



UiT Norges arktiske universitet

Handelshøgskolen

Mulige konsekvenser i organisasjoner – når møtene blir virtuelle

En kvalitativ casestudie

Cecilie Haugjord og Lene Haugjord

Masteroppgave i økonomi og administrasjon, BED-3901H – Juni 2021

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en del av Masterstudiet i Økonomi og Administrasjon ved Handelshøgskolen på UiT - Norges Arktiske Universitet, Campus Alta. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng for hver av forfatterne.

Da vi startet prosessen med å bestemme oss for hvordan vi ville gjennomføre denne masteroppgaven, visste vi lite om hvor utfordrende det ville være. Prosessen med å utarbeide en slik oppgave har vært noe av det mest krevende vi har gjort, men vi kom oss gjennom det til slutt. I tillegg til å være utfordrende, har dette vært en svært lærerik prosess som har gitt oss muligheten til å utforske et tema som vi synes er veldig interessant. Vi håper andre også synes oppgaven er spennende og at noen kan få bruk for innsikten vi har fått om fenomenet som ble undersøkt.

Først og fremst vil vi rette en stor takk til casebedriftene som har stilt opp og bidratt til forskningen vår. De har vært utrolig imøtekommende og hyggelige, og uten dem hadde vi sannsynligvis ikke klart å gjennomføre denne undersøkelsen. Vi retter en særlig takk til kontaktpersoner og informanter fra disse bedriftene, og vi er veldig takknemlige for at de tok seg tid til å delta.

Videre ønsker vi å rette en takk til veilederen vår; ETTY Ragnhild Nilsen ved UiT. Vi har nok sendt utallige e-poster og du har kanskje til tider vært nødt å repetere deg, men dine innspill og kritiske merknader har vært svært hjelpsomme i arbeidet med denne masteroppgaven. I tillegg vil vi takke Gunnar Birkelund for gode og kjappe tilbakemeldinger i løpet av semesteret.

Sist, men ikke minst, ønsker vi å takke både familie og kjærester som har støttet oss gjennom denne prosessen. Det har virkelig vært en berg- og dalbanetur, som dere ufrivillig har måtte vært med på. Dere har måtte taklet mye stress, frustrasjoner og andre følelser, men dere har alltid vært der for oss når vi trengte det. En stor takk rettes også til dere, for å ha stilt opp og hjulpet oss med korrekturlesing før innlevering av oppgaven.

Alta, 01. juni 2021

Cecilie Haugjord

Lene Haugjord

Sammendrag

Temaet for denne masteroppgaven er virtuelle møter. I dagens samfunn har virtuelle møter nesten blitt en nødvendighet, særlig etter utbruddet av koronaviruset i 2020. Flere og flere organisasjoner velger også å gjennomføre møter virtuelt, i stedet for fysisk, ettersom dette både kan være mer effektivt og kostnadsbesparende. Det eksisterer tydelige fordeler med å gjennomføre virtuelle møter, men det medfører nok også en del konsekvenser. Denne studien er ment å bevisstgjøre organisasjoner for hva disse kan være. Problemstillingen vi har valgt er følgende:

“Hva kan være konsekvensene av å gjennomføre møter virtuelt i organisasjonen?”

Problemstillingen besvares gjennom en kvalitativ flercasestudie av to forskjellige organisasjoner. For å samle inn datamateriale har vi gjennomført semistrukturerte intervju med fire informanter fra hver casebedrift. Vi valgte å gjennomføre kvalitative dybdeintervju, ettersom vi ønsket å samle inn rikt datamateriale hvor vi fikk frem informantenes meninger om virtuelle møter, samt deres opplevelser knyttet til det å gjennomføre møter virtuelt i stedet for fysisk.

Denne masteroppgaven tar altså sikte på å belyse mulige konsekvenser av å gjennomføre møter virtuelt. Alt i alt virker det som om gjennomføringen av møter virtuelt kan medføre noen konsekvenser for blant annet kommunikasjonen, arbeidsmiljøet og effektiviteten i organisasjoner. Dette ser ut til å være avhengig av en rekke forhold som for eksempel møtedeltakere, møtefrekvens, formål med møtet, og lignende. I tillegg ser det ut til å være avhengig av hvorvidt ansatte er fysisk til stede på arbeidsplassen og om de har muligheten til å delta i fysiske interaksjoner med kollegaene sine.

Vi finner at kommunikasjonen i de virtuelle møtene gjerne blir mindre interaktiv enn i fysiske møter, ettersom det kan være vanskelig å se hvor det er naturlig å ta ordet. Det ser også ut til at det vanligvis ikke er noe mer utfordrende å forstå eller formidle informasjon i møter som blir gjennomført virtuelt, men at dette kan være mer utfordrende i møter med andre språk og kulturer. Vi finner i tillegg at den uformelle kommunikasjonen har en tendens til å forsvinne helt eller delvis, blant annet fordi det oppleves som unaturlig og upassende å delta i sosiale og personlige samtaler via slike kommunikasjonskanaler. Dette kan kunne få konsekvenser for det sosiale fellesskapet i organisasjonen. Ansatte som ikke deltar i uformell kommunikasjon med kollegaene sine virker å være mindre tilfredse, og har lettere for å miste

tilhørigheten på arbeidsplassen. I tillegg ser det også ut til at ansatte som tilbringer mye tid i virtuelle møter gjerne blir både mentalt og fysisk sliten, og at de derfor er mindre tilfredse.

Et virtuelt møte kan være mer effektivt å gjennomføre enn et fysisk møte, men det kan også være mindre effektivt. Generelt finner vi enighet i at virtuelle møter har et større fokus på det faglige innholdet, og man kommer som regel raskt i gang med agendaen for møtet. Det kan være svært fleksibelt med tanke på lokasjon og tid i forbindelse med arbeidet, samt at det kan være kostnadseffektivt ettersom man kan slippe mange forretningsreiser. Gjennomføringen av møter virtuelt har derimot også vist å kunne føre til en økt møtefrekvens - og en økt møtefrekvens kan virke hemmende for effektiviteten i arbeidsdagen. Mange opplever at møtene ofte går over tiden, og de får lite tid til eget arbeid. Ansatte som opplever de virtuelle møtene som mer effektive å gjennomføre, vil sannsynligvis også oppleve økt fleksibilitet og autonomi i arbeidet sitt, og dermed også føle seg mer tilfredse.

Nøkkelord: Virtuelle møter, kommunikasjon, kommunikasjon i organisasjoner, virtuell kommunikasjon, effektivitet, arbeidsmiljø, sosialt fellesskap, tilfredshet og tilhørighet.

Innholdsfortegnelse

Forord	iii
Sammendrag.....	iv
Figurliste	viii
Tabelliste.....	viii
1.0 Innledning.....	1
1.1 Aktualisering	1
1.2 Problemstilling og formål.....	2
1.3 Oppgavens oppbygging.....	3
2.0 Teori.....	4
2.1 Oppgavens forskningsmodell	4
2.2 Medierikhet i kommunikasjonskanaler	5
2.3 Kommunikasjon i organisasjoner	6
2.3.1 Uformell kommunikasjon	8
2.3.2 Virtuell kommunikasjon	10
2.4 Virtuelle møter.....	11
2.5 Arbeidsmiljø.....	13
2.6 Effektivitet	14
3.0 Metode.....	17
3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted	17
3.1.1 Epistemologi	17
3.1.2 Forskningstilnærming	18
3.2 Forskningsdesign	19
3.2.2 Omfang og tidsperspektiv	19
3.2.3 Forskningsmetode	20
3.2.4 Valg av hoveddesign	21
3.3 Valg og presentasjon av casebedriftene	22
3.4 Datainnsamling	24
3.4.1 Intervju	24

3.4.2 Utvalg.....	25
3.4.3 Intervjuguide	27
3.4.4 Gjennomføring av intervju	28
3.5 Dataanalyse	29
3.5.1 Transkribering av intervju.....	29
3.5.2 Systematisering og kategorisering av datamateriale	29
3.6 Evaluering av metode	31
3.6.1 Pålitelighet (reliabilitet).....	31
3.6.2 Gyldighet (validitet)	32
3.6.3 Overførbarhet (generalisering)	33
3.7 Forskningsetikk	34
4.0 Resultater	36
4.1 Det virtuelle møtet	36
4.1.1 Møtenes nødvendighet	37
4.1.2 Virtuelle møter versus fysiske møter	38
4.2 Kommunikasjon	40
4.2.1 Interaktivitet	40
4.2.2 Kommunikasjonskvalitet	43
4.2.3 Nonverbal kommunikasjon	45
4.2.4 Uformell kommunikasjon	47
4.3 Arbeidsmiljø.....	50
4.3.1 Tilfredshet og tilhørighet.....	51
4.3.2 Sosialt fellesskap.....	52
4.4 Effektivitet	54
4.4.1 Tidsbruk	54
4.4.2 Tekniske problemer	56
4.4.3 Oppmerksomhet.....	57
4.4.4 Andre konsekvenser for effektiviteten.....	60
4.5 Oppsummering av resultater	62
5.0 Diskusjon	64
5.1 Kommunikasjon	64
5.2 Arbeidsmiljø.....	68

