

Mariann Jenssen Solberg

Kommunikasjon og relasjoner i distribuerte prosjektteam

Sett fra prosjekt- og teamleders perspektiv

Masteroppgave i Operativ maritim ledelse

Veileder: Marte Fanneløb Giskeødegård

Desember 2023

Mariann Jenssen Solberg

Kommunikasjon og relasjoner i distribuerte prosjektteam

Sett fra prosjekt- og teamleders perspektiv

Masteroppgave i Operativ maritim ledelse
Veileder: Marte Fanneløb Giskeødegård
Desember 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for ingeniørvitenskap
Institutt for havromsoperasjoner og byggteknikk



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Med muligheten for å gjennomføre arbeidsoppgaver gjennom digitale plattformer åpner det seg opp for å jobbe med samme prosjekt fra ulike lokasjoner. Målet med oppgaven er å se hvilke erfaringer prosjekt- og teamledere, som ikke innehar personallederansvar, har opparbeidet seg gjennom ledelse av distribuerte team med hensyn til drift, kommunikasjon og relasjonsbygging. Gjennom intervjuer med relevante personer i olje- og gassnæringen har funn blitt drøftet gjennom relevant teori for å se hvilke muligheter og utfordringer intervjupersonenes erfaringer kan føre til.

Gjennom en litteraturgjennomgang har relevante temaer innen ledelse og prosjektledelse blitt presentert for å kunne knytte intervjupersonenes erfaringer mot teori. Dette sammen med bakgrunnsinformasjon om kommunikasjon og relasjonsbygging i distribuerte team danner grunnlaget for å drøfte empiri og teori for å se hvilke muligheter og utfordringer intervjupersonene står i til daglig.

Det er intervjuet fire prosjekt- og teamledere i ulike posisjoner. Empirien ga innsyn i hvordan disse lederne jobber sammen i team, og hva de mener er avgjørende for samarbeidet når man ikke sitter på samme lokasjon. Intervjupersonene har fortalt hvordan det kommuniseres i teamene sine og hvordan de går frem for å bygge teamfølelse, samt hvordan de går frem for å drifte prosjektet og om det skiller seg fra samlokaliserte team.

Analysen av empirien er induktiv, og funnene beskriver intervjupersonenes egen erfaring med arbeid i distribuerte team. De trekker frem hvordan de arbeider sammen gjennom digitale plattformer, hva som letter samarbeidet, hvilke muligheter og utfordringer de har erfart, og tanker rundt oppfølging av mennesker som man ikke har fysisk kontakt med.

På bakgrunn av drøftingen konkluderes det med at drift av prosjekter gjennom distribuerte og samlede team er tilnærmet lik, utfordringen ligger i kommunikasjonen mellom prosjektdeltagerne. Terskelen for å ta kontakt digitalt er høyere enn med personer lokalt som igjen har konsekvenser etablering av relasjoner i teamet. Egne strategier for kommunikasjon, relasjoner og teamsamarbeid bør finne sted for å få best utbytte av distribuerte team.

Nøkkelord: Distribuerte team, digital kommunikasjon, virtuelle team, prosjektledelse, tillitt, relasjoner, kommunikasjon, prosjektleder, teamleder og spredte team.

Abstract

With the possibility to work on digital platforms the opportunity to collaborate on the same project from different locations arises. The aim of this thesis is to examine the experiences of project- and team managers, without personnel management responsibilities, in leading distributed teams with regards to operations, communication and building relationships. Through interviews with relevant individuals in the oil and gas industry, findings have been discussed using relevant theory to explore the opportunities and challenges that may occur.

Through a literature review, relevant topics within leadership and project management have been presented to connect the interviewees' experiences to theory. This along with the background information on communication and relationship-building in distributed teams, forms the basis for discussing empirical data and theory to understand the daily opportunities and challenges faced by the interviewees.

There have been four interviews with project and team managers in different positions. The empirical data gave insight on how these leaders work together in teams and what they consider relevant for teamwork located in different offices. The interviewees explained how they communicate within the team, how they build trust, and the differences in operating a distributed compared to a collocated team.

The empirical analysis is inductive, and the findings describe the interviewees personal experience with distributed teams. They focus on how to cooperate, and what they experience to be functioning and not working together from different locations, evaluated from both an operational and personnel point of view.

The conclusion made through the discussion is that projects in distributed and collocated teams are operated in the same way. The challenge is connected to communication between the participants since the threshold for reaching out to colleagues through digital platforms seems to be higher than talking to them face to face which in turn can have consequences for establishing relationships within the project. Personal strategies for communication, building relationships and teamwork should be implemented to maximize the benefits of distributed teams.

Forord

Denne oppgaven er det siste arbeidet som gjenstår i mastergraden i operativ maritim ledelse ved NTNU. Selve oppgaven har vært en berg- og dalbane av en prosess og som mange andre studenter sier, så skulle jeg ønske jeg kom i gang med skrivingen tidligere. Det har vært lærerikt å komme seg ut av komfortsonen for å gjennomføre intervjuer, og ikke minst lære mer om distribuerte kontorløsninger som er veldig relevant for min egen arbeidshverdag. En takk rettes til intervjupersonene som valgte å ta seg tid til å dele erfaringer.

Til slutt så må jeg rette en takk til familie som venner for støtte og hjelp til å kunne jobbe de ekstra timene og ta de lange ettermiddagene for å bli ferdig. En takk til veileder Marte Fanneløb Giskeødegård som har oppmuntra og motivert meg til å bli ferdig på normal tid, selv om det har krevd sitt. Og helt til sist en takk til Ingvild som har stått i samme posisjon med sluttspurten på studiet, men som alltid har kommet med gode råd og oppmuntring når jeg trengte det som mest.

Oppgava hadde ikke blitt ferdig uten dere.

Mariann J. Solberg

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	I
Forord.....	III
Innholdsfortegnelse	IV
Figurliste.....	VI
Tabelliste.....	VI
1 Innledning	1
1.1 Tema for oppgaven	2
1.2 Problemstilling.....	2
1.3 Struktur.....	3
2 Litteraturgjennomgang.....	4
2.1 Hva er ledelse?	4
2.1.1 Situasjonsbestemt ledelse	4
2.1.2 Transformasjonsledelse og transaksjonsledelse	5
2.2 Hva er distribuert kontorløsning og ledelse?.....	7
2.3 Prosjekt og prosjektledelse	9
2.4 Prosjektledelse i distribuerte team.....	11
2.5 Kommunikasjon og relasjonsbygging	12
2.6 IKT-systemer	15
3 Metode.....	18
3.1 Kvalitativ og kvantitativ metode	18
3.2 Rammeverk	20
3.3 Forskningsdesign	21
3.3.1 Datainnsamling	21
3.3.2 Egen forforståelse	26
3.3.3 Før intervjuet	27
3.3.4 Hvordan behandle innsamlingen av data	27
3.3.5 Troverdighet.....	29
4 Analyse	33
4.1 Prosjekt drift.....	33
4.2 Kommunikasjon.....	37
4.2.1 Digitalkommunikasjon	38
4.2.2 Møter	42

4.2.3	Andre programmer	43
4.3	Pulsen	44
4.3.1	Teamfølelse.....	44
4.3.2	Individet	48
4.3.3	Kaffemaskina.....	51
5	Drøfting.....	54
5.1	Prosjektdrift.....	54
5.2	Kommunikasjon.....	57
5.2.1	Effektivitet.....	57
5.2.2	Bruk av ulike kanaler	59
5.2.3	Samhandling.....	63
5.3	Relasjoner.....	65
5.3.1	Kaffepraten	65
5.3.2	Ledelse	67
5.3.3	Ledelse mot andre lokasjoner	70
5.3.4	Tillitt	71
6	Avslutning	74
6.1	Konklusjon.....	74
6.1.1	Drift	75
6.1.2	Kommunikasjon	75
6.1.3	Relasjoner	76
6.2	Diskusjon	77
6.2.1	Oppgavens avgrensning og videre forskning.....	77
7	Bibliography	78

Figurliste

Figur 1 - Transformasjonsledelse sammenlignet med transaksjonsledelse (Northouse, 2018, s. 170)	6
Figur 2 - Prosjekttrekanten	10
Figur 3 - Prosjektledelse	10
Figur 4 - Berlos kommunikasjonsmodell.....	14
Figur 5 - Prosjektorganisasjonene.....	24
Figur 6 - Prosjektoppbygging	25
Figur 7 - Lokasjonsfordeling	25
Figur 8 - Tolkning av informasjon	30
Figur 9 - Intervjuperson 2 sitt prosjekt med ledergruppe og områdeledere	33
Figur 10 - Oppdrag i prosjektet	34
Figur 11 - Digitalkommunikasjon	62
Figur 12 - Grad av spontanitet	66
Figur 13 - Grafisk fremstilling av sammenhengen mellom relasjon, tillitt og kommunikasjon	73

Tabelliste

Tabell 1 - Grad av spontanitet på samtale (Kraut, Fish, Root, & Chalfonte, 1990)	17
Tabell 2 - Hovedkategorier og subgrupper	28
Tabell 3 - Intervjupersonenes prosjekter	55

Ordliste:

AD-HOC:	for dette bestemte formål eller tilfelle, motsatt permanent
Virtuelle team:	Team på ulike steder som er avhengig av kommunikasjonsteknologi
Hybridkontor:	Kontorløsning med noen dager på hjemmekontor og noen på kontoret
Hybride møter:	Når man samler seg på et felles møterom per lokasjon. Kan og inkludere enkeltpersoner fra for eksempel hjemmekontor.
Remote team:	Team på ulike steder som er avhengig av kommunikasjonsteknologi
Distribuerte team:	Team på ulike steder som er avhengig av kommunikasjonsteknologi
Prosjekt:	Samarbeid mellom leverandør og kunde, begrenset av kontrakt.
Oppdrag:	Oppdrag er enkeltoppgaver som gjennomføres i prosjektet.

1 Innledning

Vi lever i et samfunn preget av en digitalisering som gjør oss tilgjengelige over alt, til alle døgnetts tider. Dette gir oss muligheten til å holde tett kontakt med venner og kjente og følge med på hva de driver med gjennom ulike sosiale medier. Den digitale verden blir en sosial arena som for mange hovedsakelig er forbeholdt fritiden. For en rekke mennesker gir denne digitaliseringen også muligheten til å kunne jobbe sammen uten å være avhengige av å være sammen fysisk. Den åpner muligheter for samarbeid på tvers av lokasjoner, bedrifter og tidssoner uten å måtte reise, og svarene man søker er ofte bare noen tastetrykk unna. Vi har i dag muligheten til å sitte mutters alene i fjellheimen og gjøre tilnærmet den samme jobben som i et kontorlandskap i storbyen. Men selv om mulighetene er der betyr det ikke at resultatet vil bli det samme.

Gjennom koronapandemien har de fleste blitt kjent med hvordan det er å jobbe virtuelt og måttet bruke digitale verktøy. Noen ledere elsker friheten det gir, mens andre føler at grensene mellom fritid og jobb viskes ut når det blir enkelt å være tilgjengelig (Johannessen, 2021). Ved å jobbe virtuelt blir fort en persons tilgjengelighet snevret inn til en liten sirkel med farge rundt et profilbilde som forteller deg om personen er opptatt, ledig eller borte. Men hvordan man forholder seg til statusen kan variere utfra person, lokasjon, bedrift eller prosjekt.

Denne oppgaven vil undersøke hvordan det er å lede team eller prosjekter som har arbeidssted på bedriftens ulike kontorlokasjoner og som i ulik grad er virtuelle. I virtuelle team er deltakerne spredt utover ulike geografiske lokasjoner og må koordinere oppgavene sine gjennom bruk av informasjons- og kommunikasjonsteknologi for sammen å få gjennomført oppgavene sine (Guido Hertel & Geister, 2005). Dette kan være team i samme bedrift som sitter i ulike byer, alene eller delvis sammen på ulike kontorlokasjoner. De kan ha hjemmekontor, flere mindre kontor eller være ulike bedrifter som skal samarbeide om løsninger hvor teamet ikke har mulighet til å samles til fysiske møter.

Uansett om vi sitter på ulike lokasjoner eller i samme rom vil mottakerne tolke meldingen med utgangspunkt i egen bakgrunn. Kommunikasjon mellom personer består av symboler, som betyr ulike ting for ulike personer (Askehave & Norlyk, 2006) Hvordan mottaker tolker informasjonen de blir gitt kan variere fra dag til dag på bakgrunn av for

eksempel humør, stress, usikkerhet og livssituasjon. Disse tegnene kan være vanskelig nok å plukke opp i et samlokalisert team hvor man kan se hverandre og «kjenne på» stemningen i rommet, men å lese andres følelser gjennom digitale hjelpemidler er en betydelig vanskeligere oppgave.

1.1 Tema for oppgaven

Valg av tema for oppgaven er basert på nysgjerrighet ovenfor hvordan ledere opererer i distribuerte team. Ulike løsninger for hvor spredt teamet er vil ha ulike problemstillinger å forholde seg til. For spredte team kan det være en utfordring å ikke se kollegaene sine, som ikke er et problem for team på samme lokasjon. Utfordringer må håndteres ulikt basert på hvilken grad av virtuell løsning man opererer med. Jeg ønsker å undersøke hvilke oppgaver man muligens må håndtere annerledes i distribuerte team og få innsikt i hvordan prosjekt- og teamledere går frem.

Denne oppgaven vil ta for seg distribuerte team som sitter på ulike kontorlokasjoner. Det vil si at prosjektet kan ha prosjektdeltagere på flere av bedriftens kontorlokasjoner, for eksempel basert på tilgjengelige ressurser og kompetanse. Hovedtyngden av deltagerne i prosjektene jobber fra et kontorfellesskap i bedriften, men det er ikke nødvendigvis slik at alle på deres lokasjon jobber med det samme prosjektet eller oppdrag. Noen av prosjektene har team sittende i flere deler av verden, andre forholder seg til Norge.

I oppgaven er det valgt å benytte ordene prosjekt og oppdrag for å skille på hvor i prosjekthierarkiet oppgaven blir gjennomført. Prosjekt er overordnet og kan inneholde flere oppdrag med ulik størrelse som blir behandlet som «et prosjekt i prosjektet» med en egen prosjektorganisering.

Prosjekt- og teamledere jobber tett med ressursene sine og har ansvaret for oppgavene de skal gjennomføre. De har som regel ikke personalansvaret for dem, da dette gjerne ligger hos noen utenfor prosjektet. Dette gir en egen dimensjon til spørsmålet om hvilken erfaring prosjekt- og teamledere har med ledelse av ressurser, når de er spredt utover ulike lokasjoner. Ved å se hvordan de går frem for å drifte, kommunisere og skape relasjoner i spredte team danner dette bakgrunnen for problemstillingen og forskningsspørsmålene.

1.2 Problemstilling

Følgende problemstilling blir belyst i oppgaven:

«Hvilke erfaringer har prosjekt- og teamledere fra ledelse av distribuerte team?»

Forsknings spørsmål knyttet til dette vil være:

- Hva skiller seg ut ved drift av prosjekter med distribuerte team?
- Hvordan kommuniserer prosjekt- og teamledere med teamdeltagerne i distribuerte team?
- Hvilken rolle har prosjekt- eller teamleder for relasjoner mellom deltagere i distribuerte team?

For å svare på dette har jeg benyttet tilgjengelig forskning, litteratur og kunnskap fra personer med mange års erfaring på området.

1.3 Struktur

Oppgaven består av seks hoveddeler. Den første delen er en innledning som skal belyse oppgavens problemstilling og bakgrunn. Den neste delen er en litteraturgjennomgang hvor målet er å gjøre rede for eksisterende kunnskap rundt arbeid i distribuerte team og gi leseren en bakgrunn for drøftingen senere i oppgaven.

Del tre er metoden som er benyttet i oppgaven. Her beskrives og begrunnes valg som er tatt underveis for å belyse problemstillingen, bakgrunnsinformasjon om prosjektene involvert, egen for forståelse og hvordan den innsamlede informasjonen har blitt behandlet.

Del fire er en presentasjon og analyse av funnene som er gjort som og danner bakgrunnen for den femte delen som er en drøftingsdel. Denne skal knytte funnene opp mot teorien.

Den siste delen er en konklusjon som trekker ut de viktigste punktene i drøftingen, etterfulgt av en avslutning som presenterer eventuelt videre arbeid.

2 Litteraturgjennomgang

2.1 Hva er ledelse?

Ordene management og leadership oversettes begge til ledelse på norsk, selv om betydningen av ordene er ulik. Ordbøker definerer management som administrasjon, drift, forvaltning og foretaksledelse, mens leadership kan omtales som lederskap. Der management dekker de praktiske aspektene ved ledelse av for eksempel firmaer og organisasjoner omhandler lederskapsbegrepet ledelse av personer.

Northouse (2016) forklarer i korte trekk at «*Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal*» (s.6). En av de mest omtalte måtene å veilede medarbeidere på er situasjonsbestemt ledelse. Situasjonsbestemt ledelse krever ulike lederstiler for å få de ansatte til å gjennomføre oppgaven. Man tilpasser egen lederstil og væremåte basert på en analyse av situasjonen og kommunikasjon med medarbeideren (Northouse, 2016).

2.1.1 Situasjonsbestemt ledelse

En kjent teori innenfor situasjonsbestemt ledelse er utarbeidet av Hersey og Blanchard. De legger vekt på at lederstilen skal endre seg i takt med medarbeidernes forhold til egne arbeidsoppgaver (Northouse, 2016). Teorien danner grunnlaget for en modell som skal benyttes for å vurdere medarbeiderens situasjon. Basert på deltagerens evne og vilje vil man kunne velge en lederstil som i stor grad vil fungere. Basert på kompetanse og vilje til å gjennomføre arbeidet kan man velge lederstil utfra kategoriene delegerende, deltakende, selgende og instruerende (Northouse, 2016). Eksempelvis vil en nyansatt, nyutdannet medarbeider kunne ha lav kompetanse, men kunne ha høy vilje til å gjennomføre oppgaven og derfor ha behov for en mer selgende leder for å få gjort jobben. En godt erfaren medarbeider vil plasseres i figuren basert på høy kunnskap og antatt vilje til å gjennomføre arbeidet. Det kan være lavt på bakgrunn av for eksempel personlige eller faglige utfordringer og kan derfor kreve en mer deltakende leder. Eller det kan være høy vilje hvor de kan jobbe selvstendig og ha behov for en mindre deltakende leder.

Situasjonsbestemt ledelse krever at lederne i stor grad kan vise fleksibilitet ovenfor sine ansatte. De skal ha evnen til å adaptere lederstil til å matche den ansattes nivå. Dette gjennomføres ved å først analysere situasjonen basert på hvem det gjelder, hvor komplisert

oppgaven er sammenlignet med kunnskapsnivået til vedkommende og om vedkommende kommer til å ha lyst til å gjennomføre oppgaven (Northouse, 2016). Situasjonsbestemt ledelse er satt sammen av både dirigerende og støttende ledelse og baserer seg på at man må benytte passende stil til en gitt situasjon. Behov for oppgaveorientert atferd vil vise grad av dirigering, mens grad av støtte vil komme frem av behov for relasjonsorientert atferd (Northouse, 2016).

Denne lederstilen er enkel å benytte i en en-til-en situasjon fordi du må analysere den enkelte og tilpasse lederstilen til vedkommende. For mange er den intuitiv og enkel å benytte i ulike settinger fordi teorien bak er lett å forstå. Den kan også benyttes i flere ulike situasjoner, noe som gjør at man ser nytten i flere ulike sammenhenger (Northouse, 2016).

2.1.2 Transformasjonsledelse og transaksjonsledelse

Som navnet tilsier er transformasjonsledelse en prosess som endrer og transformerer folk (Northouse, 2016). Det er en anerkjent metode for å få gjennomført oppgaver og prosjekter. Denne ledelsesstilen kjennetegnes ved at lederen motiverer og engasjerer de ansatte i oppgaven som skal gjennomføres slik at de selv skal ha lyst til å gjennomføre sammen. For å sette det på spissen kan dette fungere godt for – men ikke utelukkende - karismatiske ledere (Northouse, 2016). Transformasjonsledelse er en verdibasert ledelsesvariant som spiller på følelsene til den ansatte i form av visjon, inspirasjon, hensyn til den enkelte og intellektuell stimulering (Jacobsen & Thorsvik, 2022) også kalt de 4 I-ene som vist i Figur 1.

Den første av de fire I-ene beskrevet i Figur 1 er idealisert innflytelse (idealized influence). Lederstilen tar sikte mot å forbedre eller endre for eksempel opplevelsen av rettferdighet eller ansvarlighet og gjelder typisk for ledere med høy standarder, moral og etiske holdninger (Jacobsen & Thorsvik, 2022; Northouse, 2016). For at visjonen skal fungere er de nødt til å oppnå tillitt hos andre og lederen må gå foran som et godt eksempel. De er opptatt av å skape positiv kultur som vil påvirke deltagerne til å tro at de oppnå de resultatene lederen ønsker (Glasø & Thompson, 2013).

Målet med å inspirere (inspirational motivation) er å få den ansatte til å yte ekstra, gjerne med lederen som rollefigur (Jacobsen & Thorsvik, 2022). Disse lederne har ofte høye forventninger til de ansatte og bruker gjerne symbolikk og emosjoner for å få de ansatte til å yte mer enn hva de i utgangspunktet trodde de kunne (Northouse, 2016).

Ved å benytte intellektuell stimulering (intellectual stimulation) ønsker lederen å gi den ansatte nye utfordringer (Jacobsen & Thorsvik, 2022). Lederen stimulerer de ansatte til å være kreative og innovative i oppgavene sine, og oppfordrer dem til å finne nye løsninger på problemene sine på egenhånd (Northouse, 2016). Lederen oppfordrer til å være kritisk til gamle arbeidsmetoder og gir deltagerne muligheten til å bidra med tanker og ideer (Glasø & Thompson, 2013).

Hensyn til den enkelte (individualized consideration) blir fulgt opp en-til-en for å styrke følelsen av å bety noe og bli respektert (Jacobsen & Thorsvik, 2022). Lederne jobber for å ha et miljø hvor de ansatte opplever støtte og at de ansattes egne behov blir hørt (Northouse, 2016).

Transformasjonsledere motiverer sine ansatte ved å fremme viktigheten av konkrete mål og motivere til å gjennomføre oppgaver som er over eget nivå ved hjelp av positiv forsterkning. De ansatte skal stimuleres til å være både kreative og innovative og ha lyst å prøve nye måter å løse oppgaver på. I tillegg skal man følge med på at alle har det de trenger for å trives. Man skal coache og hjelpe følgerne til å oppnå eget potensial, selv om det er over hva de selv forventer (Northouse, 2016).

Transformasjonsledelse kan ofte bli sammenlignet med transaksjonsledelse, fordi målet til lederen i enden er det samme (se Figur 1), men de oppfatter kilden til motivasjon som ulik. Forskjellen er at en transformasjonsleder prøver å bygge oppunder medarbeidernes eget engasjement og vilje til å jobbe for teamet. En

transaksjonsleder på den andre siden kan lokke med belønning (Northouse, 2016). Transaksjonsledere ser på forholdet mellom leder og ansatt som en sosial transaksjon hvor arbeidskraft blir byttet mot belønning for eksempel lønn. Relasjonen mellom leder og ansatt kan oppfattes som instrumentell og fungerer så lenge begge har noe å tjene på det (Jacobsen



Figur 1 - Transformasjonsledelse sammenlignet med transaksjonsledelse (Northouse, 2016, s. 170)

& Thorsvik, 2022). Disse lederne fokuserer gjerne ikke på personlig utvikling og endrer ikke atferd for å passe sammen med den enkelte ansatte (Northouse, 2016)

Vanligvis er «spillereglene» innenfor transaksjonsledelse sosialt akseptert (Jacobsen & Thorsvik, 2022). Eksempelvis vil en transaksjonsleder kunne gjøre en avtale om en oppgave som skal gjennomføres og beskrive hvilken belønning de får for å få gjennomført oppgavene (Northouse, 2016; Jacobsen & Thorsvik, 2022). Som vist i figur 1 blir den kalt contingent reward eller betinget belønning.. I tillegg vil en transaksjonsleder kunne være mer korrigerende og komme med negative tilbakemeldinger på arbeidet. Dette blir kalt «Manage by exception» eller avviksledelse og går ut på å være ledere som overvåker de ansatte nøye etter feil og griper inn når ting ikke går som planlagt (Northouse, 2016; Jacobsen & Thorsvik, 2022).

Gjennom en meta-analyse av over 212 000 deltakere viser det seg at indre motivasjon er sterkt knyttet til det å ha det godt med seg selv (Kuvaas, 2018). Man kan skille mellom ytre og indre motivasjon. Når en person er ytre motivert, er den villig til å gjennomføre for å få igjen noe av betydning for vedkommende. Det kan handle om bonuser, forfremmelser eller lønnsøkninger eller det å unngå noe de ikke ønsker, som å miste jobben (Kuvaas, 2018). Indre motivasjon handler derimot om å gjøre noe for seg selv slik at opplevelsen gir en «god-følelse» når man har fullført oppgaven. Forskjellen ligger i at man ved indre motivasjon opplever en positiv følelse av å gjennomføre oppgaven, og ikke på bakgrunn av hva du fikk eller ikke fikk av å gjennomføre oppgaven (Kuvaas, 2018).

Gjennom en studie av 885 belgiske ansatte fant Vanseenkiste et. al. (2010) sammenhenger hos folk som hadde ytre motivasjon, som var mindre fornøyd med jobben sin og som så ut til å være mindre fornøyd med livene sine. Dette gjaldt uavhengig av alder, inntekt og utdanning. Det er ikke dermed sagt at det ikke kan ha en god effekt på enkelte personer, for det kan fungere for enkelte arbeidsoppgaver. Men indre motivasjon kan peke i retning av produktive arbeidsvaner og holdninger (Kuvaas, 2018).

