

Tittel:	Forfattere, land og år:	Hensikt:	Design/Metode:	Utvalg:	Funn/Resultat:
How to create psychological safety in virtual teams?	Lechner, Alexandra & Mortlock, Jutta Tobias 2021 England	Hensikten var å utvikle en praktisk guide for ledere for hvordan de kan dyrke psykologisk trygghet i sine virtuelle team.	For å identifisere de viktigste utfordringene ble det brukt en kvalitativ tilnærming.	Ønsket et bredt utvalg av representanter fra ulike industrier, størrelser og lokasjoner. Endte opp med 16 virtuelle team – alle hadde vært virtuelle team før pandemien.	<p>Det ble fremhevet 2 følgende utfordringer som de virtuelle teamene stod overfor når det gjaldt å skape psykologisk trygghet;</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Daglige prosesser tok mer tid og krefter. 2. Teammedlemmer kommuniserte i «bobler» <p>Det ble fremhevet at 3 øvelser som hjalp teamene å overvinne disse utfordringene, og aktivt skape psykologisk trygghet.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Å akseptere virtuelle teamutfordringer 2. «Connecting as human beings» - Se mennesket bak skjermen. <p>Artikkelen konkluderer med at du kan lære psykologiske trygghet, og dermed virtuelt teamarbeid som sådan. Du må fokusere mer bevisst på å lære hvordan du får et team psykologisk trygt når det er virtuelt, fordi du kan ikke stole på at det skal dukke opp organisk over tid.</p>

Building Resilient Virtual Teams	Kirkman, Bradley L. & Stoverink, Adam C. 2021 USA	Hensikten med denne litteraturgjennomgangen var å beskrive; Hva er et motstandsdyktig virtuelt team og hva skiller det fra motstandsdyktig team som møter ansikt til ansikt? Hva er essensielle kvaliteteter som alle robuste virtuelle team innehar? Hva gjør motstandsdyktige virtuelle team som skiller dem fra skjøre team? Hvilke handlinger kan ledere gjøre for å bygge og fostre motstandsdyktige team?	Litteraturgjennomgang Basert på egne og andres tidligere studier på emnet.	4 ressurser som bidrar til motstandsdyktige virtuelle team; <ul style="list-style-type: none"> - Virtuell teamstyrke (Virtual Team Potency) . - Mentale modeller for teamarbeid. (Delt lederskap, virtuelt team trening og team briefings og møter) - Det virtuelle teams evne til å improvisere. Evnen til å kjapt improvisere noe nytt ut av eksisterende ressurser. - Psykologisk trygghet i et virtuelt team. <p>Det blir identifisert 3 viktige punkter i motstandssyklusen;</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Minimering av motgang 2. Styring av motgang 3. Endring etter motgang <p>Og videre ble lederens rolle i økende motstandsdyktige virtuelle teamressurser. Legg vekt på inkludering, og be om innspill tidlig og ofte. Prioriter oppgavebasert tillit. Oppmuntre til å diskutere feil konstruktivt ved å gjøre det først.</p>
---	---	---	---	---

<p>Getting to know you: The importance of familiarity in virtual teams</p>	<p>Maynard, M. Travis & Gilson, Lucy L. 2021 USA</p>	<p>For å forstå rollen som personlig og profesjonell fortrolighet i virtuelle team, deltok forfatterne av denne artikkelen i en omfattende studie av globale virtuelle team som jobber for et multinasjonalt informasjonsteknologisk selskap som spenner over 10 forskjellige land, inkludert Kina, Irland, Japan, Mexico, Taiwan og de forente stater.</p> <p>Hensikten var å presentere resultatene fra denne studien, og gi tips til ledere som streber etter å bygge fortrolighet i deres virtuelle team</p>	<p>I løpet av flere måneder samlet de inn data ved hjelp av flere online undersøkelser fra teammedlemmer, i tillegg til at interne teamledere og eksterne teamledere vurderte teamene på en rekke viktige ytelsesberegninger</p>	<p>400 individuelle personer som jobbet i 68 virtuelle team ble inkludert i studien.</p>	<p>Forskning sier at de teammedlemmer som beskrives å være fortrolige med hverandre har høyere grad av tillit til hverandre.</p> <p>Fortrolighet i organisasjonsteam;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Høyere fortrolighetsnivå fører til sterkere relasjoner, å vite hva man kan forvente av noen andre, samt bedre koordinering og kommunikasjon som til sammen forbedrer beslutningskvaliteten positivt og forbedrer individets og teamets ytelse. <p>Fortrolighet i virtuelle team;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Undersøkelser som ble gjort viser at fortrolighet for teammedlemmer er forløperen til informasjonsutvikling. - Funn i studiene antyder at for de mer virtuelle teamene, spilte personlig kjennskap en nøkkelrolle i levedyktighet og ytelse (via informasjonsutdypning), men for team som var mindre virtuelle var denne formen for kjennskap mindre viktig.
---	--	--	--	--	--