5.3 Effektivitet	70
5.4 Det virtuelle møtet	73
6.0 Avslutning.....	76
6.1 Konklusjon	76
6.2 Praktiske implikasjoner	79
6.3 Oppgavens bidrag.....	81
6.4 Begrensninger og videre forskning	81
Referanseliste.....	84
Vedlegg 1: Intervjuguide.....	89
Vedlegg 2: Informasjonsskriv	92
Vedlegg 3: Samtykkeerklæring.....	94

Figurliste

Figur 1: Oppgavens forskningsmodell.....	4
Figur 2: Kategorisering av resultater	30

Tabelliste

Tabell 1: Informantoversikt	27
Tabell 2: Oppsummering av resultater.....	62

1.0 Innledning

1.1 Aktualisering

Koronapandemien har tvunget organisasjoner over hele verden til å tilpasse seg betydelige endringer i hvordan de ansatte kommuniserer med hverandre. Ettersom fysisk kontakt bør begrenses til et minimum, har mange gått over til digitale løsninger for å kommunisere; både internt og eksternt i organisasjonen. Dette har sannsynligvis ført til en økning i antall virtuelle møter som gjennomføres. Den stadige teknologiske utviklingen har imidlertid også ført til at bruken av virtuelle alternativer for å kommunisere har blitt mer og mer utbredt, lenge før koronaviruset rammet verden. Det fysiske rommet er på mange måter blitt erstattet av det virtuelle, og ansatte er ikke lengre avhengig av å møtes fysisk for å kunne kommunisere med hverandre (Skovholt & Svennevig, 2008).

Å gjennomføre møter virtuelt kan medføre flere fordeler for organisasjonen. Det vil blant annet kunne øke fleksibiliteten til de ansatte, gjøre det enklere å samarbeide internasjonalt, samt at det kan være kostnadsbesparende ettersom antall forretningsreiser kan reduseres (Lindeblad, Voytenko, Mont & Arnfalk, 2016; Price, 2020). I tillegg kan det være mer effektivt å gjennomføre virtuelle møter, enn fysiske møter. Alle som har deltatt i slike møter, vet imidlertid at de også har sine begrensninger (Alvik, 2018). Kommunikasjon ved hjelp av teknologi kan, ifølge Duarte og Snyder (2006), være både vanskeligere og mer komplekst enn ansikt-til-ansikt kommunikasjon. Ansikt-til-ansikt kommunikasjon er derfor ofte å foretrekke over virtuell kommunikasjon, ettersom den som regel forbindes med flere fordeler. Tidligere forskning angående virtuelle møter viser at selv om disse har flere av de samme karakteristikkene som fysiske møter, oppleves de likevel som veldig annerledes (Kydd & Ferry, 1994). I tillegg viser det seg at fysiske interaksjoner er viktig for flere forhold i organisasjoner, som for eksempel uformell kommunikasjon (Kraut, Fish, Root & Chalfonte, 1990). Den uformelle kommunikasjonen spiller en svært viktig rolle i organisasjonen og er blant annet avgjørende for å tilfredsstille sosiale behov på arbeidsplassen. Dermed følger det noen spørsmål; Er virtuelle møter en god erstatning for fysiske møter? Hvordan opplever ansatte det å kommunisere virtuelt, i forhold til ansikt-til-ansikt?

Forskere har sannsynligvis forsøkt å undersøke hvilke konsekvenser virtuelle møter kan ha for organisasjoner i mange år allerede, og det er således ikke et nytt fenomen. Likevel mener vi at dette er et svært relevant fenomen, spesielt i dagens samfunn. Vi føler derfor at forskning innenfor dette temaet vil være interessant.

1.2 Problemstilling og formål

På bakgrunn av opplysningene som er nevnt ovenfor, har vi formulert følgende problemstilling:

“Hva kan være konsekvensene av å gjennomføre møter virtuelt i organisasjonen?”

Formålet med denne masteroppgaven er å bidra til forskning på et område vi finner relativt lite tidligere forskning om. Det finnes et mangfold av litteratur om blant annet virtuelle team, virtuelle organisasjoner, virtuelle arbeidere, og lignende. Virtuell kommunikasjon spiller åpenbart en sentral rolle innenfor denne litteraturen, men vi finner derimot lite forskning som fokuserer på den virtuelle kommunikasjonen i mer tradisjonelle organisasjoner. Med mer tradisjonelle organisasjoner tenker vi på organisasjoner hvor ansatte hovedsakelig er fysisk til stede på arbeidsplassen og hvor fysiske interaksjoner fortsatt forekommer. Mer spesifikt gjelder dette organisasjoner hvor den daglige kommunikasjonen mellom de ansatte ikke utelukkende foregår virtuelt.

Det er selvfølgelig flere faktorer som påvirker den virtuelle kommunikasjonen, som for eksempel tillit, ledelse og teknologivalg. Det har blitt gjennomført mange studier som diskuterer virtuell kommunikasjon i sammenheng med disse faktorene, men vi finner et mindre antall studier som undersøker effektene av virtuell kommunikasjon på arbeidsplassen. Hvilke mulige konsekvenser kan oppstå i organisasjoner når der er en økning i virtuelle møter, og dermed en reduksjon i fysiske møter? Hovedsakelig ønsker vi å se på konsekvensene det kan ha for kommunikasjonen, effektiviteten og arbeidsmiljøet. Sannsynligvis finnes det også langt flere konsekvenser enn disse, men det er de vi har valgt å fokusere på.

Som nevnt har bedrifter sett seg nødt til å gjennomføre møter og øvrig kommunikasjon ved hjelp av digitale alternativer, mye på grunn av situasjonen rundt koronapandemien. Dette gjelder for blant annet casebedriftene våre, Kreativ Industri AS og Golar Management Norway AS, i tillegg til et mangfold av bedrifter rundt omkring i hele verden. Vårt bidrag er ment å øke bevisstheten rundt hvilke mulige konsekvenser det å gjennomføre virtuelle møter kan ha i en organisasjon. Vi anser dette som et svært interessant og aktuelt tema å undersøke, særlig nå på grunn av utbruddet av koronaviruset.

1.3 Oppgavens oppbygging

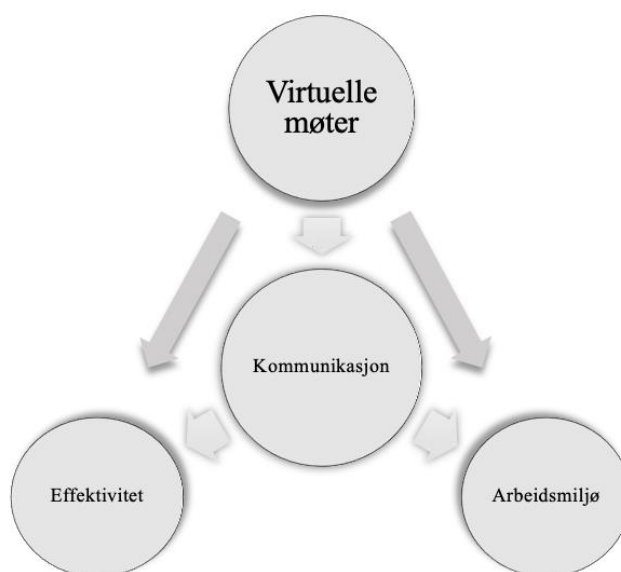
Denne masteroppgaven er bygd opp etter retningslinjene til UiT, Norges Arktiske Universitet. Overordnet inndeling av kapitlene er innledning, teori, metode, resultater, diskusjon og konklusjon. Innledningsvis i kapittel 1 har vi først aktualisert temaet i oppgaven, samt presentert oppgavens problemstilling. Videre presenterer kapittel 2 relevant teori, som danner et grunnlag for å kunne besvare problemstillingen. Metoden beskrives deretter i kapittel 3, som blant annet sier noe om det vitenskapsteoretiske ståstedet oppgaven baseres på. I kapittel 4 presenterer vi de resultatene som fremkommer av dataanalysen, som deretter skal diskuteres i kapittel 5. Til slutt vil avslutning og konklusjon av oppgaven finne sted i kapittel 6.

2.0 Teori

I dette kapittelet skal vi presentere teori og litteratur som vi mener vil være relevant for å kunne besvare oppgavens problemstilling. Innledningsvis presenteres oppgavens forskningsmodell, som danner rammene for forskningen vår og som er ment å fungere som et fundament for diskusjonen senere i oppgaven. Deretter vil vi kort presentere medierikhetsteori, ettersom vi mener dette vil være relevant i forbindelse med denne oppgaven. Videre går vi inn på kommunikasjon i organisasjoner. Her vil vi aller først definere begrepet kommunikasjon, før vi går inn på betydningen av kommunikasjon i organisasjoner, samt ser nærmere på uformell kommunikasjon og virtuell kommunikasjon. Videre vil vi definere begrepet arbeidsmiljø og forsøke å avgrense dette til hva som vil være mest hensiktsmessig for undersøkelsen vår. Etter dette tar vi for oss effektivitet, hvor vi ser nærmere på hvilke konsekvenser gjennomføringen av virtuelle møter kan ha for effektiviteten, både i og utenfor møtene, i organisasjoner.