2.2 Hva er distribuert kontorløsning og ledelse?

Ved å inneha en distribuert kontorplass foregår alt daglig arbeid digitalt og de ansatte sitter på ulike lokasjoner. Man kan ha ulike former for distribuerte kontorplasser, og det finnes mange ulike måter å løse situasjonen på. Poenget er at de jobber fra ulike lokasjoner. Felles

for alle løsningene er at det enda ikke er noen klar forståelse av hvilken innvirkning dette kan ha på teamets funksjoner (Tkalic, Smite, Haugland, & Moe, 2022). Å jobbe virtuelt åpner opp for å samarbeide og få ulike syn på problemstillingene raskt, uten å måtte samle personene fysisk (Guinra, Webster, & Staples, 2012). Samtidig vil bedriften kunne spare penger på å ha de beste folkene innen ulike emner til å gi ekspertisehjelp uten måtte ha de fysisk til stede (Guido Hertel & Geister, 2005; Verburg, Bosch-Sijtsema, & Vartiainen, 2013).

Med få møter ansikt til ansikt kan man anta at hastigheten og volumet på informasjon som blir overført er høy og det blir naturlig for en leder og også fungere som koordinator og hovedbeslutningstaker (Verburg, Bosch-Sijtsema, & Vartiainen, 2013). Et virtuelt teamarbeid krever gjerne fleksibilitet og mulighet for å løse oppgaver ad hoc (Hertel, Konradt, & Voss, 2006). Forskning viser at virtuelle team i enkelte sammenhenger er mer effektive enn samlokaliserte team, spesielt for oppgaver som dreier seg om brainstorming. Dette er fordi informasjonen blir rikere ved hjelp av flere deltagere, kommunikasjonen kan gå raskere i og med at man kan ha ulike samtaler parallelt og man har lettere for å hente opp igjen informasjon fra tidligere samtaler (Jacobsen & Thorsvik, 2022).

Situasjoner hvor distribuerte team fungerer dårligere enn samlokaliserte team er typisk preget av at gruppen ikke kjenner hverandre fra tidligere og hvor det ikke er tillitt mellom deltagerne (L. Jarvenpaa & Leidner, 1998). I slike situasjoner har informasjon lett for å bli misforstått og deltagerne kan være selektive i hva de velger å dele med gruppen (Baltes, Dickson, Michael P. Sherman, & LaGanke, 2002). Dette sees ikke hos team som kjenner hverandre fra før og som har en relativt klar ansvarsfordeling (Jacobsen & Thorsvik, 2022).

En annen utfordring for virtuelle team er deres evne til å skape en enhetlig gruppe med samhold. Gruppene virker splittet, noe som kan føre til risiko og konflikt. I tillegg viser forskning at noen deltagere kan oppleve en følelse av isolasjon som følger av at de ikke sitter sammen med teamet og derfor har lite sosial kontakt med dem (Jacobsen & Thorsvik, 2022). De kan være preget av kvaliteten på verktøy som hjelper dem i den digitale hverdagen, ha problemer med kommunikasjon rundt komplekse problemstillinger og utfordringer rundt tillitsbygging (Verburg, Bosch-Sijtsema, & Vartiainen, 2013) . Dette kommer jeg tilbake til senere i oppgaven.

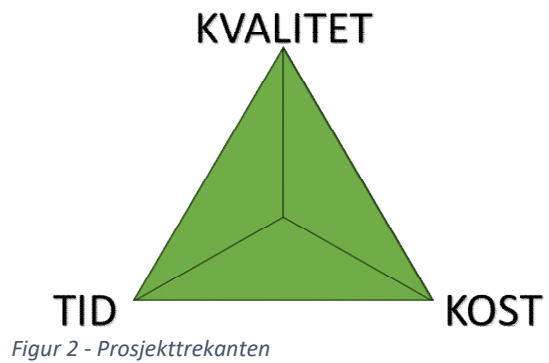
2.3 Prosjekt og prosjektledelse

«Et prosjekt kjennetegnes av å ha en midlertidig og unik karakter, med et klart definert mål som skal oppnås. Prosjekter kan være komplekse og utfordrende, og involvere en rekke oppgaver og aktiviteter som må utføres for å oppnå prosjektmålet» (Lofnes, 2023). Prosjektarbeidet skal ha en begrenset levetid og skal kunne markeres som fullført når alle oppgaver er gjennomført. Det er typisk at prosjektenes kompleksitet kan kreve tverrfaglig ekspertise og inneha en rekke oppgaver som må koordineres blant prosjektdeltakerne for å kunne opprettholde prosjektplanen (Lofnes, 2023).

I denne oppgaven vil det settes fokus på konkrete prosjekter. Dette er prosjekter som inkluderer klare roller, systemer og prosedyrer. Dette er spesielt vanlig i tekniske fagområder, i forbindelse med produksjon, flytting av utstyr eller lansering av nye produkter. Typisk for konkrete prosjekter er mye teknisk erfaring, kompetanse og informasjon (Briner, Hastings, & Geddes, 2015). Typiske kjennetegn for konkrete prosjekter er at de har en fulltidsprosjektleder med medarbeidere som innehar tydelige roller og spesiell kunnskap. Medarbeiderne er gjerne fordelt i et hierarki (Briner, Hastings, & Geddes, 2015).

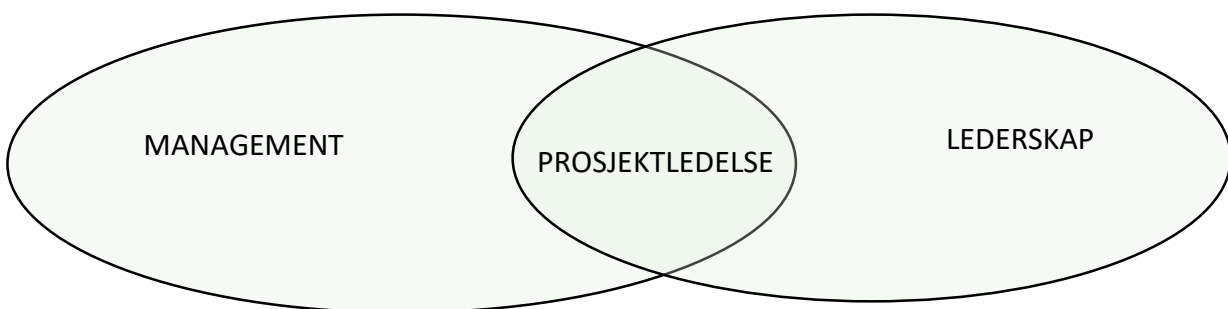
En prosjektleder for konkrete prosjekter kan sammenlignes med en dirigent. Det er mange ulike musikere som skal fungere sammen og som må yte sitt beste, men det fungerer ikke dersom de ikke harmonerer med hverandre. Alle musikerne har sin oppgave, men det er fremdeles et rom for at de kan tolke oppgaven selv, og at dette vil gi utslag på presentasjonen. På samme måte vil det være med prosjektdeltagere i et prosjekt, og det er prosjektleders oppgave å sørge for å kjenne på «pulsene» til prosjektet og gripe inn ved behov (Briner, Hastings, & Geddes, 2015). Prosjektledere for konkrete prosjekt jobber derfor innenfor faste rammer med en prosjektgruppe de selv forstår. De løser problemer effektivt og er synlige i den forstand at de koordinerer kommunikasjon og handling (Briner, Hastings, & Geddes, 2015).

Et prosjekt er satt sammen av tre hovedområder: tid, kostnad og kvalitet. Ved å stille hvert tema i et hjørne på en trekant skapes det en visuell fremstilling av hvordan disse faktorene henger sammen. Hver faktor påvirker en annen, og det er prosjektleders oppgave å innfri forventningene til oppdragsgiver. Om forventningene er å levere før tiden kan det føre til lavere kvalitet eller høyere kostnader. Skal kvaliteten på sluttproduktet opp, så koster det mer tid eller penger (Briner, Hastings, & Geddes, 2015).



Figur 2 - Prosjekttrekanten

Deltakerne som involveres har ofte erfaring fra tidligere prosjekt som hjelper dem med å finne sin plass i prosjektet og prosjektets hierarki (Briner, Hastings, & Geddes, 2015). Ofte innebærer prosjektarbeid en begrenset mengde ressurser. Ressursbegrensningene kan inkludere begrensning av både tid, kost og personell og krever derfor prioritering og planlegging. Eksempelvis kan noen av personene som arbeider under et prosjekt også jobbe under et eller flere andre prosjekter og måtte fordele egen kapasitet (Lofnes, 2023). En prosjektleders rolle kan sammenlignes med rollen som administrerende direktør har i en virksomhet (Briner, Hastings, & Geddes, 2015).



Figur 3 - Prosjektledelse

Noen velger å se på prosjektleder som en integrator og motivator som vitaliserer og koordinerer mennesker og prosesser. Som prosjektleder skal man ha kontroll på prosessene, styring av prosjektet overordnet og holde utkikk etter fremtidige problemer. Derfor må man gi slipp på oppgaver til prosjektdeltakerne og la dem få de rette omstendighetene til å yte det prosjektet er avhengig av. (Briner, Hastings, & Geddes, 2015)

2.4 Prosjektledelse i distribuerte team

Det er ikke nødvendigvis slik at prosjektledere i tradisjonelle team er naturlig gode ledere i distribuerte team. Distribuerte team krever egne ferdigheter for å oppnå den samme suksessen som i samlokaliserte team. I følge Efimov et. Al (2020) er virtuelle team generelt sett vanskeligere å lede enn team ansikt til ansikt som blir karakterisert av tilstedeværelse og direkte interaksjon. Virtuell ledelse bør ikke sammenlignes med en lederstil på lik linje med transformasjonsledelse eller situasjonsbestemt ledelse, men de spesifikke forholdene setter krav til hvilke ferdigheter slike ledere bør inneha (Efimov, Harth, & Mache, 2020).

Ifølge Rad og Levin vil en prosjektleder som jobber i virtuelle team har langt flere administrative oppgaver enn en tradisjonell prosjektleder (Rad & Levin, 2003). Det å samle personer fra ulike lokasjoner kan føre til ledelsesproblemer, men det kan også være en kilde til mangfold og innovasjon. Et større mangfold kan bidra til redusert fare for homogene team hvor man sliter med ensopret gruppetenkning (Rad & Levin, 2003).

Ettersom man sitter på spredte lokasjoner med ulike ansvarsområder kan kompleksiteten for et virtuelt prosjekt være høyere enn for tradisjonelle prosjekt. På grunn av dette har virtuelle prosjekt et høyere behov for detaljerte spesifikasjoner og gode programvarer for å ha kunne levere effektivt i prosjektet (Rad & Levin, 2003). Rad og Levin presiserer at team som jobber i globale prosjekter har behov for egne prosedyrer og retningslinjer for enkelte oppgaver. De forklarer at prosedyrer og kvantitative prosjektoppgaver gjerne kan overføres fra tradisjonelle prosjekt til virtuelle, men for oppgaver som handler om folk må justeres for å kunne benyttes når ikke teamet sitter samlet (Rad & Levin, 2003). En prosedyre kan beskrives som et ledelsesdokument som beskriver formål, omfang, ansvar, myndighet, handlinger og avvik (HMS Norge, 2023).

Prosjektledere i virtuelle team må ifølge Rad og Levin være mer proaktive og organiserte enn i tradisjonelle team fordi møter og informasjonsutveksling ikke skjer like raskt som om alle sitter på samme lokasjon. De sier og at virtuelle møter krever striktere retningslinjer for å få mest mulig ut av møtene og sørge for at alle deltagerne bidrar. For å holde på deltagerens konsentrasjon og fokus er det anbefalt å holde kortere og mer spesifikke møter virtuelt enn i tradisjonelle møter (Rad & Levin, 2003).

Etter koronapandemien som startet i 2020 kom det mye informasjon om digital ledelse på bordet. I en podkast hvor professor Donatella de Paoli fra Handelshøyskolen BI intervjuer konsulent og tidligere student ved masterprogrammet Tilstedeverdente ledelse i en digital tid Rune Johannessen (2021) snakker de om hvordan ledere har hatt det under pandemien. Johannessen forteller at han gjennom en intervjustudie har fått tilbakemeldinger fra ledere at de opplever at de mister følelsen på hvordan det går i prosjektene. Han legger vekt på at dette gjelder ledere på et overordnet nivå, og ikke nødvendigvis ledere som koordinerer oppgaver. Flere personer hadde fortalt at de ikke trivdes i den nye hverdagen, mye basert på at de ikke fikk den samme kontakten med kollegaene sine. Disse lederne sitter ikke og detaljstyrer mennesker. og detaljstyrer folk, men er mer opptatt av fellesskapet, og når de mister muligheten til å kunne føle på hvordan fellesskapet har det mister de mye av informasjonen som hjelper dem til å kunne være en god leder, med mindre de tenker nytt og tilpasser seg miljøet (Johannessen, 2021).

2.5 Kommunikasjon og relasjonsbygging

I distribuerte team blir man veldig avhengig av å kommunisere digitalt, og ofte er kommunikasjonsprosessene mellom ledelsen og ansatte knyttet til gjennomføringen av oppgaver som skal sikre prosjektets suksess. Denne kommunikasjonen foregår jevnlig og det er prosjektleders ansvar å holde teamet oppdatert og engasjert i oppgavene (Rehman & Abbas, 2021). Et poeng når det kommer til ledelse via digitale løsninger er at det er utmattende på en helt annen måte enn i fysiske møter fordi man hele tiden må jobbe aktivt for å plukke opp informasjon fra de på andre siden. Man skal hele tiden tolke stillhet og hvordan folk snakker fordi vi ikke klarer å sende de samme signalene med for eksempel kroppsspråk og holdninger digitalt (Johannessen, 2021).

Ved å ikke sitte samlet mister virtuelle team naturlige møteplasser for å bygge tillitt eller få en rask oppklaring på problemer, som for eksempel kaffepauser, lunsj eller en åpen kontordør. Teammedlemmene vil ha få muligheter til å møtes ansikt til ansikt og dette kan være med på å gjøre dem mer sårbare for prosesstap og gjennomføringsproblemer (Verburg, Bosch-Sijtsema, & Vartiainen, 2013). Det kan være vanskelig å korte ned avstanden mellom de ansatte og mellom ansatte og leder, noe som kan føre til at terskelen for å stille spørsmål via mail eller chat blir høy. Dette kan gå utover produktiviteten og tiden det tar å gjennomføre oppgaver samt føre til en følelse av isolasjon (Tkalic, Smite, Haugland, & Moe, 2022). For å

klare dette i distribuerte team er man avhengig av å benytte andre strategier enn de som fungerer for tradisjonelle team.

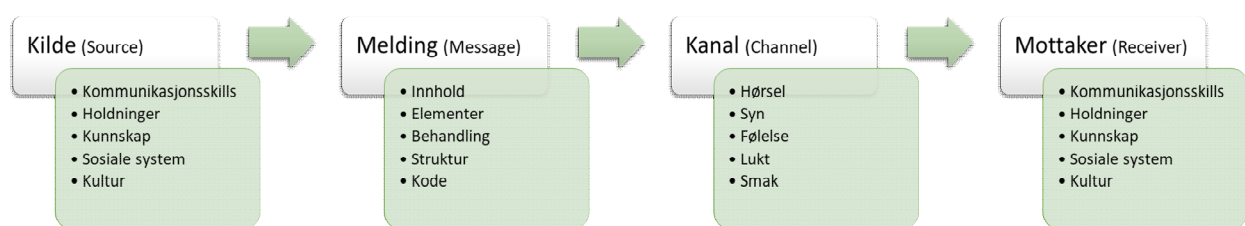
Tillitt i team er et komplisert bilde fordi det innebærer så mange ulike personer som er avhengige av hverandre. Fordi disse personene er avhengige av hverandre for å få gjennomført en oppgave må de ha en viss tillitt til hverandre for å kunne fungere (Zidane, 2021). Det finnes ulike definisjoner på hva tillit er. Travis Bradberry og Jean Greaves (2009) skriver at «*Tillit er noe som tar tid å bygge, kan forsvinne på sekunder og kan være vårt viktigste og vanskeligste mål i håndtering av forholdene våre*» (s. 118).

Som prosjektleder er man tjent ved å bygge opp tillitt mellom de involverte i prosjektet allerede fra start. Ved å vise at man forstår oppgaven man har fått fra ledelsen, og skjønner hva som skal til for at de skal være fornøyde med sluttproduktet eller å vise forståelse ovenfor prosjektdeltakerne tar på seg nye utfordringer og jobber ekstra timer for å få gjennomført (Briner, Hastings, & Geddes, 2015). Generelt sett kan vi se at de samme prosedyrene for å sjekke «pulsene» på prosjektet ikke vil fungere likt for samlede og distribuerte team. Prosedyrer som er knyttet til møter med mennesker ansikt til ansikt lar seg ikke overføre like enkelt som prosedyrer som omfatter «harde» oppgaver. (Rad & Levin, 2003)

Åpen og ærlig kommunikasjon er essensielt for å drive distribuerte team. Som sagt vil man kunne miste mye informasjon ved å kun snakke via telefonen, men man vil og kunne berike situasjonen ved bruk av ulike hjelpemidler som for eksempel epost og videokonferanse (Hogge, 2022). I tillegg vil man ved å jobbe i distribuerte team kunne miste mye uformell kommunikasjon som kan være med på å styrke teamfølelsen. Uformell kontakt spiller en viktig rolle når man skal bygge tillitt mellom deltagerne i team. Spontan kommunikasjon viser seg å være meget effektivt i oppbygging av teamfølelse og være med på å gi konstruktive tilbakemeldinger til deltagerne i teamet (Morrison-Smith & Ruiz, 2020) og at terskelen for å kunne stille «dumme spørsmål» er lav bidrar til en trygghetsfølelse blant teammedlemmene (Tkalich, Smite, Haugland, & Moe, 2022). Jacobsen og Thorsvik (2022) sier at for team som har et høyt behov for kommunikasjon spiller småprat en viktig rolle fordi den bidrar til å skape samhold og tillitt mellom deltagerne. Den er med på å fremme læring gjennom utveksling av erfaringer og egen tolkning av hva andres erfaringer vil si for ens egen del. Dette kan til slutt bidra til læring på et kollektivt nivå.

Med uformell informasjon menes kommunikasjon som er spontan, interaktiv og rik (Kraut, Fish, Root, & Chalfonte, 1990). Kraut et. Al (1990) beskriver at miljøet, kommunikasjonskanalen og frekvensen av samtale vil og påvirke formaliteten i samtalen. Som eksempel vil en samtale på telefon eller ansikt til ansikt være rikere enn mail, og de er derfor også mer uformelle (Byron, 2008; Kraut, Fish, Root, & Chalfonte, 1990). Formell og uformell kommunikasjon virker til å passe til ulike aktiviteter. Formell kommunikasjon fungerer godt for rutineoppgaver innenfor grupper og organisasjoner slik som spesifikasjoner, prosedyrer og valg av leverandør (Krumm, Kanthak, Hartmann, & Hertel, 2016). Johannessen (2021) har gjennom en intervjustudie og fått tilbakemelding fra ledere i kunnskapsbedrifter om at digitale møter fungerer godt for rutineoppgaver som statusmøter og oppfølgingsmøter, gjerne med folk man har møtt tidligere. Uformell kommunikasjon derimot benyttes når det er behov for koordinering utenfor det som er rutinearbeid (Kraut, Fish, Root, & Chalfonte, 1990).

Ser man på formidling av informasjon virtuelt gjennom på Figur 4 - Berlos kommunikasjonsmodell - ser man at noen punkter begrenser seg selv gjennom digital kommunikasjon. Når kommunikasjonen hovedsakelig skjer i tekst- eller videoformat forsvinner muligheten for å benytte ulike virkemidler i kanalene. Byron beskriver at hver kilde og mottaker har sitt personlige sett av ferdigheter, holdninger, kunnskap, sosiale system og kultur som alle vil være med på å tolke innholdet i meldingen (Byron, 2008).



Figur 4 - Berlos kommunikasjonsmodell

En melding blir sjeldent tolket på akkurat samme måte som det kilden mente å si. Mest sannsynlig vil mottaker tolke meningen på en måte som gir mening for dem. (Askehave & Norlyk, 2006). Kilden vil ved hjelp av eget rammeverk velge innhold og kode det med utgangspunkt i valgt kanal. Mottaker vil deretter tolke informasjonen som blir gitt basert på

sitt rammeverk. Ved å kommunisere ansikt til ansikt blir budskapet rikere enn ved tekst, fordi tekst benytter færre kanaler og svaret kan bli forsinket på samme måte som beskrevet med uformell kommunikasjon (Byron, 2008).

2.6 IKT-systemer

I en virtuell setting er det viktig å huske på at meldinger og e-poster for kompliserte problemstillinger kan være lite effektive og føre til unøyaktig informasjon (Byron, 2008). Sammenligner man e-post og samtaler ansikt til ansikt så går man i en e-post glipp av ansiktstrekk, paraspråk (trykk, tonefall, volum, tempo osv.) og sosial kontekst som i en samtale ansikt til ansikt bidrar til å fortelle noe om kildens følelser. Dette fører og til at følelser som blir kommunisert i e-post lettere kan misforstås (Byron, 2008). Det er verdt å legge til at med mindre tilbakemelding tilgjengelig i form av for eksempel ansiktsuttrykk eller kroppsspråk så er det vanskeligere å forstå om mottakeren har forstått meldingen som man prøvde å formidle (Byron, 2008).

I en studie av Byron og Baldrige i 2005 kommer det frem at følelser blir tolket og kommunisert både rett og galt gjennom eposter på jobb. Selv det å kommunisere positive følelser viser seg å være vanskelig og deltakerne hadde færre måter å vise positive følelser på enn negative, og de kunne også lett tolkes for å være negative da likhetstrekkene var mellom positive og negative var ganske like.

Det viser seg at elektroniske kanaler brukt i kombinasjon med hverandre kan være med på å formidle mer innholdsrik informasjon. I skriftlig digital kommunikasjon kan man skape egne mønster som kan ende opp med å minne om muntlig kommunikasjon, i sterkest grad ved bruk av chatting. Ved bruk av emoji'er og ikoner for å poengtere følelser og meninger kan man skape nye nyanser i meldingene (Jacobsen & Thorsvik, 2022). Men det er viktig å ta hensyn til at mottaker har sitt eget rammeverk som skal tolke innholdet og eventuelle ikoner og emoji'er som blir sendt.

Selv om man i dag har mye ulike programvare for å kommunisere med hverandre i distribuerte team ser det ut til at det kan ta lengre tid for teamene å nå målene sine. Selv om bruk av videokonferanse har bidratt i positiv retning i form av signifikant forbedring av kvalitet på teamets avgjørelser (Verburg, Bosch-Sijtsema, & Vartiainen, 2013). Ved å benytte programmer som kan overføre meldinger til ulike kanaler kan man bygge tillitt og forbedre

prestasjoner (Verburg, Bosch-Sijtsema, & Vartiainen, 2013). Når man derimot ikke har mulighet til å møtes ansikt til ansikt er man mer utsatt for prosesstap og ytelsesproblemer. Forskere hevder derfor at det å møtes ansikt til ansikt er essensielt for spredte team, spesielt i oppstartsfasen (Verburg, Bosch-Sijtsema, & Vartiainen, 2013).

Ettersom det er vanlig å jobbe på flere prosjekt samtidig er det et behov for å skifte mellom å bruke ulike kommunikasjonskanaler til ulike arbeidsoppgaver avhengig av situasjonen, mottakeren og hvilket budskap man ønsker å formidle (Jacobsen & Thorsvik, 2022). For å kommunisere på best mulig måte er man avhengig av å velge en kommunikasjonsmetode som passer til hva man prøver å formidle, for ulike kanaler egner seg til ulike typer budskap (Jacobsen & Thorsvik, 2022). Andre faktorer som kan spille inn på valg av kommunikasjonsmetode er tidspress, følelsesladet innhold som for eksempel tunge beskjeder, konfidensialitet, etterprøvbare dersom man må hente frem igjen informasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2022).

Kraut et. Al. (1990) forteller at det i et team må oppnås to sosiale mål. Teamet må klare å fungere og overleve over tid, og de fleste team strekker seg over flere prosjekt. For å klare å opprettholde teamet må det rekrutteres og sosialiseres nye medlemmer, og de må holdes fornøyde slik at de ønsker å bli værende og bidra til teamets videre eksistens. Det andre målet er at gruppa må støtte opp om individet - altså hver enkelt person – slik at de blir fornøyde med jobben de gjør, relasjonene de har og den teamfølelsen de har i gruppa (Kraut, Fish, Root, & Chalfonte, 1990).

De har gjennomført en undersøkelse i en forsknings- og utviklingsorganisasjon hvor det ble undersøkt i hvilken grad oppstarten av en samtale var spontan eller planlagt. Forskerne tok utgangspunkt i at jo mer spontan samtalen var, jo mer uformell var den og. De delte resultatene opp i 4 deler med følgende prosent:

Grad av spontanitet	Beskrivelse	Prosent
Avtalt	Avtalt og arrangert	12%
Tiltenkt	Med spesifikk person	36%
Oppportunistisk	Oppstår på vei til å prate med noen andre	21%
Spontan	Uten å skulle prate med noen	31%

Tabell 1 - Grad av spontanitet på samtale (Kraut, Fish, Root, & Chalfonte, 1990)

Forskerne forklarer at de 12% som var avtalt kan anses å være formell kommunikasjon gjennom planlagte møter. Det vil si at de resterende 88 prosentene er uformell kommunikasjon (Kraut, Fish, Root, & Chalfonte, 1990). Om man ser tiltenkt kommunikasjon som kommunikasjon hvor man oppsøker personene man vil kontakte via telefon, videokonferanse, chat eller lignende vil det si at 52% av samtalene er de som oppstår uten at de er planlagte, og de hadde heller ikke oppstått om man ikke satt på samme lokasjon (Krumm, Kanthak, Hartmann, & Hertel, 2016). Forskerne sier selv at man skal ta dataene med en klype salt, for noen avtalte møter kan inneholde uformell kommunikasjon selv om de er planlagt.

3 Metode

Det finnes utallige metoder for å samle inn informasjon og teste etablert kunnskap. Valget av metode bør være basert på hvordan man best får belyst problemstillingen man står ovenfor med de ressursene man har tilgjengelig. Generelt sett deles datainnsamlingsmetoder opp i to kategorier: kvalitativ og kvantitativ metode, og disse metodene kan også kombineres ved behov.

For å velge rett metode for oppgaven er det viktig å kjenne til metodenes styrker og svakheter samt å vurdere dette opp mot egen erfaring og kompetanse for å finne den adekvate metoden for problemstillingen.

