

5.2 På enkelte områder kan avstanden være vanskeligere å redusere

Gjennom arbeidet med empirien dannet det seg et overordnet positivt bilde av relasjonene, tilhørigheten og samspillet i det virtuelle teamet. Selv om deltakerne generelt sett satte stor pris på å samhandle virtuelt kom det også frem utfordringer med den virtuelle arbeidsformen.

5.2.1 Kommunikasjonen blir annerledes gjennom digitale samhandlingsverktøy

En faktor som kan påvirke den psykologiske tryggheten i teamet er at samhandlingen foregår virtuelt. Deltakerne beskriver den digitale kommunikasjonen som vanskeligere. De forteller at det er annerledes å kommunisere mye skriftlig, og at de mister den ikke-verbale kommunikasjonen i form av blikkontakt og kroppsspråk som er mye mer fremtredende ved ansikt-til-ansikt kommunikasjon. Det å fange opp «stemningen i rommet» eller om noen har en dårlig dag beskrives som langt vanskeligere når samhandlingen er virtuell.

Intern chatten er en chattekanal basert på skrift og som mangler tilgang på ikke-verbal kommunikasjon som ansiktsmimikk og kroppsspråk. I lys av Daft & Lengels (1986) Media Richness Theory vil denne kommunikasjonsformen plasseres et sted mellom fattig kommunikasjon (som dokumenter som ikke krever samhandling overhodet), og rik kommunikasjon med direkte samhandling mellom mennesker og fysisk ansikt-til-ansikt kommunikasjon. Nyere forskning har bygget videre på Media Richness Theory og lansert konseptet Media Naturalness Theory (DeRosa et al., 2004). Der flyttes fokuset bort fra selve mediekanalen og over på hvordan mennesker foretrekker å kommunisere. DeRosa

et al. (2004) forklarer at menneskers naturlige samhandlingsform er å møtes fysisk og snakke sammen ansikt-til-ansikt, og at vi derfor også vil foretrekke denne formen for samhandling.

Et team som samarbeider fra fire ulike lokasjoner vil ha utfordringer med å få til ansikt-til-ansikt kommunikasjon i den daglige samhandlingen. Når et team er avhengig av virtuell samhandling, og dermed både får mindre rik og mindre naturlig kommunikasjon, kan teammedlemmene oppleve kommunikasjonsformen som mindre emosjonelt tilfredsstillende. Ifølge DeRosa et al. (2004) kan dette medføre utfordringer og påvirke relasjonene i teamet negativt. Dette påpeker også både Fyhn (2020) og Egeland (2022) i sine undersøkelser av medarbeidere som måtte gå over fra å samhandle ansikt-til-ansikt til virtuelt grunnet koronapandemien. I lys av Media Richness Theory og Media Naturalness Theory kan *Intern chatten* betraktes som en mindre rik og mindre tilfredsstillende kommunikasjonskanal. Dette kan imidlertid til en viss grad balanseres av god kompetanse på teknologibruk og digitale verktøy, samt hvor komfortable teammedlemmene er til å anvende teknologi i samhandlingen (DeRosa et al., 2004). For det virtuelle teamet i min studie er det også viktig å se *Intern chatten* i sammenheng med de andre kanalene de benytter seg av, og det kan også ha betydning at teamet ble satt sammen av personer som søkte seg til en digital veiledningsjobb i et virtuelt team. Dette kan bety at de forventet en stor grad av virtuell samhandling, og at de er mer komfortable med denne samhandlingsformen. DeRosa et al. (2004) påpeker viktigheten av å rekruttere inn «riktige» medarbeidere, som både mestrer og er komfortable med teknologibruk, i oppstarten av et virtuelt team.

Deltakerne i studien beskriver det som vanskelig å fange opp «stemningen i rommet» når samhandlingen er virtuell, og manglende tilgang på ikke-verbal kommunikasjon kan være en utfordring for virtuelle team (Fyhn, 2020). Dette kan påvirke den psykologiske tryggheten i teamet i negativ retning, men en motvekt til dette kan ifølge Fyhn (2020) være at teamet har mulighet til å møtes fysisk innimellom. Fyhn (2020) påpeker at det å møtes fysisk kan bidra til å bli bedre kjent og styrke relasjoner, og dermed øke den psykologiske tryggheten i teamet. For det virtuelle teamet denne studien kan gjerne kombinasjonen av ulike kommunikasjonskanaler, sammen med regelmessige fysiske møtepunkt, bidra til at medlemmene blir tryggere på hverandre, og dermed også tryggere på å utfordre hverandre, også i den virtuelle samhandlingen. Dette bekrefter forøvrig deltakerne gjennom sine beskrivelser, hvor flere uttrykker et savn etter å være i samme rom og møtes oftere.

5.2.2 Det er utfordrende å ta opp vanskelige saker

En annen faktor handler om hvordan medlemmene i teamet kan ta opp vanskelige tema i en virtuell setting. Deltakerne forteller om en positiv tilbakemeldingskultur hvor ros og gode tilbakemeldinger deles hyppig gjennom arbeidsdagen. På den andre siden er negative tilbakemeldinger nærmest ikke-eksisterende i teamet, noe flere deltakere påpeker. De savner arenaer for å ta opp vanskelige saker, og etterlyser jevnlig treffpunkt for å snakke om de sakene som kan oppleves som vanskelige. Mangelen på arenaer gjør at teammedlemmene ikke går i dybden på vanskelige temaer, som kan handle om at man er uenige om praksis og hvordan oppgaver blir løst, og ønsker å kunne kommentere på og snakke om dette.