2.1 Oppgavens forskningsmodell

Oppgavens forskningsmodell (Figur 1) baserer seg både på litteraturen vi skal gjennomgå i teorikapittelet og på resultatene som fremkommer av dataanalysen. Vi har tilpasset forskningsmodellen slik at vi kan bruke den som et fundament for å besvare oppgavens problemstilling. Vi antar det er flere faktorer som spiller inn her, men det er disse vi har valgt å fokusere på.



Figur 1: Oppgavens forskningsmodell

2.2 Medierikhet i kommunikasjonskanaler

Kommunikasjon kan skje gjennom flere ulike kanaler, som for eksempel ansikt-til-ansikt eller gjennom skriftlige medier, telefonsamtaler og videokonferanser (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Uavhengig av hvilken kommunikasjonskanal som blir brukt, vil formålet være å overføre budskapet så nøyaktig som mulig fra sender til mottaker (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Medierikhetsteori, utviklet av Daft og Lengel (1986), og sosial tilstedeværelsesteori, utviklet av Short, Williams og Christie (1976), begrunner at det er fire kjennetegn ved en kommunikasjonskanal som avgjør hvor presist et budskap kan formidles (Sætre, 2009). Teoriene begrunner at en kommunikasjonskanal vil kunne formidle rik informasjon når den; (1) kan overføre mange ulike signaler samtidig, (2) gir mulighet for rask tilbakemelding, (3) gir mulighet for å tilpasse budskapet til situasjonen, og (4) evner å formidle subjektivt og tvetydig materiale.

Ulike kommunikasjonskanaler har altså ulike grader av medierikhet. Ansikt-til-ansikt kommunikasjon vil for eksempel ha svært høy medierikhet. Denne kommunikasjonskanalen gir mulighet for avsenderen å tilpasse budskapet til den spesifikke mottaker. I tillegg gir det mulighet for å formidle mange signaler samtidig, gi umiddelbar tilbakemelding, og å formidle subjektivt og tvetydig materiale. Videre vil videokonferanser, som for eksempel virtuelle møter, også ha relativt høy medierikhet ettersom denne kommunikasjonskanalen til en viss grad tillater deltakerne å kommunisere "ansikt-til-ansikt". Forhåndsinnspilte taler, e-post, brev eller formelle rapporter vil derimot ha lav medierikhet, da de ikke gir like mange muligheter i kommunikasjonsprosessen (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Kommunikasjonen som skjer i virtuelle møter vil sannsynligvis gi noen av de samme fordelene som ansikt-til-ansikt kommunikasjon gir, men det vil også kunne medføre noen ulemper. Det kan blant annet være vanskeligere å gi tilbakemelding, ettersom det ofte kan oppstå forsinkelser og avbrytelser av andre deltakere. I tillegg kan en tenke seg at eventuelle tekniske problemer og problemer med internettet kan føre til unødvendige forsinkelser og avbrytelser i kommunikasjonsprosessen, som også gjør det vanskelig å gi tilbakemelding. En kan tenke seg at dette kan ha konsekvenser for både kommunikasjonskvaliteten og for hvor interaktiv kommunikasjonen blir.

Når en skal velge kommunikasjonskanal vil det være viktig å tenke på hvilke kanaler som har egnet medierikhet til formålet med kommunikasjonen. Sætre (2009) påpeker at det ikke er slik at kommunikasjonskanaler med høy medierikhet alltid vil være best egnet til å formidle

et budskap. Hvis en leder for eksempel innkaller et møte for å diskutere noe som det like gjerne kunne blitt sendt en e-post om, vil dette kunne medføre sløsing av tid og ressurser. I verste fall kan dette også medføre forvirrelse og unødvendige misforståelser. På en annen side vil det være en dårlig idé å bruke kommunikasjonskanaler med lav medierikhet når informasjonen som skal formidles er kompleks og tvetydig. I slike tilfeller vil kommunikasjonskanaler med høy medierikhet være å foretrekke. Hvorvidt en kommunikasjonskanal er egnet i henhold til formålet med kommunikasjonen, vil sannsynligvis ikke bare bestemmes av medierikhetsteorien, men også av opplevd medierikhet (Carlson & Zmud, 1999). Det virker blant annet som om erfaring med bruken av en kommunikasjonskanal vil påvirke hvor rik den oppleves som. Erfaring er altså en prediktor for opplevd medierikhet (Ishii, Lyons & Carr, 2019), og kan ha betydning for hvor egnet en kommunikasjonskanal vil være med hensyn til formålet med kommunikasjonen. Hvis det er slik at man velger en uegnet kommunikasjonskanal til å formidle et budskap, kan det oppstå kommunikasjonsvikt (Sætre, 2009).

I forbindelse med undersøkelsen vår kan dette være interessant når det gjelder de virtuelle møtene som blir gjennomført. Her vil det være aktuelt å undersøke om møtene blir oppfattet som egnet, særlig med tanke på informasjonen som blir formidlet. Kunne det heller vært sendt en e-post med informasjonen som er ment å formidles? Selv om dette kanskje er tilfellet, kan en likevel tenke seg at møtene vil være nødvendige for det sosiale aspektet i organisasjonen. I tillegg til dette vil det være interessant å se nærmere på om et virtuelt møte er en egnet kommunikasjonskanal for formidlingen av mer personlige budskap. Slike budskap er gjerne svært komplekse og tvetydige, og det kan derfor tenkes at virtuelle møter vil være dårlig egnet i situasjoner hvor kommunikasjon av personlig karakter skal finne sted.

2.3 Kommunikasjon i organisasjoner

I utgangspunktet defineres kommunikasjon som en prosess der en person, gruppe eller organisasjon overfører informasjon til en annen person, gruppe eller organisasjon, hvor mottaker får en viss forståelse av budskapet (Fielding, 2006; Kaufmann & Kaufmann, 2009). Budskapet vil både innebære overføring av informasjon og overføring av mening. Dette er et viktig moment å få med seg, ettersom meningsinnholdet ikke alltid er likt for sender og mottaker – noe som vil være elementært for å sikre effektiv kommunikasjon.

Kommunikasjon handler også om overførselen av ideer, holdninger og følelser (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dette betyr at mye av kommunikasjonen som foregår er nonverbal;

kroppsspråk, stemmebruk og andre nonverbale signaler blir overført fra sender til mottaker i en kommunikasjonsprosess.

Et viktig element i formidlingen og forståelsen av et budskap er det verbale språket. Likevel er det nonverbale språket også utrolig viktig – om ikke enda viktigere. Grennes (1999, s. 169) påpeker at *“effekten av nonverbale signaler på hvorledes mennesker opplever en situasjon eller et budskap, normalt er større enn effekten av verbale signaler”*. Verbal og nonverbal kommunikasjon er altså to separate kommunikasjonsformer. De er derimot alltid vevd inn i hverandre, og sammensetningen av disse påvirker hvordan et budskap formidles og blir forstått (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Det verbale språket handler essensielt om det som sies, mens det nonverbale språket i stor grad består av kroppsspråk. Det er for eksempel vanlig å tillegge betydning til budskapet som formidles ved bruk av kroppsbevegelser. I tillegg understreker vi mennesker betydningen av ordene våre ved å bruke ansiktsuttrykk og gestikulering – noe som hjelper senderen med å påvirke fremstillingen av budskapet til mottakeren (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Det er imidlertid ikke bare kroppsspråket som sender signaler i en kommunikasjonsprosess, men også måten vi taler på (Grenness, 1999). Det nonverbale språket består av flere aspekter enn kun disse, men det er kroppsspråket og talemåten som er de mest relevante i forbindelse med oppgaven vår. Når vi kommuniserer er det nonverbale språket avgjørende for hvordan et budskap blir forstått (Grenness, 1999). Vi tenker derfor det vil være relevant å undersøke hvorvidt det oppleves at de nonverbale signalene faller bort når man kommuniserer virtuelt, og om dette eventuelt kan ha noen konsekvenser for forståelsen av informasjonen som blir formidlet.