<p>Feedback and organizations: Feedback is good, feedback-friendly culture is better.</p>	<p>Baker, Amanda, Perreault, Dominique, Reid, Alan & Blanchard, Celine M. 2013 Canada</p>	<p>Hensikten med denne litteraturgjennomgangen var å fremheve de ekstra fordelene som oppstår ved å skape en tilbakemeldingsvennlig kultur, og å få mer innsikt og forbedre meningsfullheten av slike tilbakemeldinger. Artikkelen byr på retningslinjer som kan gjøre at man kan jobbe mot å bygge og pleie en tilbakemeldingsvennlig kultur basert på forskning og erfaring fra mer enn 20 år i ulike organisasjoner over hele verden.</p>	<p>Litteraturgjennomgang</p>	<p>En studie som artikkelen bygger på trekker frem at en av de viktigste nøkkelegenskapene til store leder har blitt identifisert av de ansatte som evnen til å gi hyppige, transparente tilbakemeldinger.</p> <p>Implementering av en tilbakemeldingsvennlig kultur – Nøkkelementer;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fremme læringskontinuumet <p>Tilbakemeldingen er best når den er innebygd i en prosess for å hjelpe den ansatte til å virkelig forstå betydningen, og betydningen av deres fremgang over tid.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fremme et tillitsfullt klima <p>Det andre elementet som vil forsterke og inspirere til en tilbakemeldingsvennlig kultur er tillit og psykologisk trygghet.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dialog <p>Dialog er ønskelig fordi den omfatter fritt flytende kommunikasjonskanaler og bidrar til tilbakemeldingsvennlige kulturer.</p>
--	---	--	------------------------------	---

<p>Communication in virtual teams: a conceptual framework and research agenda</p>	<p>Marlow, Shannon, L., Lacerenza, Christina N. & Salas, Eduardo.</p> <p>2016</p> <p>USA</p>	<p>Hensikten med studiet er å se på hvilken innvirkning bruk av virtuelle verktøy har på teamkommunikasjon.</p> <p>Artikkelen fokuserer primært på kommunikasjon gjennom epost og meldinger, og hvordan denne form for kommunikasjon påvirker teamprosesser og teams prestasjoner.</p>	<p>Litteraturstudie.</p>	<p>Funnene var sprikende. Tidligere forskning har vist at kommunikasjon gjennom virtuelle verktøy kan være skadelig for teams prestasjoner, mens nyere forskning indikerer at bildet er mer sammensatt enn først antatt. Basert på de avvikende forskningsstudiene som foreligger, legger artikkelen opp til å etablere et overordnet rammeverk med intensjon om å informere fremtidig forskning på området.</p> <p>I virtuelle team vil høy grad av tillit redusere bekymring for om teammedlemmer tar ansvar og fullfører individuelle oppgaver. Samtidig peker artikkelen på utfordringen med å skape tillit i virtuelle team basert på manglende mulighet til å etablere mellommenneskelige relasjoner fordi man ikke får snakket sammen om dagligdagse ting/small talk. På den måten mister man etablering av fellesskapsfølelsen, opplevelsen av å tilhøre noe, og gruppenormer.</p> <p>Forslag om bl.a. tidlige face-to-face møter for å etablere tillit og trygghet, og regler for kommunikasjon (for eksempel mengde eposter, kvalitet, responstid etc.)</p>
--	--	--	--------------------------	---

