



# Handelshøyskolen BI

## BTH 25321 Bacheloroppgave - Prosjektledelse

Bachelor thesis 100% - R

### Predefinert informasjon

|                       |                           |                        |                            |
|-----------------------|---------------------------|------------------------|----------------------------|
| <b>Startdato:</b>     | 10-01-2022 09:00          | <b>Termin:</b>         | 202210                     |
| <b>Sluttdato:</b>     | 03-06-2022 12:00          | <b>Vurderingsform:</b> | Norsk 6-trinns skala (A-F) |
| <b>Eksamensform:</b>  | D                         |                        |                            |
| <b>Flowkode:</b>      | 202210  11255  IN04  R  D |                        |                            |
| <b>Intern sensor:</b> | (Anonymisert)             |                        |                            |

### Deltaker

Navn: Sofie Valdersnes og Tonje Bærheim

### Informasjon fra deltaker

Tittel \*: Hvordan lykkes med overgangen fra tradisjonell til digital samhandling i prosjektgruppen?

Navn på veileder \*: Håkon Brydøy

Inneholder besvarelsen  
konfidensielt  
materiale?:

Nei

Kan besvarelsen  
offentliggjøres?:

Ja

### Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)  
Gruppenummer: 9  
Andre medlemmer i  
gruppen:

# Hvordan lykkes med overgangen fra tradisjonell til digital samhandling i prosjektgruppen?



Bachelor Thesis, Prosjektledelse  
Handelshøyskolen BI

Veileder: Håkon Brydøy



Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI.

Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket.

# Innhold

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>Introduksjon</b>                                  | <b>1</b>  |
| 1.1      | Bakgrunn for oppgaven . . . . .                      | 1         |
| 1.2      | Introduksjon av bedrift . . . . .                    | 1         |
| 1.3      | Introduksjon av prosjektet . . . . .                 | 2         |
| 1.4      | Tema, problemstilling og avgrensing . . . . .        | 3         |
| 1.4.1    | Tema . . . . .                                       | 3         |
| 1.4.2    | Problemstilling . . . . .                            | 3         |
| 1.4.3    | Avgrenset problemstilling . . . . .                  | 3         |
| 1.4.4    | Nytteverdi og Produktmål . . . . .                   | 4         |
| 1.4.5    | Styrker og svakheter ved oppgaven . . . . .          | 4         |
| 1.4.6    | Utfordringer . . . . .                               | 5         |
| 1.4.7    | Leserveiledning . . . . .                            | 5         |
| <b>2</b> | <b>Teoretisk grunnlag</b>                            | <b>5</b>  |
| 2.1      | Prosjektgruppen og Prosjektteam . . . . .            | 6         |
| 2.1.1    | Samhandling i prosjektteamet . . . . .               | 7         |
| 2.2      | Prosjektleveranse . . . . .                          | 8         |
| 2.2.1    | Suksesskriterier . . . . .                           | 8         |
| 2.2.2    | Kritiske Suksessfaktorer . . . . .                   | 8         |
| 2.3      | Velykket Prosjektteam . . . . .                      | 9         |
| 2.3.1    | Psykologisk trygghet . . . . .                       | 10        |
| 2.3.2    | Pålitelighet . . . . .                               | 12        |
| 2.3.3    | Struktur og klarhet . . . . .                        | 13        |
| 2.3.4    | Meningen med arbeid . . . . .                        | 13        |
| 2.3.5    | Virkingen av arbeidet . . . . .                      | 15        |
| 2.4      | Samhandling under pandemien . . . . .                | 15        |
| 2.5      | Virtuelle team . . . . .                             | 16        |
| 2.5.1    | Virtuelt versus Tradisjonelt . . . . .               | 17        |
| 2.5.2    | Fordeler med virtuelle team . . . . .                | 18        |
| 2.5.3    | Utfordringer i virtuelle team . . . . .              | 18        |
| 2.5.4    | Konflikter i virtuelle team . . . . .                | 19        |
| <b>3</b> | <b>Metode og Innsamling</b>                          | <b>19</b> |
| 3.1      | Design . . . . .                                     | 19        |
| 3.1.1    | Forskningsstrategi . . . . .                         | 20        |
| 3.2      | Kvalitativ metode . . . . .                          | 20        |
| 3.2.1    | Fordeler og ulemper ved kvalitativ metode . . . . .  | 21        |
| 3.3      | Kvantitativ metode . . . . .                         | 22        |
| 3.3.1    | Fordeler og ulemper ved kvantitativ metode . . . . . | 23        |
| 3.4      | Utvalg . . . . .                                     | 23        |

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| 3.5      | Validet og reliabilitet . . . . .        | 23        |
| 3.5.1    | Etikk . . . . .                          | 24        |
| <b>4</b> | <b>Resultat</b>                          | <b>25</b> |
| 4.1      | Funn . . . . .                           | 25        |
| <b>5</b> | <b>Drøfting</b>                          | <b>30</b> |
| 5.1      | Kjennetegn for vellykkede team . . . . . | 30        |
| 5.2      | Drøfting - Oppsummering . . . . .        | 35        |
| <b>6</b> | <b>Konklusjon</b>                        | <b>36</b> |
| 6.1      | Sammendrag av Forskning . . . . .        | 37        |
| 6.2      | Forskningsmål . . . . .                  | 37        |
| 6.3      | Forskningsbidrag . . . . .               | 38        |
| 6.4      | Videre Forskning . . . . .               | 38        |

## Figurer

|    |   |    |
|----|---|----|
| 1  | Prosjekt organisasjonen i Ula TAR team . . . . .                                  | 2  |
| 2  | Traktmodell, (Andersen, 2020) . . . . .   | 3  |
| 3  | 5S Samhandlingsmodell, (Mikkelsen og Riis, 2011) . . . . .                        | 7  |
| 4  | The Iron Triangle, (Atkinson, 1999) . . . . .                                     | 8  |
| 5  | Fem kjennetegn for et velykket team, Julia Rozovsky 2015 . . . . .                | 10 |
| 6  | Tuckman's Team development Model(Roberts, 2020) . . . . .                         | 12 |
| 7  | Jobbkarakterestikkmodellen av (Hackman og Oldham, 1976) . . . . .                 | 14 |
| 8  | Delt tilbakemelding rundt åpen virtuell kommunikasjon, (L1-L15) . . . . .         | 26 |
| 9  | Generelt positive tilbakemelding rundt åpenhet i teamet,(L1-L15) . . . . .        | 26 |
| 10 | Delt tilbakemelding rundt tillit til leveransen,(L1-L15) . . . . .                | 27 |
| 11 | Klare og tydelige mål,(L1-L15) . . . . .  | 28 |
| 12 | Generelt gode tilbakemeldinger på tydelig agenda,(L1-L15) . . . . .               | 28 |
| 13 | Delt tilbakemelding rundt informasjonsflyten/tilgang,(L1-L15) . . . . .           | 28 |
| 14 | Delt tilbakemelding rundt egen verdi opp mot prosjektet,(L1-L15) . . . . .        | 29 |
| 15 | Delt oppfattelse rundt graden av tilbakemelding på eget arbeid,(L1-L15) . . . . . | 29 |
| 16 | Tydelige tegn fra kvantitativ undersøkelse . . . . .                              | 30 |
| 17 | Ula TAR S-kurve, dag 5 . . . . .  | 38 |

## Sammendrag

*We all live every day in virtual environments, defined by our ideas*

- Michael Crichton

Denne oppgaven omhandler overgangen et mindre prosjekt team hadde fra tradisjonell til virtuell samhandling under koronapandemien. Ula TAR team startet som et tradisjonelt team, men ble få dager etter oppstart omdannet til et virtuelt team da koronapandemien førte til stengte kontorer. Medlemmene av teamet hadde liten kjennskap til hverandre fra tidligere og måtte bygge relasjoner og kultur via digitale kanaler.

Da gjennomføringsfasen til prosjektet ikke var fullført før oppgaven skulle innleveres, kunne ikke teamets resultater måles opp mot tid, kost og kvalitet. Prosjektet teamet ble derfor målt opp prosjekt Aristotle sine fem kjennetegn for vellykkete team for å gi oss en indikasjon på sannsynligheten for et suksessfullt prosjekt.

Problemstillingen ble derfor følgende: *Hvordan fungerer den virtuelle samhandling i Ula TAR team, sett opp mot Prosjekt Aristotle sine fem kjennetegn for vellykkete team.* Problemstillingen ble analysert ved hjelp av innhentet kvantitativ og kvalitativ data, forankret i et solid teoretisk fundament.

En gjennomgang av funn etterfulgt av en drøfting opp mot relevant litteratur resulterte i ulike forbedringer og teknikker teamet kunne implementert for å øke prosjektets muligheter for suksess. Resultatene fra intervjuene avdekket mangelfull kommunikasjon og tilbakemelding mot eksterne bidragsytere. Kompetanseheving, spesielt rettet mot samhandling og psykologisk trygghet, er hovedanbefalingen til prosjektet. Vi har observert at pålitelighet og psykologisk trygghet, struktur og klarhet, samt meningen og virkningen av arbeidet er viktige suksessfaktorer for et vellykket team.

# 1 Introduksjon

## 1.1 Bakgrunn for oppgaven

Med prosjektledelse som fordypning, ønsket vi å fordype oss ytterligere i et tema som er tidsaktuelt og fremtidsrettet. Koronapandemien gir oss mulighet til å studere det største, naturlige eksperimentet knyttet til virtuell samhandling i historien.

Drøye to uker etter at Norge bekreftet første smittetilfelle av korona stengte landet ned. Myndighetene la frem en rekke tiltak for å håndtere den uoversiktlige koronasituasjonen, med periodevis stengte skoler og barnehager, hjemmekontor og stadig endrede karantenereregler. Dette ble den nye hverdagen (Melgård et al., 2020).

Pandemien skapte en hurtig overgang fra den tradisjonelle face-to-face (FTF) samhandlingen til virtuell samhandling (VS) på arbeidsplassen. Forskning viser at mange av utfordringene som dukker opp ved FTF samhandling er de samme som ved virtuell samhandling.

De fleste organisasjoner blir påvirket av den digitale teknologiske utviklingen som pågår. Flere implementerer digitale samhandlingsplattformer hvor de ansatte kommuniserer, arbeider og deler informasjon. For mange er dette en helt ny måte å samhandle på, og det forventes en bratt læringskurve for å kunne samhandle på samme nivå som tidligere. Endringer blir også ofte knyttet sammen med motstand i en organisasjon, som er med å vanskeliggjøre den brå omstillingen som koronapandemien påtvang bransjene.

Vi følger i denne oppgaven Ula TAR team, ett team som i utgangspunktet var ett klassisk FTF team, men som på grunn av koronapandemien måtte omstille seg til å drive prosjektet gjennom virtuell samhandling. Ved bruk av kvalitative dybdeintervjuer og kvantitative undersøkelser, skal vi trekke ut hvordan virtuell samhandling fungerer i praksis målt opp mot gjeldende suksessfaktorer i bransjen og relevant teori.

## 1.2 Introduksjon av bedrift

Aker BP er et privateid selskap som driver med leting og produksjon av olje og gass på norsk sokkel. Målt i produksjon er de et av de største uavhengige børsnoterte oljeselskapene i Europa. Deres visjon er å bli det ledende uavhengige oppstrøms, olje og gasselskapet (AkerBP.no, 2022).

Selskapet ble etablert i 2016 ved en sammenslåing av Det Norske Oljesel-

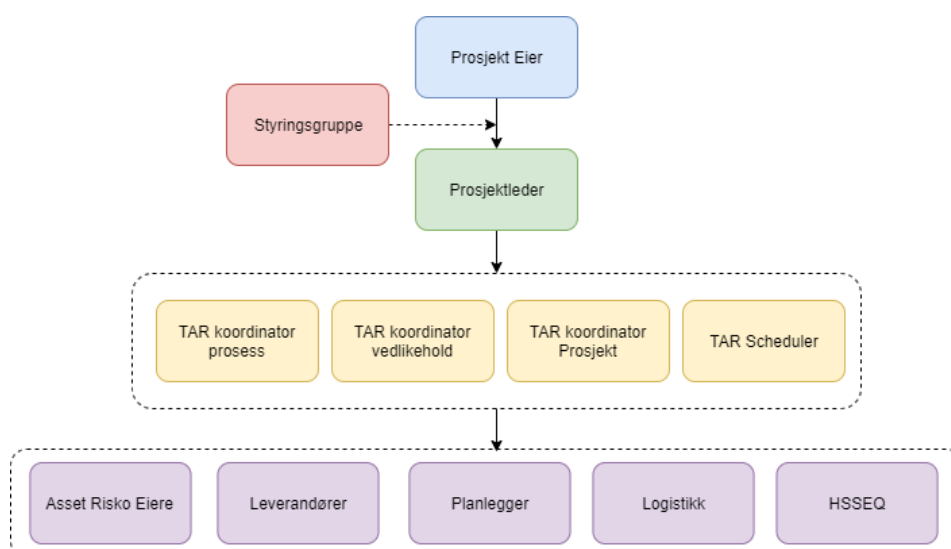
skap og BP Norge AS (Barstad, 2016). Selskapet huser omlag 1750 ansatte fordelt på sine lokasjoner i Stavanger, Trondheim, Sandnessjøen, Harstad og offshore(AkerBP.no, 2022).

Aker BP er operatør for fem feltentre: Alvheim, Ivar Aasen, Skarv, Ula og Valhall, samt medeier i Johan Sverdrup(AkerBP.no, 2022). De er også midt i en sammenslåing med Lundin Oil, hvor transaksjonen er planlagt ferdigstilt innen utgangen av Q2 2022(Bøhren, 2021).

### 1.3 Introduksjon av prosjektet

Turnaround(TAR) er et samlebegrep for planlagte produksjons nedstengninger for å optimalisere gjennomføringsplan av et prioritert arbeidsomfang. TAR gjennomføres som hovedregel hvert 3.-4. år, og er en metode for vedlikeholdsarbeid som samtlige plattformer på norsk sokkel benytter seg av.