Når det oppleves utfordrende å ta opp vanskelige tema kommer vi tilbake til den psykologiske tryggheten i teamet. Team preget av psykologisk trygghet kjennetegnes av at de kan uttrykke bekymringer eller påpeke feil uten frykt for sanksjoner fra de andre i teamet (Edmondson 1999; 2019). Dette gjelder særlig for sosiale sanksjoner som i verste fall medfører eksklusjon fra samholdet i gruppen, noe som samtidig medfører mangel på inkluderingstrygghet (Clark, 2020; Edmondson, 2019). Den positive og rosende omgangstonen i teamet er noe deltakerne verdsetter og ønsker å opprettholde, men samtidig kan det bli vanskelig for enkeltindivider i teamet å bryte denne omgangstonen med å ta opp noe negativt. Dette kan henge sammen med trygghet til å utfordre, det fjerde trinnet i Clarks (2020) utviklingsprosess for psykologisk trygghet. En av deltakerne beskriver usikkerheten som en redsel for å tråkke noen på tærne og gå over noens grenser, siden alle ikke kjenner hverandre like godt. Slik jeg tolker dette kan det handle om at ikke alle teammedlemmene er like trygge på hverandre, og at ikke alle i teamet har like nære relasjoner. Denne usikkerheten kan medføre redusert villighet til å dele meninger som går imot den generelle oppfatningen i gruppen og utfordre gruppens etablerte praksiser (Clark, 2020; Edmondson, 1999). Dersom teammedlemmene opplever det som vanskelig å utfordre og tenke nytt kan det medføre at teamet går glipp av mulighetsrommet hvor nye ideer kan føre innovasjon og utvikling av teamet (Edmondson, 2019).

I tillegg kan risikoen for å si fra om ting og foreslå endringer bli større dersom medlemmene i teamet kjenner seg avhengige av hjelpen og støtten fra andre i teamet. Slik kan relasjonsdimensjonene avhengighet, uavhengighet og gjensidighet bidra til å forklare frykten for sanksjoner og ekskludering fra gruppen (Kvalsund, 2005). I avhengighets-relasjoner finnes det ifølge Kvalsund (2005) en asymmetri, hvor den ene partene kan være mer avhengig av relasjonen enn den andre. Sett opp mot Clarks (2020) utviklingsprosess for psykologisk trygghet henger gjerne inkluderingstrygghet (trinn 1) sammen med avhengighetsdimensjonen, hvor det viktigste er å få innpass i gruppen. Når teammedlemmene utvikler læringstrygghet (trinn 2) og bidragstrygghet (trinn 3) kan dette samsvare med Kvalsunds (2005) beskrivelse av uavhengighetsdimensjonen, hvor medlemmene utvikler seg til å bli mer selvstendige. Her kan teammedlemmene utvikle seg i ulik takt, slik at noen fortsatt er i avhengighetsrelasjoner, mens andre har kommet langt på vei til å utvikle uavhengighet og et ønske om å utfordre dagens situasjon. Relasjonsdimensjonen som gjerne er ønskelig å oppnå i et team er ifølge Kvalsund (2005) gjensidighet, hvor teammedlemmene er ulike, men likestilte. I en slik relasjon kan det også være mulig å utfordre hverandre og tenke nytt, og dermed nærme seg Clarks (2020) trinn 4, trygghet til å utfordre.

5.2.3 Ansvaret for å ta opp vanskelige saker

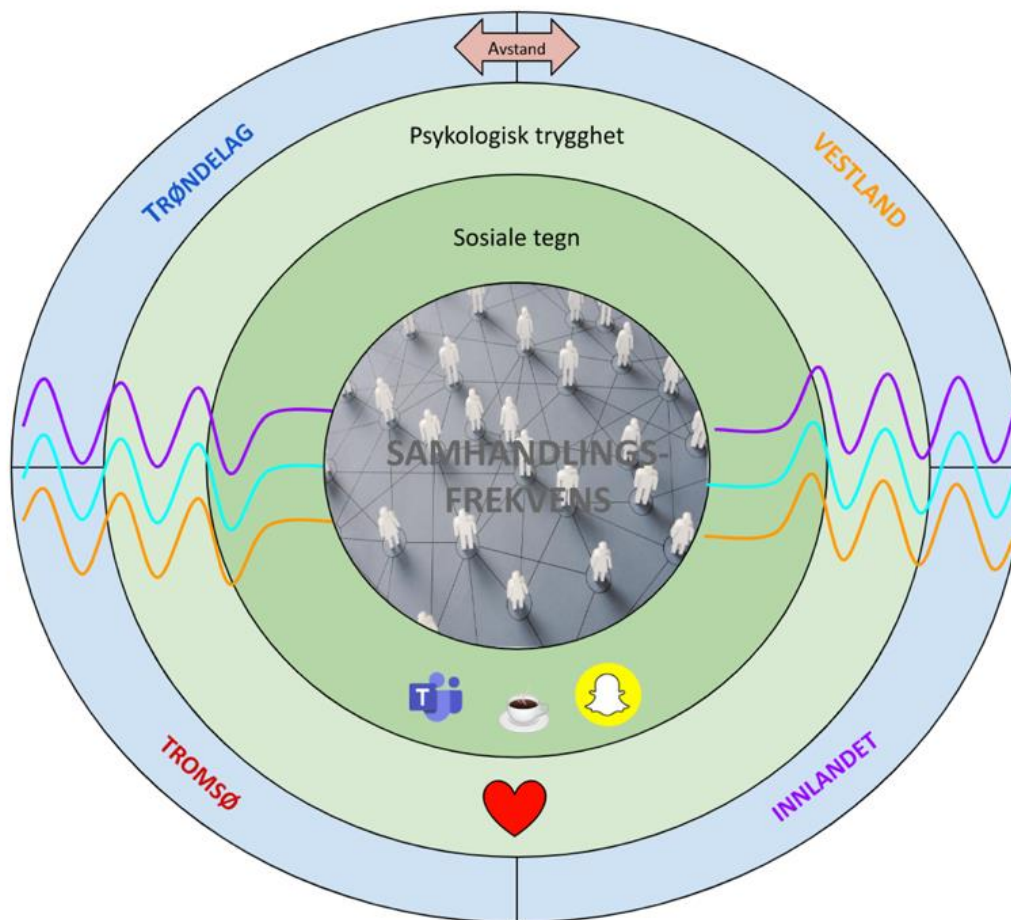
Flere av deltakerne forteller at de ønsker at det blir satt av tid til mer strukturerte tilbakemeldinger, men det kommer ikke klart frem fra empirien min hvem som skal ha dette ansvaret. Noen av deltakerne nevnte et savn etter en teamleder som var delaktig i å bygge opp teamet i oppstarten, men at denne rollen ble borte. Slik jeg oppfatter situasjonen kan også noe av problemet ligge i at alle i teamet tar ansvar for å bidra til en positiv stemning, mens ingen i teamet har et spesifikt ansvar for å ta opp det som er vanskelig. Jeg ønsker derfor å inkludere lederens rolle for utvikling av psykologisk trygghet i diskusjonen her spesielt, siden det virtuelle teamet ikke har en slik definert teamlederrolle.