<p>May the force be with you: Looking for resources that build team resilience</p>	<p>Vera, Rodriguez-Sanchez, Salanova 2017 USA</p>	<p>Hensikten med studiet er å analysere hvilke type ressurser som bidrar til å bygge motstandsdyktighet i team (ikke virtuelle team). Analysen peker spesielt på hvordan teams motstandsdyktighet har sammenheng med både team ressurser og organisatoriske ressurser.</p>	<p>Artikkelen bygger på empiriske undersøkelser.</p>	<p>Basert på data fra 1167 ansatte i 194 team fra 38 forskjellige organisasjoner.</p>	<p>Studiet viser at både team ressurser (kollektiv effektivitet, dynamisk lederskap, teamarbeid) og organisatoriske ressurser (organisasjonspraksis) har en sterk innvirkning på et teams motstandsdyktighet. Det er nødvendig med ressurser på begge nivå for å bygge motstandsdyktighet i team. Ledere oppfordres til å ta resultatene innover seg i ressursutnyttelsen i egen organisasjon.</p>
<p>Five steps to leading your team in the virtual covid 19 workplace</p>	<p>Newman, Sean A. & Ford, Robert C. USA 2021</p>	<p>Hensikten med denne artikkelen er å strukturere og presentere strategier som allerede har bekreftet at de er suksessfulle fra organisasjoner som har erfaring med å lede virtuelle team.</p>	<p>Fagartikkel. Basert på forfatternes 20 års erfaringer med å hjelpe ledere av nyetablerte virtuelle team å bli mer effektive.</p>		<p>5 steg som presenteres i artikkelen;</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Det første trinnet er å få teamet til å erkjenne at denne nye virkeligheten representerer en forandring, og all frykt og angst som folk føler overfor endring vil bli adressert av lederen. 2. Bevar samarbeidskulturen og bygg opp under ledertillit. 3. Ha søkelys på og oppgrader kommunikasjonsverktøy og teknikker for å bedre gi informasjon til ansatte som jobber virtuelt 4. Oppmuntre til delt lederskap mellom teammedlemmer. 5. Opprett måter for og periodisk kunne revidere

<p>Experimenting during the shift to virtual team work: Learnings from how teams adapted their activities during the COVID-19 pandemic</p>	<p>Whillans, A., Perlow, L. & Turek, A. 2021 USA</p>	<p>Hensikten med denne studien er å utvide forståelsen av teamarbeid ved å studere erfaringer fra kunnskapsarbeidere når de plutselig ble tvunget til å gå over til et fullstendig virtuelt miljø.</p>	<p>Kvalitativ tilnærming ved hjelp av intervju som metode.</p>	<p>Fra April 2020 – Juni 2020, ble 51 kunnskapsarbeidere ansatt i team som er ansatt i samme servicefirma intervjuet.</p>	<p>Funnene ble kategorisert basert på tidligere litteratur som tar for seg team interaksjoner;</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Team interaction activities: Oppgave, prosess og forhold. 2. Task interactions 3. Process interactions 4. Relationship interactions <p>Denne artikkelen problematiserer overgangen fra face-to-face til en ren virtuell samhandling. Den kommer med konkrete eksempler på hva teammedlemmene opplever som utfordring relatert til kommunikasjon (for eksempel mangel på spontan dialog), etablerte normer for kommunikasjon. Uten å benytte begrepet motstandsdyktighet, illustrerer artikkelen ved eksempler hvordan teamet ble bedre rustet etter hvert – det trekkes blant annet frem et eksempel hvor første prosjekt gikk ikke bra fordi de ikke hadde et etablert virtuelt team rom, og ikke fikk en skikkelig rytme for hvordan de jobbet sammen, men i prosjektet som kom etter det hadde de en mye smidigere prosess pga mer avslappende rundt kommunikasjonsmetoder samt mer virtuell brainstorming.</p>
---	--	--	--	---	---