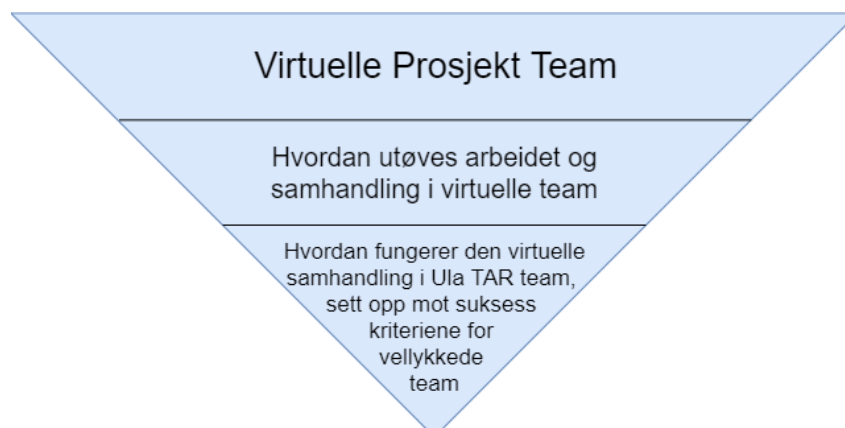
TAR prosjektene i Aker BP er organiserte som selvstendige prosjekter med en spesialistorientert teamstruktur som vist i figur 1. Kjerneteamet består av totalt fire medlemmer, hvor to av rollene er fagspesialiserte som trekkes ut av sin faste stilling for et års fullt engasjement. Prosjektleder er fast ansatt for å jobbe kontinuerlig med de ulike TAR prosjektene på Aker BP's plattformer, og er en del av et team på tre prosjektledere som rullerer på de ulike plattformene. Det siste medlemmet av TAR teamet, er TAR Scheduler, som er ansvarlig for planverket. Dette er en rolle ofte tildelt konsulenter, hvor de gjerne jobber med flere prosjekter i samme periode. Dette er også gjeldene for TAR teamet vi følger.



Figur 1: Prosjekt organisasjonen i Ula TAR team

## 1.4 Tema, problemstilling og avgrensing

Illustrert i figur 2 viser prosessen som ender med avgrenset problemstilling:



Figur 2: Traktmodell, (Andersen, 2020)

### 1.4.1 Tema

Valg av tema ble gjort på bakgrunn av de store endringen i arbeidshverdagen til samtlige i samfunnet, da koronapandemien resulterte i nedstengte kontorer, og at virtuell samhandling ble den nye normalen. Medlemmene av prosjektteamet vi undersøker ble også påvirket av omstruktureringen. Omstendighetene førte til at teamet ble måtte gjøre all samhandling og koordinering virtuelt, kun få uker etter oppstart. En av studentene er selv medlem av teamet vi undersøker, som naturlig nok påvirket retning for valg av tema.

Med dette som utgangspunkt, og etter å ha diskutert forskjellige interessante tema med vår faglige veileder og prosjekteier, ble det besluttet å basere oppgaven på virtuelle prosjektteam.

### 1.4.2 Problemstilling

Etter konkretisering av tema, ønsket vi å knytte dette ytterligere til fordypningen ved å studere teamarbeidet og samhandlingsprosessen i et virtuelt team. Problemstillingen ble derfor utformet til følgende:

*Hvordan utøves arbeidet og samhandling i virtuelle team?*

### 1.4.3 Avgrenset problemstilling

Videre avgrenset vi problemstillingen ytterligere, og fokuserte på å identifisere og dokumentere de faktiske forholdene i Ula TAR team, opp imot forskning og



litteratur som retter seg mot suksessfulle team. Problemstillingens avgrensing:

*Hvordan fungerer den virtuelle samhandling i Ula TAR team, sett opp mot Prosjekt Aristotle sine fem kjennetegn for vellykkete team?*

#### 1.4.4 Nytteverdi og Produktmål

Underveis i arbeidet med oppgaven, har vi oppnådd en bredere teoretisk forståelse rundt de ulike formene for prosjektorganisering, teamarbeid og hva som kjenner tegner et vellykket team. Samtidig har vi blitt godt kjent med prosjektstrukturen og arbeidsmetodikken i Aker BP. Dette har gitt oss nye perspektiver og erfaringer, som vi vil ta med oss videre i arbeidslivet.

Ved å stadig gå frem og tilbake fra en type forskningsaktivitet til en annen, og mellom empiriske observasjoner og teori, har vi utvidet vår forståelse av både teori og empiriske fenomener.

Oppgaven er skrevet i L<sup>A</sup>T<sub>E</sub>X, som er en foretrukket programvare for vitenskapelige artikler. Ved å lære programmeringspråket har vi som forfattere kunne konsentrere oss om innholdet fremfor utformingen (Overleaf, 2022). Samtidig gjør dette det enklere for sensor å lese og manøvrere seg rundt i oppgaven, da innholdsfortegnelse, figurer og referanser har hyperlink. Vi føler at dette har gjort oss bedre rustet for videre masterløp hos Handelshøyskolen BI.

Med studien håper vi vil gi et underlag som kan hjelpe Aker BP *å lede an*, innenfor domenet virtuelle prosjekter og samhandling i team. Konkret håper vi å belyse viktige fokusområder for virtuelle team og hvordan de best følges opp. Dette kan bidra til å heve kvalitetene på fremtidige prosjekter. Videre ønsker vi å øke bevisstgjøring av viktigheten av god kommunikasjon og tillit hos teammedlemmene.

Produktmålet er en rapport om hvordan det virtuelle teamarbeidet har fungert i Ula TAR team, samt potensielle måleparametre for vellykkete prosjekter.

#### 1.4.5 Styrker og svakheter ved oppgaven

Under dybdeintervjuene kom det frem informasjon som vi ikke har inkludert i oppgaven, dette grunnet diskontinuitet i teamet. Dette har påvirket kapitlet *Resultater*, under emnet *Pålitelighet* og *Virkingen av arbeidet*. Enkelte ytringer ble filtrert bort, som kunne potensielt dannet et annet bilde av funn fra dybdestudiene. Dette anser vi som en svakhet med oppgaven.

En annen svakhet med oppgaven er at vi ikke fikk gjennomført dybdeintervju med alle i teamet, noe som svekker reliabiliteten til resultatene.

En styrke med oppgaven er at vi har benyttet oss av både kvantitativ og kvalitativ undersøkelser. Med en svarprosent på 83% i den kvantitative undersøkelsen (L1-L15), samt gjennomførte dybdeintervjuer med 75% av teamet (R1-R3), kan vi si at funnene i dette studiet er representativ for Ula TAR team.

#### **1.4.6 utfordringer**

En utfordring med denne oppgaven, har vært hvordan vi skulle holde oppgaven relevant opp mot problemstilling. Vi har endret mye på strukturen etterhvert som vi har tilegnet oss ny kunnskap gjennom litteraturen.

Vi opplevde også en del utfordringer i starten av året, da kontorene stengte på nytt grunnet koronapandemien. Dette førte til at vi måtte gjennomføre alle intervjuene virtuelt og endre strukturen deretter. På samme tid har vi undersøkt et team med presset tidsregime. Dette gav oss forsinkelser i forhold til å samle inn empiri til oppgaven og derfor mindre tid til analysearbeidet. Vi har også støtt på utfordringer rundt den kvantitative metoden, hvor ikke alle av de femten respondentene avga svar på alle spørsmålene som ble stilt.

Det å undersøke et lite team uten at bedriften er anonymisert, skaper utfordringer knyttet til personvern. Under kapitlet 4 forsøkes det å balansere mellom å sikre våre intervjuobjekter sine identiteter og gjøre oppgaven leselig for utenforstående.

#### **1.4.7 Leserveiledning**

I kapitel 2 presenterer vi et teoretisk grunnlag med relevant litteratur, for å kunne besvare valgt problemstilling og formålet med studien. Kapittel 3 gir en oversikt over hvilke metoder og verktøy vi har benyttet oss av i forskningsprosessen. I kapittel 4 presenteres resultatene mens i kapittel 5 drøftes relevant litteratur opp mot problemstillingen. Først presenteres praktisk tilnærming, deretter drøftes funn opp mot avgrenset problemstilling. Kapittel 6 konkluderer oppgaven.

## **2 Teoretisk grunnlag**

I dette kapitlet vil vi gjennomgå litteratur som er relevant for å besvare oppgavens problemstilling og studiens formål. Først ser vi på på prosjektgrupper og team for deretter å se på hva som gjør et team suksessfullt. Videre ser vi

inn på den massive overgangen fra tradisjonell FTF og over til virtuell samhandling under koronapandemien. Tilslutt ser vi på hva som skiller virtuelle og tradisjonelle team.

## 2.1 Prosjektgruppen og Prosjektteam

Prosjekter gjennomføres stort sett av mennesker som samhandler seg i mellom, og når et prosjekt etableres dannes ofte en prosjektgruppe. Den interne prosjektorganiseringen dreier seg om fordeling av roller, ansvar og sammensetning i prosjektteamet. Prosjektmedarbeiderene i et prosjekt kommer fortrinnsvis fra en avdeling i basisorganisasjonen eller eksternt i form av innleide, eller ansatt for prosjektet (Karlsen, 2020).

Det refereres ofte til begrepene prosjektgruppe og prosjektteam i arbeidslivet, hvor grensene mellom dem lett fremstår som flytende og upresis, da de to ordene dekker forskjellige virkeligheter (Sjøvold, 2022). Litteraturen peker på tre dimensjoner som typisk skiller mellom grupper og team i arbeidslivet. Team kjennetegnes ved at medlemmene er gjensidig avhengig av hverandre, at de har komplementære ferdigheter, og at de presterer bedre enn summen av enkeltmedlemmene skulle tilsi (Brochs-Haukedal, 2019, s.229-231). Forskjellene mellom team og grupper understøttes ytterligere gjennom påstanden om at *virkelige team kjennetegnes ved at det er gjensidig avhengighet, felles mål, autonomi til å bestemme hvordan bære ut teamoppgaver, kommuniserer regelmessig som et team for å regulere team prosesser*, (West og Lyubovnikova, 2015).

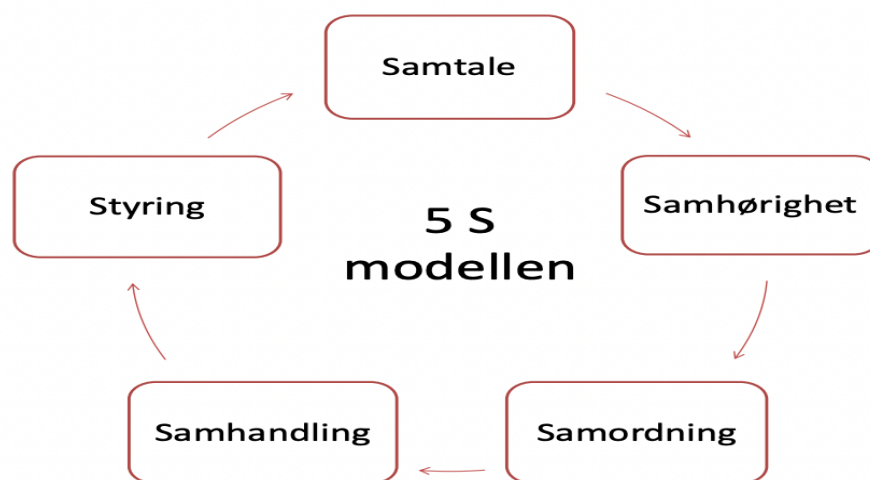
Thompson 2017, har kommet med en mer kortfattede definisjon av team: *Et team er en gruppe mennesker med gjensidig avhengighet til hverandre med hensyn til informasjon, ressurser og evner, og som søker å sammenstille sin innsats for å nå et felles mål*. Presisjonen samsvarer på flere punkt med Brochs-Haukedal 2019 og West og Lyubovnikova 2015 sine beskrivelser av team, hvor gjensidig avhengighet, felles mål og synergien i menneskelig innsats går igjen.

Oppsummert, innebærer et team en rekke personer som jobber sammen for å oppnå et felles mål og ofte har en mer omfattende forståelse av mål, prestasjonskrav, arbeidsfordeling og samhandling enn grupper. En gruppe, på den andre siden, defineres som en samling individer som jobber med det samme prosjektet, selv om de ikke nødvendigvis samhandler med hverandre (Levin og Rolfsen, 2015).

### 2.1.1 Samhandling i prosjektteamet

Samhandling er et begrep som opprinnelig ble brukt for å beskrive grensesnittet mellom maskin og menneske (Wikipedia, 2020). I litteraturen defineres samhandling som en prosess der flere individer samarbeider i formelle, eller uformelle forhandlinger (Thomson et al., 2007). God samhandling innad i en organisasjon er svært viktig for å sikre felles målforståelse, verdier, normer og virkelighetsforståelse. Mangelfull samhandling kan fort føre til silotenking, ved at ulike avdelinger driver etter sine egne mål og ansvarsområder fremfor å se på organisasjonen i sin helhet. Kostnadene knyttet til silotenking er godt kjent, men utfordrende å løse (Massie, 2021).

Mikkelsen og Riis 2011, illustrer gjennom samhandlingsmodellen i figur 3, fem ulike elementer som bør være tilstede for å lykkes med et prosjektsamarbeid. Modellen benyttes som verktøy i dag for å måle hvordan samhandlingen fungerer, men også som en veileder for prosjektorganisasjoner som trenger en revisjon av internkultur (Karlsen, 2020). Om samhandlingen fungerer godt i gruppen, vil man oppnå kontinuerlig utvikling av prosjektkulturen og arbeidsflyt, som igjen resulterer i styrket leveranse og effektivitet.



Figur 3: 5S Samhandlingsmodell, (Mikkelsen og Riis, 2011)

Forutsetninger for god samhandling i prosjektteamet, er kompetent prosjektledelse og tilgjengelige verktøy for å sikre effektiv kommunikasjonsflyt mellom medlemmene i teamet (Karlsen, 2020). Videre må prosjektets mål og kompleksitet tydelig kommuniseres på tvers i prosjektorganisasjonen, samt avklaringer knyttet til interessenters kommunikasjonsbehov. (Mikkelsen og Riis, 2011). Flere prosjektteam benytter verktøy som *Terms of reference* (TOR), hvor formål, struktur og metode er klart beskrevet for prosjekt. Her defineres også standarder for hvordan innsatsen skal måles, hvor mye tid og penger som skal brukes

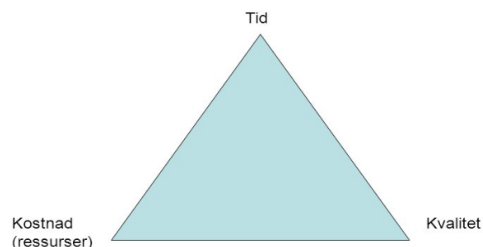
og rutiner for rapportering (Hartney, 2019).