Edmondsons (2014; 2019) forskning på psykologisk trygghet viser at teamlederen kan spille en stor rolle for hvordan psykologisk trygghet utvikles i team. Hun beskriver videre tre bestanddeler som utgjør lederens verktøykasse; 1) å etablere grunnlaget for et trygt samarbeidsklima, 2) invitere til innspill fra teammedlemmene og 3) å håndtere tilbakemeldinger og innspill på en god måte (Edmondson, 2019). I intervjuene med deltakerne kom det frem at teamet hadde en teamleder, men at denne rollen siden endret seg. Ut fra funnene i kapittel 4.1 fremstår det for meg som om teamet langt på vei har etablert et grunnlag for et trygt samarbeidsklima, men her er det viktig å ta med i betraktningen at den psykologiske tryggheten kan endre seg over tid (Edmondson, 2019; Fyhn et al., 2022). Selv om grunnlaget er lagt trenger det fortsatt å jobbes med og videreutvikles. Det som mangler fra Edmondsons (2019) verktøykasse er å invitere til flere (og gjerne mer mangfoldige) innspill og tilbakemeldinger fra medlemmene i teamet. Deltakerne beskriver at de er usikre på hvor og hvordan de kan ta opp vanskelige saker eller gi vanskelige tilbakemeldinger. Sett ut fra Edmondsons (2019) anbefalinger kunne det her vært mulig å opprette arenaer hvor det tilrettelegges for gode diskusjoner og et mangfold av meninger. Til slutt må alle disse innspillene, også de som ikke skal prioriteres og jobbes videre med i teamet, håndteres på en god måte for å få teammedlemmene til å ville bidra med innspill i fremtiden også (Edmondson, 2019). For å igangsette arbeidet med å opprette arenaer for gode og åpne diskusjoner kan det være hensiktsmessig at en leder, eller dedikert person i teamet, får et ekstra ansvar for å fasilitere dette arbeidet innledningsvis. Etter hvert som arenaene er på plass kan det også bli mulig for teamet å ivareta dette arbeidet på egenhånd, og dele på ansvaret for å ivareta aktuelle tilbakemeldinger, innspill og endringsforslag.

5.3 «Samhandlingsfrekvens»

Til slutt i dette kapitlet vil jeg introdusere konseptet «samhandlingsfrekvens» som trer fram for meg basert på analysen min. Dette bygger på sentrale funn fra det empiriske datamaterialet, hvor det ser ut til at relasjonene i teamet ikke i størst grad påvirkes av geografisk lokasjon eller form for samhandling (ansikt-til-ansikt eller virtuell), men av hyppighet på kommunikasjonen og ulike typer samhandlingsplattformer.

Modellen for «samhandlingsfrekvens» beskriver hvordan lag på lag med kommunikasjon kan dekke ulike behov for samhandling. Det å ha flere og ulike arenaer for samhandling kan altså bidra til tettere relasjoner og gi en følelse av tilhørighet, selv om teamet er virtuelt og ikke samlokalisert. Dette gjelder både for arbeid og oppgaveløsning, og kommunikasjonsformene åpner i tillegg for å bli bedre kjent på det private plan gjennom å bygge ulike former for relasjoner. Fra kollegarelasjoner og videre utvikling i retning vennsapsrelasjoner for de som ønsker enda tettere bånd. Ved å kombinere ulike kanaler, og legge til rette for uformell samhandling i tillegg til faglig og praktisk samhandling, kan teammedlemmene bli mer og bedre kjent med hverandre og bygge relasjoner.



Figur 5: Modell for konseptet «samhandlingsfrekvens»

Gjennom konseptet «samhandlingsfrekvens» ønsker jeg å vise at hyppig bruk av flere kommunikasjonsformer- og kanaler fremstår som viktig for å bygge relasjoner og en opplevelse av tilhørighet til et team. Mer enn at samhandlingen er ansikt-til-ansikt eller virtuell. Dette er noe som her ser ut som en mulig suksessfaktor for det virtuelle teamet. «Samhandlingsfrekvens» som suksessfaktor kan også være et relevant bidrag for andre team, og i det neste og siste kapitlet i oppgaven vil jeg lansere konseptet som en mulighet for videre forskning.

6 Avslutning

I dette siste og avsluttende kapitlet vil jeg oppsummere masterstudien min, reflektere over studiens styrker og begrensninger, samt peke på retninger som kan være spennende temaer for videre forskning innen feltet.

Bakgrunnen for valg av tema for denne studien var at arbeidslivet i stor grad har endret form de siste årene. Selv om teknologien lenge har lagt til rette for at medarbeidere kan samhandle virtuelt, måtte det en global pandemi til før vi fikk et kollektivt kompetanseløft på og aksept for samhandlingsteknologi og nye arbeidsformer. Arbeidsgivere verden over må nå tilpasse seg den nye normalen hvor de ansatte fremover mest sannsynlig vil arbeide i en form for hybride samarbeid med noe virtuell og noe fysisk samhandling (Ingelsrud et al., 2022). Selv har jeg i flere sammenhenger samarbeidet virtuelt med kollegaer, og jeg ønsket å se på hvordan relasjoner og tilhørighet til et team kan oppstå i en virtuell setting. Dette formulerte jeg til en forskbar problemstilling: «Hvordan erfares og oppleves relasjoner og tilhørighet mellom kollegaer i et team som samhandler virtuelt?».

Studien viser at deltakerne overordnet var svært positive til den virtuelle arbeidsformen. I funnene kommer det frem noen faktorer som kan ha bidratt positivt til teamets suksess; hyppig kommunikasjon i flere ulike virtuelle kanaler, og et støttende kollegialt miljø. Noen utfordringer kommer også frem i den virtuelle samhandlingen, som at enkelte saker er vanskeligere å ta opp når man samhandler virtuelt, og deltakerne i studien har savnet å møtes oftere.

