

Kommunikation och tillit i virtuella team


– En kvalitativ studie om medarbetares och ledares upplevelser av att arbeta inom virtuella team

Karl Bergström
Robert Boklund

Communication and trust in virtual teams

– A qualitative study about co-workers and leaders' perception of working in virtual teams

Karl Bergström
Robert Boklund

 <p>LINKÖPINGS UNIVERSITET</p>	<p>Institutionen för beteendevetenskap och lärande 581 83 LINKÖPING</p>	<p>Seminariedatum 2019-06-05</p>
---	---	---

<p>Språk (sätt kryss före) <input checked="" type="checkbox"/> Svenska/Swedish <input type="checkbox"/> Engelska/English</p>	<p>Rapporttyp (sätt kryss) <input checked="" type="checkbox"/> Uppsats grundnivå <input type="checkbox"/> Uppsats avancerad nivå</p>	<p>ISRN-nummer (fylls i av student) LIU-IBL/PA-G--19/24--SE</p>
---	---	--

<p>Titel Kommunikation och tillit i virtuella team – En kvalitativ studie om medarbetares och ledares upplevelser av att arbeta inom virtuella team</p> <p>Title Communication and trust in virtual teams– A qualitative study about co-workers and leaders’ perception of working in virtual teams.</p> <p>Författare Kalle Bergström & Robert Boklund</p>
<p>Sammanfattning Syftet med uppsatsen är att bidra med kunskap om virtuella team, genom att undersöka medarbetares och ledares upplevelser av att arbeta inom sådana team. Uppsatsens resultat förväntas kunna bidra till en ökad kunskap om virtuella team som verkar inom samma tidzon samt hur tillit och kommunikation förhåller sig inom virtuella team. Uppsatsen innefattar nio semistrukturerade intervjuer som genomförts med både ledare och medarbetare för att besvara frågeställningarna och genom det uppnå syftet. Att skapa en stark tillit mellan individerna i ett virtuellt team är det som anses svårast. Resultatet visade dock att virtuella team i dagens arbetsmiljö inte har samma problematik som de tidigare haft. Slutsatsen som drogs var att under premissen att virtuella team arbetar inom samma tidszon så påverkas arbetet inte i någon större utsträckning.</p>

<p>Nyckelord Tillit, kommunikation, virtuella team, samarbete och avstånd</p>
--

Sammanfattning

Syftet med uppsatsen är att bidra med kunskap om virtuella team, genom att undersöka medarbetares och ledares upplevelser av att arbeta inom sådana team. Uppsatsens resultat förväntas kunna bidra till en ökad kunskap om virtuella team som verkar inom samma tidszon samt hur tillit och kommunikation förhåller sig inom virtuella team. Uppsatsen innefattar nio semistrukturerade intervjuer som genomförts med både ledare och medarbetare för att besvara frågeställningarna och genom det uppnå syftet.

Att skapa en stark tillit mellan individerna i ett virtuellt team är det som anses svårast. Resultatet visade dock att virtuella team i dagens arbetsmiljö inte har samma problematik som de tidigare haft. Slutsatsen som drogs var att under premissen att virtuella team arbetar inom samma tidszon så påverkas arbetet inte i någon större utsträckning.

Nyckelord: Tillit, kommunikation, virtuella team, samarbete och avstånd

Abstract

The aim of the study is to contribute with knowledge about virtual teams by investigating co-workers and leaders' perception of working in such teams. Nine semi-structured interviews with co-workers and leaders were made in this qualitative case study.

In line with previous studies, the result reveals that creating trust is considered the most difficult for the individuals within virtual teams. Virtual teams in today's working environment do not have the same problems as they used to have. It was concluded that if virtual teams work within the same time zone, the work is not affected to a great extent.

Key words: Trust, communication, virtual teams, virtual work, cooperation and distance

Redovisning av ansvar och arbetsfördelning

Uppsatsens arbetsfördelning har delats jämbördigt mellan författarna genom uppsatsens delar. Den enda delen av arbetet som gjordes självständigt var transkriberingen av intervjuerna och detta gjordes för att effektivisera tiden. Under arbetets gång har diskussion förts i syfte att kritiskt revidera uppsatsen och för att ytterligare stärka samarbetet mellan författarna. Båda författarna har ett gemensamt ansvar över uppsatsen och innehållet i den.

FÖRORD

Tack till Organisation X, våra kontaktpersoner på Organisation X och de personer som har ställt upp på intervjuer. Ett stort tack riktar vi även till vår handledare Agneta som hjälpt oss att reda ut problem som uppstått längs vägen och som agerat en viktig länk i uppsatsarbetet.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1.1 Bakgrund Organisation X	1
1.2 Syfte	2
1.2.1 Frågeställningar	2
1.3 Avgränsningar	2
1.4 Centrala begrepp	3
1.4.1 Tillit	3
1.4.2 Kommunikation	3
2. TEORETISK REFERENSRAM	4
2.1 Tidigare forskning	4
2.1.1 Organisationer och virtuella team	4
2.1.2 Virtuella team	5
2.1.3 Kommunikation och informationsmedium	6
2.1.4 Tillit	8
2.1.5 Ledare i virtuella team	9
2.2 Teoretisk utgångspunkt	12
2.2.1 Kommunikation	12
2.2.2 Media Synchronicity theory	13
2.2.3 Tillit	14
3. METOD	15
3.1 Metodologi	15
3.2 Genomförande	15
3.2.1 Urval och informanter	15
3.2.2 Intervjuerna	16
3.2.3 Datainsamling	16
3.2.4 Bearbetning- och analys av data	17
3.3 Kvalitetsvärdering	18
3.4 Etiska överväganden	19
3.5 Metoddiskussion	20
4. RESULTAT	23
4.1 Medarbetarnas upplevelser av virtuella team inom Organisation X	23
4.1.1 Samarbetets betydelse inom virtuella team	23
4.1.2 Skillnader mellan virtuella team och fysiska team	24
4.1.3 Informationsmedium och mängden kontakt	25

4.1.4 Förtroende och ansvarstagande	26
4.2 Ledarnas upplevelser av virtuella team inom Organisation X	27
4.2.1 Samarbetets betydelse inom virtuella team.....	27
4.2.2 Utmaningar i virtuella team.....	28
4.2.3 Informationsmedium och mängden kontakt	29
4.2.4 Förtroende och ansvarsgivande	31
4.3 Resultatsammanfattning	32
5. DISKUSSION	32
5.1 Hur karaktäriserar medarbetare och ledare de virtuella team de arbetar med eller i?	32
5.2 Hur karaktäriserar medarbetare och ledare kommunikation i ett virtuellt team?	34
5.3 Hur karaktäriserar medarbetare och ledare på tilliten i deras virtuella team?.....	38
6. SLUTSATS	41
6.1 Praktiska implikationer.....	41
6.2 Förslag till fortsatt forskning	42
7. REFERENSER.....	43
BILAGOR.....	46
Bilaga 1: Informationsbrev.....	46
Bilaga 2: Intervjuguide medarbetare	47
Bilaga 3: Intervjuguide ledare.....	49

1. INLEDNING

Virtuella team är ett fenomen som har existerat sedan IT-utvecklingen tog fart och Townsend, Demarie och Hendricksson (1998) menar att uppkomsten av detta bland annat beror på den ökade förekomsten av platta organisationer, som medfört att organisationer behöver delegera mer uppgifter till medarbetarna. En annan faktor som gjort att virtuella team växt fram är att organisationer behövt anpassa sig efter människors ökade förväntningar på en modern organisation då medarbetarna växt upp i en mer teknisk miljö. Detta i sig har gjort att virtuella team har blivit ett relevant forskningsområde och ett intressant arbetssätt för moderna organisationer.

De informationsmedium som finns idag har möjliggjort för individer att inte vara låsta till ett enskilt kontor utan istället ha möjlighet att arbeta från olika arbetsplatser. Organisationer har därmed implementerat arbetsgrupper som samarbetar utifrån skilda geografiska platser. Dessa arbetsgrupper benämns virtuella team och hur dessa virtuella team använder olika informationsmedium för att kommunicera kommer vara en central del i denna uppsats. En annan viktig aspekt i den virtuella arbetsmiljön är tillit, då tillit är det som anses förbinda virtuella team (Kirkman, Rosen, Gibson, Tesluk och McPherson, 2002). Samtidigt menar författarna att det är svårt att bygga tillit i en virtuell miljö, då fysiska träffar inte alltid är genomförbara. Därför kommer uppsatsen också undersöka hur tillit förhåller sig i virtuella team. Med bakgrund i ovanstående utmaningar, är virtuella team ett fenomen som inte är helt oproblemiskt. Det kan därför tänkas att det kommer uppstå utmaningar för ledare och medarbetare som arbetar i virtuella team.

En organisation som använder sig av virtuella team är Organisation X (som i verkligheten heter något annat). Organisation X är en nationell organisation som har fastigheter belägna över hela Sverige. Detta innebär att virtuella team blir ett vardagligt inslag i det dagliga arbetet. Organisation X är verksamma inom fastighetsbranschen och har ungefär 150 anställda.

Ämnet som uppsatsen behandlar är viktigt då virtuella team i framtiden kan tänkas bli av ännu större relevans då tekniken får allt större utrymme i samhället. Detta kan också vara intressant för läsaren, då denne mest sannolikt kommer komma i kontakt med arbetssättet.

1.1 Bakgrund Organisation X

Inom organisation X arbetar medarbetarna i olika team där det är varierande avstånd mellan varandra och varierande antal kollegor. Avståndet mellan medarbetarna och ledarna skiljer sig från tio till sjuttio mil. Antalet i teamen

differentierar mellan tre till femton medarbetare och den tid informanterna arbetat inom organisationen varierar mellan ett till elva år. Organisation X kan ses som en platt organisation då medarbetaren har stort handlingsutrymme i sin dagliga verksamhet. Medarbetarna presenteras som självgående med stort eget mandat och arbetar i flesta fall som ensam medarbetare vid fastigheter där hyresvärdarna är de geografiskt närmsta individerna. De ska även vara ansvariga lokalt för att kunden ska vara nöjd och ansvarar över att fastigheterna sköts på ett fungerande sätt. Ledarna har det övergripande ansvaret för att arbetet utförs och om någon medarbetare får väldigt mycket att göra så kan de gå in och avlasta och organisera hjälp från övriga medarbetare. Teamen består av enskilda medarbetare som ansvarar för sina egna fastigheter men som tillsammans med de andra i teamet och ledaren för det virtuella teamet arbetar mot organisationens mål.

1.2 Syfte

Syftet med uppsatsen är att bidra med kunskap om virtuella team, genom att undersöka medarbetares och ledares upplevelser av att arbeta inom sådana team.

1.2.1 Frågeställningar

- Hur karaktäriserar medarbetare och ledare de virtuella team de arbetar med eller i?
- Hur karaktäriserar medarbetare och ledare kommunikation i ett virtuellt team?
- Hur karaktäriserar medarbetare och ledare på tilliten i deras virtuella team?

1.3 Avgränsningar

En avgränsning som har gjorts, är att teorin fokuserar på organisationer, vars virtuella team arbetar nationellt istället för globalt. Informanterna som intervjuas i denna uppsats befinner sig inom samma land och deras kommunikation sker inte över någon tidsskillnad. Det kan finnas utmaningar i globala team som inte existerar i samma grad inom nationella team. Townsend et al. (1998) menar att i många organisationer sträcker sig deltagarnas medlemskap över nationella gränser och grupperna har därför stor kulturell spridning.

För att tydliggöra för läsaren har också en teoretisk avgränsning gjorts i form av att definiera vilken typ av distans som uppsatsen syftar att behandla. Uppsatsen kommer begränsa sig till den strukturella typen av distans som innebär den distans som organisatoriska strukturer ger upphov till, alltså fysiskt avstånd. Då det är denna typ av avstånd som är enklast observerad och lättast att ta hänsyn till från ett inledande stadie (Antonakis & Atwater, 2002).

1.4 Centrala begrepp

Nedan förklaras de begrepp som kommer att användas återkommande i uppsatsen.

1.4.1 Tillit

Jarvenpaa och Leidner (1999) refererar till Cummings och Bromiley (1996) som förklarar att en person har tillit till en individ när den personen tycker att individen gör en trovärdig insats för att uppträda i linje med de åtaganden som gjorts, är ärlig i de olika förhandlingar som föregår de åtaganden, inte utnyttjar någon annan på ett överdrivet sätt. Mayer, Davis och Schoorman (1995) skriver att kunskap, välvilja och integritet är centrala för att skapa tillit och att de olika delarna kan variera oberoende av varandra. Detta, menar författarna, betyder inte att de är orelaterade till varandra, utan endast att de är separerbara. Om kunskap, välvilja och integritet upplevs som höga hos en individ, skulle den personen anses vara trovärdig.

1.4.2 Kommunikation

Jacobsen och Thorsvik (2014) menar att kommunikation kan beskrivas som en modell mellan sändare och mottagare. Effektiv kommunikation beskrivs enligt författarna som en situation där konsensus råder angående sändare och mottagarens tolkning av ett meddelande som sändaren levererat. Författarna fokuserar på hur sändaren paketerar och levererar budskapet och hur mottagaren sedan bearbetar detta. Detta kommer vara relevant i uppsatsen, då fokuset kommer vara på kommunikation och hur ett budskap förmedlas genom olika informationsmedium.

2. TEORETISK REFERENSRAM

Nedanstående avsnitt behandlar tidigare forskning relevant för uppsatsen följt av de teoretiska utgångspunkter som används tillsammans med den tidigare forskningen för att analysera insamlat material.

2.1 Tidigare forskning

När uppsatsens problemområde och syfte definierats, inleddes en litteraturgenomgång. Enligt Bryman (2011) används en litteraturgenomgång för att få en överskådlig blick av ämnet och eventuellt se vilka kunskapsluckor som existerar. Den litteraturgenomgången inleddes med inhämtandet av relevant forskning med hjälp av databaserna Google Scholar och Scopus via resurserna på Linköpings Universitet. De sökord som användes för att skapa en första uppfattning om ämnet virtuella ämne var: *distance leadership, challenges, virtual team, virtual work och virtual leadership*. Efter att den diskurs som brukas inom ämnet observerats, specificerades sökningen. För att få en djupare kunskap om fenomenet och dess komponenter så söktes det vidare på: *virtual teams, trust, trust in virtual teams* samt *communication*. En ytterligare teknik som användes för att nå relevant teori var att söka referenser i artiklar som tidigare bearbetats.

Det blev tydligt i litteraturgenomgången att majoriteten av forskning om virtuella team berör globala team, det vill säga team som samarbetar internationellt. Faktorer som då är aktuella är kulturella skillnader, tidsskillnader och i viss mån kommunikationsmetod. Dessa faktorer förväntas dock inte vara lika framstående i team som samarbetar nationellt. Eftersom forskningen inte berör virtuella team som samarbetar nationellt i hög grad, utgjorde detta en given avgränsning och ett fokus för denna uppsats. De aspekter som tas upp i avsnittet är: organisationer och virtuella team, virtuella team, kommunikation, tillit och ledare i virtuella team.

2.1.1 Organisationer och virtuella team

Fenomenet virtuella team kräver insatser på flera nivåer inom organisationer och detta avsnitt behandlar organisationers uppgift kopplat till det virtuella teamet. Distansarbete ställer arbetstagaren mot arbetsgivaren i frågor om kontroll, effektivitet och självständighet (Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson och Lundberg, 2006). Moderna organisationer står för ett val när de gäller effektivitet och kontroll eller fördelar för personalen. Flexibelt arbete innebär att organisationer måste frångå sina kontroll- och styrmekanismer inom företaget. Detta blir extra tydligt vid distansarbete när medarbetaren inte är närvarande på arbetsplatsen och det därför finns mindre möjlighet att övervaka

arbetet. Även om ledaren inte övervakar medarbetaren i det dagliga arbetet, kan det vara så att avsaknaden av den möjligheten försvagar känslan av kontroll.