3.1 Kvalitativ og kvantitativ metode

Innsamling av data foregår gjerne ved hjelp av kvalitativ eller kvantitativ metode. Hver av disse har sine styrker og svakheter, og benyttes gjerne til å belyse ulike problemstillinger fordi de vil gi ulik data. Bakgrunnen for valg av metode tas med utgangspunkt i problemstillingen. Her kan formuleringen av problemstilling spille stor rolle.

Når det benyttes kvantitative metoder ønsker man gjerne konkrete svar på spørsmålene sine og ønsker å se om det eksisterer en sammenheng mellom temaer i problemstillingen (Bjørnnes & Gjevjon, 2019). Kvalitative metoder derimot, benyttes for å fordype seg i personers erfaringer og opplevelser forklart med personens egne ord eller observasjoner (Malterud, 2002).

For å velge metode må man vurdere hvilken metode som best vil kunne gi svar på problemstillingen og belyse den på best måte. Hadde man her gått for en kvantitativ metode ville man ha satt opp en spørreundersøkelse for innhenting av fakta for å kunne bevise eller avvise en hypotese og i en god kvantitativ undersøkelse skal man ha reproducerbare resultater (Bjørnnes & Gjevjon, 2019). Problemstillingen i oppgaven ønsker å se på erfaringene som prosjekt- og teamledere har med distribuerte team. Ved å velge en kvalitativ metode vil man kunne finne svar på bakgrunn for hvorfor de sitter spredt, hvilke programvarer de benytter, hvordan de benytter programvarene eller hva de bruker ulike programmer til.

Problemstillingen inneholder abstrakte verdier, det samme gjelder for forskningsspørsmålene. Det er ikke umulig å fange opp slik informasjon i en spørreundersøkelse, men det krever nøye gjennomgang på valg av spørsmål, at man sørger for at de er valide og at de måler det man faktisk ønsker å måle. Det å finne valide spørsmål om relasjoner, tillitt og miljø krever mye jobb fordi det ikke er data som lar seg måle direkte (Grenness, 2020). Dette betyr at man må bygge opp spørsmålene slik at man får frem begrepene. Dette er en tidkrevende jobb og en spørreundersøkelse bør gjennomføres på et stort utvalg personer som det og vil ta tid å finne.

Grenness (2020) forteller at studentoppgaver gjerne havner på ca. 50 – 100 respondenter. Det å finne 50-100 personer som jobber som er prosjekt- og/eller teamleder for distribuerte team er en stor jobb som krever å ta kontakt med mange ulike personer i ulike selskap. Spesielt om de som deltar skal ha tilnærmet lik bakgrunn og jobbe innenfor tekniske fagområder.

Kvalitative metoder omhandler intervju eller observasjonsstudier som fungerer godt for å beskrive og analysere egenskaper, kvaliteter og fenomener (Malterud, 2002). I denne oppgaven som baserer seg på menneskers oppfatning av en situasjon vil det være naturlig å benytte en kvalitativ metode som man blant annet kan benytte til å overføre prosjekt- og teamlederens erfaringer fra distribuerte team. Hensikten med et intervju vil være å hente inn en helhetsforståelse fra informantene rundt deres meninger og opplevelser (Grenness, 2020).

I denne oppgaven ble utgjør utformingen av problemstilling valg av metode. Dette var fordi man ønsket å samle inn kunnskap som kunne benyttes for å beskrive noe om personene i prosjektet og vurdere om informasjonen som ble samlet inn kunne benyttes for å fortelle noe om hvordan det oppleves å jobbe i prosjekt som sitter på spredte lokasjoner (Dalland, 2020). Det er umulig å få uttalelser som dekker alle personer, men en samtale med en enkeltperson kan være med på å gi verdifull innsikt i andre personers meninger og holdninger. I stedet for å gjennomføre mange spørreundersøkelser ønsker man at personene selv skal fortelle sin egen versjon også tar man som forsker en teoretisk fortolkning av innholdet (Tjora, 2022).

3.2 Rammeverk

For å forstå hvordan personene har tolket sine situasjoner kan man benytte seg av hermeneutiske teknikker (fortolkningslære). Hermeneutikk gir oss svar på *hvorfor*-spørsmålene i motsetning på *hvordan*-spørsmålene som ofte blir besvart av naturvitenskapen (Dalland, 2020). Ofte når man snakker hermeneutikk snakker man om begrepet den hermeneutiske spiral som kan beskrives som en spiral mellom forforståelse og fortolkning. Når man lærer noe nytt vil man ha med seg egen erfaring fra tidligere for å fortolke informasjonen, dette kalles et rammeverk. Basert på hva man kan fra før (rammeverket) og hva man nå lærer vil man igjen bygge forforståelsen, klar for å fortolke mer informasjon med et utvidet rammeverk (Ebdrup, 2012; Nilsson, 2007).

Virkeligheten vil alltid kunne oppfattes ulikt fra person til person basert på deres perspektiver og rammeverk og det vil være forskjell i uttalelsene til intervjupersonene basert på alder, kjønn, bedrift, erfaring og så videre. Ved å intervju ulike prosjekt- og teamledere vil man derfor kunne se på problemstillingen med ulike øyne og kunne få perspektiver fra ulike nivåer i hierarkiet. Steinar Kvale legger vekt på at et intervju ikke bare består av spørsmål og svar, men at det skal være intervjupersonens egen historie fortalt med eget språk som kan gi interessant informasjon utover ordene blir fortalt (Sayrs, 1998). Utfordringen som intervjuer er å være fokusert nok til å få med seg detaljene som blir gitt i intervjuet. Man skal passe på at man får spurt om temaene som er viktige med hensyn til problemstillingen, men uten å stille ledene spørsmål (Malterud, 2002).

Grunnen til at dette er vesentlig ved fortolkning av intervjuer er at intervjuers og intervjuobjekts perspektiver aldri vil være helt like, men de kan være nokså like. Bevissthet på egne fordommer og egen forforståelse er sentral i Gadamer's hermeneutikk (Nilsson, 2007). Gadamer mener at man må la «saken selv framtre på sine egne premisser så langt som mulig» (Nilsson, 2007). Man må la intervjuobjektet selv få legge frem informasjonen med egne ord, og heller stille åpne spørsmål fremfor å anta hva som ligger til grunn. Fordi antagelsene man selv gjør vil kunne være farget av ens egen forforståelse.

Å åpne bevisstheten sin på en slik måte kan føre til en helt ny forståelse av et tema eller en situasjon. Man legger til ny informasjon som danner et sterkere grunnlag for å fortolke

informasjonen. Dette vil man ta med seg videre i andre intervjuer og samtaler for å kunne oppnå en mer autentisk forståelse av informasjonen (Nilsson, 2007).

3.3 Forskningsdesign

Man kan benytte begrepet forskningsdesign ulikt, men hovedsakelig vil det beskrive arbeidsmetoden for å besvare problemstillingen. Eksempelvis kan begrepet benyttes både for å beskrive hensikten med en studie eller den filosofiske tilnærmingen som blir benyttet. Designet omfatter gjerne sammenhengen mellom målsetting, metode for datainnsamling, form og type og utvelgelse av deltagere (Lerdal, 2009).

Hvordan man går frem for å velge forskningsdesign kan variere. Man må blant annet ta høyde for ressurser, tid og hvilket behov man har for ulike typer data. Og som beskrevet i kapitlet om kvalitativ metode så vil dette være et naturlig valg sammen med problemstillingen.

Studien skal gjennomføres innenfor et bestemt tidsrom, og en ønsker å lære mer om ulike personers erfaringer med distribuerte team. Et konkret valg som er gjort her er å se på erfaringer og opplevelser fra ulike prosjekt- og teamledere uten personalansvar, og ikke bare erfaringer innad i et bestemt prosjekt. Dette er informasjon som inneholder personlige preferanser og nyanser er vanskelig å fange i en spørreundersøkelse.

På bakgrunn av dette er det mer relevant å gjennomføre et semistrukturert intervju av aktuelle kandidater fremfor å drive observasjonsstudier. Et semistrukturert intervju benytter gjerne en intervjuguide som beskrevet i kapitlet under for å kunne lede samtalen, men samtidig være åpen for innspill og endringer underveis. Målet er at intervjuet skal føles som en samtale, men for å komme seg gjennom temaene og sanke inn informasjonen som er nødvendig kreves en viss struktur.

3.3.1 Datainnsamling

3.3.1.1 Litteratursøk

I starten av oppgaveskrivingen ble det gjennomført et litteratursøk for å finne informasjon som kunne være med på å gi en klarere problemstilling. Fenomenet distribuerte team har eksistert i lang tid, men det har skjedd mye de siste årene med tanke på digitale løsninger, skylagring, videomøter og chatfunksjoner. Dette gjør at det i dag er mulig å gjennomføre de samme oppgavene på et hvilket som helst kontor så lenge internetttilgangen er god nok.

I tillegg er det ikke til å unngå å nevne koronapandemien som slo til i 2020. Når alle som hadde mulighet til å jobbe hjemmefra ble plassert på hjemmekontor nesten over natten var det og mange eksperter på ulike områder som skrev rapporter og artikler på hvilken effekt dette har på arbeidstakerne. Denne typen artikler har også vært svært nyttig for å forme oppgaven.

Det er klart man kommer over mye informasjon når man driver litteratursøk, og mye av informasjonen man leser, men ikke bruker aktivt i oppgaven er fremdeles lagret og med på å gi en bredere forståelse av temaet. Det kan sammenlignes med den hermeneutiske spiralen. Vi samler opp informasjon for å bygge opp eget rammeverk å forstå ny informasjon bedre.

Artiklene som man begynte med tok opp temaer som virket interessant for videre forskning, og har ført til at man videre undersøker dette videre ved å drive søk i databaser som Oria og NTNU Open, benytte kildehenvisninger i artiklene eller et googlesøk for å oppsøke mer informasjon. Temaet er stort, og det finnes en stor mengde interessante tekster, men på et tidspunkt må man benytte det man har og komme videre. Oppgaven har en tidsfrist man er nødt til å forholde seg til, og dette gjør at man må begrense informasjonsinnhenting og.

3.3.1.2 Intervjuguide

For å gjennomføre et godt intervju er det viktig å la intervjuobjektet fortelle om sin erfaring uten å bli farget av intervjueren. Derfor vil det være viktig å kunne stille åpne spørsmål som kan lede intervjuobjektet på rett vei mot temaet man ønsker informasjon om. Relevante spørsmål samles opp i en intervjuguide som benyttes for å strukturere intervjuene med de ulike intervjuobjektene. På denne måten har man et godt utgangspunkt for å samle inn lignende informasjon fra ulike kilder.

Intervjuguiden er bygd opp på bakgrunn av problemstillingen og forskningsspørsmålene. Forskningsspørsmålene danner da grunnlaget for hovedtemaene i intervjuet som igjen vil danne rammene for underspørsmålene for å sørge for at man får informasjonen nødvendig for å drøfte problemstillingen.

Målet med intervjuguiden er å kunne benytte den som et hjelpemiddel til en behagelig og flytende samtale, som samtidig hjelper til med å få svar på de temaene som man

undersøker. Man starter med relativt enkle og personlige spørsmål for å få i gang en god samtale og beveger seg dermed over på mer faglige spørsmål etter hvert i samtalen. I denne guiden har intervjuer valgt å legge den delen som kan oppleves som vanskeligst å svare på i midten av intervjuet. Dette for å ha kommet godt i gang og blitt litt kjent, men samtidig ikke for sent så intervjuobjektet kan ha gått lei. Derfor avsluttes hele intervjuet med litt konkrete temaer, som kan være kjent stoff. Dette for å kunne runde av intervjuet med en god og avslappet tone.

3.3.1.3 Valg av intervjupersoner

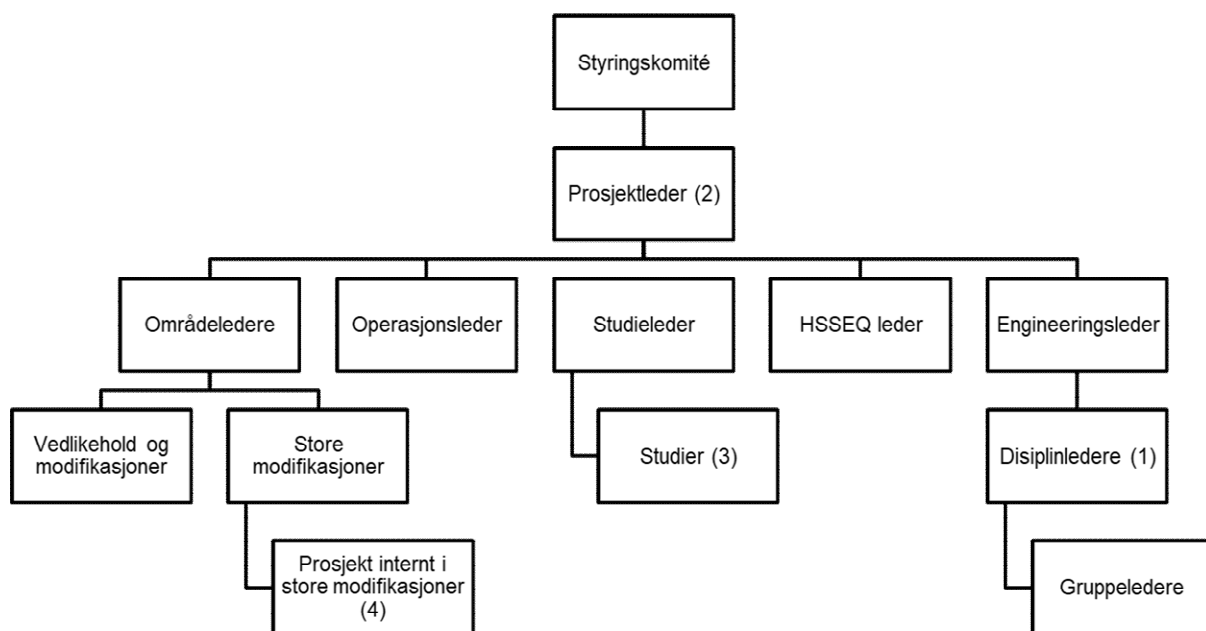
For å plukke ut intervjuobjekter er det nødvendig å stille noen krav som bunner i problemstillingen. I denne studien skal intervjuobjektene inneha lederroller som ikke innebærer personalansvar. Dette kan være prosjektledere, teamledere, disiplinledere eller lignende. De må alle lede team som sitter på ulike lokasjoner. Teamene skal jobbe innenfor ingeniørbransjen og kan blant annet innebære ingeniører, annet teknisk personell, fagfolk og administrative stillinger som ikke har krav til teknisk kompetanse. Det gjennomføres et strategisk utvalg basert på personers kompetanse og stilling.

For å få informasjon er det plukket ut 4 ulike ledere fra ulike bedrifter, prosjekter og team. De har alle ulike stillinger og størrelse på teamene sine. På denne måten vil man sørge for å skaffe seg uavhengige erfaringer som kan være med på å skape et mer nyansert bilde på hvordan det er å jobbe i distribuerte team. Optimalt burde muligens antallet intervjuer vært høyere. Det var noen personer som ble spurt, men som aldri svarte og en person som kunne vært interessant å spørre ble fraværende over en lengre periode. Med tanke på at det var fire godt erfarne deltagere, med variert bakgrunn og godt spredt utover i hierarkiet, bestemte jeg meg for å bruke tid på de fire personene jeg hadde tilgjengelig fremfor å bruke tid på å finne flere intervjupersoner når tiden begynte å gå ifra meg.

Alle personene som er intervjuet jobber innenfor drift og vedlikehold i olje- og gassnæringen. Alle personene jobber i bedrifter som daglig jobber med prosjekter. Intervjupersonene har lederroller i prosjekter, men på ulike nivå. Intervjupersonene og de fleste prosjektdeltagerne er fast ansatt i bedriften også lånes de ut til ulike prosjekter. Resten av prosjektdeltagerne er ansatt gjennom bemanningsbyrå. Prosjektdeltagerne er derfor godt kjent med prosjektarbeid, da de driver med dette på daglig basis.

Prosjektorganisasjonene er fremstilt ved hjelp av Figur 5 og intervjupersonene er markert med nummer på ulike nivåer i hierarkiet. Selv om de jobber i ulike bedrifter og med ulike prosjekter vil figuren gi en beskrivelse av hvor i organisasjonen de ulike intervjupersonene er plassert, og hvilken lederrolle de har i prosjektet. Styringskomiteen er med som en beskrivelse, så nivå 1 vil ifølge figuren være prosjektlederen. Nivå 2 vil tilsvare en ledergruppe, og det er kun nevnt noen relevante ledere, denne gruppen kan bestå av flere ulike oppgaver avhengig av hvilket prosjekt det er snakk om.

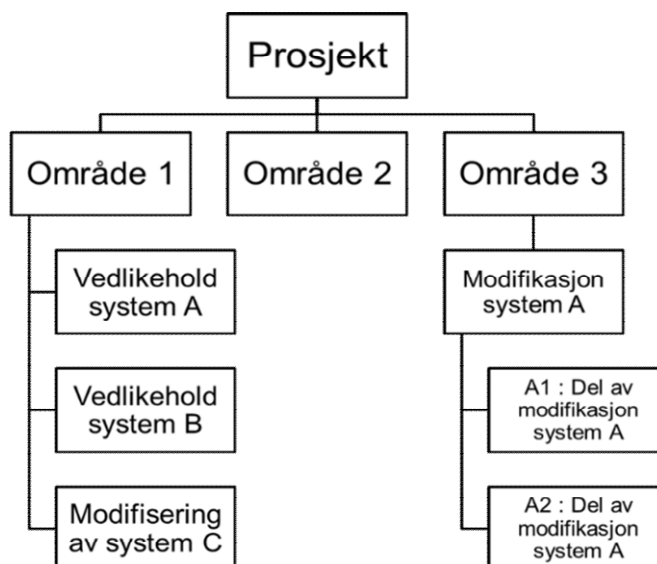
I ettertid ser jeg at de ulike intervjupersonene har ulik bakgrunn og at dette har gitt både styrker og utfordringer med innholdet. Fordi intervjupersonene har stillinger spredt utover hierarkiet (se Figur 5) får man gode nyanser fra ulike hold fordi de har ulike hverdager og arbeidsoppgaver. De problemstillingene som intervjuperson 1 kommer med er ikke nødvendigvis like for intervjuperson 2.



Figur 5 - Prosjektorganisasjonene

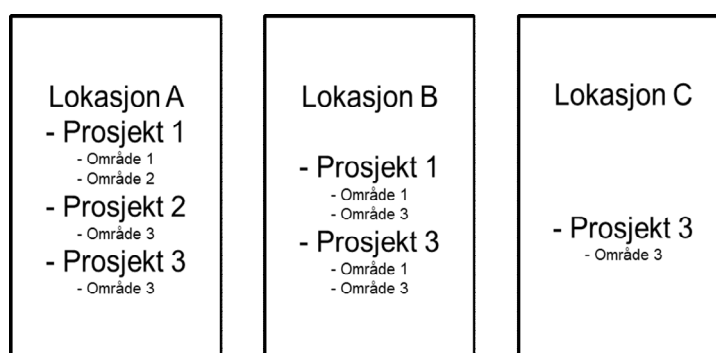
3.3.1.4 Prosjektene

Overordnet er prosjektene store og består av flere kompliserte operasjoner. Det overordnede prosjektet som organisasjonen har ansvar for kan omhandle drift, vedlikehold eller modifikasjoner for flere ulike områder offshore. Hvert av disse områdene kan igjen ha flere oppdrag på gang, både avhengige og uavhengige av hverandre som vist i Figur 6. Oppdragene blir håndtert som konkrete prosjekt med egne planer, tildelte ressurser og en dedikert oppdragsleder. For å unngå forvirring vil oppgaven benytte ordet prosjekt om det overordnede prosjektet, og oppdrag om internprosjekter som for eksempel «Modifisering av system C» vist i Figur 6.



Figur 6 - Prosjektopbygging

Bedriftene som eier prosjektene har kontorer på ulike lokasjoner. I noen prosjekter sitter også ledergruppene spredt utover ulike lokasjoner også. For å gi et bilde av hvordan lokasjonene kan være strukturert kan man se på Figur 7.



Figur 7 - Lokasjonsfordeling

De ulike lokasjonene kan ha ulike prosjekt for ulike områder på hver lokasjon og derfor drive prosjektarbeidet med ulike ressurser på ulike lokasjoner. Ettersom prosjektdeltagerne er fast ansatt i bedriften i tillegg til å være en del av prosjektene hører de også til en linjeorganisasjon på utsiden av prosjektet. De ansatte har egne avdelingsledere som innehar personalansvaret for hver enkelt fordelt på hvilke fagfelt de jobber med. Personalansvaret for de ansatte ligger derfor på utsiden av prosjektet og er hovedsakelig knyttet til hvilken lokasjon de ansatte sitter på. Dette er avhengig av størrelsen på lokasjonen, da mindre lokasjoner gjerne ligger under de større lokasjonene.

Prosjektene kan på denne måten hente inn ressurser på tvers av lokasjoner. Og ressurser kan arbeide på ulike områder internt i prosjektet. Det er også mulig å samle ekspertise innenfor en disiplin på en lokasjon, slik at ikke alle ressursene trenger å kunne alt, men kan henvende seg ved behov. Eksempelvis kan man hente inn ressurser fra en spesifikk engineeringsdisiplin på en lokasjon, men ha eksperter innenfor samme disiplin sittende på en annen lokasjon som må bidra på utvalgte oppgaver.

3.3.1.5 Presentasjon av intervjupersoner

Intervjuperson 1:

Kvinne, jobbet i samme selskap i 30 år, disiplinleder i 50% stilling for 35 personer og jobber blant annet med å fordele ressurser mellom områder og oppdrag internt i prosjektene. Har gruppeledere hun har tett kontakt for å få input fra de ulike lokasjonene hun er leder for. Teamet hennes er fordelt på noen ulike lokasjoner både i Norge og i India. Flesteparten av teamet sitter på hennes lokasjon.

Intervjuperson 2:

Mann, jobbet i selskapet i 20 år, men har erfaring fra flere ulike selskap tidligere, prosjektleder for 4-500 personer. Jobber tett sammen med en ledergruppe som sitter spredt rundt i Norge og leder team som sitter på ulike lokasjoner i Norge, Storbritannia og India. Leder et langvarig prosjekt.

Intervjuperson 3:

Kvinne, jobbet i selskapet i 5 år, men har noen års erfaring fra tidligere selskap, første gang hun er prosjektleder for et så stort prosjekt. Leder et kortere prosjekt (under 1 år) som er et internprosjekt til en stor modifikasjon. Teamet er spredt over hele landet, både på ulike kontorlokasjoner, men og på hjemmekontor.

Intervjuperson 4:

Mann, hatt stillingen sin i 11 år, men har bred erfaring fra offshore og prosjektarbeid tidligere. Oppdragsleder for middels store prosjekt i bedriften. Oppdragene har team spredt over hele landet både onshore og offshore.

3.3.2 Egen forforståelse

Når man skriver en oppgave eller gjennomfører et intervju mottas ikke informasjonen med blanke ark. Hvem som skriver oppgaven er derfor ikke likegyldig, og oppgaven vil farges av

forforståelsen til forskeren (Dalland, 2020). Det kan være en utfordring å forholde seg til et tema som man kjenner til fra før fordi all informasjonen må gjennom forskeren. Man kan se på forskeren som et filter hvor filteret er bygd opp av alt forskeren kan og har opplevd. Alt som skal gjennom filteret blir farget av forskerens egen forforståelse.

Min bakgrunn er fra prosjektarbeid som ingeniør innen både skipsdesign og prosjekter innen olje og gass. Jeg har arbeidet med distribuerte team både over lang og kort avstand og som i varierende grad har mulighet til å møtes. Jeg har og kjennskap til bedriftene som intervjupersonene jobber i, gjennom egen arbeidserfaring. Både studier og tidligere arbeidserfaring har vært god erfaring å ha med seg i forbindelse med oppgaven fordi det har vært enklere å få en god flyt i samtalene og gi et detaljert bilde av hvordan organisasjonene opererer og fungerer.

3.3.3 Før intervjuet

Det ble i god tid før intervjuet levert et meldeskjema for personopplysninger i forskning gjennom Sikt. Intervjuobjektene ble kontaktet og fikk tilsendt et samtykkeskjema basert på Sikt (Kunnskapssektorens tjenesteleverandør – underlagt kunnskapsdepartementet) sitt eget forslag.

Dette samtykkeskjemaet inneholder også litt grunnleggende informasjon om tema for intervjuet og hva som er bakgrunnen for datainnsamlingen.

I tillegg ble det gjennomført et testintervju i forkant av intervjuene. Testintervjuet ble gjennomført for å sørge for å se hvor lang tid intervjuet kom til å ta, at teknologien var på plass, at spørsmålene ville gi mening for mottakeren og at spørsmålene var formulert slik at man fikk informasjon om temaene man ønsket svar på. Testintervjuet ble også en generalprøve før de faktiske intervjuene skulle gjennomføres. Personen som ble intervjuet er ikke leder, men har erfaring fra både prosjektarbeid og distribuerte team.

3.3.4 Hvordan behandle innsamlingen av data

Intervjuet ble gjennomført via Teams og tatt opp som videofil. Etter intervjuet ble videofila kjørt igjennom et transkripsjonsprogram hvor man sitter igjen med en tekstfil. Selv om det er relativt god kvalitet på teksten som kommer ut av programmet ble hele fila lest igjennom med videofila gående i bakgrunn for å korrigere de feilene som var dukket opp.

Etter at fila var ferdig transkribert og korrigert, ble den gjennomgått for å anonymisere. Navn og selskap ikke nevnes i teksten. I tillegg ble setninger som ikke utgjør en forskjell i intervjuet fjernet, som for eksempel nøling eller setninger som typisk blir sagt mens man prøver å tenke ut hva man egentlig vil si. Samtidig med dette ble enkelte setninger markert hvis de ble vurdert til å være av ekstra verdi for oppgaven.