For å forsøke å forstå disse funnene bedre, har jeg sett empirien min opp mot teori og tidligere forskning som særlig omhandler teamarbeid, virtuell kommunikasjon, relasjoner og tilhørighet. Etter innsamlingen av data viste det seg at teorier om psykologisk trygghet også ble viktig for å forstå deltakernes beskrivelser. Diskusjonen og analysen i kapittel 5 ledet frem til utviklingen av konseptet «samhandlingsfrekvens». Konseptet illustrerer det jeg tolker som en viktig suksessfaktor for det virtuelle teamet; den hyppige og kontinuerlige kommunikasjonen. Teamet kommuniserer i flere ulike kanaler, og får dekket behovet både for støtte, læring og informasjon, samt uformell kommunikasjon hvor de blir bedre kjent og knytter sosiale bånd (Ekman 2004).

Dette funnet kan være interessant for både medarbeidere og ledere i virtuelle team, for det forteller oss at den kontinuerlige samhandlingen, og å gi respons på andres henvendelser, er viktig for å bygge relasjoner. Frekvensen på samhandlingen kan være mer vesentlig enn i hvilken form kommunikasjonen foregår (ansikt-til-ansikt/virtuelt). Dette kan også gjøre seg gjeldende for team som ikke i utgangspunktet er organisert med spredte geografiske kontorlokasjoner. Både nye hybride kontorløsninger med hjemmekontor deler av uken, og aktivitetsbaserte arbeidsplasser med ulike arbeidssoner uten egen kontorplass (Arbeidstilsynet, 2022), gjør at flere team ikke lenger sitter fysisk sammen, men samhandler mer gjennom teknologi og får økende grad av virtualitet i samhandlingen sin. Dette kan være med på å påvirke både relasjonene mellom kollegaer, mellom medarbeidere og leder, samt arbeidsmiljø og tilhørighet til organisasjonen.

6.1 Kritikk til eget arbeid og studie

Studien min er gjennomført som en kvalitativ undersøkelse med seks deltakere fra samme organisasjon. Undersøkelsesformen og størrelsen på utvalget kan ikke sies å være representativt og generaliserbart for alle virtuelle team, men undersøkelsen har allikevel gitt verdifull innsikt i hvordan dynamikken mellom teammedlemmer kan være i et virtuelt team. Omfanget av studien min preges også av at det er en studentoppgave med en uerfaren forsker og læring underveis i prosessen.

Det er også viktig å påpeke at deltakelse i studien er basert på frivillighet og personer som meldte seg til å delta. Her kan det tenkes at de som var mest positive til denne arbeidsformen ønsket å bidra i studien, mens andre som var mer nøytrale eller negative ikke ønsket å delta. En annen viktig bevissthet jeg må påpeke er at deltakerne i studien jobber i et team som fra starten av var organisert som et geografisk spredt og virtuelt team. Teammedlemmene søkte seg til en virtuell jobb hvor samhandlingen både med kollegaer og veisøkere var virtuell. Det kan være at disse personene totalt sett er mer positive til virtuell samhandling enn folk flest.

Noe som i tillegg kan ha påvirket studiedeltakerne er det store fokuset hjemmekontor, hybridkontoret og den nye arbeidshverdagen har hatt i mediebildet etter Covid-19-pandemien. Det er vanskelig å ikke bli påvirket av en tematikk som påvirker arbeidshverdagen i så stor grad, og positivt/negativt vektete nyhetssaker kan ha påvirket deltakernes syn. Dette gjelder også meg selv som forsker, i form av å etterstrebe en form for nøytral tilnærming til forskningsfeltet. Jeg har utfordret meg selv gjennom hele prosessen til å ikke la meg rive med av positive eller negative stemmer i mediebildet, og i tillegg forsøkt etter beste evne å ikke påvirke deltakerne i studien min. Til slutt vil jeg påpeke at studien min er gjennomført som en undersøkelse av et øyeblikksbilde i organisasjonen, og at det som kommer frem beskriver situasjonen slik den var der og da. Når Fyhn et al. (2022) beskriver teamtilstander og psykologisk trygghet som dynamiske prosesser i kontinuerlig endring kunne det vært interessant å sett utviklingen i teamet over tid.

6.2 Frempek på fremtidig forskning

Dette er en masteroppgave med et begrenset format og tidsramme. Med et større omfang er det flere spennende temaer relatert til problemstillingen min jeg kunne tenke meg å utforske. I stedet presenterer jeg her tre temaer som kan gi spennende problemstillinger for videre forskning på det nye arbeidslivet.

- 1) Arbeidsmiljø i virtuelle og hybride team. Hvordan kan man etablere gode virtuelle samarbeidsmiljø når vi samhandler mer virtuelt og kanskje møtes sjeldnere fysisk? Hvilken type ledelse kan bidra til å fremme tilhørighet i virtuelle team? Og er det virtuelle arbeidsmiljøet et lederansvar, eller kan teammedlemmene selv gis mer ansvar og større delaktighet i å finne gode samarbeidsløsninger? Vanskelige samtaler kan være utfordrende både for samlokaliserte, hybride og virtuelle team. Hvordan kan arbeidsmiljøet tilrettelegge for å ta opp vanskelige saker eller tilbakemeldinger? Her handler det kanskje om å finne et format som også fungerer virtuelt og gjennom teknologi. I tillegg vil det være interessant å følge virtuelle eller hybride team over lengre perioder for å se hvordan arbeidsmiljøet utvikles og eventuelt endrer seg over tid.

- 2) Hvordan kan teknologibruk og utvikling av ny teknologi gjøre det enklere og enda mer attraktivt å samhandle virtuelt? Her tenker jeg særlig at hybride møter med både samlokaliserte og virtuelle deltakere ikke fungerer optimalt per i dag. Vil utviklingen i teknologien kunne gi oss flere og smartere virtuelle møteplasser med rikere tilgang på sosiale tegn og rikere kommunikasjon (Daft & Lengel, 1986; Eisenberg & DiTomaso, 2021)? Vil ulike former for virtual reality kunne simulere samhandlingen vi har ansikt-til-ansikt, eller vil andre kommunikasjonsformer og virtuelle møteplasser bli mer relevante?
- 3) Videre forskning på konseptet «samhandlingsfrekvens». Det kunne vært interessant å se om konseptet fremstår som sentralt i en større studie av virtuelle team. For eksempel en mer omfattende kvantitativ studie, med ulike virtuelle eller hybride team fra forskjellige organisasjoner og bransjer.