Ford, Piccolo och Ford (2017) menar att organisationer som lyckas förmedla sin vision kopplat till teamets uppgift kommer bidra till att skapa tillit. Virtuella team måste lita på att organisationen sätter uppnåbara och rättvisa mål som är kopplade till organisationens vision samt att de inte slösar arbetsgruppens tid och kapacitet på dåligt utformade eller olämpliga arbetsuppgifter. Vidare menar författarna att struktur och rutiner är ett viktigt substitut till det fysiska ledarskapet. Bell och Kozlowski (2002) förklarar att det finns flera sätt för en organisation att ersätta fysiskt ledarskap på. Exempel på detta är att utbilda ledare, att utveckla tydliga planer, ha tydliga mallar hur arbetsuppgifter skall utföras samt hur ett godkänt utförande ser ut.

Ford et al. (2017) skriver att förutom att tillhandahålla lämpliga tekniska hjälpmedel, som är en grundläggande del av en organisations trovärdighet inom virtuella team, finns det andra delar som kan användas för att etablera tillit. Dessa delar inkluderar bland annat utformningen av policys och procedurer, rekrytering och utbildning av ledare inom organisationen, strukturering av team och dess uppdrag samt stödet som ges till teamets uppgifter och dess emotionella behov. Kirkman et al. (2002) och Henttonen och Blomqvist (2005) stärker detta och förklarar att en organisations trovärdighet äventyras när belöningsystem fokuserar på individuella istället för kollektiva belöningar, eller när gruppmedlemmar inte är utbildade att förstå varandra eller kraven på arbetsuppgifterna. Detta är likt fysiska team, men vikten av att lösa utmaningarna som finns inom kommunikation och sammanhållning blir allt viktigare inom virtuella team.

Ford et al. (2017) förklarar vikten av att utforma och leverera en systematisk introduktion till gruppen och att det är lika viktigt för nya medlemmar i gruppen som det är för nya arbetare inom en organisation. Vidare förklarar författarna att när nya gruppmedlemmar ansluter så bör det finnas en möjlighet för en personlig kontakt med ledaren och även kollegorna. När den mer övergripande kontexten om organisationen har blivit förklarad kommer fokuset att skifta till det som utgör en viktig del av en organisation, teamen.

2.1.2 Virtuella team

Yukl (2013) definierar team som ett litet arbetslag som tillsammans arbetar mot ett gemensamt mål men som har självständiga roller och kompletterande kunskaper. Det är vanligt att organisationer idag tilldelar team stort ansvar för att slutföra viktiga aktiviteter. Team får i vissa fall ta beslut som en formell ledare normalt skulle behövt göra. Virtuella team är grupper av geografiskt eller organisatoriskt utspridda medarbetare som med hjälp av informationsmedium är

utsedda att lösa en organisatorisk uppgift (Townsend et al., 1998). Kirkman et al. (2002) menar vidare att virtuella team består av individer som arbetar individuellt med ett gemensamt syfte utan att vara beroende av geografisk plats, tidpunkt eller organisatoriska gränser. Många virtuella team är dessutom tvärfunktionella vilket innebär att kompletterande kompetenser sammansätts till en grupp oavsett geografisk lokalisering. Bell och Kozlowski (2002) menar att virtuella team skiljer sig i graden av virtualitet. De menar att virtuella team snarare ska ses som ett spektrum från den ena ytterligheten fysiska team, som interagerar genom en blandning av fysiska möten och kommunikation via informationsmedium. Den andra ytterligheten är virtuella team som är geografisk utspridda eller temporärt utplacerade och kommunicerar endast via informationsmedium. Yukl (2013) menar snarare att det finns en tydlig distinktion mellan samlokaliserade team och virtuella team.

I en studie av Kirkman et al. (2002) undersöktes implementeringen av virtuella team i ett amerikanskt företag. Studiens resultat visade att virtuella team hade skapat en bättre kundtjänst för företaget samt att företagets resultat ökat. Förbättringarna antas inte kunna relateras fullt till företagets implementering av virtuella team, men det antas vara en bidragande faktor. I samma studie intervjuas medarbetare som anser att virtuellt arbete innebär mindre politik, skvaller och störningar vilket upplevs som positivt. Andra anser att fördelarna med att arbeta virtuellt är möjligheten att enklare kunna arbeta hemifrån, kunna anpassa tider till privatliv samt flexibiliteten. Vidare förklarar författarna att det skiljer sig mellan individer i hur mycket kontakt med andra medarbetare som önskas. Vissa individer har starka sociala behov samtidigt som andra föredrar självständigt arbete. I relation till detta menar Jarvenpaa och Leidner (1999) att det inte är nödvändigt att träffas fysiskt. Däremot är det väldigt viktigt att, i de tidiga gruppstadierna, inleda ett öppet och ömsesidigt utbyte av kommunikation inom arbetsgruppen. Kirkman et al. (2002) menar att inställningen att den virtuella arbetsmiljön inte är mer utmanande än den fysiska, har bevisats ha kortvarig effekt på motivationen hos medarbetarna. När svårigheter uppstår saknar virtuella team en grund att stå på för att övervinna de utmaningar som uppstår i den virtuella arbetsmiljön. I virtuella team är det även essentiellt att den dagliga kommunikationen fungerar väl. Därför tar följande avsnitt upp en viktig del i att föra samman virtuella team, kommunikationen.

2.1.3 Kommunikation och informationsmedium

Tidigt förklarade Townsend et al. (1998) att teknologin kommer vara en viktig komponent för framtidens arbetsplatser. Vidare skriver författarna att videokommunikation är grunden i virtuella team och deras teknologiska hjälpmedel. Författarna menar att även om virtuella team skulle klara sig med endast mail och telefon, så möjliggör videokommunikation att återskapa den fysiska kommunikationen som finns i fysiska team. Olson och Olson (2000)

menar att informationsmedium kan förenkla distansarbete och att telefonen är ett exempel på verktyg som människan lärt sig att använda och som har kommit in i den sociala och organisatoriska vardagen. Eisenberg och Krishnan (2018) refererar till Devereaux och Johansen (1994) som snarare menar att teknologin kan vara ett viktigt hjälpmedel för virtuella team, samtidigt som det inte är tillräckligt för att skapa relationer i virtuella team. När traditionella kommunikationsmönster är frånvarande, förändras dynamiken i teamets interaktion (Townsend et al., 1998; Kayworth & Leidner 2002). Till exempel i team där den primära interaktionen sker via mail, blir verbala antydningar, ansiktsuttryck och gester svårare att uttrycka. Denna frånvaro skapar en miljö som är markant skild från vardagliga samtal, vilket kräver att deltagare återskapar en väl fungerande dynamik i teamet.

I slutet på 90-talet var det höga krav på teknisk färdighet hos medarbetarna som anställs inom virtuella team (Townsend et al., 1998). Författarna menade att det är essentiellt att individen har tillräcklig kunskap om tekniken för att fungera bra i en virtuell miljö. Detta förändrades fort och Kirkman et al. (2002) menar att kraven gått över till en balans mellan teknisk färdighet och interpersonella färdigheter. Detta eftersom deras förhållningssätt till andra människor är viktigt för de sätt som de kommunicerar på. Författarna förklarar vidare att det genom intervjuerna framkom att de eftersträvade egenskaper hos anställda inom virtuella team är en förmåga att kunna kommunicera, en vilja att stödja ett team samt att vara en lagspelare.

Maruping och Agarwal (2004) diskuterar valet av tekniskt informationsmedium, vilket kan relateras till teknisk färdighet hos organisationen. De förklarar att team som använder sig av verktyg med funktioner som är anpassade till arbetsgruppens behov av kommunikation presterar bättre än de team som väljer verktyg med mer avancerade funktioner. Jarvenpaa och Leidner (1999) menar att gruppmedlemmar i virtuella team bör vara medvetna om vikten av att, i god tid, delge dem andra gruppmedlemmarna detaljerade redogörelser om deras eget arbete. Likväl bör de vara medvetna om behovet att ge feedback på dem andra gruppmedlemmarnas bidrag. Samtidigt betonar författarna att det inte är kvantiteten, utan kvaliteten och förutsägbarheten i kommunikationen som är det viktigaste för att ett team ska bli så effektivt som möjligt. Enligt Kirkman et al. (2002) fungerar mentorskap som ett hjälpmedel för att gruppmedlemmar i ett virtuellt team ska känna sig inkluderade. Inom virtuella team är det lätt att känslor likt avskildhet och alienering uppstår. För att motarbeta dessa känslor krävs det noggrann uppmärksamhet åt sociala behov. I många fall behöver gruppmedlemmar frekvent och ibland daglig kommunikation. För att få virtuella team att prestera på en hög nivå, så krävs det att det tillit etableras i teamet. Detta begrepp förklaras mer detaljerat i avsnittet nedan.

2.1.4 Tillit

Enligt Allvin et al. (2006) är tillit ett fenomen som uppstår och blir viktigt i samband med att yrkesmässiga relationer blir mer tvivelaktiga, osäkra och diffusa. Vidare förklarar författarna att anledningen till att tillit är en del av dagens arbetsliv är på grund av att relationerna blivit mindre tillitsfulla. Tillit bygger på ett förtroende till andra individers handlingar och konsekvenserna av dessa handlingar. Författarna förklarar vidare att tillit alltid är relaterat till risk och att det inte är något som är relaterat till individer utan snarare till individernas handlande. Enligt Kirkman et al. (2002) som refererar till Devereaux och Johansen (1994) är tillit ett fenomen som beskrivs som en utmaning i virtuella team och genom att skapa tillit byggs en framgångsrik organisation. Tillit kan beskrivas som det som håller geografiskt skilda individer ihop och utgör grunden för lyckade virtuella team. Maruping och Agarwal (2004) menar att etablera tillit tidigt i utvecklingen av virtuella team är särskilt viktigt för att teamet ska fungera. Mayer et al. (1995) och Jarvenpaa och Leidner (1999) menar också att medlemmarna i ett team är mindre villiga att bidra och samarbeta om det finns en brist på tillit i gruppen. Boies, Fiset och Gill (2015) menar att tillit skiljer sig mellan de tidiga och de senare stadierna inom ett team. Tidigt etablerad tillit tenderar att vara mer ytlig samtidigt som senare tillit är djupare. Jarvenpaa och Leidner (1999) identifierade i sin empiriska studie att team som skapat tillit tidigt kunde lättare lösa problem och hantera konflikter än team som hade låg tillit. Tilliten skapades genom ett utbyte av meddelanden mellan gruppmedlemmarna. Kommunikation kring projekt och uppgifter är nödvändigt för att bibehålla tillit. Vardaglig kommunikation som kompletterar snarare än ersätter professionell kommunikation kan stärka tillit. Att besvara meddelanden är lika viktigt som att initiera en konversation och gruppmedlemmarna måste tydligt uttrycka sitt engagemang och sin optimism.

Eisenberg och Krishnan (2018) förklarar att för att öka effektiviteten inom virtuella team krävs det att det skapas tillit, starkare sociala band och relationer mellan arbetarna. Detta kan göras genom processer som gynnar gemenskap, roliga icke-arbetsrelaterade aktiviteter samt sociala aktiviteter. För att lyckas med detta krävs det initiativ från flera delar av organisationen. I de lägre skikten inom organisationen kan ledare stämna av med medarbetare att de inte känner sig utanför sitt virtuella team. Kirkman et al. (2002) förklarar att tillit kan skapas i virtuella team och att fysisk interaktion inte är ett krav. De menar att sättet som tillit skapas på är olika mellan fysiska och virtuella team. Fysiska team skapar sin tillit informellt genom samtal och interaktion med varandra, kontra virtuella team som skapar tillit genom pålitlighet, tillgänglighet och att vara konsekvent i sina handlingar. Vidare förklarar författarna att ledare kan använda sig av policys, som förklarar särskilda handlingar för att skapa tillit i teamen. Ett praktiskt exempel är en policy som förklarar att all respons bör komma inom 24 timmar. Enligt Wilson, Straus, McEvily (2006) empiriska studie undersöktes

hur tillit utvecklas i fysiska samt virtuella team. Resultatet visade att team som kommunicerar genom informationsmedium kan bygga samma typ av tillit som fysiska arbetsgrupper. Skillnaden som kunde observeras mellan grupperna var tiden det tog att bygga en sådan tillit. Författarna menar också att arbetsgrupper som kommunicerar genom teknologi tenderar att börja på en lägre nivå av tillit än fysiska arbetsgrupper.

Jarvenpaa och Leidner (1999) menar att tillit är särskilt viktigt i virtuella team eftersom den reducerar gruppmedlemmars upplevda psykologiska avstånd i ett fysiskt uppdelat team. Gill, Boies, Finegan och McNally (2005) utgår från Mayer et al. (1995) och deras modell för tillit. De förklarar i sin studie att den upplevda kunskapen, välviljan och integriteten hos medarbetaren påverkar deltagarnas intention att skapa tillit till den andra individen. I deras studie visade det sig att medarbetaren litade mer på en medarbetare om denne uppfattades ha god kunskap, hög välvilja och hög integritet än de individer som hade lågt resultat på dessa. Vidare förklarar författarna att ökningen av virtuella team kräver att arbetare snabbt måste skapa nya samarbetsförhållanden, vanligtvis baserad på väldigt lite information om de andra medarbetarna. Därför är det viktigt att medlemmar vet hur tillit skapas och hur den kan upprätthållas över tid. Slutligen är ledare viktiga för kommunikationen mellan och inom virtuella team, inte minst för att kommunicera mål (Hunsaker och Hunsaker 2008). Nedanstående avsnitt kommer att behandla ledarens roll i ett virtuellt team.

2.1.5 Ledare i virtuella team

Yukl (2013) menar att virtuella team medför nya problem och ledarskapsutmaningar. Dessa utmaningar kan resultera i att medarbetare inte ser fördelarna med ett virtuellt team. En av utmaningarna som beskrivs är bristen på fysisk interaktion, som innebär att det är svårt för ledaren att kontrollera medarbetarnas prestationer. Det beskrivs också att det kan vara komplicerat att påverka medarbetare, skapa tillit samt skapa en kollektiv laganda. Författaren förklarar vidare att det kan vara svårt att skapa ett engagemang hos medarbetarna som hellre vill lägga sin energi på det lokala arbetet som denne utför.

Hunsaker och Hunsaker (2008) drar slutsatsen att vid uppstarten av ett virtuellt team bör en organisation etablera och kommunicera ett tydligt mål med uppgiften, vad som är av prioritet och vad som anses som en lyckad prestation. Ledarna bör dokumentera målet och förmedla den till gruppmedlemmarna. Författarna betonar att det är viktigt att konsensus råder angående vad som räknas som en lyckad prestation. För att kunna göra detta är det också av vikt att ledarna ser till att gruppmedlemmarna besitter de kunskaper som behövs för uppgiften, men också att konsensus råder angående gruppens roller. En vanlig anledning till att virtuella team misslyckas, är för att dess gruppmedlemmar har

olika prioriteter. Vidare ger författarna som råd att en ledare för virtuellt team bör ha en formell procedur för kommunikationen som kan vägleda gruppmedlemmarnas interaktioner. Som ett exempel, kan ledaren specificera en bestämd responstid för ett mail, för att de som skickar ett meddelande inte ska känna sig ignorerade.

Enligt Eisenberg och Krishnan (2018) har ledare en vital roll när det kommer till att skapa ett effektivt virtuellt team. Att ge medarbetare tillgång till tekniska hjälpmedel som ett intranät och videokommunikation ger möjlighet att diskutera idéer med beslutsfattande ledare. I en studie gjord av Maduka, Osborne, Edwards, Greenwood och Babatunde (2018) utvärderades två ledare av virtuella team, för att se hur väl ledarskapet fungerade. I studien fann de att det saknades tillit i en av grupperna medan den andra gruppen saknade viktig teknisk kunskap, vilket skapade irritation bland medarbetarna. Vidare förklarar författarna att förmågan att skapa tillit är en essentiell del för ett lyckat distansledarskap. En av anledningarna till att den ena teamet saknade tillit och gruppsammanhållning var på grund av att de varken hade fysiska möten eller videokommunikation i de tidigare stadierna av teamet.