Antall prosjektdeltakere og prosjektets kompleksitet avgjør behovet for effektiv kommunikasjon (Karlsen, 2020). Manglende og dårlig kommunikasjon er en årsak til frustrasjon og kan påvirke prosjektets evne til å levere. Interne prosjekter som ikke har tilstrekkelig definerte roller kan skape utfordringer ved at det blir usikkerhet rundt rammene for rollene (Karlsen, 2020). Dette vil være utfordrende både for den som besitter rollen, og roller som er gjensidig avhengige av hverandre. Roller som krever 100% dedikasjon vil oppleve større utfordringer enn rådgivende roller. (Buch et al., 2016).

## 2.2 Prosjektleveranse

### 2.2.1 Suksesskriterier

Suksesskriterier er parametre, indikatorer eller verdier som vi måler for å avgjøre om prosjektet er suksessfullt eller ikke. Et prosjekt kan sies å være vellykket om alle suksesskriteriene er oppfylt. Tradisjonelt vurderes prosjektsuksess som vist i figur 4, opp mot levering til rett tid, innenfor budsjett og med spesifisert kvalitet (Atkinson, 1999). Det faktum at man ikke vet om suksesskriteriene er oppfylt før prosjektet er fullført, gjør at man må ha identifisert en rekke suksessfaktorer for å øke sannsynligheten for suksess (Karlsen, 2020).



Figur 4: The Iron Triangle, (Atkinson, 1999)

### 2.2.2 Kritiske Suksessfaktorer

Suksessfaktorer er forhold som må ligge til rette for at prosjektet skal bli en suksess. Dette er altså faktorer som vi kan observere å påvirke under gjennomføringen av prosjektet og kan forklares som prosjektleders *kart og kompass*. En vektlegging av suksessfaktorene under prosjektets gjennomføring øker sannsynligheten for et vellykket resultat (Karlsen, 2020). Kritiske suksessfaktorer, sett fra et prosjektstyringsperspektiv, kan omhandle alt fra klare og realistiske mål, til støtte fra øverste leder (Fortune og White, 2006).

## 2.3 Velykket Prosjektteam

I flere tiår har bedrifter, akademikere og psykologer forsøkt å finne svaret på gåten rundt hva som gjør et team velykket. Swärd 2013 påpekte i sin doktoravhandling at høy grad av tillit mellom medlemmene i et team, har en sterk positiv sammenheng til deres evne til å løse oppgaver og samarbeide i prosjekter. Tillit kan derfor ansees som en viktig suksessfaktor for et velykket team. Studier viser til at tillit fremmer prestasjoner ved å lette åpen og lærende kommunikasjon og kunnskapsdeling mellom medlemmene (McLaren og Loosemore, 2019). Dette åpner opp for innovative løsninger og verdiskapning. Misstillit til de andre medlemmene skader relasjonen mellom teammedlemmene og vanskeliggjør samhandling (Vaagaasar, 2017, s.318).

Sammen med tillitsbegrepet, har psykologisk trygghet fått mye oppmerksomhet i ledelse og organisasjonssammenheng. En av grunnene til dette er resultatene fra Google sitt prosjekt Aristotle (Duhigg, 2016). Google, som er et velykket selskap med tilgang til enorme ressurser, ønsket å studere ekte arbeidsteam. I 2012 startet de et studie hvor de samlet inn både kvantitative og kvalitative data, i et forsøk på å finne *algoritmen* som ville forutsi hva som gjør team velykket. Dette studiet gav de navnet project Aristotle, som referer til Aristotle sitt kjente utsagn *helheten er større enn summen av delene* (Duhigg, 2016).

Naturlig nok valgte Google å ha en datadrevet tilnærming til studiet, hvor de gjennomført over 200 intervjuer og analyserte mer enn 250 forskjellige attributter for team. Som et resultat av dette satt Google standarden for hvordan man måler teamets effektivitet i sin helhet (Duhigg, 2016). Etter å ha gransket gjennom flere tiår med akademisk forskning om team, for så å ha kartlagt team hos Google, kunne gruppen oppsummere sine funn. De fem kvalitetene som ble identifisert hos velykkete team var psykologisk trygghet, pålitelighet, struktur og klarhet, meningen med arbeid og virkningen av arbeidet.



Figur 5: Fem kjennetegn for et vellykket team, Julia Rozovsky 2015

### 2.3.1 Psykologisk trygghet

Vaagaasar 2017 definerer psykologisk trygghet som troen på at man ikke vil bli straffet eller ydmyket for å ta opp ideer, stille spørsmål eller gjøre feil. Amy Edmondson forklarer psykologisk trygghet som en felles tro på at teamet er trygt for å kunne ta mellommenneskelig risiko (Edmondson, 1999). Mellommenneskelige relasjoner gir psykologisk trygghet for individer når de opplever andre å være støttende og tillitsfulle. Slike relasjoner gir individer muligheter til å prøve og feile uten å være redd for eventuelle konsekvenser (Kahn, 1990). Psykologisk trygghet kan derfor være en avgjørende faktor for å få teamet til å fungere effektivt (Duhigg, 2016).

Gibson og Gibbs 2006 oppdaget at psykologisk trygge omgivelser i et team fremmet meningsutveksling, diskusjoner, åpenhet for ideer og perspektiver, gjensidig støtte, uformelle samtaler og deling av informasjon. Studien fant videre at utfordringer med innovasjonsprosesser via virtuelle interaksjoner ble redusert dersom en var omgitt av psykologisk trygge omgivelser. Kessel et al. 2012 har utført en annen studie som er knyttet til psykologisk trygghet og kreative prestasjoner med taus kunnskapsdeling. Studien viste til informasjonsdeling som eksplisitt kunnskap og *knowhow* som taus kunnskap (Kessel et al., 2012). Resultatene støttet opp om Gibson og Gibbs 2006 sine funn, om at psykologisk trygghet gir økt team kreativitet.

Et interessant funn gjort av Kessel et al. 2012 var at taus kunnskapsdeling gir mer økt team kreativitet enn hva informasjonsdeling alene gjorde, noe som kun ble delvis støttet i studien. Det ble dermed konkludert med at psykologisk trygghet reduserte frykt for å gjøre noe nytt, og deling av kunnskap var essensielt for å skape nye løsninger. Edmondson 2018 anerkjenner viktigheten av denne kvaliteten, og legger til sine observasjoner om hvordan psykologisk

trygghet gjør seg ekstra gjeldende i møte med kompleksitet og endring. Videre påpeker Collins og Smith 2006 hvordan økt kunnskapsdeling er et resultat av et psykologisk trygt team.

Relasjonsforskning viser at bedrifter som har et aktivt forhold til hvordan enn skal jobbe med å skape gode relasjoner mellom de ansatte og mellom ansatte og ledelsen, har bedre resultater enn de som ikke har dette (Spurkeland, 2015). Å kjenne seg selv gir trygghet i hverdagen, større effektivitet i arbeidet og bedre relasjoner. Forskning sier at ledere som kjenner seg selv vil ha større mulighet for å kunne skape psykologisk trygghet i teamet og mellom ansatte. Dette vil da gi en positiv effekt på effektivitet og gode resultater (Duhigg, 2016).

Teamlederen har en viktig påvirkning når det kommer til den psykologiske tryggheten i teamet. Forskning viser at teammedlemmene er spesielt oppmerksom på lederens oppførsel, hvor man ser hvordan lederens atferd og svar på ulike hendelser påvirker de andre medlemmenes oppfatninger om sikker og hensiktsmessig oppførsel (Winter og Sarros, 2002). Teamets leder bør derfor fremtre og handle på måter som fremmer psykologisk trygghet og forme miljøer for læring.

En leder som er personlig involvert og tilgjengelig vil bidra til å oppmuntre egne teammedlemmer til læring. En leder som derimot er utilgjengelig eller har en autokratisk oppførsel kan bidra til motvilje hos teammedlemmene. Motvilje hos teammedlemmene kan føre til medlemmene pådrar seg risikofylt læringsatferd (Edmondson, 2018). Lederens egenskaper er spesielt viktige å være klar over når utvelgelsen skjer basert på teknisk ekspertise, da lederen kan mangle nødvendige mellommenneskelige ferdigheter for å kunne skape et delings og tilgjengelighets basert klima blant medlemmene (Edmondson, 2018).

NHH-professor Therese Sverdup punkterer hvor viktig en god start er, spesielt for virtuelle team. Team som bruker tid på planlegging i starten, fungerer bedre enn team som ikke prioriterer dette (Fynn, 2020).

I figur 6 ser vi hvordan Bruce W. Tuckman deler livet til et team i fire faser:

1. Formingsfasen
2. Stormingsfasen
3. Normingsfasen
4. Løsningsfasen





Figur 6: Tuckman's Team development Model(Roberts, 2020)

En lang og smart formingsfase bidrar til at lederen kan bruke tid på å bli kjent med egne teammedlemmer og fjerne barrierer for usikkerhet blant medlemmene, noe som er til hjelp for å bygge tillit mellom medlemmene. Tillit blant teammedlemmene er viktig for den psykologiske tryggheten og bidrar til at teamets deltakere yter sitt beste (Barkema et al., 2002).

Det å bygge tillit i virtuelle team kan være krevende. En fysisk avstand kan skape avstandsfølelse også på det mentale planet. De uformelle samtalene som utveksles i gangen eller ved kaffemaskinen på arbeidsplassen er svært viktig for et godt samarbeid generelt, samt for utvikling av psykologisk trygghet. Det kan derfor være en god praksis med faste møter som blant annet digital morgenkaffe og felleslunsj på den digitale samhandlings plattformen for uformell samtaler, for å til en viss grad kunne opprettholde den viktige småpratene som kan være avgjørende for den psykologiske tryggheten (Fynn, 2020).

### 2.3.2 Pålitelighet

Det å være pålitelig betyr blant annet at man kan stoles på. Det å være pålitelig innebærer at en gjennomfører oppgaver som er avtalt, og at oppgavene skal leveres innen avtalt tidsramme(Fjeld, 2018). Et godt team kjennetegnes dermed av at teammedlemmene seg i mellom kan stole på at teamet sammen gjennomføre sine individuelle oppgaver og deler av prosjektet til avtalt tidsfrist(Duhigg, 2016).

På samme måte som behovet for trygghet i teamet er viktig, er behovet stort for at individene i teamet er til å stole på. En annen måte å bygge tillit, er å skape pålitelige arbeidsnormer for kommunikasjon i teamet. Teammedlemmer som følger opp avtaler, får med seg hva som blir gjennomgått på møter og som tar ansvar for resultater, bidrar til å bygge oppgavebasert tillit i teamet, noe som bidrar til å øke teamets prestasjoner(Duhigg, 2016).

Samtlige av teamets medlemmer må kunne stilles til ansvar og kunne stille opp i forhold til behov og forventninger. Om én deltaker i teamet ikke stiller opp, leverer til gitt frist eller avklarer utfordringer knyttet til egne leveranser, blir alle medlemmene i teamet påvirket(Fjeld, 2018). En av de største fordelene med

et team, er at et team kan oppnå mer enn hva et individ vil kunne oppnå på egenhånd - men dette fungerer kun om alle i teamet er pålitelige(Fjeld, 2018). Det å vise pålitelighet gjennom handling og atferd er en av de beste måtene å øke og etablere tillit på. Vis et team har teammedlemmer som kan stole på hverandre, kan teamdeltakerne fokusere på sin del av oppgaven og samtidig være sikker på at teamet leverer med høy kvalitet og til rett tid(Fjeld, 2018).

Pålitelighet kan også ses på som om at man er villig til å gi det lille ekstra for å levere i henhold til avtale(Duhigg, 2016). Team som er ansvarlige løser det som kommer opp av utfordringer og som kan stå i veien for å kunne levere kvalitet, holder tidsfrister og å stille opp.

### **2.3.3 Struktur og klarhet**

Et avgjørende aspekt ved suksessfulle team er klarhet og struktur, noe som innebærer at teammedlemmene har tydelige roller og ansvarsområder, planer og mål(Duhigg, 2016). Team-medlemmer må ha en klar forståelse av sine mål. En persons forståelse av jobbforventninger, prosessen for å oppfylle disse forventningene, og konsekvensene av ens ytelse, er viktig for teamets effektivitet (Duhigg, 2016).

Utfordringene knyttet til å skape forståelse og hva dette innebærer for en virksomhet, er dokumentert i organisasjons- og informasjonsvitenskaplig litteratur. Ledere trenger gode teorier, enten de har laget dem selv, lånt dem fra andre eller de er en kombinasjon av disse to (Øyvind L. Martinsen et al., 2017). Ethvert lederskaps initiativ er basert på teorier om hvordan organisasjoner fungerer, og hva som kan gjøre dem bedre (Øyvind L. Martinsen et al., 2017).

En studie gjennomført ved universitet i Ohio, USA legger frem to faktorer ved strukturering av arbeidet og omtanke for medarbeiderne(Buch et al., 2016).

1. Å vise omtanke dreier seg blant annet om lederens orientering mot å inkludere, støtte og utvikle medarbeidere, men og om tillit og toveis-kommunikasjon.
2. Å skape struktur omhandler det å vektlegge mål og resultater, noe som inkluderer målformulering, belønning av målrettet arbeid, effektiv beslutningstaking.

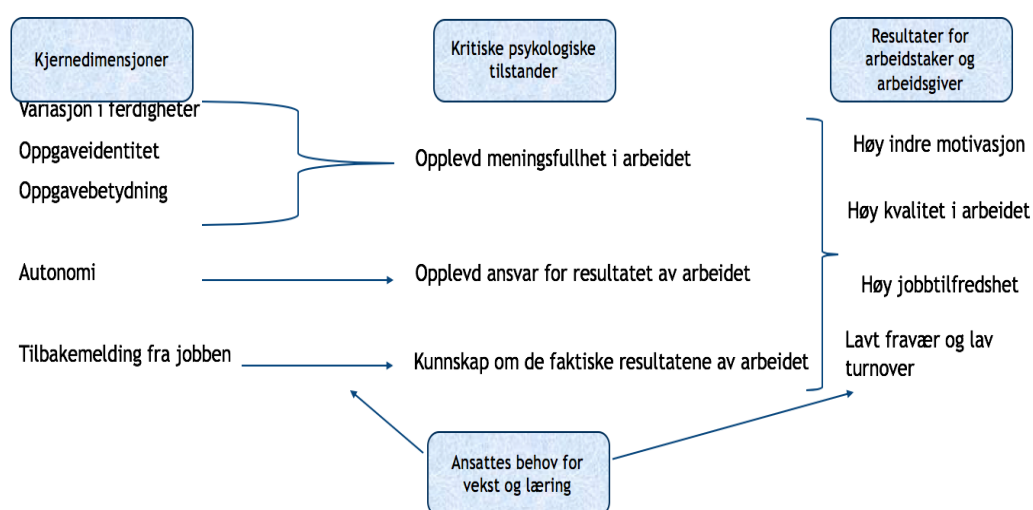
### **2.3.4 Meningen med arbeid**

Google oppdaget at det å finne en følelse av formål i selve arbeidet eller produksjonen er viktig for teamets effektivitet (Duhigg, 2016). Teamets leder bør

inneha kunnskap om hva som bidrar til å motivere sine medarbeidere, skape gode leveranser og hva som skaper et godt arbeidsmiljø. Høyere trivsel med egne arbeidsoppgaver, bidrar til mer engasjement, motivasjon og aktivitet for jobben (Duhigg, 2016). For at en skal kunne være engasjert i sine arbeidsoppgaver må en kunne oppnå opplevelsen av at arbeidet er meningsfylt(Duhigg, 2016).