Litteraturliste

- Arbeids og velferdsdirektoratet (2021). *NAVs omverdensanalyse 2021. Utvikling, trender og konsekvenser fram mot 2035* (Rapport 1). <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/kunnskap/analyser-fra-nav/nav-rapportserie/nav-rapporter/omverdensanalyse-2021>
- Arbeidstilsynet (2022, 23. desember). *Aktivitetsbaserte arbeidsplasser (ABW)*. Hentet 23. desember fra <https://www.arbeidstilsynet.no/tema/utforming-av-arbeidsplassen/hvordan-utforme-kontoret/>
- Aubert, Karl Egil. *Relasjon* i Store norske leksikon på snl.no. Hentet 12. november 2022 fra <https://snl.no/relasjon>
- Baumeister, R.F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Clark, T. R. (2020). *The 4 stages of psychological safety: defining the path to inclusion and innovation*. Berrett-Koehler Publishers, Incorporated.
- Daft, R. L. & Lengel, R. H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32(5), 554–571. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>
- Deci, R. M., & Ryan, E. L. (2000). Self-Determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and wellbeing. *American Psychologist*, 55, 1, 68 - 78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- DeRosa, D. M., Hantula, D. A., Kock, N. & D'Arcy, J. (2004). Trust and leadership in virtual teamwork: A media naturalness perspective. *Human Resource Management*, 43(2-3), 219–232. <https://doi.org/10.1002/hrm.20016>
- Drønnen, M. (2020). *Positivt lederskap*. Gyldendal
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 1(1), 23-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Edmondson, A. (2019). *The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth* (1st edition.). Wiley.
- Egeland, C., Ingelsrud, M.H. & Pedersen, E. (2022) Fremmedgjort på hjemmekontor? *Norsk sosiologisk tidsskrift*, 6 (5). Side 44–59. <https://doi.org/10.18261/nost.6.5.4>
- Eikerapen, T. Å. (Programleder). (2022, 2. september) Psykologisk trygghet er ferskvare – med Bård Fyhn fra NHH [Audio podstepisode]. I *Lederpodden*. Execu. <https://www.execu.no/lederpodden/e137>
- Eisenberg, J. & DiTomaso, N. (2021). Structural decisions about configuration, assignments, and geographical distribution in teams: Influences on team communications and trust. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100739. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100739>
- Ekman, G. (2004). *Fra prat til resultat - om lederskap i hverdagen*. Abstrakt forlag
- Feitosa, J. & Salas, E. (2021). Today's virtual teams: Adapting lessons learned to the pandemic context. *Organizational Dynamics*, 50(1), 100777–100777. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100777>
- Fikse, C. (2020). Relasjonell kapasitets-bygging for samskaping. I Myskja, A. & Fikse, C. (red.) *Perspektiver på livsmestring i skolen*. Cappelen Damm Akademisk. Kap.4: s. 65 - 94.
- Fløvik, L., Lunde, L., Vleeshouwers, J., Johannessen, H.A. , Finne, L. B., Mohr, B., Jørgensen, I. L. & Christensen, J. O. (2021). *Arbeid hjemmefra, helse og arbeidsmiljø. En systematisk kunnskapsoppsummering* (3). Statens arbeidsmiljøinstitutt. <https://hdl.handle.net/11250/2760053>

- Fosshaug, M. & Øvernes, E. (2021, 1. juni). *Karriereveiledning.no – offentlig og kvalitetssikret*. Veilederforum. Hentet 12. november 2022 fra <https://veilederforum.no/artikler/nyheter-og-omtaler/karriereveiledningno-offentlig-og-kvalitetssikret>
- Fyhn, B. (2020). Waiting for the host to start this meeting.... Psykologisk trygghet i digital teamarbeid, *Necesse*, 5(2), 117-128.
- Fyhn, B., Schei, V. & Sverdrup, T. (2022) Taking the emergent in team emergent states seriously: A review and preview. *Human Resource Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100928>
- Gallup Organization (2022). State of the Global Workplace 2022 Report
- Gibson, C.B. & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the Concept of Virtuality: The Effects of Geographic Dispersion, Electronic Dependence, Dynamic Structure, and National Diversity on Team Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51(3), 451–495. <https://doi.org/10.2189/asqu.51.3.451>
- Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M. & Hakonen, M. (2015). Virtual Teams Research: 10 Years, 10 Themes, and 10 Opportunities. *Journal of Management*, 41(5), 1313-1337. <https://doi.org/10.1177/0149206314559946>
- Hjertø, K. B. (2013) *Team*. Fagbokforlaget
- Ingelsrud, M. H., Aksnes, S. Y., Bernstrøm, V. H., Egeland, C. Hansen, P. B., Pedersen, E., Underthun, A. & Weitzenboeck, E. M. (2022). *Hjemme–Borte–Uavgjort. Hjemmekontor og annet fjernarbeid: Kartlegging av omfang, utviklingstrekk og konsekvenser*. Arbeidsforskningsinstituttet AFI ved OsloMet. <https://hdl.handle.net/11250/2992422>
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utgave.). Fagbokforlaget.
- Jarvenpaa, S. L. & Leidner, D. E. (1999). Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Organization Science (Providence, R.I.)*, 10(6), 791–815. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.6.791>
- Jensen, K. (2021, 3. mars). *Når en karriereveileder må kunne litt om alt*. Veilederforum. Hentet 12. november 2022 fra <https://veilederforum.no/artikler/praksis/nar-en-karriereveileder-ma-kunne-litt-om-alt>
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utgave. Abstrakt forlag
- Karriereveiledning.no. (2022, 12. november). *Om Karriereveiledning.no* <https://karriereveiledning.no/om-siden>
- Kock, N. (2001). The Ape that Used E-Mail: Understanding E-Communication Behavior Through Evolution Theory. *Communications of the Association for Information Systems*, 5, 3. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.00503>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. utgave. Gyldendal akademisk
- Kvalsund, R. (2005). *Coaching: metode, prosess, relasjon*. Synergy Publishing
- Kvalsund, R. (2006). *Oppmerksomhet og påvirkning i hjelperelasjoner: viktige ferdigheter for coacher, rådgivere, veiledere og terapeuter*. Tapir akademisk forlag
- Manger, T. & Wormnes, B. (2015). *Motivasjon og mestring. Utvikling av egne og andres ressurser*. 2. utgave. Fagbokforlaget
- Moe, N. B., Røe Isaksen, T. (15. februar 2022). *Hvor er vi og hvor skal vi? Temadag: Den hybride arbeidshverdagen*. [Online arrangement]. SINTEF. Hentet 27. desember fra: <https://www.sintef.no/arrangementer-og-kurs/arkiv/2022/temadag-den-hybride-arbeidshverdagen/>
- Morrison-Smith, S. & Ruiz, J. (2020). Challenges and barriers in virtual teams: a literature review. *SN Applied Sciences*, 2(6). <https://doi.org/10.1007/s42452-020-2801-5>
- Nilstun, Carina. *Virtuell*. Store norske leksikon på snl.no. Hentet 12. oktober 2022 fra <https://snl.no/virtuell>
- Rienecker, L. & Jørgensen, P.S. (2013). *Den gode oppgaven. Håndbok i oppgaveskriving på universitet og høyskole*. 2. utgave. Fagbokforlaget