Kirkman et al. (2002) fann i sin studie att ledare ofta kan göra misstaget att tro att minimal kommunikation är en signal på att arbetet fungerar bra, vilket inte alltid är fallet. Eftersom det inte är möjligt med regelbunden fysisk interaktion, bör ledare kommunicera med rutinmässiga samtal eller via mail för att ständigt hålla de virtuella gruppmedlemmarna uppdaterade. En av de intervjuade ledarna i studien rekommenderade virtuella gruppmedlemmar att bygga sociala nätverk inom organisationen samt att ha frekvent kommunikation med de större kontoren inom sin organisation. Ford et al. (2017) menar att det finns flera olika åtgärder ledare kan vidta för att skapa tillit i virtuella team. Eftersom fysiska möten är begränsade, behöver en ledare för ett virtuellt team vara en effektiv kommunikatör och vara uppmärksam på virtuella medarbetares behov av information. Även fast individer inte är fysiskt närvarande på någon av huvudkontoren så behöver människor känna sig delaktiga i organisationen. Virtuella medarbetare förlitar sig därför på att deras ledare är informerad om nyheter och aktiviteter som är kopplade till organisationen. I relation till detta skriver Kirkman et al. (2002) att det finns flera sätt för ledare att skapa tillit till gruppmedlemmar. Således måste en ledare för ett virtuellt team lägga tid och energi på att tillgodose varje medlems individuella omständigheter och försäkra sig om att gruppmedlemmarna nyttjar resurserna. Ledare bör vara frekventa i sin kontakt med gruppmedlemmar för att minska risken för att de känner sig isolerade.

Eisenberg och Krishnan (2018) skriver att effektivt ledarskap inom virtuella team är en nödvändighet eftersom virtuella team skiljer sig från fysiska team.

Det är därför ytterst viktigt att ledare för virtuella team har vetskap om de specifika ledarskapskompetenser som behövs i den virtuella arbetsmiljön. Författarna har identifierat och analyserat olika kompetenser som behövs för ett effektivt ledarskap inom virtuella team. De ideala kompetenser en ledare för ett virtuellt team bör besitta när det kommer till effektiv kommunikation innefattar att ge kontinuerlig feedback, vara förtroendeingivande, ge tydliga arbetsuppgifter och att ge klara direktiv. Kayworth och Leidner (2002) kom fram till att positiva egenskaper hos en ledare för ett virtuellt team är förmågan att se till individens behov, förståelse och empati. Författarna menar samtidigt att dessa är egenskaper som är bra i ett fysiskt ledarskap och menar då att skillnaden istället ligger i att kunna framhäva dessa. Vidare menar författarna att problemen som uppstår i team är vanligtvis lika. I samtliga former av team är det viktigt att kunna motivera medarbetare, övervaka arbetet och undvika missförstånd.

Jarvenpaa och Leidner (1999) menade tidigt att en av faktorerna, som bidrar till smidig samordning, för ledare av virtuella team är en tydlig definition av ansvar eftersom otydlighet kan leda till förvirring och frustration. Särskilt om själva arbetet är gruppmedlemmarnas enda organisatoriska ansvar, är det viktigt att ge riktlinjer för kommunikation samt införa ett regelbundet mönster av kommunikation. Detta ökar förutsägbarheten och minskar osäkerheten kring gruppens sammanhållning. Vidare betonar författarna att ledare bör säkerställa att gruppmedlemmar känner till kompletterande mål och deltar i gruppens gemensamma mål för att minska planlöst deltagande. Kirkman et al. (2002) bidrar till detta genom att förklara att det är lätt för gruppmedlemmar, inom virtuella team, att tro att bara för att de inte syns är de bortglömda. Därför är det av stor vikt att ledare kommunicerar med virtuella gruppmedlemmar så att deras arbete blir erkänt och att deras karriärer tas på allvar. I relation till detta förklarar Ford et al. (2017) att ledare spelar en viktig roll i att bemöta enskilda medarbetares behov genom att uppmuntra de eftersträlvade beteende som krävs för att klara av utmanande uppgifter i ett virtuellt arbete. Vidare förklarar författarna att effektiva ledare integrerar gruppmedlemmars arbeten, framhäver vänskap inom teamet, medlar i konflikter och ökar samarbete. Utmaningarna som uppstår för ledare inom virtuella team är att de subtila signalerna som finns i den vardagliga kommunikationen är frånvarande i virtuella team.

Bell och Kozlowski (2002) skriver i sin studie att när virtuella team arbetar i realtid och kommunicerar via informationsmedium, har ledare större möjlighet att förbättra prestationerna inom gruppen. Ledarna kan då känna igen och analysera problem som uppstår och vidta åtgärder direkt. När det finns väl utvecklade kommunikationstekniker gör det att ledare kan hantera virtuella team liknande fysiska team. Vidare förklarar författarna att ledare för virtuella team bör ägna mer energi och resurser till att strukturera arbetet. Ledarna behöver

förutse problem, ge tydliga direktiv och mål för att underlätta medarbetarnas arbete. Ledarna bör också integrera ett system för feedback och andra möjligheter för att teamen ska kunna få regelbundna uppdateringar angående deras prestationer.

Eisenberg och Krishnan (2018) förklarar att medarbetares möjligheter att ha möten med beslutsfattande ledare och bidra med idéer underlättar problemen med de geografiska avstånden och reducerar uppfattningar av orättvisa. Att involvera gruppmedlemmarna i beslut och ta hänsyn till allas åsikter underlättar även samarbetet. Ledare behöver förstå att utmaningar associerade med virtuella team vanligtvis står i relation till varandra. Till exempel påverkar brist på förtroende kunskapsdelningen i organisationen, som i sin tur påverkar relationer mellan arbetarna vilket slutligen leder till försämrad prestation.

Ford et al. (2017) och Furumo (2009) förklarar att ledaren har ansvaret för att lösa både professionella tvister och personliga oenigheter. Eftersom virtuella team är involverade i beslutsfattande aktiviteter kan det uppstå meningsskiljaktigheter som kräver att en ledare ingriper. Att göra detta då alla individer är närvarande är svårt, därför utgör detta en större utmaning för ledare i virtuella team.

Jarvenpaa och Leidner (1999) och Furumo (2009) förklarar att alla individer är olika och vissa kommer hantera ansvaret och osäkerheten med att arbeta i virtuella team på olika sätt. Ledare bör därför noggrant välja de individer som ska arbeta inom virtuella team. Vidare förklarar Jarvenpaa och Leidner (1999) att kvaliteter som eftersträvas är väldigt likt de som eftersträvas i fysiska team skillnaden är att i virtuella team är dessa kvalitéer avgörande för ett effektivt samarbete. Kvaliteter som söks är medarbetare som bland annat är: ansvarstagande, pålitlig och självständig.

2.2 Teoretisk utgångspunkt

Nedan beskrivs de teoretiska utgångspunkterna som tillsammans med den presenterade forskningen för uppsatsen kommer användas för att analysera det insamlade materialet. Utgångspunkterna presenteras i följande ordning: Kommunikation, Media Synchronicity Theory och Tillit.

2.2.1 Kommunikation

Jacobsen och Thorsvik (2014) menar att kommunikation är en process mellan sändare och mottagare som utgörs av fyra steg. Första steget menar författaren innebär att sändaren kodar informationen, vilket innebär att formulera och uttrycka det budskap som denne vill förmedla. Andra steget innebär att sändaren måste välja kanal eller informationsmedium att sända sitt budskap via. Valet av

medium beror på i vilket sammanhang som informationen ska ges till exempel om situationen är formell eller informell. I tredje steget involveras mottagaren och har då som uppgift att koda informationen som förmedlas. Detta görs för att skapa sig en mening om vad sändaren vill förmedla. Författarna menar att effektiv kommunikation innebär att mottagaren tolkar budskapet på samma sätt, som de intentioner som sändaren haft med budskapet. Sista steget kallas återkoppling och innebär att rollerna blir omvända, då mottagaren istället ska förmedla ett budskap tillbaka. Därmed börjar processen om från första steget igen och upprepas. Clampitt (2010) förklarar på ett liknande sätt att effektiv kommunikation innebär att båda parterna förstått budskapet på samma sätt. Författaren menar dock att för att detta ska ske, krävs en förmåga att sätta sig in i mottagarens perspektiv. Detta kan endast göras om kännedom finns om dennes vardag, så att budskapet kan anpassas därefter.

2.2.2 Media Synchronicity theory

Media Synchronicity theory (MST) är en vidareutveckling av teorin Media richness theory, som relaterar ledares beslut till olika informationsmedium (Maruping och Agarwal, 2004). De informationsmedium som denna uppsats fokuserar på är fysisk kommunikation, videokommunikation, telefon och mail, för att det är dessa som vanligen brukas i den undersökta organisationen. MST kan enligt Maruping och Agarwal (2004) förklaras genom att organisatoriska enheter använder sig av en stor mängd information för att verka inom en bestämd miljö, där informationsmedium är verktyget för att sprida informationen i organisationen. MST antar också att effektivitet i informationsspridningen beror på vilket medium som använts för att sprida informationen. Dennis, Fuller och Valacich (2008) menar att oberoende av arbetsuppgift innefattar all kommunikation två processer, *samförstånd av tolkning* (eng. *convergence of understanding*) och *förmedlandet av ett budskap* (eng. *conveyance of information*). För att dessa processer ska kunna existera, måste en individ delta i två andra individuella processer. Den första är informationsspridning, vilket innebär att sända och mottaga information via ett informationsmedium. Den andra kallas informationsbearbetning och innebär att individen ska förstå budskapet av informationen.

Vidare förklarar Dennis et al. (2008) att MST beskriver förmågan att sända och bearbeta ett budskap hos olika informationsmedium. Samförståndet av tolkningen (eng. *convergence*) kan generellt sett få förbättrad effekt av informationsmedium som har hög synkronicitet. Där synkronicitet innebär förmågan att underlätta för individer att jobba tillsammans vid samma tid. Förmedlandet av ett budskap (eng. *conveyance*) har däremot mindre behov av synkronicitet. Informationsmedium som har hög synkronicitet är enligt författarna fysiska träffar och videokommunikation, telefon har medelhögt och mail har låg synkronicitet. Vidare menar författarna att i de flesta

arbetsuppgifter kan användandet av olika informationsmedium vid olika tillfällen resultera i mer effektiv kommunikation, antingen samtidigt eller i följd på varandra. Författarna menar också att i takt med att tryggheten till uppgifter, kollegor och informationsmedium ökar, minskar behovet av hög synkronicitet.

2.2.3 Tillit

Som tidigare nämnt har Mayer et al. (1995) i sin klassiska studie utvecklat en modell för tillit. Författarna skriver att de tre faktorerna kunskap, välvilja och integritet är centrala för att skapa tillit och att de olika delarna kan variera oberoende av varandra. Detta, menar författarna, betyder inte att de är orelaterade till varandra utan endast att de är separerbara. Om kunskap, välvilja och integritet upplevs som höga, skulle individen i fråga anses vara trovärdig. Ett högt resultat på kunskap innebär att individen i fråga är kompetent inom ett visst område vilket gör att det skapas tillit för den personen inom detta område. För att få ett högt resultat på välvilja ska uppsåtet för den hjälp som ges vara tydligt grundad i att individen vill dig gott. Uppfattningen att hjälpen som ges inte har någon egoistisk baktanke utan ges endast för att vara behjälplig. Med tillit kopplat till integritet menas uppfattningen om att en individ följer en tydlig uppsättning principer som anses acceptabla. Tillit bör betraktas som en kontinuerlig process snarare än att personen i fråga är trovärdig eller inte. Alla dessa tre faktorer kan variera under tid. Även om det optimalaste fallet av tillit hade varit ett högt resultat på de tre faktorerna, kan det finnas situationer där meningsfull tillit kan utvecklas med lägre resultat. Tillit innebär också att en risk behöver tas och vilken typ av risktagande det är kommer bero på vilken typ av situation det är. Till exempel kan en ledare behöva ta en risk genom att låta en medarbetare hantera en komplicerad arbetsuppgift individuellt. Genom denna handling riskerar ledaren att medarbetaren missköter arbetsuppgiften vilket kan påverka organisationen i stort. Samma situation kan innebära ett risktagande för medarbetaren, då hen hoppas på att bli kompenserad för det arbetet som utförts utöver deras arbetsbeskrivning. Samtidigt kan medarbetarens ordinarie arbete påverkas då extra tid läggs på det utökade ansvaret. Om detta risktagande ger positivt resultat, kommer det resultera i att tilliten stärks mellan individerna.

3. METOD

Följande avsnitt inleds med de metodologiska val som uppsatsen baseras på och följs av en beskrivning av studiens genomförande. Uppsatsens kvalitet och etiska aspekter diskuteras sist i kapitlet.

3.1 Metodologi

Uppsatsen har en kvalitativ ansats då fokus ligger på ord och mening hos informanterna. Bryman (2011) menar att kvalitativ forskning lägger vikten vid betydelsen i ord och inte mängden data vid analysen. Kvalitativ forskning kan fokusera på hur informanterna uppfattar och tolkar sin omgivning. Analysmetoden som har använts i studien är tematisk analys och är den metod som varit övergripande viktigt för uppsatsen. Stegen som denna innebär förtydligas längre ner i kapitlet.

Uppsatsen har en huvudsaklig induktiv ansats med målet att dra slutsatser om ett visst fenomen utifrån ett fåtal fall. Det vill säga för att kunna uttala sig mer om fenomenet i helhet (Fejes och Thornberg, 2015). Fenomenet som denna studie ämnade att undersöka är virtuella team i en svensk kontext och främst hur kommunikation och tillit utvecklas i denna arbetsform. Uppsatsen innehåller också deduktiva inslag, då till exempel teoretiska modeller och tidigare forskning är av stor vikt i uppsatsen. Tidigare forskning utgjorde en viktig komponent i skapandet av intervjuguiden, för att under intervjun beröra så många delar som möjligt av teorin. Bryman (2011) menar att deduktion innebär att koppla resultatet tillbaka till det befintliga teoretiska kunskapsområdet.

3.2 Genomförande

En kvalitativ fallstudie har genomförts med nio stycken semistrukturerade intervjuer som datainsamlingsverktyg. Genomförandet förklaras steg för steg nedan.

3.2.1 Urval och informanter

För denna studie har ett målinriktat urval gjorts för att samla in relevant empiri. Enligt Bryman (2011) innebär ett målinriktat urval att välja deltagare som är relevanta för de forskningsfrågor som formulerats. I första hand innebär det att välja informanter som passar studiens syfte och frågeställningar.

Tre ledare och sex medarbetare valdes för att få en djupare förståelse om tillit och kommunikation i virtuella team. Deltagarna valdes ut av organisationen utifrån informanternas geografiska placering, där flera individer från olika områden valdes ut. Enda kriteriet var att informanterna hade samma yrkesroll, det vill säga medarbetarna hade samma titel. Detta för att se om

kommunikationen varierar beroende på avstånd. Anledningen till att fler medarbetare valts till studien var för att det var intressant att se hur tilliten förhåller sig mellan medarbetare i ett virtuellt team. Ytterligare en anledning till att fler medarbetare valdes var för att medarbetarnas kommunikation sker till ledare och medarbetare medan ledarnas kommunikation endast sker till medarbetaren. Informanterna har en blandad yrkeserfarenhet inom organisationen och den sträcker sig mellan ett och elva år.

3.2.2 Intervjuerna

Först upprättades en initial kontakt via ett informationsbrev (Bilaga 1) med informanterna som organisationen bistått med. Detta ledde senare till att intervjupersonerna bokades in för intervju. I informationsbrevet förklarades syftet med studien, att deras deltagande skulle hanteras konfidentiellt samt att deltagandet är frivilligt. Det förtydligades också att intervjun skulle vara mellan 30 och 40 minuter.

Samtliga intervjuer genomfördes via telefon och intervjuerna var semistrukturerade. Under intervjuerna närvarade båda författarna, då den ena fokuserade på att hålla intervjun medan den andra förde anteckningar och fungerade som stöd. Intervjuerna hade ett antal grundfrågor att utgå från, för att sedan följa upp dessa med följdfrågor. Enligt Fejes och Thornberg (2015) är det bra att en semistrukturerad intervju inleds med allmänna frågor för att sedan följa upp med mer specifika följdfrågor. Intervjuerna inleddes med att syftet för studien tillsammans med informanternas frivilliga- och konfidentiella deltagande repeterades. På grund av intervjuens struktur varierade antalet följdfrågor beroende på de områden som personen berört. Även ordningen på frågorna bytte ibland plats ifall informanten benämnt dessa tidigare. Inledande ställdes frågor om informantens bakgrund för att få en kontext. Efter det ställdes frågor om de verktyg som medarbetarna använder för att kommunicera med varandra och hur frekvent dessa används. Vidare ställdes frågor angående specifika förutsättningar som krävs för att arbeta i virtuella team, för att få fram skillnaden mellan virtuellt och vanligt arbete. Slutligen ställdes frågor om hur tillit i gruppen skapas till ledare och medarbetare samt hur tilliten fungerar i arbetsgruppen.