Videre kan en kommunikasjonsprosess foregå som både enveiskommunikasjon og toveiskommunikasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Enveiskommunikasjon kjennetegnes ved at avsender er aktiv, mens mottaker er passiv. Toveiskommunikasjon er imidlertid en dynamisk prosess der begge parter er aktive, og forholdet mellom avsender og mottaker endrer seg kontinuerlig. Her er begge parter både avsender og mottaker, samtidig (Sætre, 2009). Når kommunikasjonen går begge veier på denne måten, sier vi gjerne at den er interaktiv. I en slik kommunikasjonsprosess vil altså deltakere bytte på å ta ordet (O’Conaill, Whittaker & Wilbur, 1993). For at kommunikasjonen skal evne å være interaktiv, må denne byttingen være jevn og den bør ikke være forstyrrende for flyten i samtalen (Sacks, Schegloff & Jefferson, 1974). Avsenderen i kommunikasjonsprosessen anvender en rekke verbale og nonverbale signaler for å indikere at en er ferdige å snakke, mens mottaker også bruker slike

signaler for å indikere at en ønsker å si noe. Dette foregår gjerne naturlig når man kommuniserer ansikt-til-ansikt, men O’Conaill et al. (1993) antyder at det vil være vanskeligere å plukke opp på disse signalene når man kommuniserer virtuelt – avhengig av kvaliteten på lyd og bilde. Hvis man ikke klarer å plukke opp på slike signaler, blir det sannsynligvis vanskelig å se hvor det er naturlig å ta ordet i kommunikasjonsprosessen. Dette kan tenkes å være forstyrrende for kommunikasjonsflyten og dermed også for interaktiviteten.

Som mennesker er vi helt avhengige av kommunikasjon for å kunne forstå og samhandle med hverandre. Ifølge Grenness (1999) er betydningen av kommunikasjon også enorm i enhver organisatorisk sammenheng. Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 278) påpeker at *“kommunikasjon er limet som holder organisasjonen sammen, danner grunnlaget for beslutninger og læring, og skaper mening og samhold”*. For at en organisasjon i det hele tatt skal ha produkter eller tjenester å tilby, må medlemmene i organisasjonen kommunisere med hverandre. I tillegg må organisasjonen som regel kommunisere med potensielle kunder eller klienter (Keyton, 2011). En kan derfor påstå at kommunikasjon er en forutsetning og en nødvendighet for en organisasjons eksistens og dens utvikling; en organisasjon kan altså ikke eksistere uten å kommunisere (Fielding, 2006; Keyton, 2011; Keyton, 2017). Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver videre kommunikasjonens kritiske funksjoner i en organisasjon. Disse funksjonene går ut på at kommunikasjon skal formidle mål og informasjon, legge grunnlaget for planlegging, utvikle strategi, styre og koordinere atferd, bygge relasjoner, utvikle kultur, koble sammen nettverk, og ikke minst presentere organisasjonen for omgivelsene. Det er således ikke vanskelig å forstå at kommunikasjon er sentralt i det meste som foregår i en organisasjon.

2.3.1 Uformell kommunikasjon

Organisasjonskommunikasjon kan defineres som *“en kompleks og kontinuerlig prosess hvor organisasjonsmedlemmene skaper, opprettholder og utvikler organisasjonen”* (Keyton, 2011, s 12). Denne kommunikasjonen består av både formell og uformell kommunikasjon, og begge utgjør essensielle deler av organisasjonen. Formell kommunikasjon vil i stor grad bestå av planlagt og oppgaveorientert informasjon, og sammenfaller ofte med myndighetsstrukturen i organisasjonen. På den andre siden refererer den uformelle kommunikasjonen i større grad til den uplanlagte kommunikasjonen som oppstår utenfor de formelle kommunikasjonskanalene (Kaufmann & Kaufmann, 2009; Kraut et al., 1990), og

som hovedsakelig består av relasjonsorientert informasjon. Uformell kommunikasjon består av den daglige interaksjonen mellom medlemmene. Ifølge Kraut et al. (1990) virker det som om dette er den dominerende formen for kommunikasjon i organisasjoner. Gjennom deres forskning finner de at omtrent 85% av kommunikasjonen som oppstod, var uformell. Når man går til og fra et møte, stopper man opp for å diskutere en sak med en kollega. Hvis man lurer på noe, spør man gjerne den som sitter på kontoret ved siden av seg, i stedet for å sjekke de formelle rutinene. Før og etter møter deltar man i småprat med kollegaene sine, både om personlige og arbeidsrelaterte saker.

Den uformelle kommunikasjonen spiller en svært viktig rolle i organisasjoner, og støtter både de organisatoriske og de sosiale funksjonene i organisasjonen. Forskning viser blant annet at uformell kommunikasjon er viktig for et godt samarbeid mellom organisasjonsmedlemmer (Kraut et al., 1990), og for å tilfredsstille sosiale behov på arbeidsplassen. Samarbeid mellom kollegaer kan føre til flere fordeler for organisasjonen, og bidrar blant annet til læring mellom de ansatte (Covi, Olson, Rocco, Miller & Allie, 1998, referert i Röcker, 2012; Farshchian, 2003, referert i Röcker, 2012). Denne typen læring kalles ofte for hverdagslæring eller uformell læring, og står for store deler av læringen og kompetanseutviklingen som skjer i mange organisasjoner (Kvålshaugen & Breunig, 2009). Den uformelle kommunikasjonen bidrar i tillegg til utviklingen av arbeidsrelasjoner og sosiale relasjoner (Farshchian, 2003, referert i Röcker, 2012; Kraut et al., 1990). Utover dette fører også økt uformell kommunikasjon mellom kollegaer til større fortrolighet til, og tilfredshet med, kollegaene sine og deres arbeid (Kraut et al., 1990).

Utviklingen av ny teknologi har endret måten folk jobber på i organisasjoner, og har gjort kommunikasjon viktigere enn noensinne (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Store deler av kommunikasjonen som skjer i organisasjoner foregår nå via digitale kommunikasjonskanaler som e-post, videokonferanser og lignende. Det at kommunikasjonen i stor grad foregår digitalt, vil sannsynligvis medføre utfordringer som ikke nødvendigvis forekommer ved den tradisjonelle interpersonelle kommunikasjonen. En kan tenke seg at gjennomføringen av virtuelle møter blant annet vil ha noen konsekvenser den uformelle kommunikasjonen i organisasjoner, ettersom denne vanligvis oppstår i forbindelse med fysiske interaksjoner (Kraut et al., 1990). Det kan derfor være interessant å undersøke hvor mye av den uformelle kommunikasjonen som faller bort ved å gjennomføre virtuelle møter i stedet for fysiske møter, og om dette også kan ha en betydning for andre forhold i organisasjonen.

2.3.2 Virtuell kommunikasjon

Den økende bruken av virtuelle kommunikasjonskanaler i arbeidslivet har medført nye samhandlingsformer, både for enkeltpersoner, grupper og for organisasjonen som helhet. Det fysiske rommet har på mange måter blitt erstattet av det virtuelle, noe som betyr at menneskene i organisasjonen ikke er like avhengige av å møtes fysisk for å kunne kommunisere med hverandre (Skovholt & Svennevig, 2008). Det har blant annet blitt svært vanlig å gjennomføre virtuelle møter i stedet for fysiske møter, noe som naturligvis kan ha konsekvenser for ulike forhold i organisasjonen. Gjennom et omfattende litteratursøk finner vi blant annet et mangfold av studier som handler om virtuelle team, virtuelle arbeidere og virtuelle organisasjoner. Virtuell kommunikasjon spiller en sentral rolle i denne forskningen, og vi vil derfor ta utgangspunkt i noe av dette.

Virtuell kommunikasjon handler essensielt om å bruke digitale kommunikasjonsverktøy til å overføre informasjon – både internt og eksternt i organisasjonen. Purvanova (2014) nevner to viktige forutsetninger for å kunne være i stand til å kommunisere med hjelp av slike kommunikasjonsverktøy. For det første vil det være viktig at medlemmene i organisasjonen er villige til å lære seg å bruke de aktuelle kommunikasjonsverktøyene, og for det andre vil det være viktig at de er åpne for å faktisk bruke dem. Det er nemlig vanlig at mange stiller seg skeptiske til digitale kommunikasjonsverktøy, ettersom de ikke blir sett på som en likeverdig erstatning for ansikt-til-ansikt kommunikasjon.

Ifølge Duarte og Snyder (2006) vil kommunikasjon ved bruk av digitale kommunikasjonsverktøy være vanskeligere og mer komplekst enn ansikt-til-ansikt kommunikasjon, ettersom man kommuniserer sammen ved hjelp av teknologi. Her vil blant annet potensialet for feiltolkninger ofte være større enn når man kommuniserer ansikt-til-ansikt. God kommunikasjonskvalitet vil sannsynligvis være avgjørende for å unngå at det oppstår misforståelser. Ifølge Marlow, Lacerenza og Salas (2017) handler kommunikasjonskvalitet i stor grad om at innholdet i kommunikasjonen er klart, tydelig og forståelig. Videre påpeker Marlow et al. (2017) at fraværet av nonverbale signaler kan medføre misforståelser når man kommuniserer ved hjelp av digitale kommunikasjonsverktøy. De nevner derimot at dette ikke vil gjelde for videosamtaler, ettersom man her får med seg store deler av både kroppsspråk og talemåte. Utfordringene knyttet til digitale kommunikasjonsverktøy vil sannsynligvis være færre ved bruken av videobaserte kommunikasjonskanaler, ettersom disse forbindes med høy medierikhet, enn for eksempel

ved bruken av tale- og tekstbaserte kommunikasjonskanaler. Gjennom forskningen deres finner Rockmann og Northcraft (2008) at graden av medierikhet i virtuell kommunikasjon løser flere, men ikke alle, av utfordringene knyttet til bruken av digitale kommunikasjonsverktøy. Virtuell kommunikasjon blir likevel ikke ansett som en tilstrekkelig erstatning for ansikt-til-ansikt kommunikasjon. Kydd og Ferry (1994) finner at selv om videokonferanser i utgangspunktet har mange av de samme karakteristikkene som fysiske møter, oppleves de fortsatt som veldig annerledes av de som deltar i slike møter. Et virtuelt møte vil som regel være utstyrt med egenskaper som tilsier at de vil ha høy medierikhet, men likevel oppleves de som lite egnet til formidling av emosjonelt og kontroversielt innhold, samt for møter hvor kritiske beslutninger skal tas (Kydd & Ferry, 1994).