Resilience in Virtual Teams: Developing the Capacity to Bounce Back	Degbey, William Y. & Einola, Katja 2020 Finland	Hensikten med denne studien er å studere hvordan teammedlemmers ressurser og hvordan de ved hjelp av refleksjon klarer å gi mening til hendelser som kan oppstå, og beslutninger om å handle på hårfine signaler for å hjelpe å bygge teamets motstandsdyktighet, og hvordan mangelen på ressurser og det å klare å finne en mening kan begrense og forhindre utviklingen av en slik kapasitet.	En sanntids longitudinell (følger et utvalg over tid) tilnærming, med en eksperimentelt multi-metodisk kvalitativt design.	Over 2 semestre (høst 2014 og høst 2015) observerte forskerne dannelsen og utviklingen av 46 virtuelle prosjektteam som hadde medlemmer fra 4 land, og hadde et snitt på 5 teammedlemmer. 5 av teamene ble inkludert i dette studiet, og opplevde ingen tap av medlemmer. Deltakerne var studenter som deltok på et masterkurs i business strategi. Aldersspennet var fra 22-45 år, og representerte over 20 forskjellige nasjonaliteter.	Ved å nærmere observere de 5 teamene, innså de at bare 2 av de 5 teamene (var de beste når det gjaldt oppgavens utførelse samt sosialt resultat) demonstrerte en høy grad av motstandsdyktighet. En viktig faktor som trekkes frem i studiet er at motstandsdyktighet ikke bare er aktuelt ved de sjeldne kritiske situasjoner, men det er også noe som kan bygges på ved de dagligdagse hendelsene. Funn; <ol style="list-style-type: none"> 1. Hverdagslige hendelser som en trigger for å kunne finne mening i, og investere ressurser i. 2. Underliggende mekanismer for å bygge motstandsdyktighet. Tre spesifikke mekanismer trekkes frem: <ul style="list-style-type: none"> - Regulering og utnyttelse av emosjonelle uttrykk - Teaminkludering i praksis - Å praktisere selvrefleksjon
--	---	---	--	---	---

<p>Bouncing back together: toward a theoretical model of work team resilience</p>	<p>Stoverink, Adam, C. Kirkman, Bradley, L., Mistry, Sal & Rosen, Benson</p> <p>USA</p> <p>2017</p>	<p>Hensikten med denne litteraturoversikten er å bidra med en omfattende teoretisk modell for arbeidsteams motstandsdyktighet.</p>	<p>Litteraturgjennomgang</p>	<p>Forskerne deler inn i 4 ressurser som bidrar til motstandsdyktighet;</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lag styrke (Team potency) 2. Mentale modeller for teamarbeid 3. Teamets evne til å improvisere 4. Teamets psykologiske trygghet; <p>Forskerne hevder at teamets psykologiske trygghet er positivt relatert til motstandsdyktighet i arbeidsteamet.</p> <p>I psykologiske trygge team snakker medlemmene, og tror ikke at teammedlemmene vil skamme, avvise eller straffe dem. Når motgang rammer, lindrer psykologisk trygghet. Det skaper en nøyaktig og delt forståelse av en situasjon ved å la medlemmene sosialt konstruere virkeligheten gjennom å dele betydninger og perspektiver. Omvendt i et team med lav psykologisk trygghet, føler medlemmene seg mindre komfortable med å snakke på grunn av negative sosiale konsekvenser av potensielt ugunstige eller avvikende synspunkter.</p> <p>Motstandsdyktige team fremmer åpen utveksling av informasjon ved å investere deres psykologiske sikkerhet.</p>
--	---	--	------------------------------	--

<p>Team resilience: How teams flourish under pressure</p>	<p>Alliger, George. M., Cerasoli, Christopher P., Tannenbaum, Scott I. & Vessey, William B. USA 2015</p>	<p>I denne artikkelen bruker forskerne det de har lært i arbeidet med NASA og andre høyt presterende team. Hensikten med denne artikkelen er å: definere oppbygningen av motstandsdyktige team, og hva som skiller den fra individuell motstandsdyktighet. Diskutere hvordan stress og press påvirker team, og hvordan et sunt motstandsdyktig team ser ut. Beskriver 40 typer atferd som motstandsdyktige team viser, og gi anbefalinger for å bygge motstandsdyktighet.</p>	<p>Erfaringsbasert kunnskap fra tidligere arbeid med flere ulike typer team.</p>	<p>Hva gjør motstandsdyktige team?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Minimere <p>Å minimere innebærer å forutse og planlegge utfordringer, unngå noen og redusere virkningen av uunngåelige. For det første, for å minimere utfordringer, forutser motstandsdyktige team utfordringer og planlegger for beredskap.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Administrere <p>Vurderer utfordringer raskt, ærlig og nøyaktig. Motstandsdyktige team adresserer kroniske stressfaktorer selv om de er små, da disse på sikt kan utvikle seg til å bli større utfordringer. I tider med stress har enkeltpersoner en tendens til å fokusere på seg selv, mens motstandsdyktige team sørger for støtte og hjelp til hverandre.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reparere <p>Reparere innebærer å komme seg fra stress, lære av erfaring og tilpasse seg etter behov. Motstandsdyktige team bruker debriefs fordi de oppfordrer alle teammedlemmer til å dele sin innsikt, og det kan dukke opp kritisk informasjon som ellers ikke ville blitt avdekket.</p>
--	--	--	--	---