3.2.3 Datainsamling

Inför intervjuerna förbereddes detaljerade intervjuguider, två enskilda där en var anpassad till medarbetare (Bilaga 2) och den andra anpassad till ledare (Bilaga 3) inom Organisation X. Frågorna konstruerades på liknande sätt i båda guiderna men anpassades för att passa den specifika yrkesrollen. Intervjuguiden konstruerades med syftet i åtanke, att bidra med kunskap om virtuella team, genom att undersöka medarbetares och ledares upplevelser av att arbeta inom

sådana team. Vid skapandet av intervjuguiden utgjorde teoriavsnittet en viktig komponent, då vi ville se till att under intervjun beröra så många områden som möjligt som teorin behandlat. Därmed utformades frågorna med utgångspunkt i teorin, för att se om det fanns några överlappningar i den tidigare forskningen.

För att säkerställa kvaliteten på frågorna i intervjun och för att se att alla frågor uppfattades på ett sådant sätt som från början ämnats, gjordes en pilotstudie. Pilotstudien gjordes med två ledare som också arbetat som ledare för virtuella team men som var oberoende av Organisation X. Bryman (2011) skriver att en pilotstudie kan användas för att se om verktygen som skapats för att samla in data fungerar väl. Vidare menar författaren att det blir tydligt om några frågor missuppfattas eller om någon fråga inte förstods. Pilotstudien resulterade i att antalet frågor fick utökas, då vi insåg att frågorna gick fort att gå igenom och intervjuernas längd blev inte vad som tidigare uppskattats. Detta resulterade slutligen i 14 frågor i intervjuguiden med medföljande följdfrågor, för att säkerställa att intervjun hölls i den längd som eftersträvades men också för att se till att få ut så mycket som möjligt av informanterna. Frågorna som ställdes var öppna och började vanligtvis med "Beskriv hur du går tillväga för att...", detta för att undvika ledande frågor och för att få personen att tala fritt om frågan i sig.

Intervjuguiden delades in i fyra teman. Detta var teman som teoriavsnittet generellt sett kunde delas in i och dessa teman var: bakgrund, kommunikation, distansledarskapet eller distansarbete och medarbetare.

3.2.4 Bearbetning- och analys av data

Efter avslutade intervjuer delades empirin upp för att sedan enskilt transkriberas av författarna, för att begränsa störande moment. Transkriberingen gjordes ordagrant och omfattade data från det tillfälle där godkännande gavs att spela in tills samtalet avslutades. De nio intervjuerna resulterade i 66 sidor transkriberad text. Efter denna fas inleddes analysen, vilken gjordes gemensamt i form av en tematisk analys. Detta för att kunna diskutera materialet tillsammans, för att se om konsensus råder angående tolkning. En tematisk analys enligt Bryman (2011) är en av de vanligaste analysmetoderna av kvalitativa data. Metoden går ut på att leta efter gemensamma nämnare i empirin, kallat teman. Under dessa teman fördelas mindre textstycken i form av subteman. Dessa teman tillsammans utgör denna uppsats resultatdel.

Analysen genomfördes av båda författarna i tre steg. Det första steget var att varje transkribering lästes igenom av båda författarna utan att stanna och reflektera över innehållet. Därefter lästes varje transkribering igenom ordagrant för att analysera innehållet och för att försöka skapa teman och subteman, varpå tematiseringen påbörjades. I andra steget gjordes en tematisering för vardera

grupp med syftet om kommunikation och tillit i åtanke. Medarbetare och ledare analyserades var för sig men delarna är ändå beroende av varandra.

Bearbetningen skedde på Google Drive, där det är möjligt att interagera med varandra i realtid. Under genomläsningen markerades enskilda textstycken som kunde tänkas vara potentiella teman, med förkortningen för informanten tillsammans med en kort beskrivelse. Empirin översattes först till en större mängd subteman. Dessa subteman lästes igenom för att sedan gemensamt försöka se likheter i materialet och för att kunna skapa teman. Tredje steget utkristalliserades i ett antal teman, som blev relativt lika varandra. Dessa teman var för medarbetare: Samarbetets betydelse inom virtuella team, skillnaden mellan fysiska och virtuella team, informationsmedium och mängden kontakt och förtroende och ansvarstagande. För ledarna blev det istället: Samarbetets betydelse inom virtuella team, utmaningar i virtuella team, informationsmedium och mängden kontakt och förtroende och ansvarsgivanden. Citaten som sedan valdes ut gjordes i samarbete mellan författarna och de utvalda citaten skulle på ett tydligt sätt framföra essensen i alla informanternas uttryck.

I uppsatsens resultatdel presenteras informanternas svar enskilt i stil med “M1 säger att...” för att tydliggöra skillnaden i deras svar. Anledningen till detta val kommer att diskuteras i metoddiskussionen. Kvaliteten på empirin och metodvalen kommer diskuteras djupare i avsnittet nedan.

3.3 Kvalitetsvärdering

Denna studie har analyserats kvalitetsmässigt utifrån trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och konformitet, då dessa är kvalitativa kriterier till begreppet tillförlitlighet. Detta kommer presenteras nedan. Bryman (2011) förklarar att kvalitativa studier inte använder begrepp som reliabilitet och validitet på samma sätt som i kvantitativa studier. Detta eftersom mätningar i kvalitativa studier är aldrig absoluta. Flera individer kan till exempel beskriva en verklighet på en rad olika sätt. Författaren menar att en kvalitativ studie bör istället säkerställa god kvalitet genom att ha en hög tillförlitlighet.

Under intervjun ställdes frågor för att säkerställa att det som sagts inte missförstås av intervjuaren, vilket var ett sätt att försöka öka studiens trovärdighet. Vilket också ledde till att informanten bekräftade eller dementerade tolkningen. Trovärdighet är enligt Bryman (2011) hur väl en forskare har uppfattat den sociala verklighet som informanten beskrivit. Denna studie kan även tänkas ha medelhög överförbarhet då kontexten kan antas vara densamma inom liknande virtuella team, förutsatt att den utförs i en nationell kontext. Dock utvecklas tekniken i rask takt och omständigheter kan snabbt förändras, vilket gör att det är svårt att säga om en ny studie skulle ha ett liknande resultat. För att en studie ska ha hög överförbarhet, ska studien kunna

återskapas i en annan situation eller kontext, eller i samma kontext men annan tidpunkt (Bryman, 2011). Denna studies pålitlighet har försökts säkerställas genom att den innehar en utarbetad struktur för att läsaren ska kunna ta del av hela forskningsprocessen och de beslut som låg till grund för analysen. Bryman (2011) menar att en studie som säkerställer att det finns en komplett och transparent forskningsprocess har hög pålitlighet. Uppsatsparet har fört en dialog genom hela uppsatsskrivandet för att säkerställa att ett kritiskt synsätt har vidtagits under tematiseringen för att undvika att bli påverkade av tidigare forskning i för stor utsträckning. Studien anses ha relativt hög konformitet, då det är svårt att säkerställa hur mycket författarna har blivit påverkade av personliga värderingar. Konfirmering enligt Bryman (2011) handlar om att forskarna till en studie, inte har låtit sig påverkas av egna preferenser eller av tidigare forskning.

3.4 Etiska överväganden

Ett etiskt förhållningssätt genomsyrar samtliga delar av tillvägagångssättet för denna uppsats. Informanterna i studien blev informerade om att det insamlade materialet kommer att behandlas konfidentiellt, att materialet endast kommer nyttjas för att besvara uppsatsens syfte och att inspelningarna skall tas bort när uppsatsen är slutförd. Informanterna informerades både i informationsbrevet och före genomförandet av intervjun om att deras deltagande i studien är frivilligt och att de när som helst kan avbryta sin medverkan. Deltagarna informerades även om uppsatsens syfte, för att veta vad de deltog i. Det förtydligades också i samband med syftet att intervjun inte var en utvärdering utan att det var virtuella team som var det intressanta. Det finns enligt Vetenskapsrådet (2017) allmänna principer som bör beaktas för att säkerställa att etiken är god. För att uppfylla dessa principer bör uppsatsen präglas av struktur, klarhet och ordning. att forskaren informerar samtliga deltagare i studien om uppsatsens övergripande syfte, att deras medverkan är frivillig och att de när som helst kan avbryta intervjun om så önskas.

Vid intervjutillfället tillfrågades intervjupersonerna om de samtycker till att intervjun spelades in samtidigt som det tydliggjordes att det insamlade materialet endast skulle komma att användas för forskningens avsedda syfte och att inspelningarna skulle raderas efter avslutad uppsats och att deras uppgifter skulle vara konfidentiella. Det har säkerställts att inget av materialet kan kopplas till någon av individerna i studien eller att organisationen kan utläsas. Under arbetet med uppsatsen har författarna kritiskt analyserat insamlat material och argumenten har ständigt bearbetats. Därmed kan de allmänna principerna anses väl beaktade i uppsatsens genomförande i linje med Vetenskapsrådet (2017).

3.5 Metoddiskussion

Valet av en kvalitativ ansats beror på att ansatsen ger en djupare förståelse av ämnet som undersöks, då intervjupersonerna har möjlighet att fördjupa sina resonemang. Ännu en motivering till att tillämpa en kvalitativ metod i form av intervjuer är att syftet blir svårt att mäta med hjälp av en kvantitativ metod. En kvantitativ metod hade också genererat mer slutna svar, vilket hade begränsat analysen efteråt. Detta till skillnad från den kvalitativa metoden som ger färre men mer detaljerade svar. Den kvalitativa ansatsen förde in författarna på valet av semistrukturerade intervjuer som metodval. Anledningen till att semistrukturerade intervjuer valdes var för att dessa har en stor grad av flexibilitet, då följderna av frågor kan variera. Detta underlättade också genomförandet av intervjuer, då intervjuerna flöt mer naturligt tack vare detta.

I början av uppsatsarbetet var tanken att utföra ett fåtal fysiska intervjuer för att kunna ta del av informanternas minspel och kroppsspråk. Detta valdes bort på grund av de långa geografiska avstånden, då resorna som dessa inneburit hade varit tidskrävande. Kroppsspråkets irrelevans var också en faktor som påverkade valet att välja bort fysiska intervjuer eftersom det som skulle analyseras var informanternas ord och inte deras gester och uttryck. Bryman (2011) förklarar att kroppsspråket under intervjuer kan vara av stor vikt. Kroppsspråket möjliggör för intervjuaren att se om intervjupersonen känner sig obekvämt, förvirrad eller förvånad. Eftersom sådana reaktioner inte var av relevans så valdes telefonintervjuer före fysiska intervjuer. Något som kan ha observerats i ett par av intervjuerna var att informanternas tros ha påverkats av författarna. Detta märktes i att informanterna sökte konfirmering i deras svar, då de var osäkra på ifall svaret de gav var det som fordrats. Detta problem mildrades genom att förklara för informanterna att det inte finns något svar som anses som godkänt utan att deras svar bidrog till studien oavsett. Detta gjorde att informationsrika svar erhöles och problemet ansågs inte påverka studiens resultat till en högre grad. Samtidigt menar Bryman (2011) att vid fysiska intervjuer, är det lätt att informantens svar blir påverkade av intervjuaren omedvetet. Vilket kan resultera i att informanterna svarar som de tror att intervjuaren hade velat istället för deras personliga åsikt.

Ett problem som hade kunnat uppstå var att informanterna kände sig utvärderade av intervjuerna. Detta var varken något som författarna ämnade att undersöka eller något som önskades. För att minska risken för att informanterna skulle känna sig utvärderade fick informanterna prata fritt om ämnet genom att öppna frågor ställdes. Anledningen till att en kvantitativ metod inte användes var för att ett värde sätts på alla faktorer, vilket kan förstärka känslan att bli utvärderad. Att det inte var en utvärdering var också något som tydliggjordes i informationsbrevet för att se till att informanterna var införstådda med det från

början. Detta nämndes också för att minska risken för ett potentiellt bortfall. I studien togs initial kontakt med tolv informanter och författarna hade som mål att kunna intervjua tio av dessa. De inledande kontakterna resulterade i få svar men då flera påminnelser skickades ut kunde flera intervjuer bokas upp. Utfallet blev att nio intervjuer hölls då två personer inte svarade och en person tackade nej. Detta kan för studien anses som ett litet bortfall men inget som kan anses påverkat uppsatsens slutprodukt, eftersom författarna upplevde en teoretisk mättnad efter utförda intervjuer.

Resultatet i denna studie är inte representativt mot alla virtuella team. Då urvalet gjordes på förhand bestämda individer som valts ut av organisationen utifrån deras geografiska placering och har därför inte slumpats fram. Att Organisation X valde informanterna kan innebära att de valt informanter som är positivt inställda till virtuella team eller positivt inställda till organisationen. Detta är något som kan ses som brister i studien, vilket författarna är medvetna om. Med detta i åtanke togs ändå ett beslut att Organisation X skulle välja informanterna efter tidigare nämnda kriterier, då organisationen hade mer insikt om de anställda. Bryman (2011) menar att ett målinriktat urval är ett icke-sannolikhetsurval, vilket gör att stickprovet inte är representativt mot populationen. Målet med urvalet är istället att välja ut deltagare som besvarar forskningsfrågorna.

Efter pilotstudien insåg vi att några frågor i formuläret uppfattades på samma sätt och några förtydliganden var därför nödvändiga att göra. Vissa av frågorna var svåra att förstå för intervjupersonerna eftersom de involverade en viss kunskap om virtuella team, vilket justerades efteråt. Därför valdes intervjuguidernas teman som distansledarskap och distansarbete istället för virtuella team och ledare av virtuella team. Det var inte heller något naturligt flyt i pilotstudien då den röda tråden var bristfällig. Flera gånger var intervjupersonen tvingad att hoppa mellan kategorierna i frågorna som ställdes vilket gjorde att svaren blev korta och mindre genomtänkta. Detta var något som bearbetades mycket inför intervjuerna i denna studie, för att informanterna skulle känna sig säkra och ge så utförliga svar som möjligt. De teman som skapades inför intervjuerna var för att informanterna skulle uppleva ett naturligt flyt i intervjun, ha en översikt av intervjuns förlopp men också för att underlätta analysen efteråt. Trots bearbetning av intervjuguiden krävdes det vissa justeringar efter första intervjun då författarna upplevde att de missat en dimension kring team. Detta justerades genom att addera en fråga angående informanternas definition av team vilket resulterade i att första frågeställningen kunde besvaras mer detaljerat.

Eftersom intervjuguiden var indelad i teman, finns det en risk att detta påverkat tematisering av empirin. Detta var något som författarna var medvetna om och

försökte därmed att inte bli begränsade av de teman som fastställts tidigare. Ett exempel som gjordes för att inte leda in informanterna på begreppet tillit var att istället använda ordet förtroende. Vilket resulterade i att informanterna talade om begreppet indirekt utifrån sin egna tolkning. Valet av att presentera resultatet med enskilda svar kan medföra att läsbarheten försämras då det blir mycket skiftande mellan de olika informanterna. Detta var ett beslut som togs av författarna eftersom alternativet var att försöka samla resultat som var liknande men inte samma vilket ansågs förlora en viktig dimension i vad informanterna försökte säga. Eftersom tillit och kommunikation är svårdefinierade begrepp ansågs även små skillnader viktiga att belysa för att förstå analysen. Eftersom läsbarheten kan påverkas av sättet att presentera resultatet på, har en resultatsammanfattning lagts till i slutet av resultatdelen.

4. RESULTAT

I följande del kommer resultatet från intervjuerna att presenteras. Medarbetare och ledare motsvarar egentligen andra officiella titlar i organisationen, men har valts att ändras för att inte avslöja organisationens namn.

4.1 Medarbetarnas upplevelser av virtuella team inom Organisation X

Nedan redovisar resultatet från medarbetarna i studien, dessa kommer att kallas M1, M2, M3, M4, M5, M6.