En rolle eller arbeidsoppgave er ikke motiverende eller meningsfull i seg selv, meningen med arbeidet er noe vi selv aktivt skaper gjennom måten en som arbeidstaker møter arbeidsoppgaven på (Buch et al., 2016). Betydningen av arbeidet er personlig integrer og kan varierer. Faktorer som økonomisk trygghet, deltakelse på et vellykket team eller økt selvutvikling kan styrke meningen med arbeidet (Dille, 2022). Dille 2022 sier at meningen med arbeidet er noe vi selv aktivt skaper gjennom måter vi møter de ulike arbeidsoppgavene på. Teammedlemmer som utøver proaktiv adferd på jobben kan gi en bedre match mellom ens egenskaper og jobben en er satt til å gjennomføre. Muligheten for da å kunne bruke egne styrke i arbeidsutførelsen økes, og dermed oppleves arbeidet som mer meningsfylt (Dille, 2022).

Jobbkarakteristikk-modellen, illustrert i figur 7, representerer en tilnærming til jobbdesign som innebærer at berikende jobbutforming kan øke kvaliteten på hvordan arbeidet oppleves av de ansatte, samtidig som effektiviteten og produktiviteten økes (Buch et al., 2016). Kort fortalt utgjør de kritiske psykologiske tilstandene mekanismen som forklarer at høy opplevd grad av kjernedimensjonene fører til høy indre motivasjon, kvalitet på arbeidet, høy jobbtilfredshet samt lavt fravær og lav turnover(Buch et al., 2016).



Figur 7: Jobbkarakterestikkmodellen av (Hackman og Oldham, 1976)

Den metodologiske kritikken av jobb karakteristikkmodellen(JKM) handler blant annet om hvorvidt de fem kjernedimensjonene i JKM gjenspeiler ob-

*jektive* egenskaper ved jobber, eller om det bare dreier seg om subjektive oppfatninger (Buch et al., 2016). Den teoretiske kritikken av JKM er rettet mot to forhold, en rekke forskere hevdet at modellen er for enkel, og at den har et for snevert perspektiv på jobbutforming (Buch et al., 2016). Den inkluderer kun forhold knyttet til arbeidsoppgavene i jobber, det vi kaller oppgavemessige aspekter og at den ikke fanger sentrale egenskaper ved jobber, fordi den ble utviklet i en kontekst som skiller seg vesentlig fra dagens arbeidsliv og moderne organisasjoner (Buch et al., 2016).

### **2.3.5 Virkningen av arbeidet**

Det er viktig for å danne team som er suksessfulle at team medlemmene føler at arbeidet de utfører og legger i prosjektet gjør en forskjell. Det å kunne se at resultatene av ens arbeid, den subjektive vurderingen av arbeidet som utføres gjør en forskjell, er viktig for teamet (Duhigg, 2016).

Det å se at ens arbeid bidrar til at organisasjonen når satte mål, kan bidra til å avsløre innvirkning (Duhigg, 2016). Motivasjon hos de enkle teammedlemmene økes når medlemmet føler at oppgavene enn utfører gjør noe betydningsfullt og viktig (Duhigg, 2016). Forskning viser at vi trenger ledere som både kan se og anerkjenner betydningen av det arbeidet som gjøres, og som evner og kommunisere dette ut til medlemmet som utfører arbeidet (Buch et al., 2016).

## **2.4 Samhandling under pandemien**

Selv om hjemmekontor ikke var et helt nytt fenomen i møtet med koronapandemien, var denne arbeidsordningen forbeholdt et fåtall av bransjer (Johnsen, 2011). Fortrinnsvis omfattet dette bedrifter med ansatte spredd over store geografiske områder, ofte sammensatt av et kulturelt mangfold. Etter at pandemien gjorde sitt inntog i samfunnet 12. mars 2020, har de fleste ansatte knyttet seg erfaringer med bruk av hjemmekontor, digitale løsninger og endrede måter å arbeide sammen på (Nielsen, 2021).

Overgangen til hjemmekontor, som i perioder under pandemien var påbudt, var preget av stor grad av usikkerhet (Melgård et al., 2020). Kjente rutiner og arbeidsmetoder gikk gjennom en hurtig transformasjon for å sikre organisasjonen og dens arbeidsplasser. Nye utfordringen innen ledelse og kommunikasjon kom til syne, men også muligheter knyttet til formidling av informasjon. Studier peker på effektive møter, samt muligheten til å samle flere interessenter, økt formell informasjonsflyt og mer tid til fokus på endringsledelse. Omorganiseringen, som et resultat av pandemien, har skapt et skifte fra tradisjonell

ledelse og arbeidsmiljø til e-ledelse og et digitalt arbeidsmiljø (Naulleau og Swetchine, 2020).

Kniffin et al. 2021 viser i sine studier, utført under pandemien, hvordan enkelte grupper i samfunnet opplevde en høyere psykisk belastning enn andre, knyttet til det å jobbe på hjemmekontor. Faktorer som alder, kjønn og personlighet hadde en korrelasjon med trivsel på hjemmekontor. Videre beskriver Landivar et al. 2020 hvordan kvinnelige ansatte med barn, var mer utsatt for negative assosiasjoner knyttet til perioden der skoler og barnehager stengte ned samtidig med at det ble innført hjemmekontor. En årsak knyttet til dette var at kvinnen passet på barna, parallelt med at de hadde hjemmekontor (Landivar et al., 2020).

I motsetning til Landivar et al. 2020, belyser Van der Lippe og Lippényi 2020 hvordan hjemmekontor gir muligheter for et mer balansert jobb- og familie-liv, større frihet og mindre pendlertid til og fra kontoret (Van der Lippe og Lippényi, 2020). Van der Lippe og Lippényi 2020 viser også til hvordan sam-handling med kollega digitalt, er mer effektivt. Madsen 2003 legger til i sin studie hvordan høyt nivå av autonomi, som ofte knyttes til hjemmekontor, kan tilrettelegge for god balanse mellom jobb- og privatliv.

Flere mener at hjemmekontor er kommet for å bli, og at pandemien og end-ringene har satt varige preg på samhandlings-, kommunikasjons- og ledelses-aspektet (Dille, 2022). Den norske regjeringen gjorde arbeidstidsreglene i ar-beidsmiljøloven gjeldene også for de som jobber fra hjemmekontor. 1. juli 2022 tredde forskriftsendringene om at arbeidstidsreglene i arbeidsmiljøloven gjøres gjeldende også for hjemmearbeid i kraft (Persen, 2022).

## 2.5 Virtuelle team

I likhet med det generelle teambegrepet finnes det flere definisjoner av virtuelle team (VT), hver med sine ulike tilnærminger og vinklinger. Thompson, s.360 2017 definerer virtuelle team som:

*Et oppgavefokusert team som møtes uten at alle dets medlemmer er fysisk til stede eller nødvendigvis arbeider til samme tid. Et virtuelt team består av medlemmer som jobber sammen på tvers av tid og rom ved hjelp av elektronisk informasjonsteknologi.*

Selv om IT bransjen har operert med virtuelle team i lang tid, blir nå fenomenet stadig mer vanlig i andre bransjer som tradisjonelt har operert FTF (Maynard et al., 2012).

I følge Gillam og Oppenheim kan virtuelle team deles inn syv kategorier:

1. **Nettverks team** - Jobber mot et felles mål, ofte med diffuse og flytende medlemskap.
2. **Parallelle team** - For spesifikke oppgaver eller oppdrag, med distinkte medlemskap.
3. **Prosjekt-, eller produktutviklings team** - Jobber med oppgaver som er av atypisk karakter med spesifikke eller målbare resultater. Medlemskapet er klart spesifisert.
4. **Arbeids- eller produksjons team** - Jevn og pågående arbeid i et funksjonelt område, hvor medlemskapet er klart definert.
5. **Serviceteam** - Støtteroller som bruker forskjell i tidssoner til sin fordel.
6. **Håndterings team** - På tvers av tid og lokasjon, håndterer utfordringer etterhvert som de oppstår.
7. **Aksjons team** - Umiddelbar respons, ofte knyttet til krisehåndtering.

Dette viser at team enten blir satt sammen for en kortere prosjektperiode, eller at de kan samhandle mer permanent som et operasjonelt team. Thompson beskriver at team kan inneholde ressurser og interesser som kan være både interne og eksterne. Oppsummert kan et team derfor bestå av mennesker med ulik kompetanse, kultur og tidssoner (Thompson, 2017).

Brochs-Haukedal gjengir kommunikasjonsmiddelet som et sentralt kjennetegn for virtuelle team, og påpeker at medlemmer av et virtuelt team kan ha jobbet sammen i en årrekke uten å ha truffet hverandre fysisk, og at der er internett, e-post og annen nettbasert teknologi som muliggjør dette. Et annet kjennetegn han trekker frem ved virtuelle team, er hvordan de ikke er knytt til tid og rom for å gjennomføre sitt oppdrag (Brochs-Haukedal, 2019).

### **2.5.1 Virtuelt versus Tradisjonelt**

Grunnet bortfallet av behovet for fysisk tilstedeværelse, har medlemmer av virtuelle team evnen til å utføre arbeidet sitt fra forskjellige geografiske lokasjoner og følgelig på tvers av tidssoner (Nydegger og Nydegger, 2010) 2010. Dette støtter opp om Brochs-Haukedal 2019 sin påstand om at virtuelle team representerer en arbeidsorganisering som drar nytte av virksomhetens kompetanser, ubunden av geografiske begrensninger. En annen positiv konsekvens som trekkes frem ved virtuelle team, er at prosesser dokumenteres bedre, og informasjon er lettere tilgjengelig for interne og eksterne interesser (Griffith og Neale, 2001) 2001.

Forskningsprosjektet til Kane et al., søkte etter forskjeller mellom det å jobbe i et virtuelle team kontra tradisjonelle FTF team. Den største forskjellen som ble identifisert, var økt tempo i måten man gjør forretning på innen virtuelle team. De oppdaget også at det foreligger en generell oppfattelse om at transformasjon skjer hyppigere i et digitalt miljø. Studien avdekket videre at intervjuobjektene i virtuelle team opplevde større forventninger rundt produktiviteten (Kane et al., 2019).

### **2.5.2 Fordeler med virtuelle team**

Flere studier viser at bruken av digitale samhandlingsverktøy har gitt økt informasjonsflyt, dette kan være en mulig årsak til at tempo oppfattes som høyere i virtuelle team. Oksana 2019 trekker frem at det er en større grad av autonomi i virtuelle team, som at de kan velge arbeidssted og arbeidstid, dette kan bidra til å gi økt produktivitet. Contreras et al. 2020 legger også til lavere stressnivå, mindre turnover og balansering av familieliv som positive utfall av hjemmekontor. Han la dog vekt på at det var en forutsetning med støttende ledelse og gode verktøy for virtuell samhandling, for å oppnå de positive resultatene.

### **2.5.3 utfordringer i virtuelle team**

På samme måte som med tradisjonelle team, finnes utfordringer og fallgruver knyttet i virtuell team. Van Wart et al. 2019 peker på uoversiktlig informasjon, utbrente medlemmer, lav tillit og manglende teknologisk kompetanse som utfordringer som går igjen i virtuelle team. En annen utfordring er at det kreves mer av enkeltpersoner i virtuelle team for å opprettholde samspillet innad teamet, samt for at alle medlemmene skal føle seg inkludert og oppdatert i prosessene(Dixon, 2017).

Det er også forskning som viser hvordan det er større utfordringer knyttet til å få uttrykket bekymringer og ambisjoner, der hvor teknologi har erstattet den menneskelige samhandling (Chernyak-Hai og Rabenu, 2018).

Kerr og Murthy oppdaget i sin studie hvor de sammenlignet virtuelle team opp mot tradisjonelle FTF- team, at tradisjonelle team var i større grad rustet til å drive effektiv problemløsning, spesielt i situasjoner med begrenset tid. En mulig årsak kan knyttes til utfordringen med å lese hverandres kroppsspråk og derfor tolke signaler over digitale forhandlingsplattformer (Kerr og Murthy, 2009).

#### 2.5.4 Konflikter i virtuelle team

Konflikter og misforståelser er en kjent utfordring når man samhandler virtuelt (Hinds og Mortensen, 2005). Konflikter og misforståelser opptrer i alle team, uavhengig om det er et FTF team eller et virtuelt team. Forskning har delte meninger om hvorvidt virtuelle team er mer utsatt for konflikter og misforståelser. Enkelte funn peker på at teammedlemmer som opererer fra ulike geografiske lokasjoner og ved hjelp av digital teknologi, har enklere for utvikle konflikter (Hinds og Mortensen, 2005). Dette kan forklares ved at teammedlemmer som oppholdt seg på ulike lokasjoner kommuniserer sjeldnere enn medlemmer som deler samme lokasjon. Mindre kommunikasjon fører til flere misforståelser og konflikter (Hinds og Mortensen, 2005).

Annen forskning på området gjort av (Hinds og Mortensen, 2005). viser derimot at virtuelle team ikke har signifikant flere konflikter sammenlignet med samlokaliserte team. Dette kan forklares med at virtuelle team kan unngå hverandre og er bedre på å holde kommunikasjonen relatert til prosjektet og dermed reduseres potensielle konflikter (Hinds og Mortensen, 2005). Team som opplever en følelse av felles identitet har mindre antall konflikter. Felles identitet i et team omhandler om at teammedlemmene føler tilhørighet til gruppen, samt identifiserer seg med hverandre. Fenomenet inntreffer oftere i FTF relasjoner og kan derfor være utfordrende å skape i virtuelle team (Hinds og Mortensen, 2005).

### 3 Metode og Innsamling

Metode handler om hvordan vi skal innhente informasjon og komme frem til ny kunnskap. For å finne det rette forskningsdesignet, startet vi med å se på hvilke bevis som best ville belyse vår forskning, og hvordan vi effektivt skulle få innhentet disse innenfor den korte tidsfristen som følger med oppgaven. For å sikre en god prosess, måtte det være klart hvilken data vi trenger, samt hvordan vi skulle innhente denne, og til slutt hvordan denne skulle analyseres (Blaikie, 2010).