- Ry Nielsen, J. C. & Repstad, P. (2006). Når mauren også skal være ørn. Nyeng, F. og Wennes, G. *Tall, tolkning og tvil bak metodevalg i økonomi, ledelse og markedsføring*. Cappelen akademisk forlag. Hentet fra:
https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2012120505016
- Schinoff, B. S., Ashforth, B. E., & Corley, K. G. (2020). Virtually (in)separable: The centrality of relational cadence in the formation of virtual multiplex relationships. *Academy of Management Journal*, 63(5), 1395–1424.
<https://doi.org/10.5465/AMJ.2018.0466>
- Tjora, A. (2018). *Viten skapt. Kvalitativ analyse og teoriutvikling*. Cappelen Damm Akademisk AS
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 4. utgave. Gyldendal Norsk Forlag AS
- Vleeshouwers, J., Fløvik, L. Christensen, J.O., Johannessen, H.A., Finne, L.B., Mohr, B., Jørgensen, I. L. & Lunde, L. (2022). The relationship between telework from home and the psychosocial work environment: a systematic review. *International Archives of Occupational and Environmental Health* 95(10): 2025–2051.
<https://doi.org/10.1007/s00420-022-01901-4>

Vedlegg

Vedlegg 1 Litteratursøk

Jeg har hovedsakelig søkt i to store og tverrfaglige databaser, Web og Science og Scopus for å finne relevant litteratur til å støtte opp under teoridelen av oppgaven min. Det første søket er utført 19. mars 2022, og det andre søket er utført 18. september 2022. Jeg ønsket også å se om jeg fikk treff ved å søke på norsk i en norsk database, og søkte derfor i Idunn på de samme datoene. Her brukte jeg enklere søkebegreper som virtuelt team, relasjoner og tilhørighet, men dette gav lite relevante treff. Jeg fant artikler som handlet om digitalisering og bruk av digitale verktøy, men ikke noe som også omhandlet organisasjon, team og relasjoner mellom teammedlemmer. I det siste søket fra september fant jeg to artikler som hadde noe relevans for tematikken min.

Når jeg søkte i databasene brukte jeg feltet for title/abstract/keywords, ekskluderte andre språk enn engelsk og ekskluderte også konferanseinnlegg (proceeding papers) for å få mest mulig relevante treff. Siden både teknologien og utbredelsen av virtuelle team bare har økt de siste tiårene, samt det store spranget forårsaket av Covid-19, valgte jeg å ta utgangspunkt i nyere forskning og gå 5 år tilbake i tid. Jeg var ikke kun ute etter treff som omhandler årene i og etter Covid.

Siden deltakerne i studien min jobber i et team som leverer karriereveiledning forsøkte jeg også å se om det fantes litteratur som kombinerte problemstillingen min med karrierefeltet. Jeg å kombinerte søkene mine med («career guidance» OR career counseling») og («public sector»), men det gav ingen relevante treff.

WEB OF SCIENCE

Dato: 19. mars 22
TS=((("virtual team*" OR "hybrid team*" OR "remote work" OR telework) AND (belonging* OR cohesion OR "well-being") AND ("work relationship*" OR "workplace relationship*" OR relationship*)))
65 treff Web of Science (TS, engelsk, ekskluderte proceeding papers)
67 treff 18. september (TS, engelsk, ekskluderte conference papers)
+ flourishing
TS=(((("virtual team*" OR "hybrid team*" OR "remote work" OR telework) AND (belonging* OR cohesion OR "well-being" OR flourish*) AND ("work relationship*" OR "workplace relationship*" OR relationship*))))
66 treff (TS, engelsk, ekskluderte proceeding papers)
68 treff 18. september (TS, engelsk, ekskluderte conference papers)
+ career
TS=((career counseling OR career guidance OF career center) AND (virtual OR digital))
33 treff (TS, engelsk, ekskluderte proceeding papers)
33 treff 18. september (TS, engelsk, ekskluderte proceeding papers)

TS=("virtual team*" OR "hybrid team*" OR "remote work" OR telework) AND (career center) AND (belonging* OR cohesion OR "well-being" OR flourish*) AND ("work relationship*" OR ("workplace relationship*" OR relationship*))

Ingen treff

SCOPUS

Dato: 19. mars 22

TITLE-ABS-KEY (("virtual team*" OR "hybrid team*" OR "remote work" OR telework) AND (belonging* OR cohesion OR "well-being") AND ("work relationship*" OR "workplace relationship*" OR relationship*))

66 treff (TS, engelsk, ekskluderte conference papers)

68 treff 18. september (TS, engelsk, ekskluderte conference papers)

+ flourishing

TITLE-ABS-KEY (("virtual team*" OR "hybrid team*" OR "remote work" OR telework) AND (belonging* OR cohesion OR "well-being" OR flourish*) AND ("work relationship*" OR "workplace relationship*" OR relationship*))