4.1.1 Samarbetets betydelse inom virtuella team

Samtliga medarbetare som intervjuats är överens att arbetet utförs i team. Majoriteten av medarbetare förklarar team som ett uttryck av en arbetsgrupp som arbetar mot samma mål. M5 jämför ett team med en lagidrott, där kollegorna hjälps åt för att tillsammans komma framåt. Vidare menar M5 att det är viktigt att utnyttja varandras kunskaper och ta hjälp av varandra inom områden som kollegorna kan väl. M4 instämmer att ett team strävar mot samma mål, men menar också att ett team arbetar på samma geografiska plats. Vidare menar M4 att i dagsläget jobbar de två och två vid varje område och att det paret räknas som team. M4 förklarar vidare att utöver det att de bara är varandra behjälpliga. Utanför de här paren är de egentligen oberoende av varandra men hjälper ändå varandra via telefon om problem uppstår, samarbetet beskrivs som ett givande och tagande. M4 poängterar ändå vikten av att vara ett team:

Men jag tror det är bra att vi människor är ju såna vi behöver ju kollegor och känna att vi är ett team för att kunna vara motiverade för att kunna jobba tillsammans. (M4)

På samma sätt beskriver M3 sin närmaste kollega som ett team, då dessa utför uppgifter tillsammans men vidgar det till kollegor som kan komma in och ersätta vid behov. M5 beskriver det som att det är vanligt att umgås mer med kunden än med sina kollegor, vilket indirekt innebär att de får kunderna som kollegor. Vidare beskriver M5 att detta kan göra förhållningssättet till sina kunder lite problematiskt, eftersom arbetsuppgifter fortfarande sköts i relation till dem. Detta exemplifieras av citat nedan:

Det kan vara att man mer umgås mer med kunden än med sina kollegor. Det blir ett litet svårt förhållningssätt ibland att att man får kunden som kollegor och man ska ändå ha ett professionellt sätt att vara. (M5)

M6 instämmer med att samhörigheten kan bli problematisk när så nära kontakt förekommer med kunden. M2 menar snarare att det är en fördel att jobba i nära samarbete med kunden, eftersom de sällan träffar sina kollegor. Vidare menar M2 att tack vare kunderna, känns det inte som att vara ensam på arbetsplatsen

även om så är fallet. Samtidigt menar hen att kommunikationen är bra kollegor emellan, då den dagliga kontakten förekommer över telefon.

M4 förklarar att en utmaning med att arbeta i ett virtuellt team är att det blir lite ensamt ibland. Personen menar att fördelen med att träffa kollegor emellanåt är för att det ger arbetsglädje snarare än att det gynnar kommunikationen. Vidare förklarar M4 att arbetsglädje i många fall är synonymt med effektivitet på arbetsplatsen. M6 pratar också om utmaningarna med virtuella team och menar att det är tur att de kan ringa och prata med kollegorna när de önskar, då det finns risk att det blir ensamt annars. M6 betonar samtidigt att hen kan förstå att det kan upplevas ensamt ute i verksamheten men menar att det blir svårt att klara av arbetet ifall en individ har problem att jobba självständigt.

M5 jämför med sitt tidigare jobb och menar att virtuella team innebär att det är ett måste att någon gång om året träffas och bli lite privat. Då de privata träffarna gör att de bygger förtroende. M2 menar att kommunikationen på arbetstid är väldigt begränsad och menar att det därför oftast blir samtal om jobb. Vidare förklarar M2 att det är mer avslappnat när de träffas utanför jobbet och menar att du lär känna gruppen bättre om de träffas utanför arbetet. M6 förstärker detta och menar att en större förståelse för personens helhet innehas om träffar utanför arbetet upprättas. M3 menar att om de inte träffas utanför jobbet, så måste hen skapa sig en uppfattning om personen via Skype eller telefon. M5 menar också att hen brukar passa på att samåka med ledaren när denna befinner sig i närheten för att ha ännu en möjlighet att samtala. M6 och M4 menar också att gruppen brukar träffas ett par gånger per år i professionella sammanhang. Vidare menar de att dessa träffar går ut på att uppdatera sig i varandras arbete samtidigt som det bidrar till gemenskap. M5 menar också att dessa träffar möjliggör att få insyn i sin ledares roll också, vilket skapar förståelse.

4.1.2 Skillnader mellan virtuella team och fysiska team

Intervjupersonerna diskuterade skillnaderna mellan att arbeta fysiskt tillsammans och att arbeta i virtuella team. M6 menar att tekniken möjliggör att fastigheterna kan kontrolleras på distans och att detta är en nödvändig förutsättning för att hinna med resterande uppgifter under dagen. M1 menar också på att tekniken underlättar det dagliga arbetet men möjliggör också att ledaren kan visualisera problem som uppstår utan att vara på plats. M3 nämnde istället tillgången till en firmabil som en viktig förutsättning, då den möjliggör resor i arbetet.

M1 och M3 menar att det inte är särskilt stor skillnad att jobba i virtuella team och att arbeta på en fysisk arbetsplats. Detta för att oavsett om ledaren är där

eller inte kommer samma jobb ändå utföras. M6 menar att det är stor skillnad i vardagen mellan de båda arbetsförhållandena. En skillnad med att jobba i virtuella team är att de aldrig åter tillsammans med kollegorna, utan att detta görs i samband med personal vid fastigheten. Under intervjun diskuterades fördelar med virtuella team, vilket generellt sett var svårt att lyfta fram för medarbetarna. Majoriteten av individerna menar att den största fördelen med att arbeta i virtuella team är att få ett utökat ansvar och större handlingsutrymme. M4 menar att det här ansvaret gör att du blir mer självgående och disciplinerad. M2 menar att när jobbet inte sker på i virtuella team, styrs du av rutiner, till exempel lunchtid eller fikapaus. Vidare menar M2 att det är lättare att lägga upp dagen mer optimalt när jobbet sker enskilt och hänsyn till rutiner inte behöver tas. M5 betonar det faktum att de inte har någon att luta sig mot ute i verksamheten, vilket gör att problemlösningen blir bättre. Samtidigt menar M5 att detta innebär att det inte alltid blir rätt, men att det går att ta lärdom av det. En annan fördel som M5 nämner är minskad risk för intriger, eftersom den dagliga kommunikationen är begränsad. Samtidigt menar medarbetaren att de tappar lite av den sociala dimensionen genom att arbeta i virtuella team, eftersom möjligheten att umgås efter arbetet är begränsad av avståndet.

4.1.3 Informationsmedium och mängden kontakt

Frekvensen som medarbetarna var i kontakt med sina ledare differentierar mellan ytterligheter från en gång per dag till tre gånger i månaden. M3 menar att de gånger de hör av sig till ledaren, är det för att det fordras beslut i vissa frågor. Vidare menar M3 att kommunikationen är på en bra nivå, för om ledaren skulle ringa mer frekvent, skulle det istället bli ett störningsmoment. M5 menar att de får styra samtalen till de tider på dagen där det är mest tidseffektivt. M1 förklarar istället att de långa avstånden innebär att de har mer kontakt eftersom avståndet innebär att de tar sig tid och ringer varandra. M5 menar vidare att kommunikationen som sker i virtuella team inte alltid sker när problem uppstått i det dagliga arbetet.

Samtliga medarbetare föredrar att kommunicera på plats med varandra, det vill säga via fysisk kommunikation. M5 förklarar det som att fysiskt kommunikation gör det möjligt att se kroppsspråk och förklarar att kommunikation per telefon är väldigt ytligt. Informanterna förklarar dock att avstånden begränsar dessa möjligheter och att medarbetarna bara kan träffas ett fåtal gånger per år, vilket M6 och M4 tidigare exemplifierat. Detta innebär att andra kommunikationssätt får brukas vilka är: Skype, telefonsamtal och mailkommunikation. Av dessa tre olika kommunikationssätt så var mailkommunikationen det som intervjupersonerna föredrog minst. Vilket M2 förtydligar i följande citat:

Ja jag gillar ju hellre att prata än att bara ha mailkorrespondens så det man inte behöver ha mailkorrespondens på tycker jag det är trevligt att om man inte träffas öga mot öga så slår jag ett samtal och tar det via telefonen. (M2)

M4 menar också att om du missar ett mail kan mycket information gå förlorad, som hade varit lättare att ta tillvara på om det diskuterats fysiskt. M1 och M2 menar att videokommunikation förekommer ibland. M2 menar att videokommunikation fungerar bra, men det finns en risk att bli stökigt när det är för många deltagare. M5 förklarar också att videokommunikation inte används i hög grad men menar att detta delvis beror på bristfällig uppkoppling vid en del fastigheter.

Samtliga medarbetare nämner att de brukar få någon typ av feedback. Feedbacken menar M1 och M3 ges i samband med avstämningsmöten, lönesamtal eller i samband med fysiska träffar. Samtliga medarbetare menar att det är bra att få feedback för att kunna utvecklas, vare sig det gäller positiv eller negativ sådan. M1 menar vidare att feedbacken innebär att hen känner sig uppskattad när hen får det. M6 menar att det är också bra att veta om det gjorts något fel. M2 menar också att feedbacken var extra viktig i början, speciellt om det är en ny bransch, då feedbacken förtydligar vad som är bra och vad som är dåligt. M5 menar att feedbacken är ett bra verktyg för att bli medveten om ledarens förväntningar på det egna arbetet samt att positiv feedback är en bra belöning. M3 menar också att stöd finns tillgängligt, med det administrativa arbetet, ifall det önskas.

4.1.4 Förtroende och ansvarstagande

Samtliga informanter poängterar att det är viktigt att ha en stor frihet att ta egna beslut och poängterar att ansvaret är extra viktigt i ett virtuellt team för att skapa förtroende till varandra. Medarbetarna menar att detta ansvar skapar ett inledande förtroende, då medarbetaren förväntas lösa uppgiften. M5 menar också att utökat ansvar kan ses som en belöning och är ett tecken på att arbetet fungerar bra. M5 menar vidare att det är genom att visa att ansvaret klaras av som förtroende skapas.

Vid frågan om hur personerna bygger förtroende till medarbetarna, kom det fram att kommunikation är en viktig del och främst den fysiska kommunikationen. Medarbetarna menar att det är essentiellt att träffas fysiskt för att bygga förtroende, vilket M4 tydliggör i citatet nedan:

Jaaa för att känna tillhörighet kanske på något sätt. Egentligen behöver man ju inte det men det är på något sätt så man kopplar tillsammans. Och känner varandra ännu bättre för man kan nog inte riktigt känna en person genom att bara prata. (M4)

Angående frågan om huruvida medarbetarna bygger förtroende till ledaren svarade de att det handlar om tillgänglighet och ärlighet. Både M1 och M2 pratar om att det är viktigt att det känns att en ledare lyssnar och att ledaren håller vad som lovats. En majoritet nämner också att det är viktigt att kommunikationen är rak, där inget finns underförstått. M4 nämner också att det är viktigt att ledaren inkluderar medarbetaren i alla frågor som direkt är kopplade till arbetsuppgifterna och att det bygger tillit. På samma sätt nämner M4 att det är viktigt att inkludera ledaren i det dagliga arbetet, så att det blir ömsesidigt. M3 nämner istället att det är viktigt att känna sig prioriterad och känna att de får svar på sina frågor. M6 nämner att det är viktigt att medarbetaren kan lita på ledaren och att denna står bakom gruppen i utmaningar som uppstår. M6 menar vidare att vara tillgänglig och att hjälpas åt är viktiga delar för att bygga tillit.

4.2 Ledarnas upplevelser av virtuella team inom Organisation X

Nedan följer resultatet från intervjuerna med ledarna inom Organisation X. De är i denna del benämnda L1, L2 och L3.

4.2.1 Samarbetets betydelse inom virtuella team

Ledarna inom Organisation X har någorlunda lika definitioner av vad ett team är. Ledarna är, liksom medarbetarna, överens om att deras respektive arbetsgrupper är ett team. L1 beskriver team som något som känns naturligt där individer ska känna sig adresserade och inkluderade. Vidare förklarar L1 att teamkänsla måste komma naturligt och det är inget som ska stressas fram utan ledare ska istället bidra med verktyg samt möjligheter till arbetsgruppen så den skapas naturligt. Om teamet gör något dåligt så drabbar det alla och gör de något bra så gagnar det alla. L2 förklarar team som en arbetsgrupp som arbetar utifrån eller mot någon form av gemensamma mål. Målen innebär att oavsett var en kund eller fastighet befinner sig i landet, ska jobbet utföras på samma sätt. Detta exemplifieras av L2 med följande citat:

Vi har ju kunder som är utspridda över hela landet och det ska ju inte vara någon skillnad för en och samma kund som finns uppe i Luleå eller finns nere i Lund de ska vi behandla på samma sätt oavsett vart de finns i landet då. (L2)

L3 berättar att för att vara ett team så krävs det ganska mycket för att behålla den sammanhållningen. Att ibland får de kompromissa med något som inte är lika tidseffektivt för att fortfarande hålla ihop känslan av att vara ett team. L3 förklarar vidare att många medarbetare är mer allierade med sina kunder än med sina kollegor vilket kan försvåra känslan av att de jobbar i ett företag med andra. I relation till detta menar hen ändå att hans virtuella team är en sammansvetsad grupp och hen är inte säker på att den hade varit ännu mer sammansvetsad om

de träffats dagligen på ett kontor. Detta för att det kanske hade uppstått andra omständigheter som är jobbiga på grund av att det blir mycket mer fysiskt umgänge.

L2 försöker samla arbetsgruppen fysiskt för att göra administrativa arbetsuppgifter tillsammans. Detta för att administrativa arbetsuppgifter anses som tråkigt och ibland svårt så därför anser hen att det är en fördel att sitta tillsammans och göra dem. L3 nämner en fördel med virtuella team som är att du kan lyfta medarbetarna genom att ge dem ett stort ansvar där de måste ta många beslut själv. Detta i sin tur leder till att de växer i sin arbetsroll och en ökad stimulans när de klarar arbetsuppgifterna.

4.2.2 Utmaningar i virtuella team

L3 menar på att det är ett krav att åtminstone ses fysiskt en gång för att kunna ha ett ansikte på den som du pratar i telefon med, men att efter det går att arbeta i ett virtuellt team. L1 menar på att det är viktigt att vara försiktig med hur ofta som du väljer att ha dessa fysiska träffar eftersom individer har olika känsla för sitt privatliv. Ett lämpligt antal fysiska träffar för en individ kan upplevas som inkräktande hos en annan. L3 berättar att en annan dynamik uppstår om du jobbar på ett kontor tillsammans med någon eftersom du tar upp frågor eftersom de kommer och då frågar den som sitter bredvid. L2 förklarar att i ett virtuellt team måste du arbeta mer medvetet på att behålla kommunikation och relationer eftersom det inte sker naturligt. På ett kontor ses du varje morgon och information om varandra delas på ett mer informellt och naturligt sätt.

L2 ger ett exempel på en hypotetisk känslig situation som gör att det behövs extra kontakt med en anställd. Vidare förklarar hen att en sådan situation skulle vara mycket svårare att hantera om den uppstod i ett virtuellt team:

Ett exempel hade varit om jag haft någon som har haft alkoholproblem. Hur gör jag? Hur kontrollerar jag och följer upp där utifrån att jag sitter 20 mil ifrån personalen. Hur man sköter tider, när man börjar och slutar på dagen och så vidare. Sånt blir ju väldigt mycket svårare när man sitter på distans. (L2)

L3 är inne på samma linje när hen förklarar att det är i relationer som inte flyter lika naturligt som ledare vanligtvis behöver lägga extra energi för att få ett bra samarbete:

Det knixiga är ju att det är där man har mer utmaning som man ska ringa ännu oftare men samtidigt så flyter ju inte dialogen lika bra från någons håll så då blir det ju svårare att ringa också (L3)

Vidare förklarar L3 att det blir svårt för medarbetaren att veta intentionen med samtalen:

Att typ det blir lite territorium. Ringer jag för att kontrollera eller ringer jag för välmening? Man har inte riktigt hittat samspelet så. (L3)

Vidare förklarar L3 att ledarskapet i ett virtuellt team inte skiljer sig mycket från ett fysiskt ledarskap och L1 menar att det nästan är enklare att leda ett virtuellt team. L2 menar att det är viktigt som ledare att lyckas lyfta sina medarbetare till att bli ansvarstagande så att de klarar av att jobba utan direkt arbetsledning. Hen förklarar med detta citat hur hen jobbar med detta:

Jag gillar ju att ge ansvar då. Sen får man ju liksom checka av att de klarar av att hantera det ansvaret och kan man inte det så får man dra tillbaka lite av det då(...)man måste våga och prova istället för att kontrollera att folk har gjort eller förstått vad man menat på något sätt. Det är sällan någon växer av att man känner att man har någon som ligger över en och kontrollerar allt man gör. (L2)

4.2.3 Informationsmedium och mängden kontakt

Ledarna menar att de fysiska begränsningar som virtuella team medför, innebär att ledarskapet bygger mycket på tekniken som finns i arbetet. L2 förklarar att de tekniska verktygen har blivit allt viktigare i organisationen. Personen menar att hen tidigare haft ansvar för ett stort geografiskt område utan tillgång till Skype och att telefon var det enda alternativet. Idag används Skype och skärmdelning dagligen som komplement till telefonsamtalen. Alla ledare nämner också att introduktionen är viktig för att nyanställda ska introduceras i ett virtuellt team. Samtliga förklarar att en fysisk träff med alla medlemmar i teamet sker där den nyanställda får presentera sig, lära sig systemen och hur rutiner fungerar. L1 berättar att kontakten med en nyanställd vanligtvis är mer intensiv än med anställda som jobbat längre. Detta för att stämma av om allt är bra och kontrollera om det finns några frågor.