#### 3.1 Design

For å finne det rette forskningsdesignet, startet vi med å se på hvilke bevis som best ville belyse vår forskning og hvordan vi effektivt skulle få innhentet de innenfor den korte tidsfristen som følger med oppgaven (Myers, 2020). Anbefalingen fra Blaikie er å starte med en klar redegjørelse av problemstillingen som



ligger til grunn for forskningen. Forskningsstrategien vil være det som avgjør valg av metode, datainnsamling og valg av kilder.

### 3.1.1 Forskningsstrategi

Blaikie, s.81 skiller mellom fire typer strategier innen forskning, hvor han presiserer hvor viktig forskningsstrategi er for valg av forskningsdesign. Forskningsstrategi er med å legge føringer for hvordan man innhenter data. De fire ulike strategiene Blaikie trekker frem kan enten brukes hver for seg, eller man kan velge å benytte seg av en hybrid bestående av flere strategier.

**Induktiv** design beskrives som eksplorerende. Tilnærmingen ønsker å skape ny kunnskap på områder med lite forkunnskaper. Induktiv metode beveger seg fra empiri til teori (Jacobsen, 2015).

**Deduktiv** design er testende, det søker å bekrefte eller avkrefte antagelser av tematikker som har mye forkunnskap. Deduktiv tilnærming beveger seg fra teori til empiri (Jacobsen, 2015).

**Abduktiv** tilnærmingen er en kombinasjon av elementene i induktiv og deduktiv tilnærming. Abduktivt design vil forskeren bevege seg stadig mellom teori og empiri for å oppnå en dypere forståelse (Dubois og Gadde, 2002). Blaikie skriver at målet med den abduktive tilnærmingen er å forstå og beskrive samfunnet ved å bevege seg fra oppdagelsen av virkelighetens betydninger, konsepter og motiver, for deretter å utvikle en teori som kan testes iterativt.

**Retroduktiv** benyttes for å kartlegge underliggende mekanismer i en bestemt kontekst (Blaikie, 2010).

Vi startet med å diskutere det viktige spørsmålet om studiens grenser, og hvilke deler av den empiriske verden som burde trekkes inn i denne oppgaven. Videre undersøkte vi rollen til det analytiske rammeverket og oppdaget at denne rollen var forskjellig fra både induksjon og deduksjon og valgte derfor å benytte oss av abduktiv forskningsstrategi. Dette ledet oss til å utforme intervjuguide som ble benyttet i dybdeintervjuene. Empirien vi innhentet fra intervjuene, ble sammenlignet med teorien og analysert basert på denne.

## 3.2 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode benyttes for å oppnå en dypere forståelse for et bestemt fenomen (Blaikie, 2010), og vi har valgt å benytte oss av dybdeintervjuer. I forkant av dybdeintervjuene med Ula TAR team (R1-R3), utarbeidet vi en intervjuguide. Denne ble utformet med bakgrunn i faglitteratur og med ut-

gangspunkt i den avgrensede problemstillingen, basert på 5x5 styringsmodellen til Mikkelsen og Riis. På denne måten ble intervjuene mer strukturert, som igjen var med å øke validiteten til resultatene. Dybdeintervjuene ble gjennomført etter teorien til Silkoset et al., med respondentene hver for seg og med intervjuguiden som en temaguide og sjekklister.

Alle dybdeintervjuene ble gjennomført virtuelt via Microsoft Teams møter. Det ble stilt åpne spørsmål hvor respondentene fritt kunne uttale seg om det aktuelle temaet. Underveis ble det stilt oppfølgingsspørsmål, samt at intervjueren oppsummerte i slutten av hvert emne for å sikre at vi hadde forstått respondenten riktig og for å gi respondenten mulighet for å tilføre.

Spørsmålene ble i forkant av intervjuene sendt på e-post til respondentene, slik at de hadde mulighet til å forberede seg. Intervjuguiden ble fulgt mer eller mindre systematisk, men det ble tillatt digresjoner og forandring i rekkefølgen og spørsmålene som ble besvart. Ved denne type intervju kan respondenten dermed komme med relevant informasjon som følges opp (Rognsaa, 2015).

Det ble i forkant av alle intervjuene sendt ut samtykke som respondentene måtte godta. Vi deltok begge to på alle intervjuene, men det var kun en av oss som førte samtalen med respondenten mens den andre skrev referat. Det var den samme som utførte alle intervjuene, dette for å sikre at intervjuene gjennomførtes så identisk som mulig. Intervjuene hadde en varighet på ca. 45 minutter. Vi tok lydopptak av alle intervjuene for å i etterkant kunne transkribere og kode intervjuene.

Vi har også benyttet oss av deltagende observasjon (emisk perspektiv) som er en mer antropologisk inspirert kvalitativ metode.

### **3.2.1 Fordeler og ulemper ved kvalitativ metode**

Dybdeintervjuer har, som alle andre metoder, styrker og svakheter som forskningsmetode. En tydelig fordel av intervju er nærheten som skapes mellom respondenten og oss (forskerne), der vi får muligheten til å grave dypt i den individuelle forståelsen av forholdene. Dataene som hentes er godt egnet for å peke på det spesifikke ved en respondent og virkelig utvikle en dyp forståelse av deres oppfatning av tema (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Dybdeintervjuer er ikke en teknisk eller regelbundet metode, noe som betyr at dataene ikke blir behandlet av maskiner, men av oss som utfører intervjuene (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Den klare ulempen til kvalitative intervju er at de er både tid- og ressurskrevende. Jacobsen og Thorsvik skriver at undersøkelser som kun består av et

fåfall mennesker kan svekke representativiteten til de intervjuende. Med andre ord kan det bety at denne metoden ikke er tilstrekkelig nok for en god ekstern gyldighet. Men, Blaikie skriver at målet med slike metoder ikke nødvendigvis er å konkludere med en sannhet, men heller skape en forståelse mer enn en forklaring på et tema.

En annen ulempe ved metoden er mengden data som samles inn og hvordan det analyseres. I en kvantitativ spørreundersøkelse vil det være mye lettere å se klare svar med fasit, mens intervjuer baseres i stor grad på subjektiv forståelse (Nesh, 2021). For oss var det derfor viktig å være så objektiv som mulig under analysen av dataene, slik at subjektive meninger og tanker ikke overstyrer analysen (Nesh, 2021). Videre kan forholdet mellom informant og forsker bli for tett, og forholdet vil ikke lenger kunne beskrives som profesjonelt. Det er derfor viktig at vi tar et steg tilbake og distanserer oss selv fra forholdet (Nesh, 2021). Ulempen med denne metoden er hvordan vesentlig informasjon som ikke kan tallfestes, enkelt kan overses (Blaikie, 2010). Denne faren reduseres der man benytter seg av både kvantitativ og kvalitativ metode.

Hensikten med å benytte både kvalitativ og kvantitativ metode er todelt; For det første benytter vi denne metoden til å få en dyptgående innsikt i de resultater som fremgår av spørreundersøkelsen. Den andre årsaken bygger på å gå i dybden og få detaljert beskrivelse på sammenhenger vi ønsker undersøkt, som spørreundersøkelsen ikke nødvendigvis kan gi svar på. Ulemper ved bruk av denne teknikk er at intervjueren kan påvirke resultatet og at respondenten ikke alltid er ærlig. Det sistnevnte kan blant annet skyldes formuleringen av spørsmål(ene), uvitenhet eller ved å svare intervjueren det han/hun ønsker å høre og dermed tilfredsstillende vedkommende (Larsen, 2017).

### **3.3 Kvantitativ metode**

Kvantitativ metode egner seg for å presentere data tallvis og samtidig oppnå en høy grad av generaliserbarhet. Denne metoden forenkler også prosessen med å samle inn data på akkurat det området vi ønsker å undersøke. Det eksisterer en rekke teknikker for innhenting av data når man velger kvantitativ metode, men vi har valgt å benytte en digital spørreundersøkelse, dette for å nå frem til flest mulig i offshoreorganisasjonen (Myers, 2020).

Det eksisterer allerede mye sekundærdata som kan benyttes for å belyse funn. Det gikk mye tid med i starten av oppgaven for lese gjennom teorien knyttet til emnet for å øke forståelsen nok til å starte innsamling av data til egen forskning.

### 3.3.1 Fordeler og ulemper ved kvantitativ metode

Fordelene ved å benytte en kvantitativ spørreundersøkelse er at funn kommer lettere til syne enn ved intervjuer. En ulempe er at metoden gjerne heller fanger opp oppfatninger om hvordan noe skulle ha vært, fremfor hvordan det faktisk oppleves. En spørreundersøkelse er ikke fleksibel og gir dermed lite rom for at respondenten kan utdype svar, og svaralternativene er gjerne låst i det forsker på forhånd mente ville være viktige kategorier. En kvalitativ forskningsmetode, deltakende observasjon, er en forskningsmetode som kan brukes for å forstå hva som kjennetegner relasjonene mellom folk, og det er også derfor vi har benyttet oss av noe deltakende observasjon.

## 3.4 Utvalg

I den kvalitative og kvantitative undersøkelsen, består respondentene av et ikke-tilfeldig utvalgt, valgt ut basert på gitte kriterier. For å besvare problemstillingen, har det vært nødvendig med respondenter som enten jobber som en del av TAR teamet eller direkte opp mot teamet.

Aker BP gav oss ingen bergrensninger i hvem som kunne kalles inn til intervju, samtidig fikk vi godkjenning til å sende ut en spørreundersøkelse til alle som jobbet opp mot teamet. Vi sendte derfor ut undersøkelsen til de 18 interessentene som krever hyppigst oppfølging av teamet, og mottok 15 anonyme svar. Disse vil videre bli referert til som L1-L15 i studien. Vi gjennomførte dybdeintervjuer med tre av totalt fire medlemmene i TAR teamet, videre i studien blir disse referert til som R1-R3.

Intervjuobjektene i dybdeintervjuene representerer begge kjønn, ulike stillinger i selskapet og ulik fartstid i selskapet. Alderssammensetningen strekker seg fra 36-55år. Det er viktig å presisere at intervjuobjektene opprinnelig kommer fra ulike områder i organisasjonen, og er nå satt sammen for å jobbe med dette prosjektet i en bestemt periode.

## 3.5 Validet og reliabilitet

Validitet handler om hvorvidt man måler det som er hensikten å måle, mens reliabilitet omhandler i hvilken grad resultatene man får er pålitelige (Silkose et al., 2021, s.61). Yin skiller på ekstern og indre validitet, der ekstern validitet handler om studiens evne til å være generaliserbar og den indre validiteten søker å oppnå kontroll over alle mulige bias. Videre trekker Skog frem to andre former for validitet, begrepsvaliditet og konklusjonsvaliditet. Begrepsvaliditet

beskriver hvorvidt man måler det man ønsker å måle på en pålitelig og tilfredsstillende måte, mens konklusjonsvaliditet ser om sammenhengene vi observerer er reelle, eller bare et resultat av tilfeldigheter.

For å sikre så høy grad av validitet som mulig, har vi gjennomført både kvalitativ- og kvantitativ undersøkelser. Intervjuguiden var også et verktøy for å sikre validitet, på denne måten holdt vi oss innenfor valgt tema og reduserte sannsynligheten for feil.

I den kvantitative spørreundersøkelsen benyttet vi oss av graderinger og unngikk ja og nei spørsmål. I tillegg la vi inn mulighet for respondenten å besvare spørsmålene med egen tekst i tilfeller hvor spørsmålet var uklart, eller ingen av svarene gjorde seg gjeldene for vedkommende. Dette er med å sikre høy grad av reliabilitet ved at vi måler valgt område, presist og pålitelig.

Begge studentene deltok under alle dybdeintervjuene, dette for å sikre at ingen informasjon skulle gå tapt. Underveis valgte vi å stille åpne spørsmål, og valgte å ordlegge spørsmålene slik at respondentene skulle svare ut fra egne meninger. Vi fikk godkjenning til å benytte lydopptak fra alle intervjuobjektene. På denne måten fikk vi mulighet til å gjennomgå, transkribere og kode intervjuene i etttertid. På denne måten reduserte vi risiko for unøyaktigheter og anseer derfor resultatene våre som pålitelige.

### **3.5.1 Etikk**

Respekt for menneskeverd og individets ukrenkelighet skal ligge til grunn i forskning (Madden og Rainie, 2015). Det må være en balanse mellom kunnskapsinnhenting og respekt for informanten (Kvale og Brinkmann, 2015). I kvalitative studier har deltakerne rett til å vite intensjonen til studiet, hvordan dataene skal brukes, om deres anonymitet og privatliv beskyttes, tidsaspektet og om det kan påvirke dem negativt (Nesh, 2021). Dette har vi i aller høyest grad lagt vekt på gjennom skriftlig samtykke uten begrensninger av personlig handlefrihet, med tilstrekkelig informasjon og hvor respondenten selv gir uttrykk for forståelse for forskningen (Madden og Rainie, 2015). Under arbeid med oppgaven har anonymitet til respondentene vært viktig å opprettholde, vi har derfor tilegnet respondentenes navn fra R1-R3. I forkant av intervjuene fikk informantene et informasjonsskriv om studiet som skulle gjennomføres og de fikk samtykkeerklæringen som beskrev i detalj hvilke data vi ønsket å bruke.

## 4 Resultat

I dette kapitlet presenterer vi først resultatene fra dybdeintervjuene og den digitale spørreundersøkelsen, deretter drøftes funnene opp mot litteratur som samsvarer med avgrenset problemstilling:

*Hvordan fungerer den virtuelle samhandling i Ula TAR team, sett opp mot Prosjekt Aristoteles sine fem kjennetegn for vellykkete team?*

Første del har en praktisk tilnærming, hvor vi knytter empiri til Aristoteles fem kjennetegn for et vellykket team. I den siste delen av kapitlet drøfter vi funnene opp mot de samme kjennetegnene; psykologisk sikkerhet, pålitelighet, struktur og klarhet, meningen med arbeid og virkningen av arbeidet.

### 4.1 Funn

Empirien vi presenterer er en oppsummering av dybdeintervjuene med respondentene, samt en statistisk fremvisning av data fra den kvantitative undersøkelsen. Respondentene fra dybdeintervjuene representerer tre av fire som tilhører Ula TAR team, disse er forkortet med R1-R3. I den kvantitative undersøkelsen (L1-L15), er respondentene begrenset til de som jobber i direkte linje opp mot Ula TAR team.