Selv om virtuelle kommunikasjonskanaler er bedre egnet til å overføre relasjonsorientert informasjon, enn for eksempel tekstbaserte kommunikasjonskanaler (Marlow, Lacerenza & Salas, 2017), kan det likevel være vanskelig å overføre slik informasjon når en kommuniserer virtuelt. Det viser seg nemlig at det kan være utfordrende å delta i uformell kommunikasjon via virtuelle kommunikasjonskanaler (Fish, Kraut, Root & Rice, 1993). Medierikhetsteorien arrangerer kommunikasjonskanaler langs et kontinuum, hvor ansikt-til-ansikt interaksjon plasseres i den rikere enden og skriftlige dokumenter på den andre. I den grad virtuelle kommunikasjonskanaler lykkes i å etterligne egenskapene ved ansikt-til-ansikt kommunikasjon, skal de i teorien fungere som en tilstrekkelig erstatning for dette. Ifølge Fish et al. (1993) antyder dermed medierikhetsteorien at videokonferanser (virtuelle møter) bør være godt egnet for uformell kommunikasjon. Av den grunn gjennomførte de en studie hvor de testet en programvare for videokonferanser, for å undersøke om denne støttet den uformelle kommunikasjonen. De finner derimot at videokonferanser på ingen måte oppnår den graden av uformell kommunikasjon som de hadde ønsket. Det er derfor ikke overraskende at Virolainen (2011) blant annet finner at når store deler av kommunikasjonen foregår virtuelt, medfører dette en reduksjon i den uformelle kommunikasjonen i organisasjonen.

2.4 Virtuelle møter

I denne oppgaven ser vi på mulige konsekvenser av at møter gjennomføres virtuelt, og da vil det naturligvis være viktig å vite hva et virtuelt møte er. Et virtuelt møte innebærer at deltakerne i møtet kommuniserer og samhandler med hverandre ved hjelp av en digital løsning, som for eksempel video- eller telefonkonferanser (Alvik, 2018). Slike møter kan

foregå synkront (samtidig) eller asynkront (ikke-samtidig) (Tømte, 2008). I forbindelse med denne studien vil vi fokusere på synkron møter, hvor deltakerne vil ha mulighet til å kommunisere med hverandre under møtet. I tillegg vil vi i hovedsak fokusere på videokonferanser, hvor deltakerne i møtet kan se hverandre.

Virtuelle møter har tydelige fordeler med tanke på tid, penger og miljø. Å gjennomføre møter virtuelt kan redusere bedriftens klimautslipp og kostnader i forbindelse med forretningsreiser – samtidig som de gjør det mulig å gjennomføre møter med et større publikum; også internasjonalt (Price, 2020). Alle som har deltatt i et virtuelt møte vet imidlertid at det også har sine begrensninger (Alvik, 2018). Det er blant annet vanlig at det tar lang tid å koble seg opp, det kan være dårlig internettforbindelse, og lyden/bildet på videoen henger seg ofte opp. Mange opplever kanskje også at deltakerne i møtet snakker i munnen på hverandre, og at det blir vanskelig å få med seg alt som blir sagt. I tillegg til dette har man som regel ikke mulighet å se alle deltakerne på skjermen, da videokonferanser som regel kun tillater noen få bilder oppe på skjermen om gangen. Fysiske møter er derfor ofte å foretrekke, nettopp for å slippe unna problemene knyttet til virtuelle møter. Et fysisk møte innebærer også mye mer enn kun det som blir sagt (Alvik, 2018). Her er det mulig med fysisk kontakt, småprat, og kommunikasjon gjennom nonverbale signaler, noe som virtuelle møter vanligvis ikke tillater. Fordelene som er knyttet til de fysiske møtene er altså vanskelig å erstatte med virtuelle møter. Likevel kan fordelene med virtuelle møter i noen tilfeller være flere enn ved å gjennomføre møtet fysisk. Dessuten kan virtuelle møter være nødvendige, spesielt i dagens samfunn hvor fysisk interaksjon bør begrenses på grunn av koronapandemien.

Flere og flere organisasjoner har begynt å gjennomføre møter virtuelt, men det er nok ikke alltid disse blir like suksessfulle. Det eksisterer betydelige gevinster, men også utfordringer, knyttet til det å gjennomføre virtuelle møter. Ifølge Kydd og Ferry (1994) er det imidlertid et par ting man kan gjøre for å øke sannsynligheten for at det virtuelle møtet blir suksessfullt. Av deres forskning fremkommer det tre forutsetninger for et vellykket virtuelt møte; alle deltakere må møte godt forberedt, møteprosessen må være strukturert og faglig fokusert, samt at deltakerne i møtet må ha personlig kjennskap til hverandre fra før av. Dersom møtet ikke oppfyller disse kravene, ser det ut for at effektiviteten gjerne trekkes ned. Optimalt sett skal antall møtedeltakere heller ikke overskride 15 stykker, da dette viser seg å øke sannsynligheten for at det oppstår flere utfordringer knyttet til gjennomføringen av møtet. Samtidig nevner Kydd og Ferry (1994) også at man *kan* være flere, men at det gjerne egner

seg mer i enveiskommunikasjon. Et slikt møte vil derimot ikke ligne et forretningsmøte, men heller en type forelesning.

2.5 Arbeidsmiljø

Gjennomføringen av virtuelle møter kan tenkes å ha flere mulige konsekvenser for arbeidsmiljøet i organisasjoner. Spesielt utfordrende vil det kanskje være for de sosiale behovene til de ansatte, og hvorvidt disse er mulig å oppfylle. Det viser seg at det sosiale aspektet innenfor arbeidsmiljøet vil være viktig for en rekke ulike forhold, men kanskje særlig for den ansattes følelse av tilfredshet og tilhørighet på arbeidsplassen (Eiken et al., 2008).

Generelt er arbeidsmiljø en betegnelse som omfatter det fysiske, sosiale og psykologiske miljøet på arbeidsplassen (Kaufmann & Kaufmann, 2009). I forbindelse med denne oppgaven ser vi det mest hensiktsmessig å fokusere på det psykososiale arbeidsmiljøet. Ifølge Eiken, Tynes, Grimsrud, Sterud & Aasnæss (2008) omhandler det psykososiale arbeidsmiljøet de psykologiske og sosiale forhold som de ansatte opplever på jobben, og et godt psykososialt arbeidsmiljø vil være gunstig for både arbeidsgiveren og arbeidstakeren. Blant annet vil sannsynligheten øke for at den ansatte opplever tilfredshet på arbeidsplassen, i tillegg til at det vil påvirke læringsmuligheter, samt produktivitet og motivasjon i arbeidet. Et dårlig psykososialt arbeidsmiljø kan oppleves som svært belastende for den ansatte, og kan til og med føre til helseplager (Eiken et al., 2008; Stansfeld & Candy, 2006).

Ifølge Cascio (2002) er kommunikasjon en stor utfordring når man implementerer et virtuelt arbeidsmiljø og tar i bruk virtuelle kommunikasjonsverktøy. Forskning indikerer nemlig at når man ikke lengre kan støtte seg på den tradisjonelle interpersonelle kommunikasjonen, vil det føre til vesentlige endringer i kommunikasjonsdynamikken mellom medlemmene i organisasjonen (Townsend, DeMarie & Hendrickson, 1998). Flere tidligere studier viser blant annet at et virtuelt arbeidsmiljø har en negativ effekt på kommunikasjonen og interaksjonen mellom ansatte og ledelsen i organisasjoner (Hill, Miller, Weiner & Colihan, 1998; Huws, Korte & Robinson, 1990, referert i Akkirman & Harris, 2005). Staples (2001) finner dessuten at ansatte i et virtuelt arbeidsmiljø opplever lavere nivåer av jobbtildfredshet og tillit, samt høyere nivåer av jobbrelatert stress, som følge av dårligere kvalitet på kommunikasjonen i organisasjonen. Som tidligere nevnt finner også Virolainen (2011) at et virtuelt arbeidsmiljø medfører en reduksjon i den uformelle kommunikasjonen, noe som viser seg å påvirke det sosiale forholdet mellom de ansatte i organisasjonen. Det vil være mulig å utvikle sosiale

relasjoner mellom ansatte i organisasjoner med høy virtualitet, men det viser seg at ansikt-til-ansikt interaksjon er essensielt for dette (Virolainen, 2011; Marlow, et al., 2017).