L1 beskriver att hen samlar de frågor som kommer under veckorna för att sedan ta upp under gruppmöten för att slippa skicka ut för mycket mail. Både L1 och L2 berättar att de ofta delar skärm med sina medarbetare för att enklare förklara saker när en fysisk instruktion inte är möjlig. L2 förklarar att hen alltid har en uppdaterad kalender som medarbetarna har tillgång till för att de ska kunna se när hen är uppbokad. Detta för att minimera att de ringer om varandra och för att medarbetarna vet när de ska planera in ett samtal. L2 nämner också att mycket av både fritid och arbetstid går åt till att resa och tror att ett väl fungerande verktyg för videokommunikation hade kunnat underlätta arbetet.

Alla ledare benämnde att de har olika mycket kontakt med medarbetarna. Det som avgör mängden kontakt beror på individens egna önskan samt beroende på hur mycket arbete som för tillfället krävs på arbetsplatsen. L2 menar att de

fysiska besöken på arbetsplatserna beror på hur mycket arbete som krävs där. Ifall det för tillfället är låg arbetsbelastning, kan det räcka med att ringa ett samtal eller skicka ett mail för att göra avstämningar. Samtliga ledare berättar att de arbetar fram en rimlig mängd kontakt i samarbete med medarbetarna genom att successivt pröva sig fram. L1 säger att om en person hör av sig väldigt mycket, är det många gånger för att personen behöver stöttning och att det då som ledare är viktigt att vara tillgänglig. Vidare förklarar L1 att det inte är bra att låsa sig fast i att de måste ha kontakt två gånger i veckan utan snarare känna av läget och anpassa sig efter situation och den anställdes behov. L2 är inne på samma linje och beskriver det med detta citat:

Man försöker fånga av lite vad man har för behov då det är lite olika på vilka behov som finns då en del tycker ju att vi ska ha kontakt när det finns någonting att diskutera att det inte bara blir ett socialt samtal och vissa vill ju mer att man ska höra av sig att man ska få lite känna stödet då. Där får man ha lite fingertoppskänsla. (L2)

Alla ledare nämner problematiken med mailkommunikation. L1 menar att mail fungerar bra som en grund i kommunikationen då det inte kräver två personers tid på ett sätt som ett samtal gör. I motsats till detta förklarar L1 också att mail kan tolkas fel särskilt om det skickas ett mail snabbt en eftermiddag utan att innehållet kontrolleras. L2 instämmer och tillägger att mail är bra för att vidarebefordra arbetsuppgifter men när det innefattar ämnen som behöver diskuteras så föredrar hen att ringa för att saker inte ska missförstås. L3 nämner liknande problematik:

Man har ingen chans att kontrollera hur det tas emot, om det lästes, om det togs emot och man har ingen möjlighet att få liksom plocka upp de efterföljande frågorna. (L3)

L3 fortsätter att förklara att för mycket mailkonversation gör att det kan skapas irritation mellan varandra för att saker som du själv tycker är självklart missförstås. Därför har de diskuterat inom sin arbetsgrupp att de hellre ringer än mailar och helst ses fysiskt än ringer. L1 menar att det är viktigt att försöka variera sitt sätt att kommunicera dels för sin egen skull och dels för medarbetarnas skull. L1 förklarar det vidare i detta citat:

Ibland är det ju dagligen om det är någonting som händer. Om det är en vattenläcka någonstans, då försöker jag ju följa upp den och kolla hur går det? Har du rätt verktyg? Vet du vem du ska kontakta? Ska jag göra något? kan jag hjälpa dig på något sätt? Då kan det ju vara dagligen. Sen har jag ju en drifttekniker som är uttalat sagt till mig om allt löper på, allt funkar och jag bara jobbar, då ringer inte jag dig. (L1)

Samtliga ledare nämner feedback som en viktig del i ett virtuellt team och att feedback är något som främst ska framföras i fysiska möten. Både L1 och L3 talar om att det krävs tydliga förväntningar på varandra och att en kontinuerlig feedback då kan upprättas. Viss feedback sker ändå via telefon, men är feedbacken av negativ karaktär så försöker alla ledare ta det vid en fysisk träff. Detta eftersom negativ feedback kan skapa irritation. L2 berättar att hen brukar ge positiv feedback till medarbetare under gruppträffar för att lyfta fram goda exempel inför hela gruppen samt för att hen upplever att det får medarbetarna att växa. L3 förklarar att en fysisk arbetsplats innebär en bättre timing i att framföra feedback, vilket blir svårare när en uppsatt tid finns för när du ska vara uppkopplad och vara redo att prata.

4.2.4 Förtroende och ansvarsgivning

Förtroende och tillit är, enligt ledarna, centrala delar i ett fungerande virtuellt team. L1 förklarar att ett ömsesidigt förtroende måste byggas upp över tid och att det är svårt om fysiska träffar sällan sker. L3 menar att basen för skapandet av tillit ligger i tydliga strukturer i form av policys och rutiner skapat av organisationen. Majoriteten ledare menar på att fysiska träffar ökar sammanhållningen i ett virtuellt team. Samtliga ledare inom Organisation X träffar sina team fysiskt ungefär två gånger i månaden och alla tre ledare beskriver dessa träffar som väldigt viktiga. På dessa träffar låter ledarna samtliga medarbetare att prata inför gruppen om vad som sker i just deras arbetssituation. L2 berättade att dessa genomgångar är uppskattade då medarbetarna får kännedom om varandra och medarbetarna får en känsla av tillhörighet:

Våra möten är väldigt viktiga och de blir ju på nått sätt centrala i att försöka skapa den röda tråden utifrån liksom de mål och avhandlingsplaner som vi har som företaget vill vad som ska genomsyra verksamheten då. Att förmedla vår spelplan på något sätt och få alla att se den röda tråden det är det här vi ska göra oavsett vart vi jobbar. (L2)

L2 berättar också att de ibland har aktiviteter utanför arbetstid som gör att medarbetarna lär känna varandra bättre vilket i sin tur kan leda till att det blir enklare att höra av sig och samarbeta i arbetet senare. Vidare förklarar L2 att eftersom gruppmedlemmarna sällan har fysisk kontakt med sina kollegor så blir dessa träffar något mer än endast ett informationsutbyte mellan varandra utan det blir ett tillfälle att skapa gemenskap. L1 förklarar att ledare bör besöka medarbetarnas arbetsplats för att förstå vad arbetet innebär och hur det fungerar. L2 skapar förtroende genom att ge ansvar till medarbetare och förklarar i detta citat hur hen aktivt gör det:

Det är liksom en liten fingertoppskänsla hur mycket ansvar kan man ge och det får man liksom checka av. Om det är ju så får man ny personal kanske man checkar av

det där lite mer i början sen när man lär känna varandra så vet man lite vart man har varandra och vet vad man kan ge för ansvar. (L2)

L3 skapar förtroende genom att föregå med gott exempel och även om de inte kan träffas fysiskt ofta, försöker hen ändå vara transparent med sina uppgifter för att underlätta medarbetarnas arbete. Vidare förklarar L1 att teamkänslan infinner sig lättare om de lär känna varandra privat och det bidrar till att skillnaden mellan fysiska träffar och telefonsamtal minskar:

För nu vet man vilka man pratar med och även fast man bara ser en liten bild så hör man ju på tonläget så kan man ju ungefär läsa av hur kroppsspråket ser ut till det. (L1)

4.3 Resultatsammanfattning

Efter intervjuerna har det framkommit att både medarbetare och ledare definierade sitt virtuella team som ett team. Det har dock framkommit att skillnader i hur detta team definieras existerade. Resultatet visade också att informanterna inte såg några större skillnader på virtuella team och fysiska team. Det har också framförts att relationerna till kunderna kan påverka samhörigheten i de virtuella teamen. Fördelar och nackdelar med olika informationsmedium är också någonting som framförs i resultatet samt hur ofta kommunikation skall föras mellan individerna i Organisation X. Vikten av förtroende och hur det skapas mellan individerna i Organisation X är något som är av stor vikt i resultatet samt hur betydelsefulla de fysiska träffarna blir inom de virtuella teamen. Under diskussionen kommer utvalt resultat att diskuteras i relation till uppsatsens teoretiska referensram.

5. DISKUSSION

Nedan följer en diskussion av insamlad empiri och teori utifrån uppsatsens frågeställningar.

5.1 Hur karaktäriserar medarbetare och ledare de virtuella team de arbetar med eller i?

Studiens resultat indikerar att arbetsgrupperna är en hybrid av virtuella- och fysiska team. Detta kan ses genom att majoriteten av kommunikationen sker via informationsmedium som mail, telefon och Skype samtidigt som grupperna träffas fysiskt. Detta ligger i linje med det som Bell och Kozlowski (2002) diskuterar i sin artikel om att graden av virtualitet varierar i virtuella team och att det finns olika grader av virtuella team. I detta fall blir Yukls (2013) definition av virtuella team inte korrekt, då det enligt det resultat som presenteras här inte

existerar tydliga skillnader mellan virtuella team och fysiska team. Den största skillnaden mellan dessa team och globala team, förutom det givna att samarbetet sker nationellt, ligger i att kommunikationen inom teamen sker utan tidsfördröjning. Detta kan antas ha avgörande påverkan på teamets skapande av tillit men innebär också att vikten av att informationsmedium fungerar felfritt för att effektiv kommunikation ska kunna förekomma blir ännu viktigare. Detta påverkar tilliten eftersom de globala teamen inte har några fysiska träffar vilket komplicerar möjligheterna att visa kunskap, välvilja och integritet.

Kirkman et al. (2002) menar att ett virtuellt team består av enskilda individer som är oberoende av geografisk plats men som har ett gemensamt syfte. Det blir enligt denna definition tydligt att teamet kan klassas som ett virtuellt team, då medarbetarna sitter på olika orter. Samt att det som knyter ihop teamet är ett gemensamt mål, vilket kan stärkas av både ledare och medarbetare, där de berättade att samma arbete ska utföras oberoende av plats. Eftersom empiri från flera olika team har samlats in, kan det tänkas att teamets uppgift också är kopplad till organisationens uppgift, som innefattar samtliga team. Detta kan i sig ses som en potentiell förklaring till att en inbördes teamkänsla inom teamen finns. Vad organisationen har gjort för att få till detta är dock inget som denna uppsats kan besvara, då det ligger utanför ramen för studien. Detta kan i sig ses som ett viktigt resultat, eftersom alla delar som bygger tillit är av intresse.

Tillsammans med teamets uppgift ingår också en känsla av samhörighet eller teamkänsla som informanter tidigare benämnt det. Ledarna i studien menar att teamkänsla är något som ska komma naturligt och som inte ska framtvingas. Ledarens roll är enbart att bidra med verktyg för att detta ska kunna ske, men menar samtidigt att det är viktigt att låta det ta tid. Denna teamkänsla kan utläsas genom informanternas definition av team. Det intressanta ligger i att medarbetarna har olika definitioner av team och vad som innefattar teamet. En del medarbetare menar att närmaste kollegan är ett team samtidigt som andra medarbetare och ledare menar att alla i hela gruppen är ett team. Vad detta innebär för teamets prestation är dock svårt att säga. Beror det på att medarbetarna har olika definition av ett team eller är det bara olika sätt att uttrycka sig som skildrats?

I samband med samhörigheten i teamet berörs kundrelationerna. En del medarbetare menar att den starka relationen till kunden ses som positiv, då den ersätter den vardagliga gemenskapen med kollegor. Andra medarbetare menar snarare att relationen kan vara problematisk, då den skapar ett svårt förhållningssätt till kunden och kan även tänkas påverka samhörigheten till sina kollegor. Anledningen till att samhörigheten kan upplevas som problematisk är att den dagliga interaktionen sker med kunderna medan teamet endast träffas ett fåtal gånger per år. Detta kan i sin tur bidra till att det blir lättare att

medarbetaren fokuserar på att bygga tillit primärt till kunderna. Detta kan också bidra till att kollegorna på något sätt hamnar i bakgrunden. Detta indikerar att det kan uppstå ett problem med gränsdragningen när du som medarbetare är kollega till en kund eller arbetar för kunden. I denna studie såg informanterna inget större problem i att kunderna blev deras kollegor utan menade att det förminskade känslan av isolering. Detta kan tänkas bero på att informanternas arbetsuppgifter är skilda mot kundernas arbetsuppgifter och att det därför på ett naturligt sätt finns en gränsdragning. Hade informanternas arbetsuppgifter varit lik kundernas hade denna gränsdragning för kund och kollega blivit avsevärt mycket mer komplicerad. En intressant observation är dock att kunderna aldrig förekom i medarbetarnas definition av team, vilket ändå tydliggör att någon form av gränsdragning faktiskt finns.

Det framkom i resultatet att ett team kanske inte hade varit lika sammansvetsad om de dagligen hade träffats på samma kontor. Detta eftersom det hade kunnat uppstå ytterligare problem och intriger på grund av den ökade tiden som skulle spenderas med varandra. Detta ligger i linje med det Kirkman et al. (2002) nämner att vissa individer upplever den minskade kontakten som positivt eftersom de slipper ta del av skvaller, politik och störningar. Detta är i sin tur något som kan tänkas gynna arbetsgrupperna på kort sikt men i ett längre perspektiv kan det vara så att de konflikterna blir nyttiga för det är något som binder ihop medarbetarna ytterligare. Ett annat intressant resultat var också att desto längre geografiskt avstånd det var mellan individerna desto mer kommunikation fördes. En informant nämnde att hen kände sig närmare sina kollegor som satt på ett längre geografiskt avstånd än de som hen oftare träffade fysiskt. Detta kan tänkas relatera till att medarbetaren värnar mer och jobbar mer aktivt med de relationer som inte faller sig lika naturligt. Det aktiva arbetet kan ha resulterat i att medarbetaren lagt mindre tid på de som är närmare och därför fått en bättre relation med de som arbetar längre ifrån.

5.2 Hur karaktäriserar medarbetare och ledare kommunikation i ett virtuellt team?

Det kan synliggöras genom intervjuerna att informanterna föredrar fysisk kommunikation om möjlighet finns, vilket också var väntat eftersom det är den kommunikation som vanligtvis förekommer vardagligt. Informanterna menar också att det är lättare att arbeta i ett virtuellt team om du har ett ansikte på personen du jobbar med, då det underlättar kommunikationen. Fysisk kommunikation är också den kanalen, där den största skillnaden kan observeras i jämförelse med fysiska team. Informanterna nämnde också att det finns för- och nackdelar med olika medium och tar bland annat upp telefonen som ett välfungerande sådant. Samtidigt menar informanterna att telefonen uppehåller bådars tid på ett sätt som inte alltid är tidseffektivt. Valet av informationsmedium

diskuteras också i teorin MST, då dessa påverkar förmågan att sända ett budskap. Enligt MST blir det lättare att arbeta tillsammans vid samma tidpunkt om ett medium med hög synkronicitet används. Dennis et al. (2008) menar att telefonen är ett medium med medelhög synkronicitet, vilket gör att den gör sig lämplig för kommunikation på distans. Förklaringen till att telefonen inte är tidseffektiv, ligger i att kommunikation kräver stort fokus i konversationen, samtidigt som begränsat utrymme finns att göra andra aktiviteter. Maruping och Agarwal (2004) menar också att valet av informationsmedium är intressant i samband med virtuella team. Författarna menar att ett team presterar bättre om ett informationsmedium är anpassat till uppgiften, snarare än efter funktion.