Når transkripsjonen var ferdig ble de vesentlige delene av teksten trukket ut og kondensert. Først ble informasjonen listet opp etter hvert enkelt intervju og hver intervjuperson fikk hver sin farge på sine utsagn for å lettere kunne finne tilbake til kilden. Når innholdet var listet opp startet jobben med å kode og finne kategorier for innholdet. Koding og kategorisering er en god strategi for å få orden på en større mengde materiale og arbeidet sammenlignes ofte med en ryddesjau på for eksempel loftet hvor alle tingene skal sorteres etter kategorier og underkategorier. Noen objekter kan passe i flere kategorier, og de må gjennomgås over flere runder for å få et system man er fornøyd med.

Dette var en mye større jobb enn først antatt. Første runde hadde for mange kategorier og flere av kategoriene hadde mye likt innhold. Neste runde hadde færre kategorier, men det var fremdeles noen kategorier som ikke var så enkle å knytte til tema.

Etter noen forsøk var det tilbake til start og prøve å dele det opp etter hva som var viktig i spredte team, hva som var viktig uansett og hva som var viktig i alle team, men som måtte håndteres ulikt. Først ble alt listet opp for deretter å sortere det via tankekart. Fra dette ble det klart at noen temaer fremdeles ble veldig like, men at innholdet ellers var godt sortert. Og det ble lettere å dele opp i hovedkategoriene *prosjektdrift*, *informasjons- og kommunikasjonsteknologi* og *pulsen*.

Hovedkategorier	Subgrupper
Prosjektdrift	
Kommunikasjon	<ul style="list-style-type: none">• Digitalkommunikasjon• Møter• Andre programmer
Pulsen	<ul style="list-style-type: none">• Teamfølelse• Individet• Kaffemaskina

Tabell 2 - Hovedkategorier og subgrupper

3.3.5 Troverdighet

Når det gjelder kvalitativ forskning er det ofte troverdighet som benyttes for å beskrive oppgavens gyldighet, pålitelighet og overførbarhet (Drageset & Ellingsen, 2011). Troverdigheten til kildene som ble brukt for å belyse teorien i oppgaven vil og spille inn. Temaet for oppgaven har vært skrevet om i mange år innenfor ulike fagfelt, men teknologien har og forandret seg på disse årene, så noe av informasjonen kan være utdatert. Å velge ut kilder som er gode til å belyse teorien selv om de hører til et annet fagfelt eller en annen tidsperiode bør derfor gjennomføres med omhu. Det gjelder å være kritisk, ikke bare til hvor eller fra hvem man henter informasjon ifra, men også for å se om den er like aktuell i dag som da den kom ut.

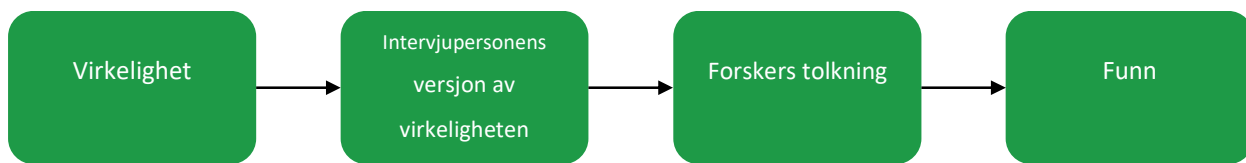
Basert på at utvalget i studiet er begrenset skal man være forsiktig med å overføre karakteristikkene til større grupper. I tillegg er intervjuene tatt med en gruppe mennesker som har ulike roller i ulike selskap. Det er ikke dermed sagt at man bør unngå å sammenligne lederne, men man skal være litt forsiktig med det når ikke kildene er like, og ikke så mange. Basert på spørsmålene som er plukket ut i intervjuguiden kan man og ta en vurdering på overførbarheten. Dersom spørsmålene for det meste handler om folk, prosjektstyring og kommunikasjon er det nærliggende å tro at dette gjelder flere bransjer som arbeider digitalt, men i spredte team.

3.3.5.1 Validitet

Validitet handler om å se om en undersøkelse undersøker det man ønsker å undersøke. I en intervjusetting kan dette være utfordrende å kontrollere, fordi en person kan fortelle sin egen sannhet, altså det personen selv opplever at er sant (Kvale & Brinkmann, 2015).

Det er lett å anta at uttalelsene intervjudeltagerne er en sann beskrivelse, men bildet er mer komplisert enn så. Deltagerne har forklart sin egen virkelighet basert på at det de mener er relevant for forskeren og vite. På den andre siden tolker forskeren informasjonen basert på sin egen forforståelse. Så selv om ingen av personene har som hensikt å fortelle noe annet enn sannheten kan det være faktorer som spiller inn på resultatet gjennom fortelling og tolkning. Forskeren kan ikke bare ta utgangspunkt i intervjupersonens

virkelighet, men må sette denne opp mot den teorien som er hentet inn i sammenheng med studien (Drageset & Ellingsen, 2011).



Figur 8 - Tolkning av informasjon

Validiteten i oppgaven er en kontinuerlig prosessvalidering som foregår gjennom hele prosjektet fra tematisering, planlegging, intervjuing, transkribering, analysing, validering og rapportering. Man må hele tiden vurdere om informasjonen man bruker for å bygge opp oppgaven er gyldig, og om innholdet kan produsere kunnskap uten å skape skade (Kvale & Brinkmann, 2015).

I en intervjusetting har validitet noe å gjøre med intervjupersonens troverdighet. Om det de forteller er virkeligheten, og ikke informasjon de tror du har lyst å høre (Kvale & Brinkmann, 2015). Intervjupersonene i denne oppgaven har blitt forsikret om at de vil forbli anonyme gjennom oppgaven og at det de sier vil derfor ikke kunne brukes mot dem i en annen setting. Dette er for å få dem til å fortelle mer ufiltrert enn om navnet deres skulle stått skrevet ned, slik at informasjonen benyttet i oppgaven er så troverdig som mulig. Ved å velge erfarne prosjekt- og teamledere som er bevisst sin rolle er det og mer sannsynlig at de kan fortelle relevant informasjon og kunne knytte det til egen erfaring. Intervjupersonene har godt fotfeste i bedriftene, og vet hvilken informasjon de kan og ikke kan formidle.

Det å ta valideringen underveis i prosjektet bidrar til å lette arbeidsmengden på slutten, og bidrar til høyere kvalitet på valideringen fordi man tar tak i det mens det er ferskt i minne. Gjennom å støtte seg på solid teori til å bygge opp tema på oppgaven får man et godt utgangspunkt. Videre vil planlegging og bruk av rett bruk av relevante metoder hjelpe til med å styrke kvaliteten på innholdet i oppgaven (Kvale & Brinkmann, 2015).

Man vil aldri klare å gjengi en samtale mellom to eller flere personer skriftlig. En samtale er mer enn bare ord, og det er svært utfordrende å gjengi stemning, tonfall og kroppsspråk ved hjelp av tekst. De samme problemene vil oppstå ved overgang fra intervju til transkripsjon som de som er beskrevet tidligere i oppgaven når man skal benytte tekst

gjennom mail og chat i stedet for å ta samtaler ansikt til ansikt, i tillegg til at man skal tolke informasjonen intervjuobjektet gir.

I tillegg så bør intervjuet være en utspørring hvor man har muligheten til å spørre intervjupersonen om man har forstått dem rett (Kvale & Brinkmann, 2015), og kontrollere at man forstår hverandre på best mulig måte. Dette gjør innholdet mer presist, men og jobben med å analysere innholdet enklere. I analysen skal man vurdere om det man har funnet ut er logisk og om man får svar på det man faktisk spør om, slik at man kan benytte det.

Gjennom analyseringen kan det å spille djevelens advokat mot egne funn bidra til å styrke troverdigheten i utsagnet, fordi man har prøvd å bevise hvorfor det ikke kan stemme. Å ta en vurdering på om fortolkningen er logisk og ta et skritt tilbake for å se det store bildet hjelper til med å ta en vurdering på om innholdet gir mening (Kvale & Brinkmann, 2015). Valideringen gjøres i korte trekk ved å sjekke feilkildene og ta en vurdering underveis på eventuelle svakheter som kan ha oppstått og hvilken betydning de vil ha for kvaliteten på arbeidet (Kvale & Brinkmann, 2015).

3.3.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet kan oversettes til pålitelighet eller stabilitet og henviser til målingenes nøyaktighet og hvor representativ den er. Man må stille spørsmålet om man vil kunne oppnå de samme resultatene dersom man gjennomførte forskningen på nytt eller på et senere tidspunkt (Aarhus Universitet, 2023). Man finner behov for reliabilitet i både intervjuet, transkriberingen og analysen (Kvale & Brinkmann, 2015).

For å oppnå reliabilitet har det blitt brukt tid på å tenke igjennom spørsmålene til intervjuguiden for å la intervjupersonene få fortelle sin egen virkelighet uten å få ledende spørsmål. Det ble stilt spørsmål underveis som «Forstår jeg deg rett når du sier ...» og «så det du mener er ...» for å undersøke at man oppfatter intervjuobjektet på rett måte og ikke trekker forhastede slutninger. Dette er og for å sørge for at spørsmålene har blitt oppfattet på rett måte (Dalland, 2020).

Ved å velge personer som alle har god erfaring med spredte team og prosjektarbeid er det mer sannsynlig å få gode svar som passer til problemstillingen. At de har erfaring fra dette vil og styrke muligheten for å kunne gjennomføre en studie senere med liknende resultat.

4 Analyse

I dette kapittelet presenteres funnene fra intervjuene. Funnene viser intervjupersonenes forhold til drift av prosjektet, kommunikasjon og hvordan de forholder seg til teamfølelsen og oppfølging av enkeltindividet. Disse temaene vil senere benyttes for å reflektere over hvilke fordeler og utfordringer som kan oppstå når man sitter på ulike lokasjoner og skal samarbeide som team.

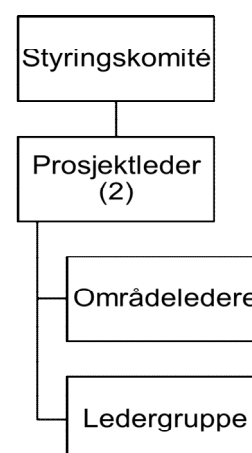
4.1 Prosjektdrift

Intervjuperson 2 forteller og at han sitter som prosjektleder på toppen av organisasjonskartet med en stabfunksjon (ledergruppe) under seg som skal ha ansvar for arbeidsområder som kvalitet, plan og økonomi, engineering, HMS og people and teams manager. Dette er vist i Figur 5 - Prosjektorganisasjonene. Disse personene sitter fordelt på to lokasjoner. I tillegg har de områdeledere som har ansvar for plattformer i ulike geografiske områder.

Prosjektet baserer seg på en kontrakt som kan utvides, og har til nå holdt på over flere år. Han mener lengden til prosjektet bidrar positivt og gir en langsiktighet, i tillegg lærer man å kjenne de man jobber med. Ledergruppa er de personene han jobber tettest sammen med og han forklarer at det er de som får gjennomført jobbene i prosjektet ved hjelp av folkene de er leder for, som for eksempel ingeniører, økonomer eller rådgivere.

«Det er jo de som har ansvaret for alle aktivitetene, og som er spredt utover, fordelt per plattform. Det er de som bruker timene, og som kjører timene, og de som kjører oppdraget. [...] De har et kollektivt ansvar for at de her kontraktene fungerer, og at timene fungerer, og at folk greier å jobbe innenfor det.»

Med dette mener han at ledergruppa har ansvaret for at arbeidsoppgavene i prosjektet blir delegert ut til de rette personene og gjennomført i henhold til planen internt i oppdraget. Han som en overordnet prosjektleder har en mer administrativ stilling som legger til rette for at oppdragene i prosjektet skal kunne gjennomføres.

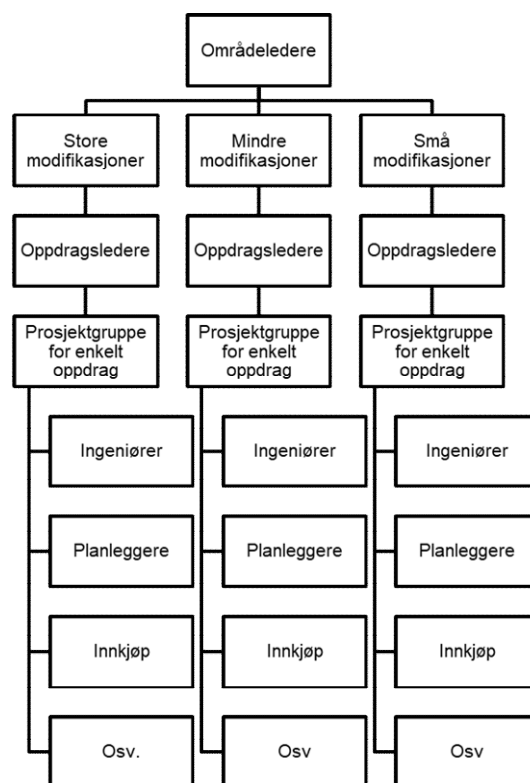


Figur 9 - Intervjuperson 2 sitt prosjekt med ledergruppe og områdeledere

Prosjektet til intervjuperson 2 har en omfattende struktur vist i Figur 5 og Figur 9. Informasjon som skal deles i prosjektet går gjennom mange ledd, og kan for eksempel gå via engineeringleder i ledergruppa, videre til disiplinleder og derfra og utover i de ulike disiplinene. Det er mange ledd, og mange ulike nivåer av ledelse innenfor ulike disipliner. Hvert delprosjekt (oppdrag) har en egen liten prosjektorganisasjon med en oppdragsleder og prosjektgruppe med egne planer. Se Figur 10.

«Og så vil jo hvert enkelt delprosjekt (oppdrag) her da ha også sin prosjektorganisasjon, hvor man har jevnlig møter og dialoger. Men det er jo gjerne knyttet til utføring av de prosjektene, oppfølging, fremdrift, status, osv.»

På spørsmål om hva intervjuperson 2 mener er viktig for å jobbe sammen når man sitter på ulike lokasjoner kommenterer han at det klart viktigste er en felles arbeidsmetodikk. Han beskriver prosjektet sitt om en fabrikk med en strøm av ulike oppdrag som skal gjennomføres på en lik måte. Han beskriver behovet for å den felles arbeidsmetodikken i prosjektet som en grunnmur fordi de gjennomfører så mange oppdrag i prosjektet samtidig.



Figur 10 - Oppdrag i prosjektet

«en grunnmur som sier hvordan vi skal jobbe og utføre oppgavene [...] Mellom 250 og 300 oppdrag går ned til hver tid, og alle må gjennomføre den samme modellen».

Intervjuperson 1 beskriver prosjektet hun jobber i som «mange prosjekter(oppdrag) i et prosjekt». En disiplinleder kan lede fem eller 35 personer som er det hun har i dag, fordelt på alle bedriftens lokasjoner. Teamet hennes består av faste folk som jobber for ulike oppdrag i prosjektet, men innunder samme disiplin. Hun forteller og at de i bedriften har blitt godt kjent med distribuerte team i løpet av de siste 20 årene og at det var nyttig å kunne ta i bruk

eksterne ressurser, fra for eksempel lavkostland. Hun beskriver og at hun har gruppeledere fordelt på ulike lokasjoner og det er disse personene hun har mest kontakt med og som hjelper henne med å følge opp personene ute på lokasjonene nå som disiplinen har blitt så stor.

«Jeg har jo med meg vel fem, seks som er disiplinansvarlige (gruppeledere) på forskjellige prosjekt, som også har oppfølgingen av disse folkene».

Det å kunne sitte på ulike lokasjoner kan og ha fordeler. Intervjuperson 1 forteller at hun synes det er en fordel at man kan benytte personer som ikke bare sitter lokalt, men også på mindre plasser og at man kan samle enkelte eksperter og danne et fagmiljø for dem hvor de kan sparre seg imellom og bli tatt med på de oppdragene hvor det er relevant at de kommer inn. Intervjuperson 3 trekker spesielt inn representantene fra offshore – gjerne plattformpersonell – som kan være med å gi sine bidrag inn i prosjektet med et perspektiv fra produksjonens synspunkt.

«En fordel er at vi får disse bidragene fra offshore. Du får offshore-representanter direkte med i teamet ditt, selv om de er offshore. Det er jo knallbra. Det er absolutt en verdi i det».

Når intervjuperson 3 får spørsmål om hun kan beskrive hvordan organisasjonen hennes er lagt opp sier hun at hun er leder for et oppdrag som er skilt ut av et større oppdrag som vist i «område 3» i Figur 6. Dette fører til at prosjektorganisasjonen hennes er distribuert på ulike lokasjoner, men og må ta hensyn til tid fordi enkelte prosjektdeltagere jobber turnus. Oppdraget hører til en spesifikk offshorelokasjon, mens landorganisasjonen er spredt utover ulike steder i landet.

«Så jeg rapporterer igjen til en annen prosjektleder (oppdragsleder for større modifikasjoner). Så dette er et prosjekt under et prosjekt (internoppdrag i et oppdrag), der vi har med oss representanter fra både onshore og offshore. Og veldig mange av de som sitter i mitt team, de har delte roller i forhold til at de har en fast jobb i asset-organisasjonen, som jeg kaller det, og så bidrar de inn i prosjektet i tillegg».

Hun beskriver og at gjengen hun jobber sammen med er godt vant til å jobbe spredt, og jobber distribuert til vanlig og har gjort det i mange år.

«Men det er jo ikke nytt for denne gjengen å sitte sånn distribuert. For det er litt spesielt på det området som jeg jobber med, så er man vant til å sitte spredt».

Når intervjuperson 3 får spørsmål om hva som får det til å fungere ved å sitte i distribuerte team sier hun at det fungerer fordi de har gode verktøy som bidrar til god informasjonsdeling både muntlig og for dokumenter. Hun forklarer at de for å følge med på prosjektet har faste møter, og at de digitale verktøyene og statusmøtene også ville vært i bruk i samlede team.

«Vi har jo ukentlige statusmøter, og så bruker vi digitale verktøy for å logge aksjoner og følge dem opp. [...] Så tar man i tillegg runder og innsjekker rundt bordet, hvordan ligger du an».

Intervjuperson 4 forteller at han de siste årene har vært oppdragsleder etter å ha jobbet som engineeringleder hvor mesteparten av ressursene satt på en annen lokasjon enn han selv. I dag er han involvert i et internoppdrag i forbindelse med en større modifikasjon. Han forteller at de sitter spredt på flere ulike lokasjoner i landet og legger til at personene i teamet har samarbeidet over lengre tid.

«En del av de kjenner hverandre fra før, så vi har ikke hatt behov for å ta opp denne relasjonen for å bli kjent fysisk».

På spørsmål om de ville gjennomført prosjektarbeidet på samme måte om de satt på samme lokasjon svarer intervjuperson 2 *«Ja, det tror jeg. Det har vært mye enklere og samlet alle sammen, det har det»* og intervjuperson 3 *«Ja. Bare at det er lettere å spørre de som sitter rett rundt meg «Hvordan var det med det?» enn å ringe noen.»*. Intervjuperson 4 sier *«Ja. Det er jo en prosjektstyringsmodell som vi skal følge for oss i prosjektet»*

Det ser dermed ut til at de spørsmålene som handler om drift av prosjekter ville vært gjennomført på den samme måten om prosjektene eller oppdragene hadde vært lokalisert på en enkelt lokasjon. Men det kommer frem at det er enkelte ting som kan gjøre jobben

enkler dersom teamet satt på samme lokasjon. Dette er hovedsakelig knyttet til kommunikasjon og relasjoner mellom personer.

4.2 Kommunikasjon

Kommunikasjon danner grunnlaget for å kunne jobbe i virtuelle team og er en viktig del for å bygge relasjoner mellom personer i teamet. Med dette kapitlet ønsker jeg å trekke frem de temaene som prosjekt- og teamlederne selv legger merke til og vekt på for å opprettholde god kommunikasjon i teamene.

Intervjuperson 4 syns den beste løsningen, er å kunne samarbeide med personer rundt seg. Han beskriver Teams som det nest beste, og foretrekker det fremfor mail.

«Det hadde vært enda bedre om jeg kunne gå på kontordøra til noen. Så da er det nest best å bruke Teams i stedet for å sende en mail»

Dette er intervjuperson 1 enig i og sier at når man ikke kan sitte samlet er Teams et brukbart alternativ. Hun forklarer at det ikke er en optimal løsning, verken som kommunikasjonskanal eller med tanke på at man skal ha det ålreit sammen på jobb.

«Så det er ikke tvil om at det er ikke det samme å ha kontakt på Teams som å sitte sammen. [...] Det er bra at det er den muligheten, men hvis den skal jobbe sammen og ha fullt utbytte, så synes jeg jo jobben er kjekkere når den er sammen»

Intervjuperson 2 legger også til at den uformelle kommunikasjonen som oppstår gjennom hverdagskommunikasjon ikke klarer å tilpasse seg distribuerte team. Dette er en faktor man går glipp av når man sitter samlet. Han skylder og på hans preferanser kan ha noe med alderen hans og gjøre.

«Så du får jo den kommunikasjon og, men det blir ikke det samme som din daglige hverdagskommunikasjonen. Så jeg tror definitivt det har vært bedre å ha hele teamet sammen med deg. Jeg er jo litt old school».

Intervjuperson 3 er enig med alle over og beskriver sin holdning til distribuerte team ved å si at hun liker seg bedre i et arbeidsmiljø hvor hun har personene rundt seg.

«Jeg er jo en sosial person, så jeg må jo innrømme at jeg trives bedre med å ha team nærmere»

Som sitatene over vier foretrekker alle intervjupersonene kommunikasjon ansikt til ansikt. Det er mulig å anta at dette er knyttet til deres rolle som ledere og at de i den grad er opptatt av kvalitet på kommunikasjonen med andre. Mye av kommunikasjonen i disse teamene er basert på digitale hjelpemidler, kanskje spesielt gjennom Microsoft Teams, men og gjennom dokumentbehandlingsprogram og særegne program for de ulike bedriftene.

4.2.1 Digitalkommunikasjon

Når intervjuperson 3 beskriver den største overgangen med det å bli leder forteller hun at ordene hennes har større betydning enn tidligere. Dette gjelder nok ikke bare dersom man jobber i distribuerte team.

«[...] den største overgangen har vært at når du har leder i tittelen og er leder, så veier ordene dine tyngre, og folk reagerer annerledes enn før. Så det måtte jeg venne meg litt til».

Det kan være nyttig å tenke over at andre oppfatter beskjeder fra ledere med mer tyngde enn andre personer i prosjektet. Og at man som leder derfor kan ha større innflytelse på personer i teamet. Videre beskriver hun hva hun mener er spesielt viktig å kommunisere i distribuerte team.

«I et distribuert team er det kanskje noe ekstra der man bør, jeg vet ikke om det gjelder i større eller mindre grad, at det kan være greit å ha de tidsfristene som man har blitt enige om, at det står et sted, at det ikke bare er snakk. At du har det litt tydelig for folk. Det er jo lett at ting faller mellom to stoler eller misforstås. Så det å ha det skriftlig på et eller annet vis i et digitalt verktøy, på en mail, kan sikkert være greit.»

Hun påpeker at det i distribuerte team kan være et behov for å tydeliggjøre beskjeder skriftlig. I sitatet snakker hun om tidsfrister som i denne konteksten kan være å få folk til å levere på avtalt tid. Ved å ha slike avtaler skriftlig kan man ha noe å vise tilbake til ved senere anledninger, dersom det er behov.

Hun beskriver og at det er relevant hvilke kanaler man bruker til å gi ut ulike beskjeder. På et oppfølgingsspørsmål om det er mer skriftlig kommunikasjon eller om saker blir tatt muntlig på Teams trekker hun frem forskjeller mellom mail og chat og hvordan man forholder

seg til informasjon fra de ulike kanalene. Hun svarer at de i dette oppdraget ikke har snakket om dette i teamet så hun kan ikke si om det er en felles forståelse eller ikke.

«Men så er en chat, for eksempel Teams-chat, det er akkurat som det ikke har samme bindingsgrad. Når man blir enig om på chat, kan det fort forsvinne. Mens en mail, eller at du har lagt det inn som en oppgave i et system, er litt mer tydelig, at det er en forventning du har».

Intervjuperson 4 opplever og at bindingsgraden er ulik ut fra hvilket program kommunikasjonen sendes gjennom. Hans opplevelse er at chat og Teams benyttes til enkle spørsmål eller avklaringer, men at det som blir skrevet på mail blir mer offisielt og gjerne kan benyttes som dokumentasjon dersom det blir et behov. Det kan virke som om tyngden en beskjed eller avtale får gjennom å bli kommunisert gjennom spesifikke program vil variere.

«For min del, og jeg ser de fleste når det gjelder litt formell beskjed som også blir brukt i andre sammenhenger, så legger du ved en mail eller utklippet fra en mail [...] Jeg ser aldri noen som bruker en chat fra Teams som dokumentasjon. Men jeg ser det brukes mer og mer Teams, og det kan godt hende det etter hvert at det blir mer akseptert inni de firmaene, at du kan bruke Teams som dokumentasjon for ettertid».

I et samlokalisert team er muligheten for å få informasjon fra andre gjerne gjort ved å se om vedkommende er ledig, for så å stille et spørsmål eller kunne ta en diskusjon. På spørsmål om kommunikasjonen går av seg selv i distribuerte team svarer intervjuperson 1 at hun opplever at folk har høyere terskel for å ta kontakt. Man leter gjerne etter svaret på andre måter før man velger å sende melding eller ringe noen via Teams.

«Det går jo mye på chat. Det går nok av seg selv. Men det er klart at det er nok litt høyere terskel for å spørre og for å ta kontakt, i forhold til å bare stikke inn i døra eller spørre over veggen. Så det er klart at du tenker deg noe om og du leiter etter svar 1-3 ganger før du spør»

Intervjuperson 3 har de samme inntrykkene og sier at terskelen er lavere for å stille spørsmål til noen i nærheten, enn å måtte ringe på Teams. Selv om det er relativt enkelt å ta opp telefonen og ringe, får man følelsen av å forstyrre mer når man ringer. Hun mener og at

dette kan bidra til at man snakker mindre sammen når man sitter i distribuerte team. Hun sier ikke spesifikt hvem hun sikter til, men man kan anta at det er en generell kommentar til de som jobber i distribuerte team. I dette teamet har de ikke tatt det opp at det skal være lav terskel for å ta kontakt, fordi hun opplever at de som jobber for dette spesifikke området, så er dette en kjent arbeidsmetode. Prosjektet består av erfarne personer som har benyttet distribuerte team lenge, også før koronaen.