#### Psykologisk trygghet

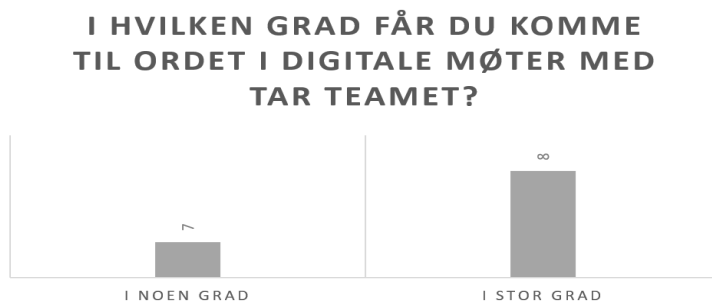
Respondentene (R1-R3) fra dybdeintervjuene er alle samstemte om at de føler de kan være åpne med de andre medlemmet av teamet, og at det er stor takhøyde for å dele ytringer og bekymringer. Her peker de på prosjektleders natur og åpenhet som en av årsakene til samspillet innad i teamet. En av respondentene melder om at det ikke alltid er like lett å komme til ordet på møter med de andre i teamet, men opplever at når hver enkelt blir spurt direkte om deres ytring, blir dialogen bedre .

På spørsmål om hvorvidt teamet har uformelle møter, er svarene delt, der en av respondentene melder om at de sjeldent har uformelle møter. Intervjuobjektene er enstemmige om å føle seg trygg på både sin egen rolle innad i teamet. To av respondentene følte en usikkerhet knyttet til egne kvalifikasjoner inn mot prosjektet i staraten, men at dette har løsnet etterhvert.

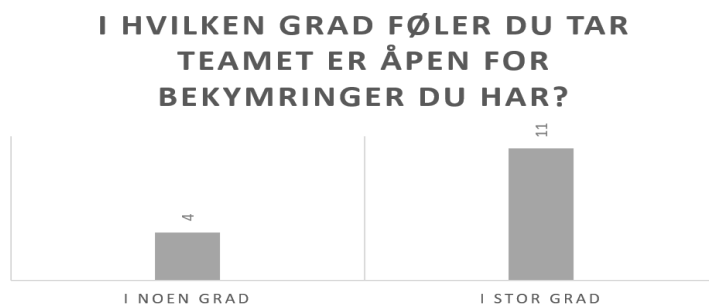
Spørreundersøkelsen (den kvantitative undersøkelsen) (L1-L15), illustrerer funn i figur 8 og figur 9 under. Figur 8 viser i hvilken grad interessentene som jobber direkte med teamet daglig, føler de selv får kommet til ordet under digitale

møter. Det er delte tilbakemeldinger også i denne undersøkelsen, hvor litt over halvparten mener de i stor grad kommer til ordet i møter med TAR teamet. Dette samsvarer godt med funnene fra dybdeintervjuene.

Figur 9 illustrerer at det generelt er gode tilbakemeldinger på hvorvidt de ulike interessentene føler at teamet er åpen for deres bekymringer, på samme tid ser vi at 25 % deltagerne føler at TAR teamet *noen grad* er åpen for bekymringene de selv har.



Figur 8: Delt tilbakemelding rundt åpen virtuell kommunikasjon, (L1-L15)



Figur 9: Generelt positive tilbakemelding rundt åpenhet i teamet,(L1-L15)

## Pålitelighet

Fra dybdeintervjuene i Ula TAR team (R1-R3), oppgis det at alle tre respondentene er trygge på at de andre medlemmene i teamet kan levere høy kvalitet innenfor satte tidsfrister. Samtidig kommer det frem at de ikke hadde samme følelsen i starten av prosjektet og at det har vært en prosess med prøving og feiling for å komme der de er i dag. En av respondentene kommenterer at pålitelighet først oppstår for vedkommendes del når et teammedlem leverer gjentatte ganger, i henhold til forventning.

Figur 10 illustrerer tilbakemelding fra spørreundersøkelsen (L1-L15), hvor hele 78% oppgir at de kun i noen grad har forventninger til at teamet klarer å levere høy kvalitet innen gitte tidsrammer. På dette spørsmålet har også en av objektene valgt å ikke besvare spørsmålet.

**I HVILKEN GRAD FØLER DU AT  
PROSJEKTET KAN LEVERE HØY  
KVALITET INNEN TIDSFRISTENE SOM  
ER SATT**



Figur 10: Delt tilbakemelding rundt tillit til leveransen,(L1-L15)

### Struktur og klarhet

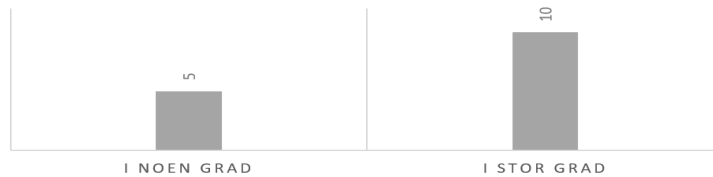
Ula TAR team respondentene (R1-R3), viser alle god kjennskap under dybdeintervjuene knyttet til målene for prosjektet. På spørsmål om hvorvidt det er klart hva som må gjennomføres for å nå målene, er de ikke like konsekvente i sine svar. To av respondentene forteller at dette var uklart i starten, men at det har blitt dannet planer for gjennomføring underveis. Den siste respondenten støtter opp om dette, og utdyper samtidig at en av de største utfordringene med prosjektet har vært at de overordnede rammene kom sent på plass. Videre forteller vedkommende om hvordan det har påvirket strukturen og trekker frem hvordan planer for gjennomførelse har måtte vente til rammene var identifisert.

Fra spørreundersøkelsen viser figur 11 at gruppen som jobber opp mot Ula TAR team føler at målene for TAR2022, har blitt kommunisert enten i noen grad, eller i stor grad. Dette samsvarer med tilbakemeldinger fra Ula TAR teammedlemmene, hvor det gis tilbakemeldinger på at rammene kom sent for prosjektet.

Figur 12 illustrerer hvordan L1-L15 opplever at i alle, eller de fleste tilfeller, at møtene med TAR teamet har en klar agenda. Figur 13 viser i hvilken grad L1-L15 føler de mottar informasjon for å kunne utføre gitt arbeid. Her er det delte meninger, hvor 47% føler at de ikke har mottatt tilstrekkelig informasjon for å kunne utføre arbeid rettet mot prosjektet. Dette funnet samsvarer godt med respondentene fra dybdeintervjuene sine uttaler om manglende rammer for å lage gjennomføringsplaner på et tidlig tidspunkt.

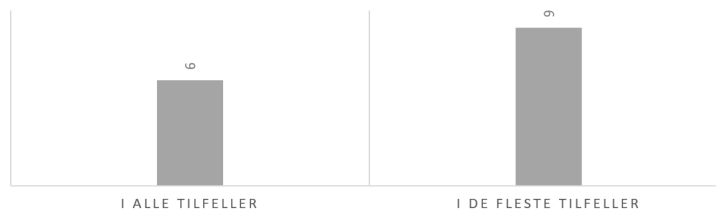


**HAR MÅLENE TIL PROSJEKTET ULA  
TAR2022 BLITT KLART  
KOMMUNISERT TIL DEG?**



Figur 11: Klare og tydelige mål,(L1-L15)

**HAR MØTENE MED TAR TEAMET HATT  
EN KLAR AGENDA**



Figur 12: Generelt gode tilbakemeldinger på tydelig agenda,(L1-L15)

**I HVILKEN GRAD FÅR DU DEN  
INFORMASJONEN DU TRENGER FOR  
Å UTFØRE DITT ARBEID MOT  
PROSJEKTET**



Figur 13: Delt tilbakemelding rundt informasjonsflyten/tilgang,(L1-L15)

## Meningen med arbeid

Alle teammedlemmene i Ula TAR team (R1-R3) oppgir under dybdeintervjuene at de opplever prosjektet som viktig for dem på et personlig plan. Alle melder om at de har begynt å forme et godt vennskap til de andre medlemmene i teamet og føler dette er med på å gi mening til arbeidet. En i teamet melder om at følelsen av å gjennomføre som et team, gir vedkommende økt jobbensgjement. Videre forteller et av medlemmene hvordan prosjektets leveranse er viktig for ens faste arbeidsplass og oppleves derfor som viktig for intervjuobjektet.

Gruppen som jobber i dirkete linje opp mot Ula TAR (L1-L15) fikk ikke spørsmål om prosjektet var personlig viktig for dem, men i hvilken grad de

følte at deres bidrag inn mot prosjektet har en verdi. Figur 14, viser at gruppen har en delt tilbakemelding, hvor 67% av gruppen føler at eget bidrag har en stor verdi for prosjektet.

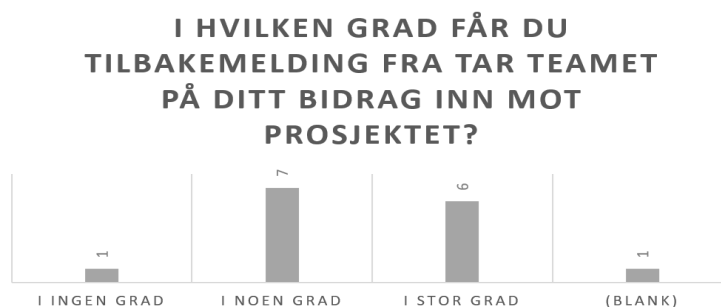


Figur 14: Delt tilbakemelding rundt egen verdi opp mot prosjektet,(L1-L15)

### Virkingen av arbeidet

Respondentene fra dybdeintervjuene (R1-R3), er samstemte om at de opplever å få god og regelmessig tilbakemelding på egen innsats fra de andre medlemmene i teamet. En respondent påpeker at det kan være et resultat av kjønns sammensetningen i teamet og peker da på at det er likevekt i kjønns sammensetningen. En annen i teamet beskriver hvordan prosjektlederen fokuserer på de gode resultatene de oppnår og har generelt en positiv innstilling til interessentene L1-L15 sin leveranse. På samme tid melder intervjuobjektene om at de selv kunne vært flinkere med å gi tilbakemeldinger til de andre i teamet.

I den kvantitative undersøkelsen (L1-L15), gir de eksterne bidragsytere delte svar på hvorvidt de mottar tilbakemelding på eget arbeid. Figur 15 viser at kun 40% av respondentene (L1-L15), deler samme positive syn som Ula TAR team (R1-R3), og at over 50% kun i noen eller i ingen grad føler å få tilbakemelding på eget bidrag inn mot prosjektet.

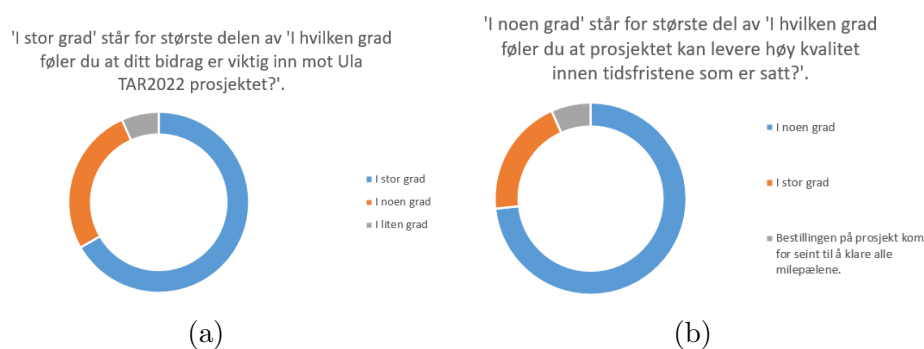


Figur 15: Delt oppfattelse rundt graden av tilbakemelding på eget arbeid,(L1-L15)

## Funn utenfor forskningsmål

Litt utenfor prosjektets forskningsmål, dukket det opp andre interessante funn fra den eksplorative data behandlingen foretatt i denne oppgaven. Observasjonen viser at blant de eksterne bidragsyterne, gav flertallet en høy vurdering av eget bidrag inn mot prosjektet, samtidig som de fleste kun vurderte prosjektet som middels godt for prosjektets evne til å kunne levere høy kvalitet innen satte tidsfrister.

Figur 16 illustrerer dette godt. Den mulig selvmotsigende besvarelsen er ikke forsket videre på i denne oppgaven, men mekanismene bak denne type oppfatning bør ses dypere på i en annen sammenheng.



Figur 16: To spørsmål med høyest enighet. (a) De fleste ga høyeste score på eget bidrag inn mot prosjektet. (b) De fleste ga nest-høyeste score på graden prosjektet kan levere høy kvalitet innen tidsfristene.

## 5 Drøfting

I denne delen skal vi drøfte funnene fra forskningen, samt trekke frem tiltak som er forankret i litteratur gjennomgått i kapittel 2. Vi vil først gå gjennom funn i forhold til Prosjekt Aristotle sine fem kjennetegn for vellykkede team, før en generell oppsummering drøfter helheten fra ett overordnet nivå.

### 5.1 Kjennetegn for vellykkede team

#### Psykologisk trygghet

I et team med høy psykologisk sikkerhet føler ansatte seg trygge på å ta risiko rundt sine teammedlemmer. Lagkameratene vil ikke ydmyke, fryse ut eller straffe andre medlemmer for å snakke åpent i teamet. Psykologisk trygghet i team og deres tillitt til hverandre omfatter en mellommenneskelig tillit og gjensidig respekt som gjør at individer er komfortable med å være seg selv

(Edmondson, 1999).

Resultatene fra både kvantitativ og kvalitativ data gir ett sammensatt bilde angående graden av psykologisk sikkerhet. På det kvantitative spørsmålet om personene følte de fikk komme til ordet i virtuelle møter, svarte 46% *i noen grad*. Dette kan tolkes som at for noen av respondentene så er det en barriere, kunstig eller reell, for å komme med sine synspunkter.

Videre i spørsmålet om TAR teamet er åpen for bekymringer ser vi at 26% svarer *i noen grad*. Kvalitativ data støtter samme oppfatning, der enkelte av intervju objektene signaliserte usikkerhet om egen kunnskap og å uformelle virtuelle møter. På den andre siden ser vi en hovedvekt av respondenter og intervjuobjekter som signaliserer stor takhøyde og ett miljø hvor det er trygt å komme med bekymringer og problemstillinger.

Når resultatene viser en slik splittet oppfatning, bør team ledelse søke å inkludere alle i samme trygghet, og ha fokus på å tidlig fange opp de som sitter med bekymringer og vegring for å kommunisere disse. Som tidligere nevnt, er det en ekstra utfordring at teamet samhandler virtuelt. Dette medfører at teamets ledelse må opparbeide seg kompetanse på hvordan skape psykologisk trykthet i virtuelle team spesifikt, og innarbeide dette så tidlig i prosjektet som mulig.