Utifrån intervjuerna kan det också utläsas att andra informationsmedium som används i organisationen är mail. Informanterna menar att det kan vara svårt att tolka mail när det gäller mer komplex information. De menar samtidigt att mailen kan användas för mindre uppgifter med fördel, då den är effektiv tidsmässigt. Problemet med mailen menar dock medarbetarna kan ligga i att missa ett mail, då flödet av mail är stort. Att missa ett mail kan göra att tolkningen av budskapet försvåras och del av kontexten saknas, vilket kan anses som en nackdel. Mailen används dock många gånger som komplement till andra informationsmedium, vilket gör att den inte är alltför bärande i organisationen. Mailen enligt Dennis et al. (2008) är ett informationsmedium som har väldigt låg synkronicitet, vilket försvårar möjligheten att kommunicera ett budskap i realtid. Detta kan också resultera i att det blir svårare att tolka budskapet, vilket kan vara det som informanterna diskuterar.

Skype, skärmdelning och i vissa fall videokommunikation används också inom organisationen. En ledare förklarar till exempel att Skype och skärmdelning har använts som komplement till telefonen och att detta underlättat att arbeta i det virtuella teamet. Informanterna i studien menar dock att videokommunikation vanligtvis inte används i organisationen. Under intervjuerna nämndes dock att ett bättre verktyg för videokommunikation, hade kunnat öka användningen av det som informationsmedium. En del informanter framstod också som positiva till användandet, men förklarade att tekniken för tillfället var bristfällig. Dennis et al. (2008) förklarar detta utifrån deras definition av MST, där de förklarar att olika informationsmedium har olika styrkor. Enligt MST förklaras det att videokommunikation har högre synkronicitet än mail och telefon och det i sig underlättar förmågan att kommunicera i realtid. Det kan därmed tänkas att samförståndet av tolkningen (eng. convergence) för kommunikationen ökar i samband med användningen av videokommunikation. Detta möjliggör mer effektiv kommunikation, då sändare och mottagare får ett mer naturligt samarbete. Då videokommunikation i många avseenden kan liknas med fysisk kommunikation. Maduka et al. (2018) menar också att videokommunikation är

ett bra verktyg att bygga tillit med, eftersom grupperna i deras studie inte lyckats bygga tillit utan verktyget.

Resultatet visar tydligt att kommunikation är en viktig del i virtuella team. Dels för att kommunikation bidrar till tillit och dels för att kommunikationen inte sker lika naturligt som den gör i fysiska team. Detta kan bland annat ses i Townsend et al. (1998) och Kayworth och Leidners (2002) artiklar, där de nämner att frånvaron av icke-verbal kommunikation blir tydlig.

Kommunikationen består av mail, vilket inte ger utrymme för individerna att uttrycka mer än det budskap som texten representerar. En annan fördel med fysisk och videokommunikation är att de plockar upp icke-verbala signaler, vilket mailen inte kan. Ledarna nämner att de alltid förmedlar negativ feedback fysiskt eftersom att intrycken är begränsade i mailen. Det är också med hjälp av icke-verbal kommunikation lättare att uppnå effektiv kommunikation, vilket kan vara bra att vara medveten om i organisationer. Det blir väldigt tydligt i hur ledarna pratar om användandet av informationsmedium, att det är viktigt att vara flexibel i anpassandet av dessa beroende på vad medarbetaren vill ha. Detta kan ses både som positivt, då det bygger förtroende till individen genom att vara anpassningsbar men också negativt eftersom det inte går att kontrollera vilket medium som brukas. Dennis et al. (2008) skriver också att flera informationsmedium kan användas tillsammans för att skapa effektivare kommunikation.

Resultatet visade att ledarna inom organisationen måste ha en fingertoppskänsla när det kommer till den kommunikation som bedrivs med medarbetarna. Mängden kontakt som är nödvändig bestäms i samarbete mellan ledare och medarbetare. Tillsammans kommer de överens om antal tillfällen som är lämpligt för båda. Ledaren bestämmer även om ytterligare kontakt är nödvändig ifall arbetsplatsen i fråga har en tillfälligt stor arbetsmängd. Detta ligger i linje med det Kirkman et al. (2002) nämner att det skiljer sig mycket i individers behov av kontakt med andra kollegor. Vissa har ett stort behov av kontakt medan andra gärna arbetar självständigt. Skillnader i sociala kontakter kan ha sin förklaring i flera faktorer. En förklaring skulle kunna vara att författarna har olika syn på ett virtuellt team och att det därför är olika förutsättningar. En andra förklaring skulle kunna vara att det från den tidpunkt då artikeln skrivits, har hänt mycket med den teknologiska utvecklingen och i samband med att verktyget blivit bättre så har behovet av rutinmässig kommunikation avtagit. Samtidigt menar Jarvenpaa och Leidner (1999) och Hunsaker och Hunsaker (2008) att i virtuella team, är det viktigt att ledare kommunicerar tydliga riktlinjer för kommunikationen som skall föras i gruppen. Detta är inte något som har kunnat observerats i denna studie då informanterna menade att det inte är nödvändigt att sätta sådana regler eftersom kommunikationen fungerar bra.

En informant nämnde att sådana regler snarare hämmar än gynnar samarbete mellan individer.

Ett vanligt förekommande tema i intervjuerna bland både chefer och medarbetare är att mail är tidseffektivt, men ger däremot upphov till misstolkningar. Ledarna i studien visar en tydlig medvetenhet om att det finns risk för att budskapet kan feltolkas. Detta kan förstås genom att ledarna förklarar att mail endast används för att informera om lättare uppgifter annars brukas telefon eller Skype. Medarbetarna påtalar också att telefon eller fysisk kommunikation är bättre, eftersom mailen begränsar intrycken, vilket gör det svårare att uppfatta budskapet. Detta är intressant i relation till teorin om kommunikation av Jacobsen och Thorsvik (2014) som behandlar kommunikationen i termer av sändare och mottagare. Det blir i teorin av vikt att sändaren kan kompaktera budskapet i ett informationsmedium som är väl anpassat till syftet som kommunikationen har samt att budskapet anpassas för att begränsa möjligheten att feltolka. En viktig del av kommunikationsprocessen menar författarna är att budskapet tolkas på samma sätt för både sändare och mottagare. En av ledarna berättar att, som ledare, bör du ha besökt de olika arbetsplatserna där medarbetarna arbetar. Detta för att förstå hur arbetsplatsen är uppbyggd och hur problem på arbetsplatsen kan uppstå och hur de kan lösas. Clampitt (2010) säger i relation till detta att för att ha en effektiv kommunikation så måste det finnas en förmåga att sätta sig in i mottagarens vardag och förstå dennes perspektiv. Kopplat till Mayers et al. (1995) modell för tillit kan det dras en slutsats att besöka arbetsplatsen utökar kunskapen hos ledaren samtidigt som ledaren visar intresse och välvilja för medarbetaren på arbetsplatsen.

Att det blir en annan typ av dynamik i samarbetet inom virtuella team blir tydligt av resultatet i denna studie. Att inte ha möjligheten att diskutera frågor som uppstår under arbetet gör att det blir en annan timing i samtalen mellan medarbetarna. Att ha uppsatta tider för att kommunicera och att ge feedback är nödvändigt för att få en regelbunden kommunikation men samtidigt blir samtalen mer onaturliga. Townsend et al. (1998) och Kayworth och Leidner (2002) styrker resultaten och skriver att när den traditionella kommunikationen saknas förändras dynamiken i interaktionen mellan individerna i arbetsgruppen. I grupper där informationsmedium som mail och telefon används i störst utsträckning kommer ansiktsuttryck och gester att vara frånvarande. Detta kräver att deltagarna i gruppen aktivt arbetar för att skapa en god dynamik eftersom miljön är påfallande annorlunda än vid fysiska samtal.

5.3 Hur karaktäriserar medarbetare och ledare på tilliten i deras virtuella team?

Ledarna inom Organisation X benämner att introduktionen av medarbetare innefattar en ökad mängd kontakt. Detta eftersom de vill säkerställa att den nya medarbetaren känner att det finns en ledare nära till hands om frågor skulle uppstå samt för att medarbetaren ska känna sig trygg i sin arbetsroll. I denna introduktion får den nya medarbetaren träffa kollegorna fysiskt, får information om kollegornas arbetsuppgifter och hur det fungerar inom organisationen. I relation till detta skriver Ford et al. (2017) att en systematisk introduktion är av stor vikt i virtuella team och att en introduktion bör innefatta fysiska presentationer av medlemmarna i teamet. Maduka et al. (2018) tar upp i deras studie att en anledning att tillit kan vara frånvarande i virtuella team beror på en brist av fysiska möten eller videokommunikation vid uppstarten av ett virtuellt team. Utifrån Mayer et al. (1995) modell för skapandet av tillit är detta ett exempel på där kunskap, välvilja och integritet uppvisas från ledaren. Integritet visas genom att tydliggöra rollerna för medarbetaren samt vilka dennes kollegor är. Välvilja uppvisas eftersom ledaren visar att den finns där för medarbetaren för att hjälpa. Kunskap visar sig genom att ledaren besitter kunskapen för att hjälpa den nya medarbetaren när problem uppstår. En tolkning av detta kan vara att ledaren i introduktionen bygger en solid grund för att tillit ska kunna skapas i ett nytt arbetsförhållande.

Ledarna försöker anordna fysiska träffar för deras team när tillfällen ges för det. En ledare berättar att det administrativa arbetet i många fall är något som läggs på hög eftersom det är något som kan anses svårt och tråkigt för medarbetarna. Ledaren tar till vara på detta genom att arrangera fysiska träffar där hela teamet arbetar med de administrativa arbetsuppgifterna. Detta bidrar till att arbetet blir gjort, att teamet kan hjälpa varandra samt att den fysiska träffen bidrar till sammanhållning. Att involverar medarbetarna vid fysiska träffar är något som kan tänkas bidra till tillhörighet. En informant i resultatet nämnde att det inte går att tvinga fram en lagkänsla men att som ledare kan du bidra med verktyg så att arbetsgruppen själva skapar den. I relation till detta förklarar Kirkman et al. (2002) att ledare ska använda alla tillfällen som ges till att träffas fysiskt. Dessa möten kan tänkas bidra till en välvilja mellan medarbetarna samt att de får ökad kompetens kring varandras arbete och arbetsplatser.

Resultatet i studien visade att det kan finnas situationer där det virtuella teamet komplicerar arbetet för en ledare. Ett exempel på detta kan vara en situation där en medarbetare missköter sig eller när det krävs utökad kontakt med en anställd. En ledare förklarar det som att en anställd som behöver denna extra kontakt kommer ha problem med att veta anledningen till den ökade kommunikationen. Sker kommunikationen av välvilja eller för att övervaka att arbetet sköts

ordentligt? Enligt Mayer et al. (1995) modell för tillit kan det tänkas att faktorn välvilja har ett lågt resultat vid en sådan situation vilket på sikt kan påverka tilliten mellan ledaren och medarbetaren. Ett lågt resultat på välvilja behöver inte betyda att tilliten är låg men den riskerar att påverka arbetet. Samtidigt visar resultatet att det är i relationer där dialogen inte flyter lika bra som extra energi behöver läggas på att stärka kommunikationen. En etisk aspekt som bör tas är att en arbetsgivare eller ledare inte kan bevaka en medarbetare hur mycket som helst.

En av ledarna berättar att, som ledare, bör du ha besökt de olika arbetsplatserna där medarbetarna arbetar. Detta för att förstå hur arbetsplatsen är uppbyggd och hur problem på arbetsplatsen kan uppstå och hur de kan lösas. Clappitt (2010) säger i relation till detta att för att ha en effektiv kommunikation så måste det finnas en förmåga att sätta sig in i mottagarens vardag och förstå dennes perspektiv. Kopplat till Mayer et al. (1995) modell för tillit kan det dras en slutsats att besöka arbetsplatsen utökar kunskapen hos ledaren samtidigt som ledaren visar intresse och välvilja för medarbetaren på arbetsplatsen. Ett resultat som ledarna tog upp var vikten av att ha en struktur och ett tydligt arbetssätt som gör att medarbetarna vet hur de ska kunna kontakta ledaren. Att ha en kalender som ständigt är uppdaterad och att medarbetarna vet när de kan höra av sig underlättar mycket inom Organisation X. Detta kan ses som att en ledare visar integritet och välvilja genom att tydligt visa medarbetarna när de kan kontakta ledaren och de vet att kommer få svar då. Denna tydlighet kan även tänkas underlätta medarbetarnas arbete då de kan fokusera på sitt arbete de tiderna som ledaren inte kan kontaktas och sedan när tillfälle finns kan de få hjälp. Detta kan också tänkas bidra till att medarbetaren löser sina problem själv och därmed får ökad kunskap.

Studiens resultat visar att informanterna inte tycker att det är särskilt stor skillnad att arbeta i ett virtuellt team till skillnad från ett fysiskt team. Detta är intressant i relation till det Kirkman et al. (2002) säger om medarbetarnas inställning till virtuella team, vilket kan antas påverka motivationen hos medarbetarna över ett längre tidsspann. Om detta är ett resultat som gäller i samtliga virtuella team är dock svårt att fastställa eftersom de undersökta teamen är en kombination av virtuella och fysiska. Detta bör dock tas i beaktning, då framtida problem med motivationen kan antas uppstå i Organisation X. Att ledarna inte anser att det är stor skillnad på virtuella team och fysiska team kan möjligtvis bero på att de har stark tillit mellan de anställda i organisationen. Alla informanter visar upp positiva sidor av kunskap, välvilja och integritet. Ledarna beskriver även hur de ger ansvar till medarbetarna vilket kan ses som ett risktagande från ledarna. Att successivt öka ansvaret till medarbetarna för att de ska växa personligt och i deras arbetsroll. Detta kan tolkas som ett sätt att stärka tilliten mellan ledare och medarbetare. I en

organisation där tilliten inte är lika stark mellan medarbetarna kan det tänkas sig att virtuella team medför många och svårlösta problem. Studiens resultat har inte bearbetat några faktiska problem men har ändå berört några potentiella komplikationer som skulle kunna drabba ett virtuellt team. Det är då viktigt att ha i åtanke att när problem väl uppstår i virtuella team så finns det ingen grund att stå på för att lösa problemen i en virtuell kontext (Kirkman et al., 2002).

En ledare nämner att det nästan är lättare att leda ett virtuellt team än ett fysiskt team och detta kan också tänkas bero på att tilliten inom de virtuella teamen i Organisation X är stark. Majoriteten av medarbetarna har arbetat en längre tid på företaget vilket kan antas bidra till att tilliten är stark. Detta eftersom tillit skapas på samma sätt i virtuella team som den skapas i fysiska team, med undantaget att det tar längre tid för tilliten att utvecklas samt att senare stadier av tillit är starkare (Wilson et al., 2006; Boies et al., 2015). Att ge och ta ansvar är något som genomgående tas upp i resultatet. Ledarna menar på att det är ett sätt att visa att de litar på medarbetarna och medarbetarna tycker det är ett bra sätt att få visa att de klarar av arbetet. Givandet av ansvar är något som kan ses som positivt och bidrar till att stärka tilliten mellan individerna men något som bör tas i beaktning är det som tidigare nämnts om individers olikheter i hantering av ansvar i en virtuell miljö (Jarvenpaa & Leidner 1999; Furumo, 2009). I resultatet var det tydligt att om en person håller vad den lovar och står för vad den säger så är det något som gör att andra individer har tillit för den personen. Detta går att koppla till att en sådan person har hög integritet. Att sätta ord på vad det egentligen är som gör att en person litar på en annan var något som visade sig svårt inom ramen för denna studie. Det som de flesta informanterna talade om var ett samarbete mellan två personer där det är en rak och ärlig kommunikation. Indirekt så nämnde nästan alla informanter delar som kan kopplas till kunskap, välvilja och integritet. Dessa delar som tillhör Mayer et al. (1995) modell för tillit.