For bedriften til intervjuperson 3 forteller hun at 90% benytter kamera når de ringes og beskriver det hele som en positiv kultur de har opparbeidet seg. Hun forteller at hun tror bruk av kamera kan være en lur kjøreregulering å ha, men nevner ikke spesifikt om de har det i oppdraget hennes. Hun legger og til at hun ser det ikke er like vanlig i andre bedrifter, uten å trekke frem hvem det kan være. Ved å si at de benytter kamera når de ringes, og at det er på telefon er det nærliggende å tro at hun mener samtaler med få personer involvert, men størrelsene på møter hvor man bruker eller ikke bruker kamera blir ikke diskutert.

«I akkurat vårt selskap er det en slags kultur. Du har kamera på når du ringes på Teams. [...] Det ser jeg i andre selskap er det mindre vanlig. Men det har mye å si. Kamera på hjelper jo enormt at du kan se hverandre. Selv om det bare er på telefon».

Det samme beskriver intervjuperson 4 og legger i tillegg til at det ikke alltid må være på hele møtet, men kanskje spesielt i innledningen. Han beskriver ikke størrelsen på møtet eller videosamtalen, men legger til at hans opplevelse er at kamera ofte er av når man driver med noe annet samtidig. Han sammenligner det med å sette seg på bakerste benk i et klasserom for å ikke bli oppdaget, og at det er veldig enkelt på Teams ved å ikke benytte kameraet. Det fungerer nesten som å dra ned en rullgardin og man slipper å vise at man ikke følger med.

«Når du går gjennom den innledningsfasen, la oss si om det er fem eller ti minutter, så kan folk velge å slå av, men at man i hvert fall de første fem minuttene oppfordrer folk til å ha på kamera. Det er jo også det som er litt negativt, men i et Teams-møte når noen slår av kamera bevisst, er det for at de er litt mindre engasjert og kanskje jobber med litt andre ting [...] Det kjenner vi igjen fra skolen, man ønsker mange å sette seg på bakerste benk for å få minst mulig oppmerksomhet fra læreren eller den som var foredragsholder. Sånn er det på Teams også, og på Teams er det veldig lett å bare dra ned den rullgardinen».

Intervjuperson 1 beskriver at de er en disiplin med mange lokasjoner spredt over flere land og ulike tidssoner. Hun har et eksempel på en medarbeider som kom reisende til en ny lokasjon og fikk hilse på de han tidligere kun hadde prata med på Teams, og reaksjonen var «Å, jøss! Du var jo et veldig hyggelig menneske.». Hun sier også at ikke alle er like flinke til å bruke kameraet, og at man av den grunn kan glemme at det sitter en person på den andre siden.

«Jeg ser jo på når vi er 35 mann og møter noen sitter her og noen sitter der. Du får jo ikke alle opp på bildet. Folk vil helst ikke ha på kamera. Du glemmer av at det sitter noen der bak. Så det blir jo ikke like bra. På godt og vondt for all del. Men jeg pleier jo å si at jeg foretrekker å ha folk og mine rundt meg».

Som nevnt i innledningen til kapittelet og sitatet over er det og tydelig at alle intervjupersonene trives best med folkene rundt seg. De begrunner det med at de er sosiale personer, litt «old school», at det blir mer lettvtint og at det er kjekkere å sitte samlet. I sitatene uttrykker de at det er mer effektivt å sitte sammen (intervjuperson 1 og 4) og at det blir mer sosialt (intervjuperson 2 og 3). Inntrykket er at de synes det fungerer greit å samarbeide og jobbe via digitale hjelpemidler, men at man går glipp av noe mellommenneskelig som de ikke helt klarer å sette fingeren på.

Med personer på ulike lokasjoner som skal gjennomføre ulike oppgaver blir det krevende å følge opp teamene uttrykker intervjuperson 1. Ved sjekk av dokumenter opplever hun at det blir mer e-post som skal sendes frem og tilbake, sammenlignet med når man sitter på samme lokasjon og kan ta det muntlig. Når hun får spørsmål om det blir mindre effektivt å gjennomføre arbeidet digitalt svarer hun:

«Ja, egentlig så gjør det det. For det er vanskeligere når all kommunikasjon skal skrives. [...] Det er klart at det er noe bra med Teams. Du kan ta opp ting og peke sammen. Det bør jo fungere. Men det er nok noe med det at en ikke kjenner hverandre like godt. Så en kommuniserer ikke like lett. Vi har erfart at vi bruker mer tid på å sjekke det som blir gjort på en annen lokasjon»

Hun opplever og at ikke alle i selskapet har det samme forholdet til de ulike utfordringene det å sitte distribuert kan føre med seg. Hun presiserer at alle mest sannsynlig har sine utfordringer med en slik kontorløsning. Hennes inntrykk er at ledere over henne

forventer at de skal klare å løse problemer like lett som om de hadde vært samlet på en lokasjon, og at de som jobber med detaljorienterte oppgaver ikke deler den samme oppfatningen.

«altså ledere over oss, det er klart de har det nok på samme måte de også, men det er liksom hele veien forventet at dette får dere jo til. Det er jo sånn det er i dag. Og så forventer de at det skal være like lett som å ha alle folk rundt seg. Jeg tror i alle fall for de som sitter helt på det nivået hvor du produserer og hvor du liksom skal være enig om alle detaljer, kjenner og føler mer på at dette er litt tungt enn kanskje de som bare har sporadiske samtaler av og til om litt mer overordnet ting. [...] jeg føler jo ofte at det blir litt undervurdert. Det er liksom det samme hvor de sitter vel, sant? Det er jo sånn med jobb i dag. Jo, jo, vi får det til, men det er ikke like effektivt. Og det er ikke alltid like lett å få gehør for. At det de ser når de tenker, ok, du har 35 mann, ja. Men det er 35 forskjellige, og det er i alle fall fem lokasjoner, liksom. Det er ikke alt som er like lett. Det er ikke det»

4.2.2 Møter

Intervjupersonene er uenige om det blir mer eller mindre møter av å sitte i distribuerte team, men definisjonen av hva forskjellen på et møte og en samtale ble aldri diskutert med intervjupersonene. Med intervjuperson 1 forteller at hun at hun ikke nødvendigvis tror det er flere møter, men at det kan komme an på hva som blir regnet som et møte, og hva som er en samtale.

«Hvis en kaller en samtale på Teams for et møte, så kan det være at man må snakke om litt flere. Og så må man ringes på Teams. Men det vil jo ikke kalles et møte. Det blir jo bare en slags samhandling. Jeg tror egentlig ikke det blir flere formelle møter. Det tror jeg egentlig ikke»

Videre beskriver hun at det kan bli flere planlagte samtaler fordi man ikke kan rope på hverandre dersom det skulle være noe man trenger innspill på. Hun forklarer at det er vanskeligere å være spontan i distribuerte team, men at det nok er en konsekvens av måten å jobbe på.

«Det blir veldig mye mindre spontant, det er jo helt klart. Sånn må det jo bli. Jeg tror nok at vi vet at det er kommet for å bli, og vi får det til. Og så tror jeg for noen fungerer det bedre enn for andre»

På spørsmål om det er noen fordeler med å sitte i spredte team trekker intervjuperson 3 frem at Teams-møter gjerne er mer effektive enn fysiske møter fordi det fort kan bli småprat i et fysisk møte, som haler ut tida. At teamsmøter kan avvikles kjapt, og fra pulten kan føre til mer effektive og hyppigere møter. Ved å beskrive møtene som «fra pulten» kan man anta at dette innebærer å ha mye informasjonen tilgjengelig. Eksempelvis kan dette være tilgang til dokumenter og prosedyrer gjennom databaser, nettsider eller at man kan ringe nøkkelpersoner inn i møtet.

Hyppige møter blir og nevnt som en ulempe, så intervjupersonen motsier seg selv. Hennes opplevelse er og at det blir mer møter enn når man sitter samlet fordi man ikke kan ta avklaringer ansikt til ansikt. I tillegg er terskelen for å komme med kommentarer i et teamsmøte høyere enn et fysisk, og det kan være vanskeligere for folk generelt å ta ordet. Det kan også være personligheter som ikke vil snakke høyt i et teamsmøte.

Erfaringene til intervjuperson 4 er at en god agenda og meningsfullt innhold blir viktigere når man har et møte på Teams. I et møterom hvor personene er fysisk til stede er det lettere å avgjøre om man har kontakt med rommet, enn om man ikke ser dem. Hans egen oppfatning er at korte og godt forberedte møter med strukturert innhold kan påvirke hvor mye personer følger med på møtet.

4.2.3 Andre programmer

Inntrykket fra intervjuene er at andre programmer enn Teams og mail blir brukt mer uavhengig av om teamet sitter distribuert eller ikke. Programmene eller verktøyene vil være med på å gjøre arbeidsdagen enklere ettersom man uansett er nødt til å dele dokumenter eller logge aksjoner, men man ville nok brukt dem til det samme formålet om man satt samlet.

«Gjennomføringsmodellen og verktøykista er jo egentlig bare grunnlaget, og det er jo folkene som bruker det som er det viktige». – Intervjuperson 2

4.3 Pulsen

Begrepet pulsen benyttes for å forklare en stemning i teamet. Den sier noe om hvordan personene i teamet trives, om de har for mye å gjøre, om de er stressa, forvirret eller hva det måtte være. Pulsen er ikke nødvendigvis noe man å spørre seg frem til å beskrive med ord.

«Men du er helt avhengig av å ha ledere som føler ting på pulsene, og at ting blir rapportert opp og kommunisert slik at vi har en mulighet til å ta aksjoner hvis det er noe som ikke er helt som det skal være» - Intervjuperson 2

Intervjuperson 2 forklarer at man som leder er avhengig av å klare å føle på «pulsene» i et prosjekt for å kunne iverksette tiltak dersom det er nødvendig. Pulsen kan gi en forklaring på hvilken kapasitet som er tilgjengelig blant ressursene. Ved å beskrive dette ved et ord som pulsen tilegner han denne følelsen en livsviktig funksjon for prosjekt og teamsamarbeid. Intervjuperson 3 forklarer at ved å ha teamet rundt seg så er det enklere å kjenne på pulsen.

«du kjenner jo pulsen bedre, hvordan det går egentlig»

Målet med kapittelet er å se hvordan intervjupersonene jobber med teamfølelse og oppfølging av individ.

4.3.1 Teamfølelse

Jobben for å oppnå teamfølelse er ulik for de forskjellige teampersonene. De har stor forskjell i størrelsen på teamene sine, og må forholde seg til teamdeltagerne på ulik måte. Intervjuperson 2 er prosjektleder for et prosjekt på mellom 450-500 deltagere, og må tenke annerledes enn for eksempel intervjuperson 1 som er disiplinleder for 35 personer, som igjen ikke har mange ulike avdelinger og ledere under seg.

«Jeg tror jeg føler relativt greit på pulsen på det som foregår på min lokasjon. Men det er jo helt avhengig av at de som sitter på andre lokasjoner, har den samme, hva skal jeg si, både forståelsen av hvordan teamene har det, hvordan man jobber. Hvordan er well-being? Er det for mye å gjøre eller for lite å gjøre? Så den overordnede forståelsen av hvordan sine team jobber og har det, den må jeg jo både vite og sørge for at de følger med og kommuniserer på».

Sitatet over er intervjuperson 2 sin beskrivelse av hvordan de klarer å følge opp personene i prosjektet, og kjenne på om det er stressende eller ikke. Intervjuperson 2 har et

stort team, og er helt avhengig av å ha en ledergruppe som er med på å gi han et helhetlig bilde av hvordan stoda er. På en reise til en av lokasjonene arrangerte de en middag hvor hele 160 stykker var invitert, og 70 personer møtte opp. Han uttaler at slike arrangementer er med på å gi et godt bilde av hvordan folk har det, fordi man får snakket med dem på en annen måte.

Han forteller at ettersom prosjektet er såpass stort så har de ikke mulighet til å samle hele alle for en teambuilding. Han forklarer at tidligere erfaringer viser at store teambuildinger har hatt god effekt, men at de ikke har råd til å samle så mange personer, og derfor må gjøre det beste ut av det de kan. De desentraliserer og kjører teambuilding på et disiplin- og lokasjonsnivå og sørger heller for at alle i det minste skal få være med på en teambuilding i løpet av året.

Intervjuperson 2 forklarer at ledergruppa må ha en god dynamikk for å klare å drifte og følge opp alle personene som er med i prosjektet. Han forklarer at hvert område løser oppdragene med eget preg og skaper en gruppetilhørighet på egen lokasjon. Selv om de har en egen gruppedynamikk på de ulike lokasjonene skal de og være en del av hele prosjektet. Derfor må ledelsen for de ulike lokasjonene ha de samme kjørereglene som er bestemt i prosjektet.

I denne ledergruppa har de brukt en del tid på å bli kjent, og kunne stå opp for hverandre. Han sier at de samles fysisk to ganger i året, og ellers tar kommunikasjonen på Teams uten problemer. Ledergruppa har personer som har jobbet sammen i mange år, gjennom ulike prosjekter og oppgaver. Noen nye har kommet til som de har måttet bli bedre kjent med. På spørsmål om hvordan de har gjort det svarer han kommunikasjon.

«Kommunikasjon. Rett og slett. Vi har jo ikke kjørt noe teambuilding, eller noe sånt. Vi har ikke følt at det har vært behovet for det. Sånn god gammeldags teambuilding, for å si det sånn. Men den kommunikasjonen og den åpenheten, og jeg tror det er et veldig viktig fundament i en gruppe som er det her, at du har tillit til hverandre. At det er et fora hvor man kan ta opp og diskutere ting, uten å føle at man trekker det for langt, eller noe sånt. Så man må være åpen og ærlig med hverandre, og ha en åpen og direkte dialog. Og igjen, det baseres på tillit. Og gjensidig respekt»

På spørsmål om han tror de andre i prosjektet deler de samme verdiene som det de i ledergruppa har svarer han at han håper og tror at de har det. Han ønsker at de og kan dele de samme holdningene og eierskap til prosjektet som han opplever at ledergruppa har.

Det er klart at hvis jeg går ned og spør en ingeniør [...] så er jeg ikke sikker på at jeg får den samme svaret som hvis jeg spør en i ledergruppa. Så det er jo klart at det er litt av utfordringen. [...] jo lengre ut i organisasjonen du kommer, jo verre er det å få kommunisert det som vi brenner for, og vi synes er viktig. Og så har andre kanskje andre drivere, andre motiv, andre motivasjoner. Det kan være karriereutvikling, det kan være jobbeutvikling, det kan være personlige ting som gjør at man tenker og prioriterer annerledes.

For de andre intervjupersonene er størrelsen på teamene mindre og mulighetene for å gjennomføre teambuilding og møtes er større. Intervjuperson 3 inntrykk er at når hun som leder sier at de er et team og skal klare å gjennomføre en oppgave sammen så betyr det noe. Derfor prøver hun å være bevisst på det budskapet hun sender ut til de andre i teamet.

«Det var en overgang for meg at mine ord betyr noe, eller betyr mer som leder. Det å legge vekt på ting jeg sier, at vi er et team og dette skal vi få til. Vi har fått det en greie at vi snakker hverandre opp, og at jeg snakker opp teamet når jeg er i andre forum og rapporterer. Jeg tror det har blitt en slags teamfølelse for en del av de som sitter sammen».

Erfaringen med å bygge opp teamfølelse er positiv, og teamet har i dag et godt samarbeid. Hun må innrømme at de som har en liten stilling knyttet til oppdraget nok ikke kjenner på den samme teamfølelsen.

Alle intervjupersonene snakker om viktigheten av å møtes fysisk innimellom. Intervjuperson 4 mener det er spesielt viktig å møtes fysisk i oppstarten av prosjekter, så får man heller trappe ned etter hvert. På denne måten kan man bygge en god relasjon og tillitt med gruppen tidlig i prosjektet eller oppdraget før man begynner å bruke Teams.

«Hvis vi snakker litt om det her med å få en god prosjektfamilie, så er det her at selv om du er spredt, så bør du i oppstartsfasen - det koster i dag å reise, men i den grad det er mulig - ha fysiske oppmøter til du føler at du har fått den feedbacken på

det her medmenneskelige. At du har fått det før du begynner å gå over mye på Teams. [...] det veldig lett å ty til Teams, men har du muligheter til å holde den fysiske sammenkomsten, så er det gull verdt. Så får du heller trappe ned og kjøre Teams da»

Intervjuperson 3 forteller at samarbeidet mellom teammedlemmene nok blir påvirket av at de sitter så spredt, men at hun synes samarbeidet fungerer godt. Hennes anbefaling er å møtes fysisk av og til, fordi det senker terskelen for å ta kontakt, og gjør noe med samarbeidet på tvers når man kjenner hverandre. Hun legger og til viktigheten og effekten av å feire suksesser.

«Det er jo å møtes for å feire suksess. Det tror jeg er lurt. Som når vi har en milepæl vi skal nå i slutten av november. Da tenker jeg at jeg har lyst til å invitere til en fysisk middag, en samling, for å feire det vi har fått til. Jeg ser at de jobber, og at dette er noe vi må feire»

Intervjuperson 4 sier at det å være leder gjerne er knyttet til å ha en høy arbeidsbelastning, og i arbeidstiden har man fokus på å skulle være effektiv. Teams er et verktøy som gjerne bidrar til å gjennomføre oppgaver mer effektivt, men man glemmer gjerne den menneskelige biten. Med høyt tempo er det lett å ikke prioritere den uformelle samtalen.

«Du glemmer gjerne av litt den menneskelige biten, men jeg har blitt eldre. Jeg har fått litt mer antenne for sånne ting, for sånn jeg tenkte før var det vel mye mer rett på bestandig. [...] Jeg skulle ønske jeg hadde hatt mer tid å gå og prate med folk. Du har en ganske stor arbeidsbelastning [...] er det så tidlig som mulig det å prøve å få en god relasjon og tillit med gruppen din. Og etter mitt skjønn hevet over enhver tvil så er det fysisk oppmøte. Hvis du har muligheter til å ha det, så er det vel investerte midler i tanke på at du vil få det igjen»

Intervjuperson 1 legger vekt på at alle som kommer inn i disiplinen skal ha en kontaktperson på sin egen lokasjon som de kan knytte kontakt og sparre med. Hun ser og nytten av kontakter på kryss av lokasjonene så man får informasjonsspredning. Ingen skal sitte på en lokasjon og være uavhengig, det skal være et team og et miljø. Hvis man ikke har noe miljø rundt seg kan man sammenligne det med å sitte på hjemmekontor.

«Litt sånn som jeg har sagt til enkelte, at nå må de få laget et miljø på de små lokasjonene og. At ikke alle føler de sitter bare på et hjemmekontor, for de skal bare samhandle med folk på Teams, som sitter en annen plass. Så det er ikke tvil om at det er ikke det samme å ha kontakt på Teams som å sitte sammen»

Intervjuperson 1 legger og til på slutten av sitt intervju at en av fordelene med å kunne jobbe sammen digitalt er det å kunne bli kjent med nye personer, utveksle erfaringer med dem og få besøke andre plasser for å se hvordan de velger å løse oppgaver. Distribuerte team gir muligheten til å hente inn mange ulike personer, med ulike bakgrunner som er berikende for teamet og som man kan lære av.

4.3.2 Individet

At man merker forskjell på personer og hvor godt takler distribuerte team er det ingen tvil om sier intervjuperson 1. Hun sier at slik vil det alltid være fordi det er personavhengig. Hun legger til at man må følge opp teamet på samme måte om de sitter spredt eller ikke, men at det er en utfordring å få det til digitalt.

«Det er alltid personavhengig. Det tenker jeg også må være en forutsetning for at det fungerer. Man kan ikke si at man har et godt Team hvis man føler at det er noen som sitter for seg selv, og jeg ikke vet hva de holder på med eller hvordan de presterer. Man må jo følge det opp på samme måte. Men det er ikke like lett å følge opp. Hvordan fungerer det sosialt? Hvilket utbytte har de? Av møte og alt sånt. Jeg ser jo at det er kommet for å bli, så vi må jo få det til. Men jeg vil ikke si, som de sa under covid, at det fungerer så bra og vi var så flinke. Men jeg vil jo si at det var noe helt annet. Det virket jo på en måte, men jeg tror ikke man kan si at det var ideelt på noen vis».

Som beskrevet i forrige kapittel har intervjuperson 2 ansvar for et stort prosjekt. Kontrakten han refererer til er rammen for prosjektet, og bindeleddet til kunden. Han beskriver at hver ansatt som jobber i prosjektet har en leder i prosjektet – som i dette tilfellet er intervjuperson 2 –, og en basisleder som er leder i linjeorganisasjonen og har personalansvaret for den ansatte. Basisleder kan for eksempel være en avdelingsleder for en gitt disiplin.

«Det er krevende å ta vare på individet oppi en sånn modell, og en såpass stor kontrakt [...] Hvordan sikrer vi at det som er viktig for enkeltindividene, både blir kommunisert godt i en prosjektsammenheng, men også at det som diskuteres med vedkommende basisleder, også blir kjent for prosjekter. Slik at man for eksempel kan lage en utviklingsplan i prosjektet som harmonerer med det vedkommende ønsker å kommunisere til sin personalleder. Så det blir komplekst da, jo større prosjektet blir, og jo lengre fysiske avstand du har til enkelte personer»

Som intervjuperson 2 forklarer i sitatet over, er balansegangen mellom hvilket ansvar som ligger hos prosjektleder og hva som ligger hos basisleder komplisert. Med mange personer i prosjektet, og mange personer i basisorganisasjonene er det mer komplekst å holde oversikt over alle individene i prosessen. Når intervjuperson 3 forklarer at hun ikke har personalansvar legger hun til at *«Man er jo ofte oppgaveleder, og ofte er man tettere på enn en personalleder er»*. Som er en god beskrivelse på problemstillingen nevnt av intervjuperson 2 i sitatet over.

Intervjuperson 1 sier hun ikke har mulighet til å snakke med alle personene i disiplinen direkte for å følge dem opp. Med personer spredt utover flere lokasjoner er hun avhengig av å ha gruppeledere for å ta ekstra ansvar for folkene, og har den daglige kontakten med de rundt seg. På denne måten sørger de for at alle har et lokalt-team og en leder i nærheten.

«Og litt av det har jeg sagt at når vi er så mange som nå, så klarer ikke jeg alle. Så da blir det også sånn at de som har det, det er de som er nærmest i oppdragene, som tar disse samtalene. Og så er det jo litt avhengig av at, sånn som i India er det jo en gruppeleder som har litt ekstra ansvar for de folkene som sitter der [...] som gjerne tar disse samtalene. [...] Så det blir jo ikke helt det samme, men altså det er ingen som blir glemt, vil jeg jo si. Det er ikke sånn at det er fare for alle, for alle har jo en slags leder, noen som følger de opp på den lokasjonen de er på»

Intervjuperson 2 forteller at han beskriver jobben sin som å prate med folk, og passe på at folk trives og har det grunnlaget de behøver for å gjøre jobben sin. Han tror man må være serviceinnstilt og tilgjengelig for å kunne ha en slik stilling, og utfører dette ved å alltid ha en åpen dør.

«Og så tror jeg som en leder i en sånn organisasjon som dette, så må du være serviceinnstilt. Du må være tilgjengelig, ikke minst. Du kan ikke sette deg på et kontor, ha igjen døra og ikke bli forstyrret av hele dagen. Jeg sier jo at jobben min er å prate med folk. Jeg sitter ikke og produserer noen lange rapporter. Jeg prater med folk. Og passer på well-being for den enkelte. Og at man trives og har grunnlaget for å gjøre jobben sin og backe opp hvis det er noe annet»

Intervjuperson 3 er inne på samme temaet, og sier at det kan være viktig å vise seg litt for alle ansatte og være synlig ute i prosjektet også, selv om det kan innebære reising. Hun legger også vekt på å være tilgjengelig og sier til resten av oppdraget at det bare er å ringe eller sende en chat om det skulle være noe.

«Jeg sier det veldig mange ganger, bare ring om det er noe, send en chat, og at du ikke har en stappfull kalender. Sånn at det faktisk går an å ta kontakt. Det tror jeg er lurt»

For å være tilgjengelig på denne måten må man derfor passe på å ikke ha en stappfull kalender, slik at det faktisk går an å ta kontakt. Hun legger til at man må være obs på at personer i distribuerte team ikke føler seg sett og at man må ha tiltak for å få unngå dette. Det kan være å vise at du som leder tenker på de som sitter på andre lokasjoner og gjør en jobb for oppdraget.

«For det som kanskje kan være, det man bør være obs på i et distribuert team, er at noen kanskje ikke føler seg sett. Og gjøre tiltak som gjør at folk faktisk føler seg sett»

Intervjuperson 4 sier at noe av jobben som leder er å finne frem ting i de ressursene man har. Selv har han utfordret deltagere til å legge frem tema i videokonferanser og invitert dem inn på den arenaen for å være synlige. Det å bli utfordret av ledere på enkelte ting, få direkte spørsmål og bli spurt om ting man er god på er med på å utvikle ressursene. Han sier man må bli dyttet litt ut av komfortsonen, og gjennomføre oppgaver man ikke alltid er komfortabel med. Når personer blir utfordret på denne måten ser de kanskje at det ikke var så ille allikevel.

Det er jo litt av jobben som en leder, det er jo det her med å prøve å få fram ting i de andre ressursene som er der, men likevel stritter de litt imot det. De fleste er utrolig flinke, men de må ha litt drahjelp av og til, og det er litt vanskeligere på Teams enn i et møterom. Så det er liksom, jeg må si, drawback og hva skal man si nedside og oppside med Teams og spredte organisasjoner, det er jo det med å få denne såpass gode dialogen at du kan lure fram det beste i folk.

Intervjupersonene er generelt opptatt av hvordan folk i prosjektet har det, men kommer med få konkrete beskrivelser av hvordan de faktisk gjøre det. Det er komplisert å følge opp og bidra til personlig og faglig utvikling når ansvaret for den ansatte er to-delt, og man ikke har en-til-en kommunikasjon med alle. Det kommer her frem at intervjupersonene lener seg på stabsfunksjoner og gruppeledere for å klare å opprettholde oversikt over de ansatte.