I motsetning til det som er nevnt hittil, finner Fonner og Roloff (2010) at ansatte i et virtuelt arbeidsmiljø er mer fornøyde enn ansatte som hovedsakelig er fysisk til stede på arbeidsplassen. Funnene deres stemmer overens med en tidligere studie gjennomført av Akkirman og Harris (2005), som viser at ansatte i virtuelle organisasjoner opplever høyere nivåer av tilfredshet enn ansatte som arbeider i mer tradisjonelle organisasjoner. Hovedfunnene i studien deres støtter ikke oppfatningen om at et virtuell arbeidsmiljø har en negativ innvirkning på organisasjonskommunikasjonen. Her finner Akkirman og Harris (2005) faktisk det motsatte; at virtuelle arbeidere var mer tilfredse med kommunikasjonen i organisasjonen – på alle målte faktorer. Videre er det verdt å nevne at Fonner og Roloff (2010) finner at virtuelle arbeidere opplever at de har mer autonomi når det kommer til arbeidshverdagen sin, og at dette bidrar til å redusere jobbrelatert stress med hensyn til gjennomføringen av møter, samt forstyrrelser og distraksjoner. I denne studien viste det seg at reduksjonen i ansikt-til-ansikt interaksjon ikke var skadelig for jobbtildfredshet, ettersom de ansatte hadde mer kontroll over sitt eget arbeidsmiljø.

Teorien vi har gjennomgått her, handler i stor grad om ansatte som jobber i et virtuelt arbeidsmiljø. Et virtuelt arbeidsmiljø innebærer at omtrent all kommunikasjon foregår virtuelt. Det er således ikke sikkert at man møter på de samme utfordringene i organisasjoner hvor det fortsatt forekommer tradisjonell ansikt-til-ansikt kommunikasjon og hvor kun deler av kommunikasjonen foregår virtuelt. En kan likevel tenke seg at gjennomføringen av virtuelle møter kan ha noen konsekvenser for hvordan kommunikasjonen utarter seg, og at dette blant annet kan ha noen konsekvenser for ansattes følelse av tilfredshet og tilhørighet, samt det sosiale fellesskapet på arbeidsplassen.

2.6 Effektivitet

Gjennomføringen av virtuelle møter kan også tenkes å ha flere konsekvenser for effektiviteten i organisasjoner. Det finnes en god del forskning på hvorvidt det vil være effektivt å gjennomføre virtuelle møter, særlig i forhold til fysiske møter, men en stor del av denne forskningen strider mot hverandre. Vi skal videre se nærmere på dette, men aller først vil vi forklare hva vi mener med begrepet effektivitet.

Effektivitet, slik det vanligvis oppfattes i norsk tale, handler både om effektivitet og effisiens. Dette betyr at vi forstår effektivitet som et begrep som både forteller oss sammenhengen mellom målene og resultatene våre, og om ressursbruken for å kunne oppnå disse målene (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Ut ifra dette kan vi tenke oss at effektivitet generelt handler om måloppnåelse og ressursbruk. Hva som bestemmer måloppnåelsen vil være situasjonsavhengig, likeså hvilke ressurser det er snakk om. I forbindelse med vår studie vil det være aktuelt å se på hva som definerer et effektivt møte, og hva dette innebærer. Generelt vil vi definere et effektivt møte som et møte hvor deltakerne får gjort det de skal, innenfor den tidsrammen som er satt. I forbindelse med denne studien er nettopp tid det vi ser på som ressursbruk i forbindelse med gjennomføringen av møter. Dermed vil tiden som går til møtet avgjøre om det er effektivt eller ikke. Videre oppfatter vi måloppnåelse som hvor godt de ansatte kommuniserer med hverandre under møtene. For at kommunikasjonen skal være effektiv, må betydningen av innholdet som kommuniseres være likt for sender og mottaker (Fielding, 2006). Dersom meningsinnholdet ikke samsvarer, og det oppstår misforståelser, regner vi ikke kommunikasjonen som effektiv. En kan tenke seg at disse misforståelsene kan medføre økt tidsbruk, spesielt hvis man må bruke tid på å oppklare informasjon i etterkant av møtet. Dette vil være ineffektivt både med tanke på måloppnåelse og ressursbruk, slik vi har definert det.

Forskning på effektiviteten ved gjennomføring av virtuelle møter viser seg å være motstridende. Ifølge Lindeblad et al. (2016) blir virtuelle møter oppfattet som mer effektive enn fysiske møter på enkelte områder, men mindre effektive på andre. Møter som finner sted virtuelt blir gjerne oppfattet som mer intense og rigide enn fysiske møter – som blant annet har konsekvenser for møtekulturen (Lindeblad et al., 2016). Småprat og annet sosialt innhold blir oppfattet som upassende i forbindelse med møtet – noe som kan tenkes å øke effektiviteten til møtet. Det å gjennomføre virtuelle møter vil også skape stor fleksibilitet i arbeidet, da en kan arbeide fra hvor som helst. De ansatte, og deres kompetanse, blir dermed mer tilgjengelig for bedriften. Muligheten for å arbeide når som helst, hvor som helst, har også vist seg å kunne øke produktiviteten i arbeidet (Hill et al., 1998). I utgangspunktet kan en tenke seg at det i tillegg vil være kostnadseffektivt å gjennomføre virtuelle møter i stedet for fysiske møter, da man slipper å reise for å kunne delta. Mye tid som vanligvis brukes til å bevege seg til og fra møter, vil bli tilgjengelig for å utføre annet arbeid. Dette kan øke effektiviteten og produktiviteten til de ansatte, så fremt at det ikke gjennomføres flere møter (Lindeblad et al., 2016).

Derimot viser forskning samtidig at virtuelle møter blir oppfattet som mindre effektive, blant annet på grunn av at det kan oppstå tekniske problemer (Lindeblad et al., 2016) og misforståelser i kommunikasjonen (Fielding, 2006). Der er også en risiko for at ikke alle deltakerne blir involvert i møtet. Lindeblad et al. (2016) finner at enkelte deltakere føler at de ikke er i stand til å avbryte eller stille spørsmål, i tillegg til at noen også gjør andre ting samtidig som møtet pågår. En nyere studie finner nemlig at multitasking, som for eksempel å sjekke e-posten, er svært vanlig i virtuelle møter. Dette kan ha både positive konsekvenser (økt produktivitet) og negative konsekvenser (tap av oppmerksomhet) for effektiviteten (Cao, Lee, Iqbal, Czerwinski, Wong, Rintel, Hecht, Teevan & Yang, 2021). Videre ser Lindeblad et al. (2016) at der eksisterer en tendens til å invitere flere til de virtuelle møtene enn nødvendig, ettersom kostnaden for å delta er marginal. Terskelen for å invitere til et virtuelt møte blir gjerne lavere enn for fysiske møter. Dersom det er flere til stede i møtet enn det egentlig bør være, vil dette føre til en mer ineffektiv bruk av tid og ressurser. Å delta i møter som oppleves som unødvendige er en av de vanligste utfordringene for produktiviteten i arbeidet hos de ansatte (Leblanc & Nosik, 2019). Det viser seg også at produktiviteten til de ansatte kan minke når de arbeider virtuelt, dersom de føler seg isolerte eller frakoblet fra de som arbeider ansikt-til-ansikt (Kirkman, Rosen, Gibson, Tesluck & McPherson, 2002, referert i Lindeblad et al., 2016), og de mangler motivasjon (Bryant, Albring & Murthy, 2009). Sammenlagt vil alle disse forholdene kunne føre til at møtets effektivitet avtar.

For å redusere sannsynligheten for at det virtuelle møtet skal få slike problemer, vil god planlegging på forhånd være essensielt (Leblanc & Nosik, 2019; Lindeblad et al., 2016). Nye møteformer krever nye regler og strukturer for hvordan møtet skal foregå, og dette krever en del arbeid i forveien. Leblanc og Nosik (2019) nevner at planleggingen av møter ofte kan være den avgjørende faktoren for om møtet er effektivt eller ikke, da møtene som faktisk skal gjennomføres bør ha et klart formål, og det bør ikke inviteres flere enn nødvendig. Generelt er det stor enighet i at det å gjennomføre virtuelle møter vil øke effektiviteten i bedriften, selv om de kan medføre en del utfordringer. Det kan se ut som hvorvidt det vil være mer effektivt å gjennomføre virtuelle møter i stedet for fysiske møter i stor grad vil avhenge av formålet med møtet. Ifølge Lindeblad et al. (2016) er rutine- og informasjonsmøter mest hensiktsmessig å gjennomføre virtuelt, og møter med sosialt, personlig og interaktivt formål bør helst finne sted fysisk.