Psykologisk trygghet trenger ikke å bety at alle skal være snille med hverandre til enhver tid. Men det må være rom for åpne og produktive diskusjoner, hvor alle ytringer og bekymringer blir hensyntatt (Edmondson, 2018). Det er også viktig å påpeke at psykologisk trygghet ikke handler om at man skal senke kravene eller at det skal være komfortabelt, hvor man skaper en kultur hvor alt er tillat. Psykologisk trygghet skapes av et miljø hvor ærlighet, samhold og det å takle utfordringer sammen er fokuset. Edmondson er tydelig på at psykologisk trygghet alene ikke er nok for å skape et velykket team, men at uten dette vil det være tyngre for teamet å oppnå suksess.

Generelt kan det konkluderes med at det er stor grad av psykologisk trygghet i det virtuelle teamet, men med ett forbedringspotensial som vil gi teamet høyere suksess mulighet, samt en stor personlig forbedring for medlemmene som i dag føler en lavere psykologisk trygghet.

## **Pålitelighet**

Pålitelighet handler om at teamet ditt regner med deg. De burde ikke måtte tenke på hva du gjør til enhver tid, fordi du alltid vil gjøre det du sa du ville. Sterke team får ting gjort i tide og oppfyller høye standarder. Hvert medlem vet at de kan stole på at de andre gjør det de sier de skal gjøre (Duhigg, 2016).

Teamet internt, viser her stor grad av enighet om tillit mellom teamets medlemmer. Kvalitativ data viser at det er lite detaljoppfølging fra teamet internt, og at det er stor grad av tillit til at medlemmer, både internt og eksternt, utfører sitt arbeid til korrekt tid og korrekt kvalitet. Ved at teamet her anses som å være pålitelig i form av at individene kan stole på at hvert av medlemme utfører sin del av prosjektet - kan teamet oppnå mer sammen enn hva hvert enkelt individ ville ha gjort(Fjeld, 2018), dette fordi Ula TAR team medlemmene stoler på hverandre.

Blant respondentene i den kvantitative innsamlingen ser vi ett annet bilde. Her svarer 73% *i noen grad* at prosjektet evner å levere på tid og kvalitet, mot 27% som svarer *i stor grad*. Selv om alle svarene er i topp kvartil, kan det konkluderes med at en stor del av de eksterne bidragsyterne ikke føler full trygghet på at prosjektet som helhet evner å levere på korrekt tid og kvalitet. Igjen ser vi ett splittet bilde mellom kjerne teamet og eksterne bidragsytere. Det er derfor viktig at teamets medlemmer er klar over konsekvensen om at alle medlemmene blir påvirket vis en ikke leverer til satte frister og kvalitet(Fjeld, 2018).

I prosjektet, sitter det interne teamet med helhetsbilde av disse to kritiske måleparameterene. Sådan kan vi konkludere med at de som bør kjenne prosjektets fremgang har veldig stor tiltro til at leveransen er i rute med tanke på både kvalitet og tid. At en stor andel enkeltindivider gir nest-høyeste score på dette spørsmålet reflekterer usikkerheten som kommer med mangel på helhetsbilde. Da konsekvensene av dette ikke er kritiske, så bør ikke dette påvirke teamets samhandling og leveringsevne nevneverdig. Den interne gruppen kan dog med fordel dele mer av helhetsbilde til de eksterne medlemmene via eksempelvis ukesrapporter, plan progress eller lignende.

## **Struktur og klarhet**

Å måle kvaliteten på struktur og klarhet i prosjektet er utfordrende på grunn av den subjektive naturen til temakandidatene(Duhigg, 2016). Hver enkelts behov for detaljert informasjon og filtrert datagrunnlag vil påvirke meningene i den ene eller andre retningen. Ikke overraskende svarer de interne team medlemmene at målene for prosjektet er godt kjent, og at hva som spesifikt må til for å nå prosjektets mål har blitt klart i løpet av den første tiden i prosjektet. De interne team medlemmene har som en av sine hoved oppgaver å skape struktur og klarhet for prosjektet for helhet, og deres tanker om struktur og klarhet vil bære preg av dette.

Mer interessant er kvantitativ data fra de eksterne bidragsyterne. På spørsmål

om målene er klart kommunisert, svarer 33% *i noen grad*, mens resterende svarer *i stor grad*. Dette må sies å være positivt overordnet, og kan kobles mot begrepet klarhet i denne sammenheng. Granuleringen i valgmulighetene gir dog en del usikkerhet i graden en tredjedel av respondentene vurderer dette teamet. Ett veldig interessant spørsmål opp mot struktur og klarhet er om møtene har hatt en klar agenda. Her svarer 40% *i alle tilfeller* og resterende svarte *i de fleste tilfeller*. Det er vanskelig å konkludere med hvor positivt eller negativt dette er, da uformelle møter kan bedre psykologisk trygghet, men samtidig gå mot behovet for struktur og klarhet. Denne balansegangen må vurderes, og i dette tilfellemaliseres noe mer for å sikre god struktur. Noe som muligens ikke har vært

En viktig del av begrepet klarhet innebærer informasjonsflyt i prosjektgruppen (Duhigg, 2016). I virtuelle team kan dette være en ekstra utfordring, da mangel på fysisk tilstedeværelse kan øke muligheten for misforståelser og mangel på bekreftende kommunikasjon via kroppsspråk (Kniffin et al., 2021). Spørsmålet som omhandlet dette var formulert som *I hvilken grad får du den informasjonen du trenger for å utføre ditt arbeid mot prosjektet*. Her svarer kun 54% *i stor grad*, 40% svarer *i noen grad* og 6% *i liten grad*. Dette tilsier at informasjonsflyten ikke har vært god nok, og mer alvorlig så virker ikke den interne gruppen å være klar over at det er tilfelle. Dette må ses sammen med teamets psykologisk trygghet, om medlemmene av teamet føler det er naturlig å kommunisere at det er behov for mer/rett informasjon ut til bidragsyterne.

For å kunne skape suksess i prosjekte presiserer Øyvind L. Martinsen et al. 2017 at lederene må ha gode teorier for formidle informasjon på en god måte for å kunne skape klarhet og struktur hos teammedlemmene.

## **Meningen med arbeid**

Når alle intervjuobjektene i det interne teamet signaliserer at prosjektet er viktig for dem på ett personlig plan, kan dette oversettes til at de også føler at arbeidet de utfører er meningsfullt. Engasjementet de viser og tilbakemeldingene de får fra kunden gir de en personlig tilfredsstillelse for at arbeidet har en positiv innvirkning på andre menneskers arbeidshverdag (Duhigg, 2016).

Det er viktig her å ta med seg at meningen med arbeidet er noe vi selv som teammedlem aktivt skaper gjennom hvordan vi møter de ulike oppgavene, og ikke prosjektet i seg selv som helhet (Dille, 2022). Blant de eksterne bidragsyterne finner vi personell hvor dette prosjektet er bare en liten del av deres totale oppgaver. Således kan ikke resultatene fra den kvantitative undersøkelsen konkludere med respondentens totale vurdering av meningsfulle arbeidsoppgaver.

Vi ser dog at opp mot prosjektet spesifikt, svarer 67% at de *i stor grad* føler at eget bidrag er viktig. 26% svarer *i noen grad*, og en enkelt respondent svarer *i liten grad*.

For å forstå bakgrunnen for de lavere gradene, må team ledelsen gå nøye gjennom oppgavene som blir tildelt til hvert medlem, og om hvorvidt de selv ville vurdert bidraget som meningsfullt. Spesielt det ene medlemmets respons som var i nedre kvartil av valgmulighetene, bør gi grunn for bekymring om hvorvidt de foreligger en skjevhet i utdeling av arbeidsoppgaver, mangelfull tilbakemelding om viktigheten av bidrag, eller en kombinasjon av disse to mulige forklaringer. Medlemmenes evener eller kompetanse skal ikke i seg selv påvirke følelsen av meningsfullt arbeid, da det er oppgaveleders ansvar å utnytte kapasiteten til teamet optimalt. JKM kan brukes som et aktivt verktøy, både av leder og av medarbeider (Buch et al., 2016).

### **Virkningen av arbeidet**

Det å kunne se at arbeide en utfører bidrar til å skape suksess i prosjektet, gir mersmak. Resultatene av ens arbeid, den subjektive vurderingen av at arbeidet ditt gjør en forskjell, er viktig for teamsuksessen (Duhigg, 2016).

Virkningen av arbeidet er nært knyttet opp mot delpunktet *Meningen med arbeid*. Der mening med arbeid dekker team medlemmenes følelse av at deres bidrag utgjør en forskjell, så er virkning av arbeidet bekreftelsen på dette. Denne bekreftelsen kan komme i form av direkte observerbare effekter i prosjektet, men har oftest form som tydelig tilbakemelding fra team medlemmer og spesielt fra team ledelse. Kommunikasjon internt i teamet er derfor essensielt for at medlemmene skal oppleve positiv virkning av arbeidet, og vil være gjenstand for de samme utfordringene kommunikasjon i virtuelle team har.

Det interne teamet forteller i dybdeintervjuene at de føler god og regelmessig tilbakemelding fra egen innsats fra de andre i teamet. Dette er med på å øke teammedlemmenes motivasjon (Duhigg, 2016). Dette passer godt inn med innsikten fra de andre temaene, og stadfester igjen at kommunikasjonen og samarbeidet i det interne teamet har vært av god kvalitet. Det er tydelig at det interne teamet har klar å bryte ned de ekstra barrierene virtuell samhandling medfører.

Kvantitativ data fra eksterne bidragsytere viser også på dette punktet ett mer nyansert bilde. Blant disse personene finner vi de som ikke sitter med total oversikt, og kan ha vanskelig for å selv se den reelle virkningen av eget arbeid. Kun 40% av respondentene svarte *I stor grad*, mens resterende svar var fordelt på *i noen grad*(46%), *i ingen grad*(7%) og blankt(7%). Her ser vi igjen

ett forbedringspotensial når det kommer til kommunikasjon ut til de eksterne team medlemmene. Sett opp mot spørsmålet om meningen med arbeid, ser vi at mens de fleste føler at deres bidrag vil ha en positiv innvirkning på prosjektet, men at den reelle virkningen av arbeidet de har utført er mer uklart.

Prosjektet hadde vært tjent med å fokusere mer på å sikre god kommunikasjon ut til samtlige medlemmer med tilbakemeldinger om effekten av bidraget den enkelte har bidratt med. Forskning på området viser også at ledere som kommunisere og anerkjenne betydningen av arbeidet som utføres, i større grad lykkes med prosjekter, enn ledere som ikke evner dette (Buch et al., 2016). Kommunikasjons rammeverk som en-til-en kan være til stor hjelp for å sikre denne viktige delen av en velykket prosjektgjennomføring.

## 5.2 Drøfting - Oppsummering

Vi ser fra de 5 suksesskriteriene for velykkede team at Ula TAR team har lykkes godt med omstillingen fra FTF til virtuell samhandling. Både kvalitative og kvantitative data gav generelt positive tilbakemeldinger, men med noen forbedringspunkter som teamet bør ta med videre for å i enda større grad kunne levere prosjektet til korrekt tid, kvalitet og kost.

Når det kommer til virtuell samhandling spesifikt, er det litt ulike oppfatninger fra det interne teamet som kommer frem i dybdeintervjuene. Enkelte setter stor pris på fleksibiliteten virtuell samhandling gir, spesielt opp om familie situasjoner der en litt friere og mindre rigid arbeidshverdag gjør hverdagen lettere. Andre i teamet forteller derimot at de savner den faste og forutsigbare arbeidsdagen kontormiljøet gir, og melder at de setter veldig stor pris på de periodene teamet kan møtes fysisk.

Likedan så kan det utledes av intervjuene at å balansere arbeids- og privatliv også har delte meninger. Enkelte føler friheten med kontor hjemme som gir mulighetene til å både å legge bort og ta opp arbeid etter hvordan det passer situasjonen, mens andre igjen føler kontortidens 8 til 4 struktur hjelper med å koble ut etter en hektisk dag på jobben.

Intervjuene avdekker også at geografisk lokasjon med tanke på reisetid- og metode har mye å si for hvor positivt den enkelte ser på samhandling virtuelt. Når det fortelles at for enkelte team medlemmer, så er virtuell samhandling den eneste metoden som muliggjør ett fullverdig bidrag, viser det at virtuell samhandling er en arbeidsform prosjektene bør benytte seg av også i fremtiden for å kunne hente inn den rette kompetansen til rett tid.

Oppsummert viser funnene at det definitivt ikke er svart/hvitt når det kom-



mer til FTF samhandling versus virtuell samhandling. Individuelle preferanser, personlighet, geografisk lokasjon og familie situasjon spiller en vesentlig rolle for hvor godt ett team medlem håndterer overgangen til virtuell samhandling.

Fra ett prosjektledelses perspektiv, ser vi tydelige tegn på hvordan kompetanse på ulikhetene mellom FTF og virtuell samhandling kan hjelpe for å oppnå ett suksessfullt prosjekt. Kommunikasjon og tilbakemelding er funn som går igjen i flere av suksessfaktorene vi har målt opp mot. Dette er områder hvor FTF samhandling har en klar fordel, da både uformelle kaffe maskinsamtaler og oppsøkende kommunikasjon har en lavere terskel fysisk en virtuelt. Det kommer frem at det er barrierer for å ta kontakt direkte i en virtuell setting, men dette er utfordringer prosjektledelsen kan mittigere dersom man er observant på denne effekten når prosjekt teamet dannes.

Det å både transmittere og tolke kroppsspråk er en av våre grunnpilarer når det kommer til mellommenneskelig kommunikasjon, og igjen kommer det frem i intervjuene at dette kan være svært vanskelig å oppnå virtuelt, selv med god bruk av videokonferanse teknologi. Da dette er svært ofte ubevisste signaler, kan det være vanskelig å kompensere for dette bevisst i en virtuell setting. Igjen kommer kompetanse inn som ett sterkt behov for å kunne bevisst bruke andre teknikker som tydelig ansiktsmimikk og verbale signal for å kommunisere den samme responsen en ville hatt dersom man møttes fysisk.

Funnene vi har gjort samsvarer godt med litteraturen gjennomgått i seksjon 2, hvor flere artikler og fagbøker peker på kvaliteten på kommunikasjon og terskelen for å ta kontakt som to punkter virtuell samhandling har utfordringer kontra klassisk FTF samhandling.