4.3.3 Kaffemaskina

Alle intervjupersonene har uoppfordret nevnt samtalene ved kaffemaskina som noe man mister ved å sitte spredt. En samtale ved kaffemaskina blir brukt som en metafor på en uformell samtale, som ikke nødvendigvis har et mål om annet enn å slå av en prat. I en samtale ved kaffemaskina snakker man gjerne mer uformelt og ufiltrert enn man gjør digitalt eller i et møterom. Intervjuperson 4 forteller at 90% av småpraten gjerne er sosial, men at faglig innhold hender, og kan gi god informasjon man ikke vil klare å fiske ut av Teams.

«Det er jo litt den small-talken i kaffebaren. 90% prøver å prate sosialt, men det er jo et eller annet drypp med små jobbrelevante greier som du fanger opp. Det kan være veldig mye bra informasjon. Det mister du på Teams uansett hvor effektiv du er»

Intervjuperson 3 forteller og at det er lettere å følge litt med på folk, når de er innom kontoret og hvordan humøret deres er. Når man stiller spørsmål i soner som ikke er deres naturlige arbeidsplass får man og mer ufiltrerte svar.

«Når du spør om status, og spør folk hvordan det går, så får du et svar. Men du får et mer ufiltrert svar når du møtes hver dag med kaffen. Det er lettere å plukke opp om folk går igjen, eller har andre ting enn jobb som plager dem»

Den uformelle kommunikasjonen som man plukker opp ved kaffemaskina er noe man plukker opp om man er en del av miljøet, og ikke som tilreisende forteller intervjuperson 2. Selv om personene vet hvem han er svarer de ikke like ufiltrert til han, som andre i prosjektet. Ved å ikke ha en sosial møteplass går man glipp av denne uformelle kommunikasjonen.

«Jeg tror det man går glipp av er den uformelle kommunikasjonen. På kaffemaskina, du snakker med folk, de vet hvem jeg er på en helt annen måte enn om det kom en tilreisende som er leder for prosjektet. Det blir på en eller annen måte, uansett hvordan man snur og vender på det»

Intervjuperson 1 har ikke mulighet til å følge opp alle personene i teamet når de ikke sitter på felles lokasjon, men mener hun skulle klart det om hun hadde muligheten til å møte dem andre steder enn ved PC-en. Dette gir et godt inntrykk på hvor stor betydning disse samtalene har. Hun forteller og at det er lettere å følge opp personene når hun kjenner dem bedre, og gjerne om hun kjenner dem litt privat og.

«Og det er klart at hvis jeg skulle fulgt opp alle personlig, så hadde jeg ikke fått gjort noe annet. Hvis alle hadde sittet her, så hadde jeg hatt muligheten. Da kunne du hilse på når du gikk forbi med kaffekoppen, eller hvordan har du det, eller går det bra. Da vet jeg jo litt om folk privat, så det blir jo selvfølgelig noe helt annet.»

Alle intervjupersonene beskriver samtalen ved kaffemaskina eller over kaffekoppen som en egen type samtale som du bare klarer å ha dersom du møtes ansikt til ansikt, på en nøytral grunn som er forbudt med å senke skuldrene og samle energi.

«Du blir ikke like godt kjent med de som du bare har et forhold til på Teams som de som sitter rundt deg og som vi får all den der uformelle praten som en også har. Som også gjør at en blir kjent med hverandre. Det kan også være faglige ting man får delt. For det er ikke noen ting som du vil ringt opp noen eller chattet med noen om, men det bare dukker opp i samtalen. Eller du hører noen snakke om noe annet. Og så stepper den inn og kommer med en kommentar. Så det er ganske mye en går glipp av. Og da tenker jeg ikke bare sosialt. Faktisk faglig også. Det der med å dele erfaringer og sånt. Det er veldig mye som flyter rundt i miljøet. I formelle og uformelle samtaler. Det blir aldri like bra. Det blir aldri like kjent, tror jeg. Men det fungerer jo. Vi får det til å fungere. Det er ikke tvil om det»

Sitatet over kommer fra intervjuperson 1 og beskriver hvilke settinger man ikke klarer å skape digitalt. Hun beskriver denne informasjonen som en deling som ikke er direkte, du bare får den med deg. Det kan være en diskusjon som oppstår i et åpent kontorlandskap, i et møterom før, i en pause eller etter møtet eller ved kaffemaskina. Hun sier at et samarbeid ansikt til ansikt har en dynamikk man ikke klarer å oppnå fra ulike lokasjoner. Denne informasjonsdelingen som foregår på alle disse ulike, uformelle lokasjonene, kan være med på å styrke prosjektene med informasjonsdeling på tvers av personer og disipliner. Man overhører kanskje noen i kontorlokalet som diskuterer en sak man selv synes er interessant, også har man plukket opp ny informasjon, eller i det minste funnet nye informasjonskilder man kan knytte kontakt med.

«Det at en gjeng som sitter og jobber med et prosjekt sitter sammen og diskuterer rett over veggen. Det er en dynamikk som du ikke får til»

Intervjuperson 1 forteller og at hun mener det er de man sitter rundt til daglig - på sin faste lokasjon - man skal ha den uformelle og fine praten sammen med, som gjør at det er kjekt på jobb. Disse uformelle samtalerne er de som gjør at man blir kjent med hverandre.

«Men det er jo den praten jeg håper at de som sitter i gruppa en annen plass klarer å få til. Jeg tenker at det er ikke meg som skal rundt og skape dette gode miljøet».

Det kommer frem fra alle intervjupersonene at den uformelle samtalen har stor betydning for teamsamarbeidet, og at de ikke har noen gode måter å løse dette på digitalt. De beskriver seg selv som åpne og tilgjengelige ledere, som gjerne tar imot spørsmål, men med så mange lokasjoner er det vanskelig å gjøre dette til en toveiskommunikasjon fordi man ikke får den samme gode samtalen med personer på andre lokasjoner enn ens egen. Dette gjør at man oppfatter «pulsene» på kontoret og til individet bedre på ens egen lokasjon.

5 Drøfting

Litteraturgjennomgangen danner grunnlaget for hvordan man går frem for å diskutere empirien som er samlet inn via intervju og presentert i analysekapitlet. Dette danner grunnlaget for å svare på problemstillingen:

«Hvilke erfaringer har prosjekt- og teamledere fra ledelse av distribuerte team?»

Kapitlet deles deretter opp etter kapitlene fra analysen, som henger sammen med forskningsspørsmålene:

- *Hva skiller seg ut ved drift av prosjekter med distribuerte team?*
- *Hvordan kommuniserer prosjekt- og teamledere med teamdeltagerne i distribuerte team?*
- *Hvilken rolle har prosjekt- eller teamleder for relasjoner mellom deltagere i distribuerte team?*

5.1 Prosjektdrift

Gjennom innsamlet data fra intervjuene (se Tabell 3) ser man at prosjekt- og teamledere som er intervjuet jobber med relativt stabile grupper. De er alle innblandet i konkrete prosjekter, selv om det også er noen gråsoner i og med at prosjekter omtales med midlertidig karakter (Lofnes, 2023).

Intervjuperson 1 er leder for prosjektdeltagerne, samtidig som hun har en faglig stilling. Intervjuperson 2 er prosjektleder for et langvarig prosjekt over flere år som ikke har noen klar sluttdato. Prosjektet er basert på en kontrakt med start og sluttdato, som kan forlenges. At prosjektet kjøres på kontrakt skaper en usikker sluttdato. Alle oppdragene i prosjektet vil derimot ha en fast plan med start og sluttdato, og sin egen lille prosjektorganisasjon. Intervjuperson 3 er leder for et fast oppdrag med klare prosjektdatoer. Det samme gjelder intervjuperson 4.

Hvem	Nærmeste relasjoner i prosjektet	Type prosjekt
Intervjuperson 1	Som disiplinleder jobber hun med et fast team. Teamet har gruppe- og disiplinansvarlige hun har tett kontakt med.	Både hun selv og teammedlemmene jobber for ulike prosjekter, men hører til samme disiplin. Prosjektene de jobber med er oppdrag (interne prosjekter) i et større prosjekt. Oppdragene har egne planer.
Intervjuperson 2	Ledergruppa, som har hatt noen utskiftninger, men som og består av personer som har jobbet sammen både i og utenfor prosjektet over flere år.	Langvarig prosjekt basert på kontrakt. Prosjektet styrer gjennomføring av oppdrag (interne prosjekter). Oppdragene har egne planer.
Intervjuperson 3	Har med seg representanter fra on- og offshore som har fast jobb i hovedorganisasjonen. En del av prosjektdeltagerne er godt vant til distribuerte team og har jobbet slik over mange år.	Prosjektleder for et kortvarig oppdrag som er skilt ut av et større prosjekt i bedriften. Klar sluttdato og egen plan.
Intervjuperson 4	Beskriver at en del av teamet kjenner hverandre fra tidligere.	Oppdragsleder for oppdrag med egen plan.

Tabell 3 - Intervjupersonenes prosjekter

Prosjektene er tekniske prosjekt hvor prosjektdeltagerne får klare rollebeskrivelser, fast arbeidsmetodikk med av prosedyrer som skal hjelpe bedriftene med drift, produksjon og vedlikehold. Disse beskrivelsene brukes av Briner, Hastings og Geddes (2015) for å beskrive konkrete prosjekter. Intervjuperson 2 og 3 presiserer behovet for å inneha en felles arbeidsmetodikk og gode programvarer for å gjennomføre jobben når man sitter i spredte team. De innrømmer derimot og at de ville gjort det likt om de satt samlet på en lokasjon, fordi det er styringsmodeller bestemt i prosjektet og fordi arbeidet gjennomføres på digitale plattformer.

Dette er bedrifter med mange års erfaring med spredte team. I virtuelle team over ulike lokasjoner må deltakerne koordinere oppgavene sine gjennom bruk av informasjon- og kommunikasjonsteknologi (Krumm, Kanthak, Hartmann, & Hertel, 2016). På bakgrunn av dette kunne det vært interessant å få vite hvordan prosedyrer og arbeidsmetoder har utviklet seg. Og om det har vært endringer spesifikt for å jobbe på tvers av lokasjoner på bakgrunn av erfaring.

Som beskrevet i kapitel 2.2 fungerer distribuerte team dårligere når deltagerne ikke kjenner hverandre fra før, blant annet fordi de kan mangle tillitt til hverandre (L. Jarvenpaa &

Leidner, 1998). Dette inntrykket gir ikke intervjupersonene når de snakker om teamene sine. Intervjuperson 1 har gjennom 20 år blitt godt kjent med jobb i distribuerte team. Denne erfaringen påvirker hvor godt man kjenner teamet og hvor fortrolig man er med bruk av programvarene. Intervjuperson 3 som forteller at hun har et team med mange personer som er vant til å sitte distribuert og erfarer at det er et mindre problem i deres team som har kjent hverandre og jobbet sammen på denne måten lenge. Dette kan sammenlignes med hva Jacobsen og Thorsvik (2022) forteller om team som kjenner hverandre godt og som har god arbeidsfordeling. De vil ikke ha de samme tendensene som Jarvenpaa og Leidner beskriver.

Med tanke på at dette er team som jobber i samme prosjekt over lengre tid (intervjuperson 1 og 2) og i prosjektteam hvor de har jobbet sammen over flere prosjekt (intervjuperson 3 og 4) vil samarbeidet og kommunikasjonen bli påvirket positivt. Denne teorien kommer ikke frem i hva intervjuperson 1 beskriver med at «det blir aldri like bra [...] vi får det jo til å fungere. Det er ikke tvil om det» hvor hun mener at man klarer å jobbe i spredte team, men det er ikke optimalt.

Intervjuperson 2 forteller at han opplever rollen sin som mer administrativ, og at hans oppgave er å legge til rette for at andre skal få gjennomført oppgavene sine. Basert på uttalelsen til intervjuperson 2, og det faktum at intervjuperson 1 kun har en 50% stilling som disiplinleder kan det virke som de har mer administrativt arbeid jo lengre opp i prosjekthierarkiet de sitter. Denne uttalelsen støttes av Rad og Levin (2003) sier at prosjektledere i virtuelle prosjekt gjerne har flere administrative oppgaver enn en tradisjonell prosjektleder ville hatt og beskriver at virtuelle team kan ha et større behov for detaljerte spesifikasjoner og gode digitale verktøy basert på at kompleksiteten med ulike lokasjoner. De ulike lokasjonene har ulike rammeverk, vaner og kulturer som må tas hensyn til.

Når intervjupersonene forteller om seg selv og bedriften er de opptatt av å få frem at de jobber med prosedyrer, og sier at det er helt avgjørende med en felles arbeidsmetodikk. Dette er typisk kvantitative oppgaver som spesifikt forklarer gjennomføring av oppgaver, som de og beskriver at de ville gjennomført på samme måte om de satt samlet. Rad og Levin (2003) forklarer at det er enklere å overføre kvantitative oppgaver til virtuelle arbeidsflater enn oppgaver som handler om team-samarbeid og folk. Oppgaver som samarbeid må tilpasses for å fungere for spredte team. Det kommer mindre i frem i intervjuene om bedriftene eller prosjektene har gjort tiltak tidligere for å sikre at man arbeider godt og effektivt gjennom

digitale løsninger. Det kan derimot ikke virke slik når intervjuperson 1 sier at det fungerer, men ikke er optimalt. Intervjupersonene beskriver heller ikke hvordan man kan forbedre samarbeid og andre kvalitative oppgaver. En av grunnene til dette kan være at de klarer å levere det de skal til kunden med det systemet de har i dag. Selv om det ikke er optimalt, så klarer folk å samarbeide fra ulike lokasjoner, så hvorfor endre? Når prosjektdeltagere på andre lokasjoner leverer det de skal, og man som leder ikke hører noe fra dem så vet man jo heller ikke om det er et behov for å endre noe.

Selv om forskning viser at det ikke finnes en klar forståelse på hvilken innvirkning distribuerte kontorplasser kan ha på teamets funksjoner (Tkalic, Smite, Haugland, & Moe, 2022) er det som intervjuperson 3 sier, en fordel å kunne få benytte personer som til vanlig jobber offshore. Intervjuperson 1 forteller også at man kan hente inn ekstra ressurser fra lavkostland og samle fagekspertise på lokasjoner for å danne fagmiljøer og fremdeles jobbe mot prosjekter andre steder i landet. Dette støttes av Guido, Hertel og Geister (2005) og Guinra, Webster og Staples (2012) som sier at det åpner opp for å samle de beste personene innen ulike emner på en plass og hente inn ekspertise uten å samle folkene på en lokasjon. Rad og Levin (2003) forteller og at det kan føre til mangfold og innovasjon og samle ulike personer som igjen bidra med en redusert fare for ensporet gruppetenking fordi man kan samle gode bidragsytere i diskusjoner og brainstorming.

5.2 Kommunikasjon

5.2.1 Effektivitet

Intervjupersonene er alle enige om at man har gode verktøy for å jobbe i virtuelle team, men intervjuperson 1 og 4 forteller og at de opplever teamene som mer effektive når de sitter på en samlet lokasjon. De foretrekker å kunne sitte sammen med andre personer hvor de kan spørre og samarbeide ved siden av hverandre, og ikke gjennom en skjerm. Intervjuperson 1 beskriver at de programmene man har tilgjengelig har funksjonene man trenger for å jobbe effektivt i spredte team, men allikevel blir ikke arbeidet like bra når man ikke sitter samlet. Dette gjenspeiles i litteraturen som beskriver at selv om alt ligger til rette med tilgjengelige programvarer og funksjoner kan det ta lengre tid for distribuerte team å nå målene sine (Verburg, Bosch-Sijtsema, & Vartiainen, 2013).

Intervjuperson 2 forteller at «*verktøyet danner grunnlaget for jobben som skal gjøres, mens folkene er det viktige*». De verktøyene det blir referert til er programvarer som trengs for å gjennomføre jobben. Generelt sett har intervjupersonene fokus på tekniske lederferdigheter gjennom metoder og prosesser for å løse problemene. Dette sier ingenting om hvordan de tilrettelegger for at prosjektdeltagerne skal kunne yte mest mulig mot prosjektet. Dette passer god med hva Rehman og Abbas (2021) forteller om at kommunikasjonsprosessene mellom ledelse og ansatt er knyttet til gjennomføringen av oppgaver.

Intervjuperson 3 opplever at møter er mer effektive og hyppigere når de gjennomføres på Teams, fordi det blir mindre småprat enn når man er samlet. Intervjuperson 2 er enig, og beskriver det som veldig lettvinnt fordi du har alt av informasjon rundt deg. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2022) kan spesielt oppgaver rundt brainstorming være mer effektive for samlokaliserte team. De forteller videre at grunnen til at disse oppgavene løses godt i distribuerte team er tempoet på kommunikasjonen og muligheten for å ha all informasjonen rundt seg. Dette støttes og av Verburg, Bosch-Sijtsema og Vartiainen (2013). At det er høyt tempo på møtene, og det blir lite småprat fører til at man kan avklare raskt, uten å måtte gjennomføre flere møter for å hente inn informasjon eller personer, fordi det alltid er tilgjengelig fra pcen man allerede sitter ved. Dette krever fleksibilitet fra de ansatte for å raskt kunne veksle mellom arbeidsoppgaver for å kunne svare på spørsmål ad hoc (Hertel, Konradt, & Voss, 2006).

En utfordring til utsagnene over er at intervjuperson 3 også beskriver hyppige møter som en ulempe. Når hun snakker om hyppige møter som en fordel nevner hun at de er effektive, frie for småprat og kan avvikles kjapt fra pulten. Derfor antas det at fordelene med hyppige møter er at man kan ta flere innsjekker for å diskutere sammen og samarbeide om veien videre. Som en ulempe er hyppige møter nevnt i en setting som tar frem at det blir mer møter fordi man har mistet muligheten til å stille spørsmål over bordet. Både for og ulemper konsentrerer seg her om tid og effektivitet ved at intervjupersonene er opptatt av effektive verktøy og arbeidsmetoder for å spare tid og få jobben gjort. Selv om man har mulighet til å finne informasjon raskt og ringe opp relevante personer ved behov, så er man avhengig av at de er ledige, eller at man har planlagt samtalen på forhånd. Dette kan bli en større utfordring

når man sitter på ulike lokasjoner blant annet fordi man mister visuell kontakt med folk og vet ikke om de er opptatt med andre oppgaver (Byron, 2008).

Intervjupersonene oppfattes som prosessorienterte og opptatt av å gjennomføre oppgaver effektivt. Høy informasjonsdeling mellom teamdeltagere som ikke kan møtes ansikt til ansikt kan derimot føre til at gjennomføring av oppgaver tar lengre tid og man er mer utsatt for prosesstap og ytelsesproblemer (Verburg, Bosch-Sijtsema, & Vartiainen, 2013) Misforståelser på tvers av teamet fører til at oppgaver tar lengre tid å løse, og at man må bruke tid på å løse problemer som kunne vært unngått. Rad og Levin (2003) beskriver et behov for at prosjektledere er mer proaktive i rollen i virtuelle team enn tradisjonelle, fordi man ikke kan opprettholde tempoet på informasjonsutvekslingen i virtuelle team.

Intervjuperson 4 beskriver at arbeidsbelastningen som leder er høy og at man som prosjektleder derfor må ha et fokus på å være effektiv. Dette uttrykker han med å beskrive at man tidlig bør få en god relasjon til gruppen man jobber, og at dette vil være en investering for prosjektet på sikt. Han sier og at ved å bruke effektive verktøy som Teams så glemmer man litt den menneskelige biten, fordi man får så fokus på alt man skal gjøre. Inntrykket som disse utsagnene gir er at valg av verktøy og innsatsen som legges ned er for å øke kvaliteten og effektiviteten på prosjektet. Ikke nødvendigvis for å gjøre jobben bedre for de som jobber i prosjektet.

Det er verdt å nevne at alle er ledere for prosjekter som går på tid og budsjett, og at dette skal innfris til forventningene fra både kunde og bedrift. Briner, Hasting og Geddes (2015) beskriver prosjektledere som de som løser problemer effektivt og er synlige i koordinasjon av kommunikasjon og handling og dette kan nok være noe av grunnen til at intervjupersonene har så stort fokus på effektivitet. Det kommer derfor frem at intervjupersonene er presset på tid og at det kan virke som tiden de har anses som verdifull og at de ønsker å bruke den best mulig.

5.2.2 Bruk av ulike kanaler

Intervjupersonene forteller om ulike programmer de benytter, men hovedsakelig snakker de om e-post og Teams. Intervjupersonene forklarer at funksjonene disse programmene gir er gode nok for de oppgavene de skal gjennomføre. Det har ikke blitt beskrevet at teamene har faste kjøreregler, men intervjupersonenes inntrykk er at det er en felles forståelse for hvordan

og hva man benytter de ulike kanalene til. Intervjuperson 3 legger til at kamera som kjøreregel kan ha god effekt.

Bruk av kamera blir nevnt som et viktig poeng av intervjuperson 3 og 4 og det er forklart at teamene deres benytter dette uoppfordret. Det kommer frem at det bidrar til bedre kvalitet på samtalen og har stor betydning for samtalen. Teorien beskriver at videokonferanser kan anses som et positivt tiltak for prosjektarbeidet fordi det beriker samtalene (Hogge, 2022).

Intervjuperson 4 benytter det bevisst for å få frem engasjement og oppmerksomhet i samtalene digitalt. Hans erfaring er at kamerabruk både viser og fører til at folk følger bedre med. I innledningen til møter kan det være med på hindre at folk faller av lasset, og går over til å gjøre noe annet samtidig. Rad og Levin (2003) forteller at det i virtuelle møter er større behov for retningslinjer og korte møter for å sørge for deltagelse og at deltagerne opprettholder konsentrasjonen.

Verburg, Bosch-Sijtsema, og Vartiainen (2013) at videokonferanse har bidratt positivt på kvaliteten på teamets avgjørelser og kan være med på å bygge teamets tillitt og forbedre prestasjonene til teamdeltagerne. Intervjuperson 4 oppfatter de som ikke bruker kamera som personer som ikke engasjerer seg i samtalen, som om det er en strategi for å kunne gjøre noe annet på sidelinjen eller trekke til seg minst oppmerksomhet. De føler kanskje de må være der, men har ingen egeninteresse for det.

Intervjuperson 1 har derimot ikke den samme erfaringen med bruk av kamera i bedriften og sier at mange ikke ønsker å benytte det. Hun føler selv at man glemmer at det sitter noen på den andre siden når man ikke kan se bilde av personen. Det kan virke som dette hovedsakelig gjelder litt større møter. Det samme poenget trekkes frem av Hogge (2022) når han forteller at man mister mye informasjon når man kun skal snakke i telefonen, og at en videokonferanse vil være med å berike samtalen. De Paoli og Johannessen (2021) forteller at det å lede møter via digitale løsninger er utmattende for møteleder fordi man hele tiden må lete etter informasjon og tolke den. Mengden informasjon er svært begrenset fordi personene i samtalen kanskje har slått av mikrofonen, ikke benytter kamera eller ikke deltar i samtalen fordi de er opptatt med noe annet i mellomtiden.

Intervjupersonene selv sier ikke noe om spesifikke grunner til at det er lettere å opprettholde kontakt med kameraet på, men intervjuperson 4s inntrykk er at når man er nødt til å vise oppmerksomhet er det vanskeligere å skjule at man driver med andre oppgaver på si. Det å vise ansiktet fører til at andre «regler» gjeler i samtalen, fordi samtalen er beriket med video. Man mister muligheten til å sone ut eller forsvinne for å hente en kaffe, fordi man blir oppdaget med en gang. Det diskuteres ikke hvor store møtene er når man benytter kamera og ikke, men det vil gjerne ha en praktisk begrensning gjennom grensesnittet på programmet.

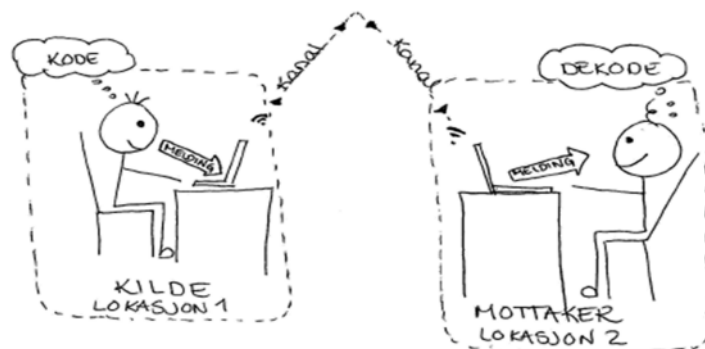
På spørsmål om det er noe som er viktigere å tenke på i forbindelse med jobb i distribuerte team svarer intervjuperson 3 at hun tror tydelige beskjeder gjennom digitale verktøy er lurt, fordi det er lett å misforstå hverandre. Intervjuperson 4 forklarer og etterprøvbarehet gjennom å benytte tidligere e-poster som vedlegg for å underbygge budskapet. Han sier derimot at en melding på Teams ikke vil bli brukt som dokumentasjon på samme måte som en e-post, men intervjuperson 3 forteller at hun opplever at chat fort forsvinner. Hvorfor man ikke benytter chat for etterprøvbarehet sier ikke intervjuperson 4 noe om. At chat ikke blir brukt som dokumentasjon kan være at det i mange tilfeller fungerer som en mer «muntlig» kommunikasjon i skriftlig format (Jacobsen & Thorsvik, 2022). Tidspres og etterprøvbarehet for å benytte informasjonen til sendere anledning kan og spille inn i valg av kanal (Jacobsen & Thorsvik, 2022).

Intervjuperson 3 og 4 beskriver behovet for å velge mellom ulike kanaler og at det ligger ulike forventninger til beskjeden basert på hvilken kanal kommunikasjonen kommer fra. Jacobsen og Thorsvik (2022) forteller at man må skifte mellom ulike kommunikasjonskanaler på bakgrunn av situasjon, mottaker og hva man ønsker å si, som passer bra med uttalelsene til intervjuperson 3 og 4. Blant annet kan formelle meldinger fungerer godt for rutineoppgaver, spesifikasjoner og prosedyrer (Johannessen, 2021) som er også gjerne er informasjon man ønsker å finne igjen ved senere anledninger. mens Uformell passer bedre når man ser at prosedyrene ikke fungerer og man må samarbeide og koordinere med ulike personer (Kraut, Fish, Root, & Chalfonte, 1990).