3.0 Metode

I dette kapitlet skal vi redegjøre for hvordan vi har valgt å gå frem for å undersøke oppgavens problemstilling. Til å begynne med kommer vi med refleksjoner rundt vårt vitenskapsteoretiske ståsted som i tillegg til problemstillingen, vil ha betydning for alle senere metodevalg. Deretter vil vi presentere våre valg når det gjelder forskningsdesign, datainnsamling og dataanalyse. Alle metodevalgene vi tar, vil til sammen påvirke undersøkelsens kvalitet. Videre i kapitlet vil vi derfor diskutere ulike kvalitetskriterier, samt redegjøre for hva vi har gjort for å forsøke å sikre en tilfredsstillende kvalitet i undersøkelsen vår. Avslutningsvis gjennomgår vi noen forskningsetiske spørsmål knyttet til gjennomføringen av undersøkelsen.

3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Som nevnt har det vitenskapsteoretiske ståstedet betydning for alle senere metodevalg. Det danner altså premissene for gjennomføringen av undersøkelsen, og påvirker blant annet valg av forskningsdesign, samt hvordan vi samler inn og analyserer datamaterialer (Busch, 2013). Generelt sett handler det vitenskapsteoretiske ståstedet om våre forestillinger om hvordan verden ser ut (ontologi), og våre oppfatninger når det gjelder hvordan og i hvor stor grad vi mennesker kan skaffe oss kunnskap om denne verdenen (epistemologi). Epistemologi er til en viss grad en forlengelse av ontologi (Bell, Bryman & Harley, 2019), og vi føler derfor det vil være mest hensiktsmessig å kun se nærmere på epistemologi i sammenheng med denne oppgaven. I tillegg til dette vil vi beskrive forskningstilnærmingen vår og hvilke metoder vi benytter for å oppnå kunnskap.

3.1.1 Epistemologi

Det skilles vanligvis mellom to ulike filosofiske retninger når det gjelder hvordan og i hvor stor grad vi kan skaffe oss kunnskap om verden (Bell et al., 2019). Disse retningene kalles for *positivisme* og *hermeneutikk* (fortolkning). I denne studien har vi valgt en fortolkende retning, ettersom vi er interessert i å tolke de ansattes meninger og følelser knyttet til fenomenet vi ønsker å forstå. Denne retningen baserer seg på den oppfatning at det ikke eksisterer en objektiv sannhet og at virkeligheten forstås gjennom subjektive fortolkninger. Her tar man hensyn til at all forståelse av påvirkes av konteksten eller situasjonen rundt fenomenet som skal forstås. Ifølge den fortolkende retningen er det dermed ikke mulig å avdekke en objektiv virkelighet, ettersom virkeligheten kun eksisterer gjennom menneskelige handlinger og meninger (Bell et al., 2019). Et fortolkende utgangspunkt er svært vanlig i

situasjoner hvor kontekst er en avgjørende faktor – noe vi anerkjenner det er i vårt tilfelle. Vi skal undersøke et bestemt fenomen i en spesifikk case, hvor konteksten rundt denne casen vil påvirke både vår forståelse, samt informantenes forståelse, knyttet til det bestemte fenomenet.

3.1.2 Forskningstilnærming

Når det gjelder hvilken forskningstilnærming som benyttes for å oppnå kunnskap om et fenomen, skilles det hovedsakelig mellom induktiv og deduktiv forskning (Bell et al., 2019; Saunders, et al., 2016). En induktiv tilnærming kjennetegnes ved at en går fra empiri til teori. Her nærmer forskeren seg empirien med et åpent sinn, uten noen forventninger om hvordan verden ser ut (Busch, 2013). Dette betyr at forskeren ikke har noen tidligere antakelser om fenomenet som skal undersøkes, men forsøker så godt som mulig å samle inn empiri som deretter skal tolkes. Etter at en har gjennomgått en grundig analyse av empirien, kan forskeren utvikle generelle teorier knyttet til fenomenet. I motsetning til dette kjennetegnes den deduktive tilnærmingen ved at en går i motsatt retning, altså fra teori til empiri. Her tar forskeren utgangspunkt i eksisterende teori for å danne seg antakelser om fenomenet som skal studeres, før en går i gang med å samle inn empiri. Formålet med innsamlingen av empirien blir dermed å bekrefte eller avkrefte disse antakelsene.

Både den induktive- og deduktive tilnærmingen er gode utgangspunkt når man skal gjennomføre en undersøkelse. Det viser seg imidlertid at det ikke alltid er lett å opprette et tilfredsstillende forhold mellom empiri og teori i forskningen (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Det finnes styrker og svakheter ved begge disse tilnærmingene, og verken den ene eller den andre er mer korrekt å bruke. I denne oppgaven har vi likevel valgt en mer pragmatisk tilnærming, hvor vi kombinerer en induktiv- og deduktiv tilnærming. Dette kalles for en abduktiv tilnærming, og kjennetegnes ved at forskeren hele tiden beveger seg mellom teori og empiri (Bell et al., 2019; Busch, 2013; Saunders, et al., 2016). Det finnes allerede en god del eksisterende litteratur om temaet vi har valgt å undersøke, samt enkeltfaktorene innenfor dette temaet. Vi følte derfor at det ville være mest hensiktsmessig å bruke denne litteraturen, for å deretter samle inn empiri. Etter hvert som empirien ble samlet inn, og etter analysen av datamaterialet, har vi imidlertid gått tilbake og justert det teoretiske utgangspunktet for å bedre kunne belyse funnene våre. Å benytte seg av en abduktiv tilnærming kan være fordelaktig, spesielt i slike situasjoner, da det gir oss mulighet og fleksibilitet til å sikre en god sammenheng mellom teori og empiri.

3.2 Forskningsdesign

Før man skal gjennomføre en undersøkelse, må det gjøres flere valg når det gjelder *hva* og *hvem* som skal undersøkes, samt *hvordan* undersøkelsen skal gjennomføres (Johannessen et al., 2011). På et overordnet nivå betegnes dette som et forskningsdesign. Forskningsdesignet skal hjelpe oss med å samle inn, analysere og tolke datamaterialet (Bell et al., 2019; Yin, 2014). Det danner et rammeverk for hvordan informasjonen skal samles inn og hvordan den skal behandles, og har dermed en svært viktig funksjon i hele forskningsprosessen.

3.2.2 Omfang og tidsperspektiv

Sentrale kriterium for hvordan en undersøkelse skal gjennomføres, er undersøkelsens omfang og tidsperspektiv. Når det gjelder undersøkelsens omfang kan man enten velge et intensivt eller et ekstensivt design. I situasjoner hvor en ønsker å undersøke et komplekst fenomen innenfor en spesifikk kontekst, er det ofte vanlig å velge et intensivt design (Busch, 2013). Her går man i dybden ved å samle inn data fra et mindre antall kilder, for å få et mer helhetlig bilde av fenomenet som skal undersøkes. Et slikt design gir ikke grunnlag for statistisk generalisering, men det åpner derimot opp for teoretisk generalisering (Bell et al., 2019; Saunders et al., 2016). Gjennom en detaljert beskrivelse av undersøkelsens funn, kan det dermed være mulig å overføre disse funnene til andre kontekster. I denne oppgaven har vi valgt et intensivt design, ettersom vi ønsker å oppnå dybdekunnskap og en helhetlig forståelse av et fenomen i en spesifikk kontekst. Hensikten med denne undersøkelsen er ikke å foreta statistisk generalisering, men heller å kunne danne generelle teorier om et fenomen, som vi forhåpentligvis kan overføre til andre situasjoner.

Når det gjelder undersøkelsens tidsperspektiv, må det foretas et valg om det skal samles inn data på ett eller flere tidspunkter (Busch, 2013). Her skiller det mellom tverrsnittsundersøkelser og longitudinelle undersøkelser. Tverrsnittsundersøkelser kjennetegnes ved at man benytter data fra ett tidspunkt eller en kort periode, mens longitudinelle undersøkelser kjennetegnes ved at man benytter data fra flere enn ett tidspunkt (Johannessen et al., 2011). En tverrsnittsundersøkelse er altså en studie av et bestemt fenomen på et bestemt tidspunkt (Saunders et al., 2016). Ifølge Johannessen et al. (2011) er denne typen studie godt egnet i situasjoner hvor en ønsker informasjon om hvordan et fenomen varierer på det aktuelle tidspunktet, eller hvis en for eksempel ønsker å sammenligne fenomener på det bestemte tidspunktet. Når man kun samler inn data fra ett

tidspunkt, bør man imidlertid være veldig forsiktig med å trekke konklusjoner som sier noe om hvordan et fenomen endrer eller utvikler seg over tid.