69 treff (TS, engelsk, ekskluderte conference papers)

69 treff 18. september (TS, engelsk, ekskluderte conference papers)

TITLE-ABS-KEY ((career counseling OR career guidance OF career center) AND (virtual OR digital))

5 treff (TS, engelsk, ekskluderte conference papers)

7 treff 18. september (TS, engelsk, ekskluderte conference papers)

+ career

TITLE-ABS-KEY (("virtual team*" OR "hybrid team*" OR "remote work" OR telework) AND (career center) AND (belonging* OR cohesion OR "well-being") AND ("work relationship*" OR "workplace relationship*" OR relationship*))

0 treff

0 treff 18. september

TITLE-ABS-KEY (("virtual team*" OR "hybrid team*" OR "remote work" OR telework) AND (career) AND (belonging* OR cohesion OR "well-being") AND ("work relationship*" OR "workplace relationship*" OR relationship*))

1 treff

Vedlegg 2 Vurdering fra NSD

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

22.12.2022, 14:15



[Meldeskjema](#) / [Masteroppgave - Organisasjon og ledelse NTNU](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer	Vurderingstype	Dato
735284	Standard	18.03.2022

Prosjektittel

Masteroppgave - Organisasjon og ledelse NTNU

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for pedagogikk og livslang læring

Prosjektansvarlig

Camilla Fikse

Student

Anette Venås Lefdalsnes

Prosjektperiode

20.04.2022 - 01.08.2022

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.08.2022.

[Meldeskjema](#)

Kommentar

OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige personopplysninger frem til 01.08.2022.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 nr. 11 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse, som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

For alminnelige personopplysninger vil lovlig grunnlag for behandlingen være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 a.

PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen:

- om lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet.

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Vi vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må prosjektansvarlig følge interne retningslinjer/rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilken type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Vi vil følge ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

I

Vedlegg 3 Informasjonsskriv til studiedeltakere

Vil du delta i forskningsprosjektet

« *Tilhørighet og relasjoner i et virtuelt team* »

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å få en bedre forståelse av fenomenene tilhørighet og relasjoner i virtuelle team. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Dette er en masteroppgave knyttet til masterstudie i Organisasjon og ledelse, med spesialiseringen relasjonell ledelse ved NTNU.

I min masteroppgave ønsker jeg forske på hvordan medarbeidere i et virtuelt og geografisk spredt team opplever arbeidsmiljøet sitt. Utbredelsen av ny teknologi (samhandlingsteknologi) har ført til at samarbeid på tvers av lokasjoner blir lettere, og dermed mer utbredt. I tillegg har Covid-19 pandemien gitt oss et sprang i kompetanse og aksept for å ta i bruk denne samhandlingsteknologien.

Grunnen til at jeg ønsker å bruke min egen organisasjon som informanter er at teamet er opprettet som et geografisk spredt/virtuelt team hvor medlemmene kommuniserer mye i digitale kanaler. I min forskning ønsker jeg å undersøke på hvilken måte denne arbeidsformen påvirker relasjoner, tilhørighet og fellesskap på arbeidsplassen, altså det psykososiale arbeidsmiljøet. Det jeg håper å finne ut av gjennom undersøkelsen min er hvilke fordeler og ulemper denne form for organisering har, og om det er faktorer som kan modifisere evt. negative faktorer. Dette kan bli relevant for flere virksomheter i årene fremover, og jeg ønsker å kunne belyse hvordan arbeidsformen oppleves fra et medarbeiderperspektiv/arbeidsmiljøperspektiv.

Problemstillingen for oppgaven er:

«**Hvordan opplever medarbeidere tilhørighet og relasjoner mellom kollegaer i et virtuelt team?**».

En kvalitativ studie av relasjoner mellom kollegaer i et virtuelt team.

Forskningsspørsmål som støtte til å svare på problemstillingen:

- Hvordan kommuniserer kollegaene i det virtuelle teamet med hverandre?
- Hvordan opplever kollegaene tilhørighet i det virtuelle teamet?
- Hvordan påvirker (geografisk) avstand relasjonene i det virtuelle teamet?

I utgangspunktet skal funnene kun brukes i denne masteroppgaven. Det kan imidlertid være at funn fra forskningsprosjektet vil brukes etter at arbeidet med masteroppgaven er avsluttet (f. eks. til organisasjonsutvikling innad i organisasjonen, en presentasjon av funnene for organisasjonen eller i artikkelskriving). Uansett bruk vil alle personopplysninger bli anonymiserte. Dette gjelder både for den ferdige masteroppgaven, og i eventuelle andre sammenhenger.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU (Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet) er ansvarlig for forskningsprosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du jobber i en digital karriereveiledningstjeneste driftet fra fire ulike geografiske lokasjoner, og samhandler mye i digitale kanaler. Dette gjør at teamet du jobber i kan betegnes som et virtuelt team, og prosjektet handler om trivsel og relasjoner i et virtuelt arbeidsmiljø. Dersom du takker ja til å delta

i forskningsprosjektet, så vil du være en av 5-6 personer som blir intervjuet om egne erfaringer med å arbeide i et virtuelt team.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar på et intervju. Intervjuet vil være et semistrukturert intervju. Det vil si at noen spørsmål er utarbeidet på forhånd, men at det blir en løs form på intervjuene slik at vi kan tilpasse oss temaene som dukker opp underveis i intervjuet. Spørsmålene vil handle om din arbeidshverdag og hvordan du opplever samhandlingen i et virtuelle team. Intervjuet vil foregå i Zoom, som er et digitalt samhandlingsverktøy som brukes i teamet fra før. Det vil bli gjort lydopptak av intervjuene.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. 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 skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det vil kun være meg (Anette Venås Lefdalsnes) som vil ha tilgang på personopplysningene.
- Jeg planlegger selv å transkribere intervjuene.
- Kontaktopplysninger og identifiserbare opplysninger vil bli erstattet med koder som lagres adskilt fra øvrige data.
- Lydopptakene vil ikke oppbevares lenger enn høyst nødvendig, og de vil slettes når transkripsjonen er ferdig, senest 1. august 2022.
- Opplysningene fra intervjuene vil anonymiseres i den ferdige oppgaven, slik at dine utsagn ikke vil være direkte gjenkjennbare.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Opplysningene fra opptakene vil anonymiseres og slettes så snart datainnsamlingen er ferdig transkribert, beregnet til 1. august 2022. Når oppgaven er levert og godkjent vil alt datamateriale, inkludert transkribering av intervjuer og kodenøkler bli slettet og makulert. Dette vil skje i januar/februar 2023.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Norges teknisk-naturvitenskapelige Universitet, NTNU har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Masterstudent ved NTNU, Anette Venås Lefdalsnes, på e-post anette.gl@gmail.com eller telefon 90658866
- Veileder ved NTNU, ved Camilla Fikse, på e-post: camilla.fikse@ntnu.no eller telefon 73 59 04 70
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen på e-post: thomas.helgesen@ntnu.no