Intervjuene får frem at noe av grunnen til at det oppleves som mindre effektivt med distribuerte team er at e-post skal sendes frem og tilbake. Blant annet sier intervjuperson 1 at de bruker mer ressurser på å sjekke arbeidet til personer på andre lokasjoner. Når svar og

problemstillinger skal sendes i tekstformat som e-post eller chat blir det sendt mellom andre oppgaver man holder på med. Man blir avhengig av å vente på svar, og det kan ta tid for en person å omstille seg fra en oppgave til en annen. Som nevnt i teorien kreves det en egen fleksibilitet for å løse oppgaver ad hoc (Verburg, Bosch-Sijtsema, & Vartiainen, 2013). Byron (2008) forteller at beskjeder levert i tekst mangler tilleggsinformasjon om hvordan senderen gir fra seg, og mottakeren tolker meldingen i form av ansiktstrekk, kroppsspråk og tonefall. Derfor kan det oppstå misforståelser, fordi man ikke har mulighet til å kontrollere at budskapet ble oppfattet (Byron, 2008).

Sending og tolking av budskap kan beskrives gjennom Berlos kommunikasjonsmodell og Figur 11. Figuren viser en som kommuniserer en melding på bakgrunn av hva hen tror at mottakeren trenger av format og informasjon (Byron, 2008). Dersom man kjenner hverandre



Figur 11 - Digitalkommunikasjon

bedre og/eller har samarbeidet gjennom digitale hjelpemidler over lengre tid går denne kommunikasjonen lettere fordi man har erfaring med hverandres rammeverk.

Intervjuperson 1 beskriver selv at kommunikasjonen blir vanskeligere når alt skal skje i tekstformat og man ikke kjenner hverandre. Blant annet har hun hatt personer i teamet sitt som har jobbet med personer på andre lokasjoner som blir overrasket over hvor hyggelige de viser seg å være når de treffes. Mest sannsynlig har det vært misforståelser i kommunikasjonen mellom personene som har ført til at den ene har tolket meldingene i annerledes hva de var ment. Baltés et Al. (2002) beskriver at teammedlemmer som ikke kjenner hverandre godt har lett for å misforstå hverandre og være selektive i hvilken informasjon som deles med resten av teamet kan bidra til at hele prosessen blir mindre effektiv fordi man må bruke tid på å finne igjen informasjonen som går tapt. Når gruppen ikke kjenner hverandre forklarer Jarvenpaa og Leidner (1998) at gruppearbeidet innebærer mer risiko fordi det ikke er grunnleggende tillitt mellom deltagerne.

Misforståelser er en fallgrube som kan oppstå i virtuelle prosjekt fordi e-poster og andre tekstbaserte meldinger kan føre til unøyaktig informasjon. Gjennom forskning kommer det frem at spesielt følelser er vanskelig å få frem gjennom disse kanalene (Byron, 2008; Byron & Balridge, 2005). At følelser er vanskelig å kommunisere via tekst fører og til at man kan misforstå hvordan personer oppfatter beskjeden de får, at de kan sende blandede signaler på spørsmål om arbeidsmengde eller arbeidsmiljø og det blir vanskeligere å få en følelse av hvordan pulsen i prosjektet faktisk er. Dette gjør det mye vanskeligere for en prosjektleder å gripe inn ved behov (Briner, Hastings, & Geddes, 2015), fordi det er vanskeligere å lese stemningen.

Det generelle inntrykket intervjupersonene gir gjennom intervjuene er at de digitale løsningene fungerer godt, men at de ikke klarer å erstatte den dynamikken som oppstår når man sitter på samme lokasjon. Intervjuperson 1 beskriver at man ikke har noe valg i om man vil jobbe i distribuerte team eller ikke i dag, og at man må forholde seg til denne arbeidsformen uansett. Det passer for noen, men ikke alle.

5.2.3 Samhandling

En annen utfordring som kommer frem fra intervjuene er at terskelen for å stille spørsmål gjennom Teams generelt sett er høyere enn å spørre noen lokalt. Det er uvisst om det gjelder for andre programvarer også, men det kan virke som det hovedsakelig gjelder chat, telefon og video. Dette er arenaer hvor man tar kontakt for å få raske avklaringer. Ved spørsmål på om kommunikasjonen går av seg selv når man sitter distribuert, trekker intervjupersonene frem flere årsaker til hvorfor teammedlemmer og de selv kanskje ikke tar kontakt via for eksempel Teams.

Intervjuperson 1 legger til at i stedet for å ringe en person som kan gi svarene man trenger velger man heller å lete etter svarene på egenhånd. Intervjuperson 3 legger og til at man kan la vær å ringe fordi man ikke ønsker å forstyrre den som sitter i andre enden, så derfor snakker man heller med de personene man har rundt seg. Dette til tross for at det i praksis er enklere å ringe fra kontorpulten enn å gå bort til en person. I tillegg nevnes det at det er enklere å snakke sammen ansikt til ansikt og at man har bedre kontroll på hvordan personer reagerer og du kan se om de følger med eller ikke.

Intervjuperson 2 og 3 poengterer at de ønsker å være serviceinnstilte og tilgjengelige for teamet og forteller jevnlig teamdeltagerne sine at de alltid kan ta kontakt. De legger og til at man må ha tid i kalenderen til å kunne ta imot spørsmål noe som kan ha god nytte for å bidra til å hjelpe og støtte teamdeltagerne. Intervjuperson 3 legger og til at hun tidligere har vært i team hvor de presiserer at det skal være lav terskel å ta kontakt med hverandre. Men ut fra intervjuene er det ingen tegn til hvordan de sørger for at folk er komfortable med å jobbe i distribuerte team. I tillegg virker det som om ansvaret for å ta kontakt ligger på den ansatte som må ta kontakt dersom det skulle være noe.

Intervjuperson 1 legger til at hun opplever at ledelsen ikke deler hennes syn på arbeid fra ulike lokasjoner fordi man klarte å gjennomføre oppgaver gjennom koronapandemien. Dette kan bety at ledere har bygd opp forventninger til hva man og skal klare på ulike kontorlokasjoner basert på en unntaksperiode. De Paoli og Johannessen (2021) forteller og at ledere på et overordnet nivå ikke klarte å fange opp følelsene som foregikk i prosjektet når man ikke satt samlet under koronapandemien. Dette kan bety at ledelsen ikke oppfatter den samme problematikken slik som de som koordinerer oppgavene og at nivåene i hierarkiet spiller inn på hva man klarer å få med seg. Ledere som ikke sitter og detaljstyrer folk, men er mer opptatt av fellesskapet, og når de mister muligheten til å kunne føle på hvordan fellesskapet har det mister de mye av informasjonen som hjelper dem til å kunne være en god leder, med mindre de tenker nytt og tilpasser seg miljøet (Johannessen, 2021). Dette trekkes frem av intervjuene og ved å fortelle at de sliter med å føle på pulsen på andre lokasjoner, når de snakker om de ansatte i prosjektet er det gjerne fellesskapet og teamdynamikken som trekkes frem, og ikke enkelt individet.

Uten at noen av intervjupersonene sier det, kan det virke som om de lener seg litt på at samarbeidet går seg til etter hvert som teamdeltagerne blir bedre kjent, og at dette skjer gjennom å jobbe i prosjektet. Man får inntrykk av at intervjupersonene er klar over at distribuerte team kan by på problemer med å ta kontakt med hverandre, men det ble ikke snakket om andre tiltak enn å bli bedre kjent gjennom teambuilding og at det kan være smart med fysiske møter ansikt til ansikt.

Intervjuperson 2 forklarer at store teambuildinger tidligere har hatt stor effekt, men at de nå må kjøre det lokasjonsvis på grunn av økonomi. I tillegg har han et godt samarbeid med ledergruppen sin uten å ha kjørt noen teambuilding med dem. Dette er en gruppe som har

fokus på kommunikasjon og åpenhet seg imellom og er et fora det er trygt å prate i. Måten intervjuperson 2 forteller om kommunikasjonen med ledergruppa viser velvalgte ord, og gjennomtenkte poeng. Han forteller at han håper resten av prosjektet deler disse verdiene, men synes det er vanskelig å nå ut. Intervjuperson 1 beskriver viktigheten av å ha noen lokalt på egen lokasjon å sparre med og gjerne en på en annen lokasjon. Hennes fokus er å få bygd opp miljøer lokalt. Heller ikke her er det spesifikke metoder for å samle teamene på tvers av lokasjoner. Dersom man ikke gjør tiltak eller legger til rette for at personell i distribuerte team skal bli kjent med hverandre kan man få problemer med samarbeidet som igjen kan gå utover produktiviteten (Tkalich, Smite, Haugland, & Moe, 2022). Dette kan være noe av grunnen til at avstanden er med på å skape den terskelen for å stille spørsmål.

Det kommer ikke klart frem hvordan de klarer å bygge team og teamfølelse på tvers av lokasjoner i et digitalt forum. Om dette er fordi de ikke har gode måter å løse det på eller ikke fokuserer særlig på det er vanskelig å si utfra intervjuene. Efimov, Harth og Mache (2020) beskriver at det å være leder for virtuelle team generelt er vanskeligere enn med team som møtes ansikt til ansikt og blir karakterisert av tilstedeværelse og direkte interaksjon. Å klare å være en god leder for både samlede og spredte team samtidig kan gjøre dette mer komplisert. Det kommer jo frem at intervjupersonene er innstilt på at distribuerte team og en digital arbeidsplass er kommet for å bli, men at det kanskje ikke er helt klart hvordan man best skal løse denne arbeidssituasjonen enda.

5.3 Relasjoner

5.3.1 Kaffepraten

Intervjuperson 1 legger forteller at de planlegger samtaler mer enn i samlede team og det er mindre vanlig å være spontane i praten. Det er kanskje ikke så rart at det oppleves vanskelig å være spontant sosiale når man ikke har felles møteplasser for å være det digitalt. Det skjer mye samhandling med andre som ikke er på pc-en i et kontorlandskap, og selv om det ikke er faglig det som blir snakket om kan det absolutt ha betydning. Disse møteplassene er med på å bygge tillitt mellom personer, skaffe raske avklaringer, det kan være en åpen dør hvor du kan stille spørsmålene du har, eller blir hanket inn når du passerer (Verburg, Bosch-Sijtsema, & Vartiainen, 2013). Det å ikke kunne bygge opp disse styrkene i teamet er vist å gjøre teamene sårbare for prosessstap, men som beskrevet tidligere ser det ut til at dette ikke

gjelder team som har kjent hverandre og jobbet sammen over lengre tid (Jacobsen & Thorsvik, 2022).

Temaet kaffeprat ble aldri nevnt som en del av intervjuguiden, men allikevel tok alle intervjupersonene opp dette på egenhånd. Samtalene ved kaffemaskinen kan være et diskutert tema i forbindelse med hjemmekontor og koronapandemien, og derfor være godt kjent for de fleste. Sånn som intervjupersonene legger det fram kan det virke som om praten ved kaffemaskina fungerer som en liten teambuilding i hverdagen. Intervjuperson 4 sier det er 90% sosialt, intervjuperson 3 beskriver mer ufiltrerte svar, intervjuperson 2 forteller at de som snakker med han ved kaffemaskina daglig kjenner han på en helt annen måte enn de lokasjonene han besøker i ny og ne, og intervjuperson 1 sier at å være samlet å ta en prat rundt kaffemaskina bidrar til at man blir bedre kjent privat.

Det som er interessant å se nærmere på kommentaren fra intervjuperson 4 som sier at 90% av samtalene er sosiale og 10% er faglige, altså samtaler som vil inkludere avklaringer, svar på spørsmål, opplæring og lignende. Intervjuperson 1 sier også at denne praten kan være faglig og da spesielt dreie seg om temaer man ikke ville ringt eller spurt noen via Teams for å finne ut av. Du får muligheten til å lytte til andre diskutere og lære av dem, men og lære dem å kjenne, fordi det gir informasjon om hvilken kunnskap de besitter. Dette er informasjon som styrker og gjør samarbeidet lettere, fordi du blir bedre kjent med rammeverket til personene du har rundt deg.

Det å gå glipp av uformell og spontan kommunikasjon kan gå utover teamfølelsen, muligheten til å bygge tillitt og evnen til å gi konstruktive tilbakemeldinger (Morrison-Smith & Ruiz, 2020). Det skaper trygge rammer hvor deltagerne tør å spørre hverandre spørsmål (Tkalich, Smite, Haugland, & Moe, 2022). Jacobsen og Thorsvik (2022) forteller og at for team som har et høyt behov for kommunikasjon så spiller småprat en viktig rolle for å skape tillitt og samhold, deling av erfaringer, bidrar til berikelse av formell kommunikasjon og fremmer læring både for enkeltpersoner og gruppa.

Selv om den kan ha forandret seg siden 1990 er det interessant å se på uformelle samtaler opp mot forskningen til Kraut et. Al (1990) hvor de undersøkte hvordan en samtale



Figur 12 - Grad av spontanitet

oppstod. Forskningen tok utgangspunkt i at spontane samtaler var mer uformelle enn planlagte samtaler. Gjennom undersøkelsen kommer det frem at hele 51% av samtalenes som er samtaler som oppstår ved å passere noen i gangen eller i møter ved kaffemaskina.

Med spredte lokasjoner hvor medlemmene samles fysisk med deltagere som ikke er i samme prosjekt, eller deltagere som man ikke jobber med tverrfaglig går kommunikasjonen i prosjektet via Teams og mail og lignende kanaler. Sammenligner man med forskningen til Kraut et. Al. (1990) kan man trekke paralleller mellom det å sitte i spredte team til forskningen fordi spredte teammedlemmer ikke nødvendigvis har de samme mulighetene til å starte samtaler spontant eller opportunistisk. Dette er de samtalenes som er med på å styrke temafølelsen og som spiller en viktig rolle i å bygge tillitt (Morrison-Smith & Ruiz, 2020). Og dersom man effektivt bygger tillitt og teamfølelse gjennom uformelle samtaler vil det si at man ender opp med å kunne ha et godt samhold med kollegaer på lokasjonen, men ikke like godt med de som sitter på de andre lokasjonene. Et resultat av dette er at man gjennom arbeidet kan komme til å ville samarbeide med de på egen lokasjon, fremfor å samhandle på tvers av lokasjoner.

Kaffemaskina fungerer som en sosial møteplass hvor man kan samles og lære hverandre og organisasjonen å kjenne. Den fungerer godt for å plukke opp informasjon som man ikke vil kunne plukke opp gjennom pcen, og bidrar til å styrke samarbeidet mellom personer i prosjektet. Det er ikke umulig å få det til digitalt, men det krever innsats fra hver enkelt, og kanskje en smule kreativitet.

5.3.2 Ledelse

Ingen av intervjupersonene snakker om ledelse som et eget fagfelt, eller nevner noe om ulike ledelsesteorier som kan fungere bedre eller dårligere i virtuelle team. Det kan være ulike grunner til dette, blant annet at ikke det er nevnt i intervjuguiden eller at de ikke har akademisk fagkunnskap knyttet til ledelse. Det kan for eksempel være fordi man har tatt stegene opp fra en annen rolle. Det er ikke dermed sagt at ikke personene benytter trekk fra de ulike ledelsesteoriene, for man kan trekke paralleller mellom handlinger og teorier.

Basert på at prosjektene inneholder ulike personer på ulike lokasjoner kan det være naturlig å trekke linjer til situasjonsbestemt ledelse hvor lederstil blir valgt på bakgrunn av kompetanse og vilje til å gjennomføre oppgaver (Northouse, 2016). I situasjonsbestemt

ledelse kan man vurdere en ansatts erfaring og holdninger til oppgavene de skal gjennomføre for å velge en lederstil som kan passe. Dette er derimot ikke temaer de snakker noe særlig om, da det er mer fokus på prosess og saksorientert informasjon.

Det kan derimot være noe enklere å trekke linjer mot transformasjonsledelse og dens 4 l'er, men også her er det lite grunnlag for å stadfeste hvor på skalaen de ulike intervjupersonene er.

Intervjuperson 4 påpeker at noe av jobben som leder er å utfordre prosjektdeltagerne til å utvikle de ressursene de har, selv om de må ut av komfortsonen. Å la enkeltpersoner få ansvar gjennom deltagelse i møter og få direkte spørsmål på det man er god på er med på å styrke og utvikle ressursene i teamet. Han forklarer at det er vanskelig å klare denne jobben via Teams. Noe av grunnen er at det er vanskelig å ha god nok dialog med folk til å klare å vite hvordan man skal få «lurt frem» det beste i dem. Hva han mener med god nok dialog beskriver han ikke.

Disse handlingene peker mot transformasjonsledelse gjennom individuell støtte. Å få den ansatte til å yte mer enn hva de trodde de kunne selv. At man som leder klarer å hente frem ferdigheter og egenskaper den ansatte ikke trodde de hadde selv (Northouse, 2016).

Intervjuperson 2 har fokus på at de som ledergruppe må motivere prosjektet til å ha lyst til å gjennomføre målene de setter. Selv om han har forståelse for at en ingeniør kanskje ikke drives mot mål gjennom av de samme årsakene som han selv. Med ledergruppa har han brukt mye tid på å bli kjent og bygge tillitt til hverandre. Ledergruppa skal jobbe i et miljø hvor de føler seg respektert og hvor de kan være ærlige med hverandre. Dette er de sanne trekkene som man finner i idealisert innflytelse (Northouse, 2016).

Intervjuperson 3 forteller at hun opplever at ordene har mer mening nå som hun er prosjektleder. Hun prøver å snakke prosjektet opp både internt og blant andre. Hun ønsker å belønne de ansatte med en feiring når de har nådd en milepæl og legger generelt vekt på å opptre positivt foran teamet som en rollefigur. Dette passer inn i inspirasjonsdelen ved transformasjonsledelse ettersom hun bruker ordene sine til å motivere de ansatte til å gjennomføre (Northouse, 2016). Hun forteller jo og at de ansatte allerede kjenner hverandre godt og ser kanskje ikke det samme behovet for å bygge et miljø hvor de ansatte føler støtte og respekt, fordi hun opplever at det allerede er der. Med tanke på at hun ikke har teknisk

bakgrunn kan dette og være en naturlig rolle å ta fordi man ikke har kompetanse til å støtte opp om tekniske utfordringer.

Intervjuperson 1 er opptatt av å skape et fagmiljø på egne lokasjoner og ha kontaktpersoner som kan formidle og forklare de ansatte på andre lokasjoner sitt behov, som kan minne noe om at hun tar hensyn til den enkelte. Men ettersom hun ikke klarer å følge opp alle personene i teamet, og beskriver lite hvordan hun og gruppelederne jobber sammen er det vanskelig å plassere henne i transformasjonsledelsesboksen. Blant annet fordi det ikke er så mye informasjon om hvordan hun følger opp enkeltpersoner.

Transformasjonsledere er generelt opptatt av konkrete mål og det å motivere teammedlemmer til å gjennomføre oppgaver som er over eget nivå. De tar seg tid til å coache og hjelpe deltagerne i teamet til å bli bedre (Northouse, 2016). Dette krever at man kjenner den ansatte og klarer å følge opp enkeltpersoner for å vite hva som er deres drivere. Intervjuperson 2 forteller seg at det er vanskelig å kommunisere hva de i ledergruppa brenner for til for eksempel en ingeniør fordi de har andre motivasjoner og andre drivere som gjør at de tenker annerledes. Han synes selv at han har god kontroll på hvordan personene på egen lokasjon har det, men store deler av prosjektet sitter og spredt på andre lokasjoner, og der er han nødt å delegere det ansvaret bort. Det er dette som blir en utfordring når teamene blir store og distribuerte, fordi mye av kontakten må gå via Teams, og man får ikke tatt spontane samtaler i gangen når man ser det er et behov. Dette kan bety at det for ledere i distribuerte team er enklere å benytte transaksjonsledelse hvor forholdet mellom leder og ansatt ikke er noe problem så lenge begge har noe å tjene på det.

Det er utfordrende nok for en leder å velge en lederstil for de ansatte dersom de kjenner hverandre gjennom møter, samtaler i gangen og diskusjoner og avklaringer i forbindelse med prosjekt. Alle intervjupersonene er enige om at ansikt til ansikt er den beste måten å bli kjent på, og det kommer lite informasjon ut fra intervjuene om hvordan de klarer å lede ansatte de ikke kjenner.

Alle intervjupersonene har på et eller annet vis beskrevet at målet er å jobbe for indre motivasjon. De snakker om well-being, stress og trivsel. Å legge opp til at ansatte skal føle de mestrer oppgavene sine, og det har det sosialt og trygt på jobb og får utbytte for det de driver med. Det at folk er drevet av indre motivasjon skaper bedre arbeidsmiljø med produktive

arbeidsvaner, fordi de er mer fornøyde med jobbene og livene sine (Kuvaas, 2018; Vanseenkiste, et al., 2010). Intensjonene er absolutt til stede og intervjupersonene gir inntrykk av at de både tenker og jobber med det, men det utpeker seg et skille mellom hva som skjer digitalt i en arbeidssituasjon, og hva som skjer vekk fra pcen for å ta vare på personene.

5.3.3 Ledelse mot andre lokasjoner

Intervjuperson 3 poengterer at det kan være ekstra viktig å se hver enkelt person når man sitter distribuert, og gjennomføre tiltak som fører til at alle føler seg sett. Sammenligner man med hva intervjuperson 1 sier om å ikke inneha nok kapasitet til å følge opp sin disiplin (med påminnelse om at hun har en 50% stilling som disiplinleder) så kan det virke som intervjuperson 1 delegerer oppfølgingen til enkeltpersoner i teamene lokalt. Dette passer med hva Briner, Hastings og Geddes (2015) forteller om prosjektledelse og evnen til å gi slipp på oppgaver for å la prosjektdeltagerne få de rette omstendighetene. Det kan ha positiv effekt at deltagerne får et kontaktledd lokalt som de kan formidle gjennom. På den andre siden kan det også være med på å minimere hvor mye intervjupersonene klarer å forholde seg til andre lokasjoner fordi de delegerer oppgaver som styrker leder-ansattforholdet.

Intervjuperson 2 forteller mye om samarbeid med lederteamet sitt, og hvor viktig det er for at prosjektet skal fungere. Intervjuperson 1 har noe av den samme vinklingen gjennom sine gruppeledere, som er hennes øyne utad på lokasjonene. Det som er interessant er at de har et tett samarbeid og fokus på å opprettholde god kontakt med disse ledergruppene, som igjen skal ha kontakt med personene i teamet. Det er når intervjuperson 1 og 2 snakker om rollene de har mest samhandling med at man får detaljene i hvordan de samarbeider og jobber som team. For det blir ikke fortalt like mye hvordan de jobber med de som sitter nederst i hierarkiet. Dersom lederne ikke har direkte kontakt med personer i teamet kan de bli oppfattet mer som koordinatorene og hovedbeslutningstakere enn som en ledere (Verburg, Bosch-Sijtsema, & Vartiainen, 2013).

Dersom det ikke blir bygd opp tillitt mellom leder og ansatt kan de ansatte velge å være selektive i hva de velger å dele med lederen noe som kan føre til en misoppfatning av hvordan pulsen på lokasjonen egentlig er (Baltes, Dickson, Michael P. Sherman, & LaGanke, 2002). Splittelse i teamet kan føre til risiko og konflikt og det er større mulighet for at de ansatte kan ha en følelse av isolasjon dersom de jobber i team hvor store deler av teamet

sitter på andre lokasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2022). Det er ikke tegn i intervjuene til at dette er tilfellet, men på bakgrunn av denne delegeringen av oppgaver må man som leder være bevisst på at man ikke nødvendigvis har et reelt bilde på hvordan de andre lokasjonene oppfatter situasjonen.

Personalansvaret ovenfor de ansatte i prosjektet ligger hos en linjeleder i basisorganisasjonen, men som intervjuperson 3 sier så er det de som prosjektledere som er tettest på de ansatte gjennom daglig arbeid. Dette gjør det nødvendig med et samarbeid mellom prosjektleder og basis som skal bygge opp ressursene i prosjektet. Dersom ikke prosjektleder har kontakt med personene som skal følges opp betyr det at informasjonen man trenger for å ta slike avveininger igjen må komme fra noen andre, som for eksempel gruppeledere som skal legge frem sin mening til en annen person som skal ta vurderingen.

Intervjuperson 2 og 3 forteller at de ønsker å være tilgjengelige for de ansatte og at de prøver å ha ledig tid i kalenderen. For at dette skal fungere må den ansatte velge å ta kontakt. Intervjuperson 2 er klar over distansen mellom ulike nivåer i hierarkiet og beskriver at en ingeniørs motivasjon og eierskap til prosjektet ikke er den samme som den de har i ledergruppa. Dette igjen styrker uttalelsen om at prosjektlederrollen er en mer administrativ stilling som innebærer administrasjon, drift og forvaltning.

Det må nevnes at det kan være ulike grunner til at personene ikke tar opp lederstiler og trekker frem disse synspunktene i intervjuene. Igjen kan man trekke inn kommunikasjonsmodellen og vurdere om de som kilde til informasjonen forteller intervjueren hva de tror at vedkommende vil høre (Byron, 2008). Dette er personer som til daglig jobber i konkrete prosjekter som er sterkt preget av klare roller og systemer og hvor gjennomføring av oppgaver er det man blir målt på og får betalt for av kunden (Briner, Hastings, & Geddes, 2015). Det kan derfor hende at intervjuguiden, gjennomføring og hva de har tenkt de kommer til å bli spurt om spiller inn på temaene som ble diskutert.

5.3.4 Tillitt

Et av temaene som ser ut til å være spesielt i distribuerte team er tillitt. Dette har vært nevnt et par ganger tidligere i kapitlet, men tas opp igjen fordi det er et sammensatt tema. Tillitt er en finurlig ting som stadig vender tilbake i disse diskusjonene, og man er avhengig av en viss tillitt dersom man skal gjennomføre en oppgave. Splittede team kan føre til høyere risiko

og konflikt (Jacobsen & Thorsvik, 2022), være sårbare for prosessstap og ytelsesproblem, spesielt i en oppstartsfase (Verburg, Bosch-Sijtsema, & Vartiainen, 2013). Som igjen kan gå utover produktiviteten (Tkalich, Smite, Haugland, & Moe, 2022). Dette bygger videre på sitatet til intervjuperson 4 som sier at man spesielt i starten av et prosjekt bør møtes fysisk for å bygge gode relasjoner og tillitt med gruppen før man kan gå over til å bruke Teams.