<p>Being Present in a Virtual World – Improving the Effectiveness of Virtual Teams</p>	<p>Szelwach, Celia & Matthews, Todd L. 2021 USA</p>	<p>Ny forskning på virtuelle team under Covid-19 basert på intervju med erfarne virtuelle teamledere med ulik bakgrunn og fra forskjellige industrier.</p>	<p>Litteraturgjennomgang, samt empirisk undersøkelse basert på intervjuer med en rekke virtuelle teamledere.</p>	<p>Intervjuer med 8 personer med erfaring fra ledelse av virtuelle team, alle hjemmehørende i USA. Gjennomført i oktober 2020.</p>	<p>Funn relatert til utfordringer:</p> <p><u>Forstyrrelser</u> i form av multitasking, spesielt når kamera var av, som for eksempel foreldre med barn på hjemmeskole som måtte hjelpe sine barn. Siden denne type utfordringer gjaldt de fleste/mange, ble det, til tross for frustrasjoner med avbrytelser, anerkjent at det ikke nødvendigvis hadde en negativ innvirkning på utførelsen av arbeidet, og at det samtidig åpnet for dypere personlige relasjoner mellom kolleger.</p> <p><u>Videomøte-tretthet/Zoom-fatigue</u> som følge av at alt av interaksjoner med medarbeidere må skje virtuelt, i forhold til før pandemien der man kunne ta raske avklaringer i gangen, ved kaffemaskinen etc. Øyebelastninger som følge av mye tid foran skjermen fører i tillegg til synsforstyrrelser som uklart syn, dobbeltsyn etc.</p>
---	---	--	--	--	--

<p>Leadership in a Post-Covid-19 World</p>	<p>Undersøkelsen er gjennomført av det internasjonale nettverket CEMS Global Alliance, som består av 34 ledende handelshøyskoler og nærmere 70 internasjonale selskaper.</p>	<p>Hvordan har arbeid i virtuelle team påvirket lederskap? Covid-19 skaper varige endringer i næringslivet og synet på hva som er en god leder. Nå verdsetter «verden» ledere med tydelig fokus på psykologisk trygghet hos ansatte og klarer å balansere tradisjonelle lederkvaliteter med mer «myke» og det vi gjerne kjenner som «skandinaviske» egenskaper i kjølvannet av Covid-19.</p>	<p>Den består av en spørreundersøkelse med 1711 personer fra 71 land og kvalitative intervjuer.</p> <p>Respondentene er tidligere CEMS-studenter og CEMS-samarbeidsbedrifter. De er blant annet fra konsulentbransjen, teknologi og finans.</p>	<p>1425 respondenter fra Europa, 87 respondenter fra Nord-Amerika, 48 respondenter fra Sør-Amerika, 13 fra Afrika, 29 respondenter fra Midtøsten, 93 fra Asia og 16 fra Oseania.</p> <p>302 respondenter har studert eller bor i Skandinavia. 77 respondenter har studert eller bor i Norge.</p>	<p>Rapporten viser at ledere i større grad må bygge psykologisk trygghet hos ansatte for at de skal trives, mestre oppgaver under press (motstandsdyktighet) og for å være produktive og innovative. De må skape en trygg kultur hvor det er rom for å feile.</p> <p>Undersøkelsen viser et skifte i hvilke egenskaper som verdsettes hos ledere før koronapandemien og under pandemien. Strategisk visjon har gått fra 74 prosent til 68 prosent og resultatorientering fra 58 prosent til 49 prosent. Empati har gått fra 38 prosent til 43 prosent og fleksibilitet fra 13 prosent til 34 prosent.</p> <p>Funnene:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pandemien har skapt stor usikkerhet. Ansatte står overfor mer press enn noen gang. - Vær tolerant mot feil og se på det som læring. - Oppfordre til et entreprenør-tankesett: oppfordre dine ansatte til å eksperimentere, prøve nye tilnærminger og utvikle nye ferdigheter. - Skap et trygt arbeidsmiljø - Jobb med deg selv
---	--	--	---	--	--