## 6 Konklusjon

I seksjon 1 gikk vi gjennom en presentasjon av bakgrunn for oppgaven, undersøkelsesbedrift, prosjektet som ble fulgt før tema, problemstilling og avgrensning kulminerte med den endelige problemstillingen *Hvordan fungerer den virtuelle samhandling i Ula TAR team, sett opp mot Prosjekt Aristotle sine fem kjennetegn for vellykkede team?*

Med problemstillingen nedfelt, foretok vi i seksjon 2 ett dypdykk i relevant litteratur, hvor en teoretisk grunnmur ble bygd innen emnene team, teamformer, prosjektledelse, samhandling og tilslutt virtuell samhandling i prosjekt team. I denne seksjonen ble også Project Aristotle gjennomgått og la grunnlag for metode og data innsamling beskrevet i seksjon 3.

Seksjon 3 beskrev kvalitativ og kvantitativ innsamlingsmetode og hvordan data

ble samlet til oppgaven. Fordelene og ulempene med begge metoder ble gjennomgått, samt forskningsstrategi benyttet. Utvalget, validitet og reliabilitet til begge innsamlingsmetodene ble så beskrevet før det etiske perspektivet ble reflektert over.

Resultatene og funnene fra datainnsamlingen ble presentert i seksjon 4, hvor først resultatene sett opp mot Prosjekt Aristotle sine fem kjennetegn for vellykkede team ble presentert. Kvantitativ data ble supplert med diagrammer og utdrag fra intervjuene dekket kvalitativ data. Tett knyttet opp mot denne seksjonen, ble resultatene drøftet i seksjon 5. Her ble teorigrunlaget presentert i seksjon 2 knyttet opp mot resultatene for å forklare det som ble observert, og presentere ulike vinklinger for både årsak, sammenheng og mulige forbedrings teknikker. Hvert punkt i Aristotles fem kjennetegn ble drøftet, før en overordnet oppsummering knyttet det hele sammen.

## **6.1 Sammendrag av Forskning**

Fra litteratur og problemstillingen ble både en kvantitativ spørreundersøkelse og en kvalitativ intervjuguide utformet. Spørreundersøkelsen ble sendt ut til eksterne bidragsyttere til Ula TAR prosjekt, og hvert spørsmål var utformet for å gi data om de fem kjennetegnene for ett suksessfullt prosjekt team utformet av Google i deres prosjekt Aristotle. Likeså var intervjuguiden utformet med samme hensikt. Innsamlingen ble etterfulgt av prosesser for tolkning av kvalitativ og analyse av kvantitativ data, der funnene opp mot problemstillingen ble identifisert og videre drøftet opp mot relevant teori. Problemområder ble identifisert samt mulige forbedringsteknikker beskrevet som kunne ha hjulpet prosjektet opp mot problemstillingen og dermed økt mulighetene for en suksessfull prosjektgjennomføring.

## **6.2 Forskningsmål**

Forskningsmålene i denne oppgaven var med forankring i relevant litteratur vurdere hvordan det virtuelle teamet i Ula TAR prosjekt har målt seg opp mot prosjekt Aristotle sine fem kjennetegn for vellykkede team, samt bidra med teknikker og metoder for å lukke gap der hvor svakheter ble identifisert. Den kvantitative og kvalitative datainnsamlingen og tilhørende analyse og tolkning avdekket flere problemområder, hovedsaklig knyttet til kommunikasjon og tilbakemeldinger.

Kompetanseheving knyttet til samhandling i virtuelle team peker seg ut som det viktigste tiltaket prosjektet kunne dratt nytte av for å oppnå en enda

høyere suksess mulighet. Tekniker som en-til-en, virtuelle *kaffe maskin* samlinger, oppmuntring av team medlemmer til å øke digital kompetanse, bevissthet rundt virtuell samhandlings reduksjon av ikke-verbal kommunikasjon hos både sender og mottaker og høyere grad av aktiv inkludering er teknikker prosjektledelsen kunne ha benyttet for å heve den enkeltetes følelse av bidrag, verdi og mening.

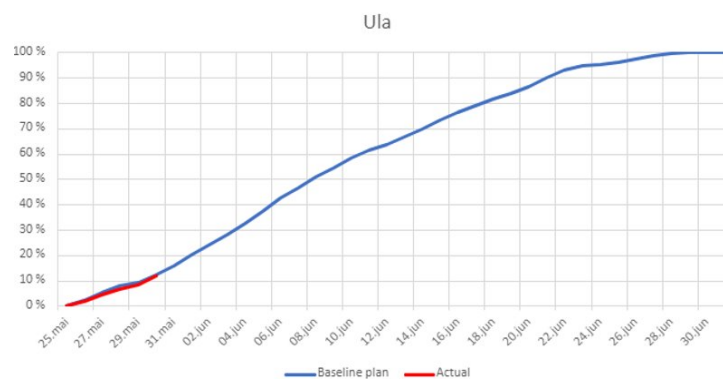
Oppgaven bekrefter i stor grad relevant teori om utfordringene i prosjekt team, og spesielt i team hvor samhandlingen foregår virtuelt, og vi vurderer våre forskningsmål som oppnådd.

### 6.3 Forskningsbidrag

Denne oppgaven mener vi bidrar til økt bevisstgjøring av utfordringene en hurtig omstilling av samhandlingsplattform kan medføre. Videre kan oppgaven være av verdi for andre prosjekter som opplever samme omstilling som det fulgte prosjektet, og dermed være i forkant med forventede utfordringer og teknikker for å mitigere disse.

### 6.4 Videre Forskning

Denne oppgaven har på grunn av tids-vindu, fulgt Ula TAR team kun i planleggingsfasen, og har dermed ikke fått målt de faktiske resultatene av prosjektet. Når selve Ula TAR prosjektet er ferdigstilt, bør ny data samles inn som måler suksess raten til prosjektet knyttet opp mot funnene i denne oppgaven og annen relevant teori. I skrivende stund er Ula TAR prosjekt i begynnelsen av gjennomføringsfasen, og ligger i henholdt til plan, som vist i S-kurven, 17.



Figur 17: Ula TAR S-kurve, dag 5

## Referanser

- AkerBP.no (2022). Hvem er vi, <https://akerbp.com/om-oss/hvem-vi-er>.
- Andersen, E. S. (2020). *Prosjektarbeid : en veiledning for studenter*. Fagbokforlaget, Bergen, 5. utgave. edition.
- Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6):337–342.
- Barkema, H., Baum, J., og Mannix, B. (2002). Management challenges in a new time. *Academy of Management journal*, 45(5):916–930.
- Barstad, S. (2016). Røkke kjøper bp norge, <https://www.aftenposten.no/okonomi/i/36271/roekke-kjoeper-bp-norge>.
- Blaikie, N. (2010). *Designing Social Research*. Cambridge: Polity Press.
- Brochs-Haukedal, W. (2019). *Bare ledelse*. Fagbokforlaget.
- Buch, R., Dysvik, A., og Kuvaas, B. (2016). *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*. Universitetsforlaget, 5. utgave edition.
- Bøhren, L. (2021). Aker bp sluker lundin energy-virksomhet: Lundin-topper går med gigantisk fallskjerm.
- Chernyak-Hai, L. og Rabenu, E. (2018). The new era workplace relationships: Is social exchange theory still relevant? *Industrial and Organizational Psychology*, 11(3):456–481.
- Collins, C. J. og Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *The Academy of Management Journal*, 49(3):544–560.
- Contreras, F., Baykal, E., og Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of covid-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, 11.
- Dille, K. (2022). Det å tilføre mening i arbeidet kan gjøre det lille ekstra i en krevende tid.
- Dixon, N. (2017). Learning together and working apart: routines for organizational learning in virtual teams. *The learning organization*, 24(3):138–149.
- Dubois, A. og Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of business research*, 55(7):553–560.

- Duhigg, C. (2016). What google learned from its quest to build the perfect team. *The New York Times Magazine*.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2):350–383.
- Edmondson, V. C. (2018). *The Thinking Strategist; Unleashing the Power of Strategic Management to Identify, Explore and Solve Problems*. Emerald Publishing Limited.
- Fjeld, O. K. (2018). Pålitelighet i teamet.
- Fortune, J. og White, D. (2006). Framing of project critical success factors by a systems model. *International journal of project management*, 24(1):53–65.
- Fynn, B. (2020). Necessé; koronafrenten.
- Gibson, C. B. og Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative science quarterly*, 51(3):451–495.
- Gillam, C. og Oppenheim, C. (2006). Review article: Reviewing the impact of virtual teams in the information age. *Journal of Information Science*.
- Griffith, T. L. og Neale, M. A. (2001). 8. information processing in traditional, hybrid, and virtual teams: From nascent knowledge to transactive memory. *Research in Organizational Behavior*, 23:379–421. An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews.
- Hackman, J. og Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2):250–279.
- Hartney, J. (2019). <https://www.projectengineer.net/how-to-write-a-powerful-terms-of-reference/>.
- Hinds, P. J. og Mortensen, M. (2005). Understanding conflict in geographically distributed teams: The moderating effects of shared identity, shared context, and spontaneous communication.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen Damm AS.
- Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget.

- Johnsen, F. (2011). It-bransjen jobber mest hjemmefra. *Computerworld*.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management journal*, 33(4):692–724.
- Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J. R., og Andrus, G. (2019). How digital leadership is(n't) different. *Societes*, pages 34–39.
- Karlsen, J. T. (2020). *Prosjektledelse fra initiering til gevinstrealisering*. Universitetsforlaget, 5.utgave edition.
- Kerr, D. S. og Murthy, U. S. (2009). The effectiveness of synchronous computer-mediated communication for solving hidden-profile problems: Further empirical evidence. *Information and Management*, 46(2):83–89.
- Kessel, M., Kratzer, J., og Schultz, C. (2012). Psychological safety, knowledge sharing, and creative performance in healthcare teams: Psychological safety and knowledge sharing. *Creativity and innovation management*, 21(2):147–157.
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhawe, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., Ozelik, H., Petriglieri, J. L., Rothbard, N. P., Rudolph, C. W., Shaw, J. D., Sirola, N., Wanberg, C. R., Whillans, A., Wilmot, M. P., og van Vugt, M. (2021). Covid-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76:63–77.
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal akademisk.
- Landivar, L. C., Ruppner, L., Scarborough, W. J., og Collins, C. (2020). Early signs indicate that covid-19 is exacerbating gender inequality in the labor force. *Socius : sociological research for a dynamic world*, 6:237802312094799–2378023120947997.
- Larsen, A. K. (2017). *En enklere metode: veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. Fagbokforlaget.
- Levin, M. og Rolfsen, M. (2015). *Arbeid i team: læring og utvikling i team*. Fagbokforlaget.
- Madden, M. og Rainie, L. (2015). Americans' attitudes about privacy, security and surveillance — pew research center. *PEW RESEARCH CENTER*.

- Madsen, S. R. (2003). The effects of home-based teleworking on work-family conflict. *Human resource development quarterly*, 14(1):35–58.
- Massie, D. (2021). God samhandling er etterspurt - hvordan få det til i praksis? *BI business review*.
- Maynard, M. T., Mathieu, J. E., Rapp, T. L., og Gilson, L. L. (2012). Something(s) old and something(s) new: Modeling drivers of global virtual team effectiveness.
- McLaren, M. og Loosemore, M. (2019). Swift trust formation in multi-national disaster project management teams. *International Journal of Project Management*, 37(8):979–988.
- Melgård, M., Oterholm, G., og Gjerstad, T. (2020). Nå stenger norge ned – dette er regjeringens krisetiltak, <https://www.dn.no/politikk/erna-solberg/bent-hoie/regjeringen/nastenger-norge-ned-dette-er-regjeringens-krisetiltak/2-1-772503>.
- Mikkelsen, H. og Riis, J. O. (2011). Grundbog i prosjektledelse.
- Myers, M. D. (2020). *Qualitative research in business and management*. SAGE Publications Ltd.
- Naulleau, G. og Swetchine, N. (2020). Managing large projects through the covid-19 crisis. *ESCP Impact Paper No. 2020-34-EN*.
- Nesh (2021). Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora nesh. *Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora*.
- Nielsen, M. B. (2021). En bedre arbeidsdag på hjemmekontoret - stami. *Stami.no*.
- Nydegger, R. og Nydegger, L. (2010). Challenges in managing virtual teams. *Journal of Business and Economics Research*, 8.
- Oksana, P. (2019). The impact of flexible working arrangements on competitive advantages of organization. *Vilnius University Open Series*, pages 55–61.
- Overleaf (2022). Your projects - overleaf, <https://www.overleaf.com/project>.
- Persen, M. M. (2022). Kongelig resolusjon. *Arbeids- og inkluderingsdepartementet*.

- Roberts, L. (2020). *Intervening along the way: Building stronger and more efficient teams.*
- Silkoset, R., Gripsrud, G., og Olsson, U. H. (2021). *Metode, dataanalyse og innsikt.* Cappelen Damm akademisk, 4. utgave. edition.
- Sjøvold, E. (2022). *Teamet Utvikling, effektivitet og endring i grupper.* Universitetsforlaget, 2.utgave edition.
- Skog, O.-J. (2004). *Å forklare sosiale fenomener en regreasjonsbasert tilnærming.* Gyldendal akademisk.
- Spurkeland, J. (2015). *Relasjonskompetanse, resultater gjennom samhandling.* Universitetsforlaget.
- Swärd, A. (2013). Trust processes in fixed-duration alliances : a multi-level, multi-dimensional, and temporal view on trust.
- Thompson, L. L. (2017). *Making the Team: A Guide for Managers.* Pearson.
- Thomson, A. M., Perry, J. L., og Miller, T. K. (2007). Conceptualizing and Measuring Collaboration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(1):23–56.
- Vaagaasar, A. L. (2017). *Prosjektveilederen : for deg som vil skape verdi.* Cappelen Damm akademisk, Oslo.
- Van der Lippe, T. og Lippényi, Z. (2020). Co-workers working from home and individual and team performance. *New Technology, Work and Employment*, 35(1):60–79.
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., og Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International review of administrative sciences*, 85(1):80–97.
- West, M. A. og Lyubovnikova, J. (2015). Real teams or pseudo teams? the changing landscape needs a better map. *Cambridge University Press.*
- Wikipedia (2020). Samhandling, <https://no.wikipedia.org/wiki/samhandling>.
- Winter, R. og Sarros, J. (2002). The academic work environment in australian universities: A motivating place to work? *Higher education research and development*, 21(3):241–258.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications. Design and Methods.* SAGE Publications Inc.
- Øyvind L. Martinsen, Skogstad, A., Keeping, D., og Einarsen, S. (2017). *Organisasjon og ledelse.* Gyldendal akademisk.