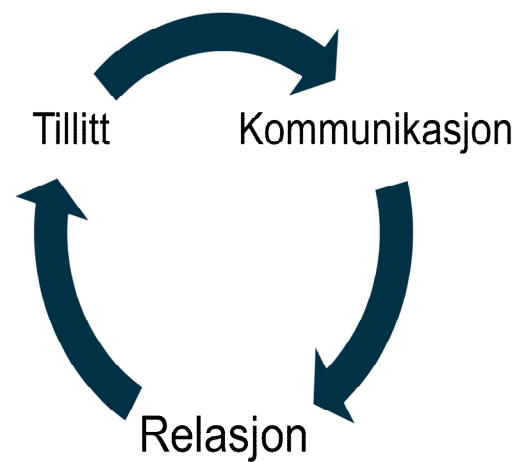
Intervjuperson 2 hevder at han kjenner relativt greit på pulsen på egen lokasjon, men at han ikke får samme følelsen på andre lokasjoner. Når han snakker om hvordan de som ledergruppe har klart å få til et så godt samarbeid handler det om åpen og ærlig kommunikasjon og tillitt til hverandre. Gode relasjoner med tillitt til leder fører til at det er mer sannsynlig at de vil snakke åpenhertig om hvordan de opplever arbeidet (Jacobsen & Thorsvik, 2022). Men som nevnt tidligere kan det være vanskelig å få den kommunikasjonen med personer man ikke snakker sammen med på uformelle arenaer. Et av forslagene fra intervjuperson 3 som har kommet for å styrke denne relasjonen er å samles fysisk i forbindelse med feiring.

Den tredje l-en i transformasjonsledelse baserer seg på hensyn til den enkelte. Dette går ut på å følge opp den enkelte og gi følelsen av å være respektert. Ledere som fremmer hensynet til den enkelte er opptatt av å ha et miljø hvor de ansatte kan føle støtte og bli hørt (Northouse, 2016). Å bygge opp et sånt miljø digitalt finnes det ingen god oppskrift på. Intervjupersonene virker til å bygge opp samarbeid i teamene gjennom oppgaver og gjennomføring av prosjektet. Intervjupersonene forteller at det er viktig å møtes ansikt til ansikt, men forteller lite om hvordan man da skal gå frem for å bygge teamene, spesielt digitalt. De ønsker å ha samarbeid på tvers av lokasjonene, men har ingen konkrete planer for hvordan kommunikasjonen mellom personer på de ulike lokasjonene kan forbedres. De sier heller ikke noe om de ser et behov for om den bør forbedres.

Det å ha tillitt til andre, vite hvordan de tenker, og skape en enhetlig gruppe gjør at ledelse av distribuerte team er vanskeligere enn tradisjonell ledelse. Ved tradisjonell ledelse har man fordelene av tilstedeværelse og direkte interaksjon (Efimov, Harth, & Mache, 2020). Rad og Levin (2003) forklarer at måten å skape åpenhet i team på er annerledes ved digital ledelse og at man derfor må benytte andre strategier for å kunne finne pulsen i teamet. Dette reflekterer og intervjuperson 2 over når han forteller at det er krevende å ta vare på individet i store, komplekse prosjekter med stor fysisk avstand.

Tillitt skapes gjennom kommunikasjon og relasjoner og for å gjennomføre oppgaver i team er man avhengig av at mange ulike personer har tillitt til hverandre (Zidane, 2021). Det kommer frem av oppgaven at kommunikasjon er en nøkkelegenskap som må ligge til grunn for å oppnå gode relasjoner. I begynnelsen av kapitlet ble det nevnt at prosjektene til intervjupersonene stort sett består av de samme personene som igjen gir et stabilt grunnlag for å skape tillitt til hverandre. Briner, Hastings og Geddes (2015)

beskriver at ettersom de jobber stabilt i det samme prosjektet er det lettere å forstå hva prosjektledelsen ønsker at de skal oppnå. Dette er et godt utgangspunkt for å bygge opp et godt teamsamarbeid.



Figur 13 - Grafisk fremstilling av sammenhengen mellom relasjon, tillitt og kommunikasjon

6 Avslutning

6.1 Konklusjon

Gjennom denne oppgaven har målet vært å samle erfaringer for å belyse hvordan det er å sitte som prosjekt- og teamleder i distribuerte team ved hjelp av teorier rundt kommunikasjon og ledelse. Denne oppgaven tar for seg refleksjoner rundt kommunikasjon og relasjonsbygging med problemstillingen:

«Hvilke erfaringer har prosjekt- og teamledere fra ledelse av distribuerte team?»

Dette er en stor oppgave, som man kunne ha brukt lang tid på å studere, fordi det er mange temaer som er verdt å belyse og mange personer som er involvert. Forskningsspørsmålene er derfor er med på å avgrense oppgaven.

Forskningsspørsmålene under vil på samme måte som drøftingen dele opp konklusjonen i tre underkapitler, med et for hvert punkt.

- Hva skiller seg ut ved drift av prosjekter med distribuerte team?
- Hvordan kommuniserer prosjekt- og teamledere med teamdeltagerne i distribuerte team?
- Hvilken rolle har prosjekt- eller teamleder for relasjoner mellom deltagere i distribuerte team?

Erfaringer fra intervjupersonene gir inntrykket av at de tekniske oppgavene og programvarene for distribuerte team er tilgjengelig. Det som kommer frem som den største utfordringen er kommunikasjonen når man ikke kan snakke sammen ansikt til ansikt. Man har lettere for å ta kontakt med personer som sitter i sitt eget fellesskap og har en høyere terskel for å ta kontakt med personer gjennom digitale plattformer.

Det snakkes lite om oppgavene som er knyttet til ledelse og fokuseres mer på de administrative oppgavene. Dette gjør det vanskelig å finne lederstiler som passer godt for distribuert ledelse, fordi funnene gir et lite sammenligningsgrunnlag. Det er derimot klart at lederne er bevisst at prosjektdeltagerne er nøkkelen til å gjennomføre prosjektet og at de er avhengig av å ha en god og stabil arbeidshverdag hvor det legges til rette for motivasjon og utvikling.

Ettersom man i mange selskaper ikke har muligheten til å velge bort denne typen kontorløsning bør prosjekt- og teamledere være bevisste på hvilke utfordringer som oppstår når man sitter spredt over ulike lokasjoner, men og hvordan man kan håndtere dem. For det ser ut til at disse teamene som alle har lang erfaring med distribuerte team får samarbeidet til å fungere godt både fordi de er kjent med arbeidsmetoden, men også fordi de kjenner hverandre og hverandres arbeidsmetodikk.

6.1.1 Drift

Programvarene nevnt i intervjuene dekker behovene for å gjennomføre oppgavene og det kommer frem gjennom oppgaven at selve driften av prosjektet er relativt lik om den skal gjennomføres i spredte eller samlede team. Rutineoppgaver og prosedyrer fungerer godt på begge plattformer og disse digitale løsningene kan like gjerne benyttes for team som har mulighet til å samles. I de daglige arbeidsoperasjonene virker det ikke å være store forskjeller som skiller tradisjonelle og distribuerte team.

6.1.2 Kommunikasjon

Hovedsakelig er det e-post og chat- og videokonferanseprogrammet Microsoft Teams som benyttes til kommunikasjon i distribuerte team, fordi det gir mulighet for møter, enkeltsamtaler og direktemeldinger. Informasjonsdelingen i distribuerte team er høy og fordi man ikke klarer å opprettholde det samme tempoet på informasjonsutvekslingen som i tradisjonelle team kan man ende opp med at prosessen totalt sett tar lengre tid.

Funnene viser og at det er større problemer med å ta kontakt gjennom digitale plattformer enn ansikt til ansikt. Det virker derimot ikke som dette har et stort fokus hos lederne som virker å være mer opptatt av prosessene til tross for at dårlig kommunikasjon mellom prosjektdeltagerne kan føre til prosesstap og ytelsesproblemer.

Ulike programmer benyttes til ulik informasjon og at beskjeden kan ha ulik funksjon og tyngde utfra hvilken kanal den sendes. Formelle beskjeder som inneholder klare og strukturerte beskjeder som gjerne skal kunne etterprøves sendes gjerne via mail, mens chat benyttes til mer uformell kommunikasjon. Bruk av tekst for kommunikasjon kan oppleves som mindre effektivt og tidkrevende fordi man er nødt å vente på svar og mangel på informasjon i form av kroppsspråk, ansiktstrekk og tonefall gjør at det enklere misforstås.

Møter og samtaler digitalt er en stor del av arbeidshverdagen til disse teamene. Det er både for- og ulemper med dette. Blant annet inneholder digitale møter mindre småprat og er raskere og mer effektivt gjennomført, samtidig har de en tendens til å bli flere og terskelen for å melde seg på samtalen i møtet oppleves som høyere. Det er bruk av kamera vil berike samtalen betraktelig og føre til bedre menneskelig kontakt med mottaker. Det er varierende bruk i ulike selskaper, men det oppleves at man er mer til stede og mer oppmerksom og engasjert under møtet dersom det tas i bruk.

6.1.3 Relasjoner

Muligheten for å kunne være spontant i samtaler med personer blir borte i den forstand at man ikke har mulighet til å treffes nøytrale møteplasser på kontoret. Uformelle samtaler på disse møteplassene bidrar positivt både med faglig og sosial tilknytning. Disse samtalerne er med på å bygge tillitt og samarbeid i teamet i tillegg til at de kan fremme læring som både enkelt individ og gruppe. Denne tilknytningen kan dannes digitalt, og vises gjerne i team som har klare arbeidsoppgaver og har arbeidet sammen over lengre tid.

Funnene peker mot at prosjekt- og teamlederne er prosessorienterte og fokuserer på etablering av relasjoner gjennom arbeidsoppgaver fremfor klassiske teambuildinger på tvers av lokasjonene. Det er fokus på at man skal ha et sosialt og faglig miljø lokalt som man trives i, men samarbeidet på tvers av lokasjonene får mindre oppmerksomhet. Ettersom personer med spredte lokasjoner ikke har den samme muligheten til spontane og uformelle samtaler vil det si at de er oppfordret til å bygge relasjoner på bakgrunn av faglige og formelle samtaler.

Det kommer frem fra oppgaven at prosjekt- og teamlederne føler de klarer å kjenne på «pulsene» blant de personene de omgås til vanlig og at dette henger sammen med både kommunikasjon og relasjonsbygging. Gode relasjoner bidrar til tillitt og god kommunikasjon, men når man ikke klarer å opprette dette gjennom digitale plattformer blir samarbeidet svekket og det blir vanskeligere å få tak på hvordan «pulsene» er på andre lokasjoner.

Det blir nevnt flere utfordringer enn muligheter med å sitte spredt, men noen fordeler er det. Muligheten til å kunne samle ekspertise for å danne lokale fagmiljø og hente inn eksterne ressurser og kompetanse ved behov er faktorer som er med på å berike teamene gjennom kunnskap, variert bakgrunn og gode diskusjoner (Guido Hertel & Geister, 2005). I tillegg vil det for ansatte i olje- og gassnæringen by på muligheter for å kunne samarbeide tett

sammen med personer offshore og få direkte tilbakemeldinger på tanker og ideer gjennom et driftsteknisk perspektiv. De utfordringene som blir nevnt handler om relasjonsbygging og kommunikasjon og generelt sett.

6.2 Diskusjon

Det er alltid lurt å se seg tilbake etter endt arbeid for å vurdere hva som har fungert, og hva som kunne vært gjort annerledes.

6.2.1 Oppgavens avgrensning og videre forskning

Denne oppgavens funn kan benyttes som en innføring og opplysning om hvilke muligheter og utfordringer som kan oppstå i distribuerte team, og hvilke følger valg knyttet til kommunikasjon og relasjonsbygging kan føre til.

Ettersom oppgaven avgrenser seg til kommunikasjon og relasjonsbygging og det er ikke lagt vekt på kulturforståelse. For å styrke oppgavens relevans og få en bedre helhetsforståelse burde man derfor undersøke mer rundt disse temaene. De henger tett sammen med hvordan man klarer å bygge tillitt og relasjoner i team, og hvilke valg man tar gjennom valg av kommunikasjonsmetode.

For å kunne overføre innholdet i oppgaven som en helhetlig forståelse trengs det mer forskning for å styrke resultatene og argumentere for troverdighet og nytteverdi. Intervjupersonene er fire erfarne prosjekt- og teamledere som har mye variert kunnskap om temaet, men fordi de sitter i ulike lederposisjoner får man kun et overblikk disse bedriftene i olje- og gasssektoren. Derfor kunne det vært interessant å få styrket uttalelsene med flere intervjupersoner i liknende stillinger, og gjerne også andre selskap for å undersøke utsagnenes reliabilitet.

7 Bibliography

- Askehave, I., & Norlyk, B. (2006). *Meaning and messages*. Århus: Academica.
- Baltes, B. B., Dickson, M. W., Michael P. Sherman, C. C., & LaGanke, J. S. (2002, Januar 1). Computer-Mediated Communication and Group Decision Making: A Meta-Analysis. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 87(1), 156-179.
- Bjørnnes, A. K., & Gjevjon, E. R. (2019). Kvalitet i kvantitativ metode - et innblikk. *Forskningens ABC*.
- Bradberry, T., & Greaves, J. (2009). *Emotional intelligence 2.0*. San Diego: TalentSmart.
- Briner, W., Hastings, C., & Geddes, M. (2015). *Prosjektledelse*. Gyldendal.
- Byron, K. (2008, April). Carrying too Heavy a Load? The Communication and Miscommunication of emotion by email. *The Academy of management review*.
- Byron, K., & Balridge, D. C. (2005, August). Toward a model of nonverbal cues and emotion in email. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, ss. B1-B6.
- Dalland, O. (2020). *Metode og oppgaveskriving*. Oslo: Gyldendal.
- Drageset, S., & Ellingsen, S. (2011). Å skape data fra kvalitativt forskningsintervju. *Sykepleien Forskning*, 332-335.
- Ebdrup, N. (2012, Februar 27). Hentet fra Forskning.no: <https://forskning.no/filosofiske-fag/hva-er-hermeneutikk/722732>
- Efimov, I., Harth, V., & Mache, S. (2020). Health-oriented self- and employee leadership in virtual teams: A qualitative study with virtual leaders. *International journal of environmental research and public health*.
- Glasø, L., & Thompson, G. (2013). *Transformasjonsledelse*. Oslo: Gyldendal.
- Grenness, T. (2020). *Slik løser du metodeproblemene i bachelor- og masteroppgaven*. Oslo: Cappelen Damm.
- Guido Hertel, U. K., & Geister, S. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human resource management review* 15, 69-95.
- Guinra, A. O., Webster, J., & Staples, D. S. (2012, September 25). A meta-analysis of the consequences of virtualness on team functioning. *Informaiton & management, volume 40, issue 6*, ss. 301-308. Hentet Mai 19, 2023 fra <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378720612000626>
- Hertel, G., Konradt, U., & Voss, K. (2006, Desember). Competencies for virtual teamwork: Development and validation of a web-based selection tool for members of distributed teams. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, ss. 477-504. doi:<https://doi.org/10.1080/13594320600908187>
- HMS Norge. (2023, November 16). *HMS Norge*. Hentet fra HMS Norge: <https://hmsnorge.no/component/k2/item/534-prosedyrer-rutiner-instrukser,-hva-er-forskjellen>

- Hogge, A. (2022). *Project management skills for highly successful virtual project teams*. Liberty University, School of business.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2022). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget.
- Johannessen, R. (2021, Mai 22). Tilstedeværende Ledelse - I en digital tid. (D. d. Paoli, Intervjuer) Hentet fra <https://mentor-as.no/ledelse-under-koronapandemien/>
- Kraut, R. E., Fish, R. S., Root, R. W., & Chalfonte, B. L. (1990, Februar). Informal Communication in Organizations: Form, Function, and Technology. *Human reactions to technology: Claremont symposium on applied social psychology*, ss. 145-199.
- Krumm, S., Kanthak, J., Hartmann, K., & Hertel, G. (2016, April 11). *What does it take to be a virtual team player? The knowledge, skills, abilities, and other characteristics required in virtual teams*. Hentet Mai 19, 2023 fra <https://doi.org/10.1080/08959285.2016.1154061>
- Kuvaas, B. (2018). Chapter 12: The Relative Efficiency of Extrinsic and Intrinsic Motivation. I A. Sasson, & A. Sasson (Red.), *At the Forefront, Looking Ahead* (ss. 198-213). Universitetsforlaget. doi:<https://doi.org/10.18261/9788215031583-2018-13>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*.
- L. Jarvenpaa, S., & Leidner, D. E. (1998, Juni). Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Journal of Computer-Mediated Communication*. doi:10.1111/j.1083-6101.1998.tb00080.x
- Lerdal, A. (2009, Oktober 26). Metodekapitlet. *Sykepleien Forskning*, ss. 239-241. Hentet fra <https://sykepleien.no/forskning/2009/10/metodekapitlet>
- Lofnes, P. S. (2023, April 18). Hva kjennetegner et prosjekt? *Prosjektbloggen*. Hentet September 04, 2023 fra <https://www.prosjektbloggen.no/hva-kjennetegner-et-prosjekt>
- Malterud, K. (2002, Oktober). Kvalitative metoder i medisinsk forskning – forutsetninger, muligheter og begrensninger. Hentet fra <https://tidsskriftet.no/2002/10/tema-forskningsmetoder/kvalitative-metoder-i-medisinsk-forskning-forutsetninger-muligheter>
- Morrison-Smith, S., & Ruiz, J. (2020). Challenges and barriers in virtual teams: a literature review. *SN Applied Sciences*.
- Nilsson, B. (2007, Mars 17). Gadammers hermeneutikk. *Sykepleien Forskning*, ss. 266-268.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership - theory and practice* (7. utg.). SAGE Publications Inc.
- Rad, P. F., & Levin, G. (2003). *Achieving Project Management Success using Virtual Teams*. J. Ross Publishing.
- Rehman, A. U., & Abbas, M. (2021). Role of project management in virtual teams success. *iKSP Journal of Computer Science and Engineering*, 32-42.

- Says, L. (1998). *InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*: Steinar Kvale. Thousand Oaks, CA: Sage, 1996. 326 pp. *American Journal of Evaluation*, 267-270.
- Tjora, A. (Regissør). (2022). *Kvalitative forskningsmetoder: Hva er poenget?* [Film]. Youtube. Hentet November 23, 2023 fra <https://www.youtube.com/watch?v=kr0DsyYQ61M>
- Tkalich, A., Smite, D., Haugland, N., & Moe, N. B. (2022). What happens to psychological safety when going remote? *IEEE Software*.
- Vanseenkiste, M., NEyrick, B., Niemiec, C. P., Soenens, B., Witte, H. D., & Broeck, A. V. (2010, Desember 24). On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: A self-determination theory approach. *Journal of occupational and organizational psychology*, ss. 251-277. doi:<https://doi.org/10.1348/096317906X1111024>
- Verburg, R. M., Bosch-Sijtsema, P., & Vartiainen, M. (2013). Getting it done: Critical success factors for project managers in virtual work settings. *International Journal of Project Management, Volume 31, Issue 1*, ss. 68-79. Hentet Mai 19, 2023 fra <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.04.005>
- Zidane, Y. J.-T. (2021, July). Building trust within virtual projects. *PM World Journal*, ss. 01-24.
- Aarhus Universitet. (2023, November 15). *Metodeguiden*. Hentet fra Metodeguiden: <https://metodeguiden.au.dk/reliabilitet>

Vedlegg 1: Vil du delta i forskningsprosjektet

Hvordan er det å være prosjektleder for distribuerte team?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å sanke inn erfaringer fra prosjekt- eller teamledere med kjennskap til teamarbeid på tvers av lokasjoner. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet er å innhente erfaringer fra prosjekt- og teamledere som jobber med/i distribuerte team for å benytte til masteroppgaven. Det skal undersøkes hvordan det er å jobbe med og lede team som sitter på ulike lokasjoner og hvor mye av arbeidet og kommunikasjonen foregår digitalt.

Jeg ønsker å se nærmere på hvordan man setter sammen og samarbeider i geografisk spredte team. Hvilken rolle prosjekt- og teamleder har i forbindelse med relasjonsbygging, hvordan kommunikasjonen i slike team foregår og hvordan man holder oversikt over planer og ressurser i distribuerte team.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Mariann Solberg (student) er ansvarlig for prosjektet.

Marte Fanneløb Giskeødegård (veileder)

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du har fått spørsmål om å bli med på prosjektet fordi du har en rolle som kan tilføre gode innspill til oppgaven i tillegg til at bedriften du jobber for har ansatte på ulike lokasjoner.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer det at du deltar på et intervju enten via Teams eller ansikt til ansikt. Det vil bli satt av 60 min til intervjuet. Samtalen vil bli tatt opp med video eller lyd avhengig av om det blir via teams eller ansikt til ansikt. Dersom intervjuet foretas via teams er det ønskelig at kameraet er på, for å få det til å bli så likt en normal samtale som mulig.

Innholdet fra intervjuet vil bli transkribert og anonymisert i oppgaven.

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 skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Studenten vil ha behandlingsansvar for opptaket og opptaket og transkripsjonen vil bli lagret med et navn som ikke kan spores tilbake til deg.

Det er kun student og veileder som vil ha tilgang til transkripsjonen som blir laget på bakgrunn av

video/lydopptaket.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 15. mars 2024. Etter prosjektslutt og etter sensuren er levert vil både opptak og transkripsjoner bli slettet.

Det kan forekomme forskyvning av innlevering eller sensur for oppgava, da vil denne fristen bli forlenget. Dette er til informasjon.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør 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 Mariann Solberg ved xxx mobilnr xxx.*
- *Veileder ved NTNU Marte Fanneløb Giskeødegård marte.giskeodegard@ntnu.no .*

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Marte Fanneløb Giskeødegård
Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Mariann Solberg
Matergradstudent

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Hvordan er det å være prosjektleder for distribuerte team?*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

.. å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2:

Spørsmål	Temaer	Spørsmål	Åpne spørsmål å stille
Kan du fortelle litt hvordan du har endt opp i den stillingen du har i dag?	Utdanning Ansiennitet Bakgrunn Erfaring	Hvor lenge gjorde du det? Hvor store prosjekt jobber du med? Hvilke erfaringer ga det deg?	Hvordan hadde det seg? Hvordan var det?
Hva mener du er viktig når man skal sette sammen team som ikke skal sitte på samme lokasjon?	Egen mening Teammedlemmer Distribuerte team	Hvorfor er det viktig for deg? Hvordan tenker du når du skal plukke ut deltagere til teamet? Mener du alle kan jobbe i slike team? Hvilke egenskaper tror du er gode å ha når man jobber fra ulike plasser? Har du testet å gjøre det på andre måter? Er det sann dere gjør det i bedriften? Hva gjør at dette fungerer?	Hva mener du om det? Hvorfor gjør du det sånn? Hvordan da? Hvordan forholder du deg til det?
Hvordan kommuniserer dere i disse teamene?	Programvare Digital kommunikasjon Oppfølging Effektivitet	Går kommunikasjonen av seg selv eller blir det mye planlagt med møter? Hvilke programmer bruker dere for å snakke sammen i teamet? Hvordan bruker dere disse programmene? Hvorfor fungerer disse programmene? Snakker dere mer eller mindre sammen når dere sitter spredt? Ville teamet ha kommunisert slik om dere satt på samme plass og? Hva tror du er for og ulemper med å kommunisere så mye digitalt? Hvor mye av den praten er sosialt?	Hvordan snakker dere sammen da? Hvordan syns du det fungerer? Hvor mange er med på det? Hvordan opplever du det? Hvilke fordeler har det? Hvor effektivt er det? Hva kan være utfordringen med det? Hvordan reagerer resten av teamet på det?
Påvirker det samarbeidet mellom teammedlemmene at de sitter på ulike lokasjoner?	Samarbeid Ulikt fra samlokaliserte team Kultur Relasjoner Tillitt	Merker du noe forskjell i effektiviteten når de ikke sitter samlet? Hva skiller seg ut ved å jobbe spredt kontra samlet? Virker det som de klarer å knytte relasjoner i teamet? Er det noen tiltak man kan gjøre for å knytte kontakt mellom deltagerne? Hvordan opplever du det å skulle bygge teamfølelse når man ikke kan møtes? Hvordan samarbeider deltagerne sammen for å løse oppgavene sine?	Hvilke utfordringer opplever du da? Fungerer det godt? Hvilke forskjeller opplever du? Hvorfor mener du det? Hvordan da?
Hvordan klarer du som prosjektleder å vite om prosjektet ditt er i rute?	Programvarer Møter Sjekklistor Status på planer	Har du faste møter med prosjektet for å høre hva status er? Har du programvare som gir deg oversikt over leverte/ikke leverte dokumenter? Har du egne metoder for å holde oversikten når dere ikke er samlet? Kunne du ha hatt bedre oversikt over prosjektet om dere satt på samme lokasjon? Trenger du å vite flere detaljer rundt prosjektet når ikke teamet er samlet?	Hvorfor gjør dere det sånn? Hva er fordelene med det? Hvordan syns du det fungerer? Hvordan gjennomfører dere det? Hvem har ansvaret for det? Hvor mye detaljer vil du høre om da?
Avslutning		Er det noe spesielt du vil legge til med tanke på hva vi har snakket om? Har jeg forstått det rett? Noe du vil legge til?	



Vedlegg 3:

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer

116643

Vurderingstype

Automatisk ?

Dato

18.10.2023

Tittel

Hvordan er det å være prosjektleder for distribuerte team?

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for ingeniørvitenskap / Institutt for havromsoperasjoner og byggteknikk

Prosjektansvarlig

Marte Fanneløb Giskeødegård

Student

Mariann Jenssen Solberg

Prosjektperiode

16.10.2023 - 15.03.2024

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 15.03.2024.

[Meldeskjema](#) **Grunnlag for automatisk vurdering**

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
 - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
 - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
 - Fagforeningsmedlemskap
 - Genetiske data
 - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
 - Helseopplysninger
 - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertridelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

Informasjonssikkerhet

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