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Anette Venås Lefdalsnes
(masterstudent)

Camilla Fikse
(veileder)

Vedlegg 4 Intervjuguide

Intervjuguide

«Hvordan opplever medarbeidere tilhørighet og relasjoner mellom kolleger i et virtuelt team?».

En kvalitativ studie av tilhørighet og relasjoner blant medarbeidere i et virtuelt team.

Forskningsspørsmål som støtte til å svare på problemstillingen:

- Hvordan **kommuniserer** medlemmene i det virtuelle teamet med hverandre?
- Hvordan opplever medarbeiderne **tilhørighet** i det virtuelle teamet?
- Hvordan påvirker (geografisk) avstand **relasjonene** i det virtuelle teamet?

Introduksjon og informasjon	Tidsbruk: 5 min
<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Ønske velkommen<input type="checkbox"/> Kort introduksjon om tema<input type="checkbox"/> Informere om at intervjuet tas opp<input type="checkbox"/> Informasjon om samtykke, trekke seg, anonymt og konfidensielt<input type="checkbox"/> Gangen i intervjuet (åpne spørsmål, 3 hovedtema)<input type="checkbox"/> Ønsker å høre om dine tanker, erfaringer og opplevelser<input type="checkbox"/> Jeg kommer til å be om eksempler på situasjoner som beskriver tematikken	

- Starte opptaket –

Oppvarming rundt kommunikasjon (konkrete faktaspørsmål)	Tidsbruk: 10 min
<p>Teamet ditt har fire ulike kontorsteder, så nå kommer jeg til å stille noen spørsmål om hvordan dere kollegaer har kontakt med hverandre.</p> <ol style="list-style-type: none">1. Kan du fortelle litt om teamet ditt og hva du jobber med?<ul style="list-style-type: none">- Hvor lenge har du vært en del av teamet?2. Hvordan kommuniserer du med kollegaene i teamet ditt?<ul style="list-style-type: none">- Hvor ofte?- I hvilke kanaler?- Med hvem?- Eksempel?	

Relasjoner og tilhørighet (opplevelse og erfaring)	Tidsbruk: 20 min
<p>Nå har vi snakket litt om hvordan du kommuniserer med de andre i teamet ditt, og kommer nå mer inn på relasjonene i teamet og det å være en del av teamet</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hvordan vil du beskrive forholdet du har til kollegaene dine? <ul style="list-style-type: none"> - Hva betyr disse relasjonene for deg? Eksempel på en relasjon du verdsetter? 2. Hvordan erfarer du at forholdet til kollegene i teamet har utviklet seg siden du begynte? 3. Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet i teamet ditt? 4. Når kjenner du deg som en del av teamet? (hva er viktig for deg?) 5. Hvordan er det for deg å gi og få tilbakemeldinger i teamet (ris og ros)? 6. Hvordan påvirker den geografiske avstanden forholdet du har til kollegaene dine? 	

Opplevelsen av å jobbe i et virtuelt team (opplevelse og erfaring)	Tidsbruk: 10
<ol style="list-style-type: none"> 1. Hvordan <i>trives</i> du med den virtuelle arbeidsformen? 2. Hvilke <i>fordeler</i> ser du ved denne organiseringen? (eksempler?) 3. Er det noe du <i>savner</i> med den virtuelle arbeidsformen, eller noe du skulle ønske var annerledes? (Om det er, vil du si noe om hva du savner?) <ul style="list-style-type: none"> - Hva gjør dette med deg? Hva ville du endret på? 	

Avsluttende spørsmål (fange opp om informanten har mer på hjertet)	Tidsbruk: 5 min
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Er det noe vi ikke har snakket om, men som du tenker kan være relevant å legge til rundt dette temaet? ▪ Av det vi har snakket om, hva vil du trekke frem som viktigst for deg? ▪ Hvordan var denne opplevelsen for deg? 	

Vedlegg 5 Sitatsjekk

Sitatsjekk og mulighet for evt. korrigeringer

📎 2 ✓ 🔍 ✓



2 vedlegg (60 kB) ☁ Lagre alle på OneDrive – NTNU ↓ Last ned alle

Hei,

Jeg håper du har hatt en finfin sommer 😊 På min kant har det blitt en del jobbing med bearbeiding av kvalitative data og skriving av et funn-kapittel.

I den forbindelse vil jeg gi informantene muligheten til å lese gjennom sitater jeg tenker å bruke i selve masteroppgaven. Vedlagt finner du derfor utdrag fra samtalen vår. Se gjerne gjennom dokumentet med sitater for å sjekke at du kjenner deg igjen i innholdet. Om det er noe du ønsker jeg endrer på, om du opplever deg misforstått eller du tenker at det kan være lett å kjenne deg igjen på ordlyden, så gi meg en lyd!

I tillegg legger jeg ved selve funn-kapittelet med sitater fra alle deltakerne (anonymisert) slik at du kan se sitatene i kontekst om du ønsker det.

Passordet er det samme som for transkripsjonen, sendt på sms 29/5-22.

Jeg setter stor pris på om du gir meg en tilbakemelding om eventuelle ønsker for endringer innen søndag 21. august.

Håper alt er vel med deg og veiledergjengen 😊

Hilsen Anette
anette.gl@gmail.com
anlef@hvl.no
Tlf. 90658866

← Svar → Vidaresend