6. SLUTSATS

Denna uppsats visar på att det idag inte är stora skillnader med virtuella team som det var för tjugo år sedan. Uppsatsen kan ses som ett modernt bidrag till kunskapen om virtuella team där framstegen av informationsmedium kan observeras. Det har blivit tydligt att problemen idag inte är av samma magnitud som tidigare, eftersom informanterna beskrivit att det inte är någon skillnad mellan virtuella team och fysiska team. Hybridgrupperna i Organisation X kan vara en faktor som påverkat att resultatet visar att det är få skillnader mellan arbetssätten virtuella team och fysiska team. Detta märktes på sättet som informanterna ställde sig till frågor om förutsättningar och fördelar med virtuella team. Där det framstod att det var svårt för informanterna att poängtera vad som är fördelar med arbetssättet, eftersom de såg på det som fysiskt arbete. Om arbetsförhållandena ger upphov till virtuella team så innebär det inte per automatik problem för en organisation, vilket kan ses som positivt för framtidens virtuella team.

Det bör påpekas att valet av informationsmedium är något som är centralt i virtuella team. Individer reagerar olika på valet av informationsmedium och det bör därför vara en gemensam process för både organisationen samt individerna att arbeta fram de informationsmedium som fungerar bäst i just deras organisation. En annan viktig poäng som är i motsats till teorin, är att det viktiga med kommunikation är att den sker efter behov snarare än efter rutin. Detta eftersom individer har olika krav på mängden social interaktion, vilket innebär att det inte finns en bestämd mängd kommunikation som ska ske.

En slutsats som kan dras är att virtuella team har möjligheten att samarbeta på ett likadant sätt som fysiska team, detta då tilliten inom de virtuella teamen i Organisation X anses som god. Att skapa och bibehålla en stark tillit kan fortfarande anses som det mest komplicerade med virtuella team. Värt att förtydliga är att de virtuella teamen inom Organisation X kan ses som en hybrid av virtuella team och fysiska team. De regelbundna fysiska träffarna är alltså något som kan antas stärka tilliten inom de virtuella teamen. Att skapandet av tillit är en komplicerad process som individer har olika upplevelser av är något som denna studie kan bekräfta.

6.1 Praktiska implikationer

Ett viktigt bidrag som denna uppsats bidragit med, är att uppsatsen kan ligga till grund för organisationer som använder sig av eller funderar på att implementera virtuella team. Det är för dessa organisationer viktigt att påpeka vikten av kommunikation. Det framgår att det är viktigare att den vardagliga

kommunikationen individanpassas snarare än att gå efter en mall. Detta bör göras genom att komma fram till gemensamma informationsmedium att bruka men också genom att komma överens om kraven på kommunikationen mellan arbetstagarna. Eftersom fördelarna med fysiska träffar har observerats är detta något som, om möjligt, viktigt att bibehålla.

6.2 Förslag till fortsatt forskning

Resultatet i denna rapport indikerar att det inte är särskilt stora skillnader i virtuella team och fysiska team. Något som denna studie inte berör är när problematik uppstår i virtuella team och hur dessa hanteras. Detta är något som bör vara av intresse att studera vidare då det kan tänkas att det är när problem uppstår som skillnaderna mellan arbetsformerna ger sig tillkänna.

Ett fokus som denna uppsatsen har är den svenska kontexten, men eftersom urvalet inte kan anses representativt, hade det varit intressant att se hur virtuella team fungerar i andra svenska organisationer. Det hade också varit intressant att se hur virtuella team hanteras i andra nationella kontexter, för att kunna jämföra dessa och utveckla möjligheten att jobba i virtuella team.

En annan intressant aspekt som kan vara värt att utforska mer är, när ett virtuellt team har lika eller bättre samarbete än ett fysiskt team. Det hade då varit intressant att se vart gränsen för virtuella team går. Går det att utöka tidsskillnaden till en viss gräns eller är det snarare geografiskt avstånd som avgör samarbetets kvalitet?

7. REFERENSER

Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G. & Lundberg, U. (2006). *Gränslöst arbete: socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Malmö: Liber.

Antonakis, J., & Atwater, L. (2002). Leader distance: A review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly*, 13, 673 – 704.

Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. J. (2002). A Typology of Virtual Teams: Implications for Effective Leadership. *Group & Organization Management*, 27, 1, 14-49.

Boies, K., Fiset, J., & Gill, H. (2015). Communication and trust are key: Unlocking the relationship between leadership and team performance and creativity. *The Leadership Quarterly*, 26, 6, 1080-1094.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber.

Clampitt, P. G. (2010). *Communicating for Managerial Effectiveness*. Los Angeles: Sage.

Dennis, A. R., Fuller, R. M., & Valacich, J. S. (2008). Media, Tasks, and Communication Processes: A Theory of Media Synchronicity. *MIS Quarterly*, 32, 3, 575-600.

Eisenberg, J., & Krishnan, A. (2018). Addressing Virtual Work Challenges: Learning From the Field. *Organization Management Journal*, 15, 2, 78–94.

Fejes, A., & Thornberg, R. (2015). *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm: Liber.

Furumo, K. (2009). The impact of conflict and conflict management style on deadbeats and deserters in virtual teams. *Journal of Computer Information Systems*, 49, 4, 66–73.

Henttonen, K., & Blomqvist, K. (2005). Managing distance in a global virtual team: The evolution of trust through technology-mediated relational communication. *Strategic Change*, 14, 2, 107–119.

Ford, R. C., Piccolo, R. F., & Ford, L. R. (2017). Strategies for building effective virtual teams: Trust is key. *Business Horizons*, 60, 25–34.

Gill, H., Boies, K., Finegan, J., & McNally, J. (2005). Antecedents of Trust: Establishing a Boundary Condition for the Relation between Propensity to Trust and Intention to Trust. *Journal of Business and Psychology*, 19, 3, 287-302.

Hunsaker, P. L., Hunsaker, J. S. (2008). Virtual teams: a leader's guide. *Team Performance Management: An International Journal*, 14, 1/2, 86-101.

Jacobsen, D. I., Thorsvik, J. (2014). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.

Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1999). Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Organization Science*, 10, 6, 791-815.

Kayworth, T. R., & Leidner, D. E. (2002). Leadership Effectiveness in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*, 18, 3, 7-40.

Kirkman, B. L., Rosen, B., Gibson, C. B., Tesluk, P. E., & McPherson, S. O. (2002). Five challenges to virtual team success: Lessons from Sabre Inc. *Academy of Management Executive*, 16, 3, 67-79.

Maduka, N. S., Osborne, A., Edwards, H., Greenwood, D., & Babatunde, S. O. (2018). Analysis of competencies for effective virtual team leadership in building successful organisations. *Benchmarking*, 25, 2, 696-712.

Maruping, L. M., & Agarwal, R. (2004). Managing team interpersonal processes through technology: A task-technology fit perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89, 6, 975-990.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20, 3, 709-734.

Olson, G. M., & Olson, J. S. (2000). Distance Matters. *Human-Computer Interaction*, 15, 2-3, 139-178.

Townsend, A. M., DeMarie, S. M., & Hendrickson, A. R. (1998). Virtual teams: Technology and the workplace of the future. *Academy of Management Executive*, 12, 3, 17-29.

Vetenskapsrådet. (2017). *God forskningssed*. Hämtad från: <https://www.vr.se/analys-och-uppdrag/vi-analyserar-och-utvarderar/alla-publikationer/publikationer/2017-08-29-god-forskningssed.html>

Wilson, J. M., Straus, S. G., & McEvily, B. (2006). All in due time: The development of trust in computer-mediated and face-to-face teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99, 16–33.

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations Global Edition*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Limited.

BILAGOR

I följande avsnitt presenteras bilagorna som använts inför insamlandet av empiri i uppsatsen. Kapitlet består av tre bilagor som ger en ytterligare transparens för läsaren i utförandet av metoden.

Bilaga 1: Informationsbrev

Hej (Namn)!

Vi heter Robert och Karl och är två studenter som pluggar HR-programmet vid Linköpings Universitet, där vi för tillfället skriver vår C-uppsats. Syftet med uppsatsen är att bidra med kunskap om virtuella team, genom att undersöka medarbetares och ledares upplevelser av att arbeta inom sådana team som sedan ska presenteras för Organisation X. Vi fick dina kontaktuppgifter av X och X på HR. Under uppsatsen kommer vi att intervjua ca 10 medarbetare för att få ut mer information om ämnet. Därför skulle vi gärna vilja komma i kontakt med dig för att boka datum och tid för en intervju.

Vi skulle vilja genomföra intervjun mellan den 4e och 17e april och intervjun kan ske antingen via Skype eller som en fysisk intervju. Intervjun tar max 45 minuter och kommer att ske under arbetstid. Deltagandet är frivilligt, du kan avbryta när som helst under intervjuens gång. Det du säger vid intervjutillfället är konfidentiellt, så till vida att vi inte avslöjar vem som sagt vad. Vi kommer att spela in intervjun och materialet används enbart med syftet att skriva uppsatsen, inga av dina personuppgifter kommer att användas i uppsatsen.

Återkom snarast med svar om ditt deltagande, så kan vi gemensamt boka tid. Har du några frågor så kan du kontakta oss på: 076- XXX XX XX
Eller X@student.liu.se

Vid frågor om annat än själva studien kontakta X på HR:
X kontaktuppgifter: mail@organisationx.com
Telefon: 010- XXX XX XX

Med vänliga hälsningar, Robert och Karl.

Bilaga 2: Intervjuguide medarbetare

Hej!

Är det okej om vi spelar in samtalet?

Först och främst vill jag tacka dig för att du tog dig tid att ställa upp.

Jag heter Robert, jag heter Kalle och vi är studenter vid Linköpings Universitet och pluggar HR-programmet.

Anledningen till att vi kallat dig till denna intervju är för att vi skriver en C-uppsats i samband med vårt sista år på Universitetet. Syftet med uppsatsen är att bidra med kunskap om virtuella team, genom att undersöka medarbetares och ledares upplevelser av att arbeta inom sådana team. Ditt deltagande är frivilligt och du får om så önskas avbryta under intervjuens förlopp. Anledningen till att vi spelar in är för att vi ska fånga era exakta ordalag och sedan kunna använda materialet till uppsatsen, du kommer att vara konfidentiell genom hela uppsatsen och materialet kommer endast användas för att kunna besvara uppsatsens syfte. Intervjun beräknas ta max 45 minuter. Vi vill också förtydliga att det inte är en utvärdering av någon form utan bara upplevelsen om distansarbete som är intressant.

Intervjun kommer vara uppdelad i fyra teman. Vi kommer börja med lite bakgrundsfrågor, för att få en kontext, sedan kommer vi röra oss över till kommunikation för att avsluta med mer konkreta frågor om distansarbetet och medarbetare.

Distansledarskap/distansarbete definieras som arbete som utförs på fysiskt avstånd från arbetsgivarens lokaler. Med ledare menar vi din förvaltare.

Bakgrund

Berätta lite om dig själv, hur länge har du jobbat och vad har du för formell titel?

- Ålder
- Vad är din formella titel?
- År inom befattningen som besitts idag
- År inom organisationen
- År som distansarbetare

Beskriv Ditt arbete idag.

- a. Avstånd till ledare?
- b. Arbetsuppgifter?

Kommunikation

Beskriv hur du går tillväga för att kommunicera med dina kollegor/ledare?

- Vilka hjälpmedel använder Du Dig av vid kommunikation med kollegorna/ledare?
- Används videokommunikation?

Hur ofta har du kontakt med din ledare?

- Har ni någon uppsatt tidsram innan ett svar måste finnas tillgängligt till ledaren?

Brukar du få feedback av din ledare?

- Hur får du den?
- Vad för typ av feedback får du?
- Underlättar feedbacken dina arbetsuppgifter?

Har du kontakt med din ledare så ofta som du skulle vilja eller så ofta som du behöver?

Distansarbete

Vilka förutsättningar måste vara på plats för att du ska kunna arbeta på distans?

Beskriv hur ditt distansarbete skulle kunna underlättas.

- Är det någonting med distansarbete som upplevs utmanade idag?
- Påverkar det ditt arbete?

Beskriv de fördelar som finns med att jobba på distans

Anser du att det finns någon stor skillnad i att arbeta på distans än vanligt arbete?

Medarbetare - *kollegor innebär de personer som går under samma förvaltare*

Skulle du beskriva dina kollegor som ett team?

- Vad är ett team enligt dig?

Anser du att kollegorna behöver träffas fysiskt?

- Hur brukar agendan se ut när ni träffas?
- Träffas gruppen utanför arbetet i teambuildingssyfte?
- Ser du några fördelar med att träffas utanför arbetet?

Hur bygger Du förtroende till kollegor/ledare på distans?

- Vad krävs av en ledare för att du ska skapa förtroende hos denne?

Är det något vi glömt fråga som du vill ta upp?

Tack för din medverkan!

Bilaga 3: Intervjuguide ledare

Hej!

Är det okej om vi spelar in samtalet?

Först och främst vill jag tacka dig för att du tog dig tid att ställa upp.

Jag heter Robert, jag heter Kalle och vi är studenter vid Linköpings Universitet och pluggar HR-programmet.

Anledningen till att vi kallat dig till denna intervju är för att vi skriver en C-uppsats i samband med vårt sista år på Universitetet. Syftet med uppsatsen är att bidra med kunskap om virtuella team, genom att undersöka medarbetares och ledares upplevelser av att arbeta inom sådana team. Ditt deltagande är frivilligt och du får om så önskas avbryta under intervjuens förlopp. Anledningen till att vi spelar in är för att vi ska fånga era exakta ordalag och sedan kunna använda materialet till uppsatsen, du kommer att vara konfidentiell genom hela uppsatsen och materialet kommer endast användas för att kunna besvara uppsatsens syfte. Intervjun beräknas ta max 45 minuter. Vi vill också förtydliga att det inte är en utvärdering av någon form utan bara uppfattningen om distansarbete som är intressant.

Intervjun kommer vara uppdelad i fyra teman. Vi kommer börja med lite bakgrundsfrågor, för att få en kontext, sedan kommer vi röra oss över till kommunikation för att avsluta med mer konkreta frågor om distansledarskapet och medarbetare.

Distansledarskap/distansarbete definieras som arbete som utförs på fysiskt avstånd från arbetsgivarens lokaler.

Bakgrund

Berätta lite om dig själv, hur länge har du jobbat och vad har du för formell titel?

- Ålder
- År inom organisationen
- År som ledare
- År som ledare på distans
- År inom befattningen som besitts idag

Beskriv Ditt arbete idag.

- a. Ditt personalansvar
- b. Avstånd mellan individerna?
- c. Antal medarbetare du är ansvarig för?

Kommunikation

Beskriv hur du går tillväga för att kommunicera med dina medarbetare?

- Vilka hjälpmedel använder Du Dig av vid kommunikation med medarbetarna både på distans och de på Ditt kontor?
- Används videokommunikation?

Hur ofta har du kontakt med dina medarbetare?

-Har ni någon uppsatt tidsram innan ett svar måste finnas tillgängligt till medarbetarna?

Beskriv hur du går tillväga för att ge feedback.

-Hur ger du feedback?

Har du kontakt med medarbetarna så ofta som du skulle vilja eller så ofta som du behöver?

Distansledarskapet

Vilka förutsättningar måste vara på plats för att du ska kunna leda på distans?

Beskriv hur ditt distansledarskap skulle kunna underlättas.

- Är det någonting i ditt distansledarskap som upplevs utmanade idag?
- Påverkar det ditt arbete?

Beskriv de fördelar som finns med att jobba på distans?

Medarbetare

Skulle du beskriva dina medarbetare som ett team?

- Vad är ett team enligt dig?

Anser du att medarbetarna behöver träffas fysiskt?

- Hur brukar agendan se ut när ni träffas?
- Träffas gruppen utanför arbetet i teambuildingssyfte?
- Ser du några fördelar med att träffas utanför arbetet?

Anser du att det finns någon stor skillnad i att leda på distans än vanligt ledarskap?

- Märker du skillnad på fysiska arbetsgrupper och arbetsgrupper på distans? Vad isåfall?

Hur bygger Du förtroende till medarbetaren på distans?

- Vad gör du för att få ihop gruppen när ni träffas?

Hur introducerar du nya medarbetare? i eran arbetsgrupp?

- Sker det någon form av presentation av medlemmarna?

Är det något som vi inte frågat om som du vill ha sagt?

Tack för din medverkan!