Denne undersøkelsen er en tverrsnittsundersøkelse, ettersom vi kun har samlet inn data fra ett bestemt tidspunkt. Årsaken til dette er hovedsakelig på grunn av den begrensede tiden vi har tilgjengelig for å gjennomføre forskningen på. Ideelt sett skulle vi gjerne hatt muligheten til å samle inn data fra minst ett tidligere tidspunkt, siden formålet med denne oppgaven er å undersøke hva konsekvensene av å gjennomføre virtuelle møter kan være. En av styrkene ved longitudinelle undersøkelser, er nemlig muligheten til å studere utviklingstrekk (Saunders et al., 2016). Tverrsnittsundersøkelser har som nevnt sine begrensninger, nettopp når det gjelder å avdekke årsakssammenhenger mellom fenomener (Johannessen et al., 2011). Det ville derfor også vært interessant å gjennomføre en longitudinell undersøkelse. En av styrkene ved å gjennomføre longitudinelle undersøkelser, er nemlig muligheten til å studere utviklingstrekk og eventuelle årsakssammenhenger (Saunders et al., 2016). Vi er klare over at det dermed ikke vil være mulig å konstatere at det eksisterer noen årsakssammenhenger som følge av denne studien.

3.2.3 Forskningsmetode

Et viktig valg ved gjennomføring av en studie, vil være om en skal gjennomføre en kvalitativ eller en kvantitativ undersøkelse. Kvalitativ metode benyttes ofte hvis en ønsker å finne spesielle kvaliteter, kjennetegn eller egenskaper ved fenomenet som studeres (Johannessen et al., 2011). Denne forskningsmetoden er spesielt hensiktsmessig å benytte seg av når en skal undersøke nye eller ukjente fenomen, som det finnes lite tidligere forskning om. Metoden er også svært hensiktsmessig i situasjoner hvor en ønsker å undersøke og forstå et fenomen mer grundig. En kvalitativ forskningsmetode vil ofte innebære en analyse av ikke-numerisk, rikt datamateriale, og legger altså vekt på ord i stedet for tall (Bell et al., 2019; Saunders et al., 2016). Kvalitativ metode involverer dessuten et mindre antall respondenter, med hensikt om teoretisk generalisering i motsetning til statistisk generalisering.

Hvilken forskningsmetode som er å foretrekke, vil som regel være avhengig av flere tidligere valg i forskningsprosessen. I intensive design vil en kvalitativ metode ofte være å foretrekke, ettersom man har få respondenter og et rikt innhold å analysere (Busch, 2013). Denne sammenhengen er imidlertid ikke absolutt, da det er fullt mulig å samle inn kvantitative data i et intensivt design. Det er også mulig å kombinere metodene ved å samle inn både kvalitative og kvantitative data. Likevel er det som regel slik at en kvalitativ metode følger et

fortolkende ståsted og en induktiv forskningstilnærming (Bell et al., 2019; Saunders et al., 2011). I vår undersøkelse har vi følgelig valgt å benytte en kvalitativ forskningsmetode. Dette henger sammen med det faktum at vi ønsker å oppnå en dypere forståelse om hva som kan være konsekvensene av å gjennomføre virtuelle møter. Her er vi for øvrig mer interesserte i å avdekke hva informantene tenker og føler om virtuelle møter, samt mulige konsekvenser av disse, enn å avdekke en eventuell utbredelse av fenomenet som undersøkes. Dessuten opplever vi at det finnes lite forskning som adresserer oppgavens tema på en tilstrekkelig måte, og vi føler derfor at en kvalitativ metode vil være mer hensiktsmessig i denne situasjonen.

Når det gjelder kvalitative studier, er det imidlertid ikke vanlig å undersøke hvorvidt det eksisterer kausale sammenhenger. Dette er vi fullt klare over, ettersom datagrunnlaget ikke vil være tilstrekkelig for å avdekke slike forhold. Det vil sannsynligvis være flere ulike faktorer som påvirker resultatene våre, og vi kan derfor ikke påvise at konsekvensene vi finner vil være en direkte resultat av de virtuelle møtene. Likevel tenker vi at det blir interessant å undersøke hva som *kan* være *mulige* konsekvenser av å gjennomføre virtuelle møter.

3.2.4 Valg av hoveddesign

Det finnes flere ulike typer forskningsdesign. Med bakgrunn i oppgavens formål og problemstilling, har vi sett det mest hensiktsmessig å benytte oss av et casedesign. Et casedesign er et svært populært forskningsdesign, og brukes vanligvis når en ønsker å hente inn mye informasjon fra noen få enheter, eller kun én enhet, over en viss periode (Johannessen et al., 2011). Dette forskningsdesignet legger til rette for en studie som forsøker å forstå kontekstuelle avhengige fenomen, gjerne innenfor en gitt organisasjon eller arbeidsplass, og innebærer en detaljert analyse av de valgte enhetene (Bell et al., 2019; Eisenhardt, 1989). Ifølge Yin (2014) er et casedesign spesielt nyttig i situasjoner hvor en ønsker å forstå spesielt komplekse fenomen. Det tillater forskeren å undersøke det de ønsker i dybden, ved å gjennomføre intensive analyser av det innsamlede datamaterialet. Det er også et veldig fleksibelt design, da det muliggjør både å gjennomføre kvalitativ og kvantitativ forskning, i tillegg til at en kan benytte seg av mange ulike datainnsamlingsmetoder.

Det som særpreger et casedesign, er ifølge Bell et al. (2019) at fokuset som oftest er på en eller flere enheter og omgivelsene rundt enhetene. Fenomenet som studeres er sterkt knyttet til konteksten, og forskeren vil dermed være avhengig av situasjonen som fenomenet opptrer

i, for å kunne forstå det (Busch, 2013). Valg av hvilken case en skal studere i slik forskning, bør ifølge Stake (1995, referert i Bell et al., 2019) ta hensyn til hvilke læringsmuligheter der finnes, og en bør velge en case der de er store. Videre vil utvalget som skal studeres basere seg på et teoretisk utvalg, ikke et statistisk utvalg, slik vi ofte ser i kvantitativ forskning (Eisenhardt, 1989). Utvalget til studien vil dermed baseres på hensiktsmessighet, og ikke nødvendigvis representativitet. I praksis betyr dette at casene velges på bakgrunn av at de er relevante for studiens problemstilling og forskningsspørsmål (Bell et al., 2019).

Et sentralt spørsmål når man designer casestudier er hvorvidt man arbeider med én enkeltcase eller flere caser (Johannessen et al., 2011). I tillegg til dette bør man vurdere om man ønsker å bruke én eller flere analyseenheter. I denne oppgaven har vi valgt å gjennomføre en flercasestudie for å besvare problemstillingen vår. Et av formålene med en flercasestudie kan for eksempel være å sammenligne ulike caser, men en flercasestudie vil også være hensiktsmessig for å skape et sterkere grunnlag til å bygge eller videreutvikle teori (Yin, 1994, referert i Eisenhardt & Graebner, 2007). Videre har vi også valgt å bruke flere analyseenheter i gjennomførelsen av undersøkelsen. Dette innebærer at vi innhenter informasjon fra flere informanter innenfor studiet av de enkelte casene (Johannessen et al., 2011). Årsaken til at vi har valgt en flercasestudie er for å skape et sterkere datagrunnlag i denne undersøkelsen, og ikke for å sammenligne. I utgangspunktet skulle dette være en enkeltcasestudie. Etter at vi hadde samlet inn data fra den første casebedriften, innså vi imidlertid at det ville være mer hensiktsmessig å gjennomføre en flercasestudie for å få et mer nyansert bilde av fenomenet vi ønsket å undersøke. Dette er dessuten en av styrkene med å gjennomføre en flercasestudie; flere caser skaper mer robust teori siden funnene er dypere forankret i varierte empiriske bevis (Eisenhardt & Graebner, 2007).

3.3 Valg og presentasjon av casebedriftene

For å kunne besvare problemstillingen har vi tatt utgangspunkt i Kreativ Industri AS og Golar Management Norway AS. Dette er to svært forskjellige typer bedrifter, og de er lokalisert på ulike steder i Norge. Vi har gjort dette for å gi et større og mer nyansert bilde av hvordan gjennomføringen av de virtuelle møtene oppleves, og for å få flere meninger frem i lyset.

Til å begynne med er det verdt å nevne hvordan disse selskapene ble valgt. Kreativ Industri AS har tidligere hatt kontakt med UiT – Campus Alta, og det var de som kom med et ønske om at noen studenter skulle gjennomføre en studie hvor de så på hvordan digitale møter påvirker effektiviteten og kulturen i organisasjoner. Vi valgte å ta kontakt med selskapet og

uttrykte vår interesse for å gjennomføre denne undersøkelsen. Når det gjelder Golar Management Norway AS, var det en av de ansatte i selskapet som tok kontakt med oss, etter at vi hadde lagt ut en annonse på Facebook hvor vi etterlyste noen som kunne tenke seg å delta i studien vår. Videre skal vi gå nærmere inn på hver av selskapene, for å gi et grunnlag for videre forståelse av studien vår.

Kreativ Industri AS er et lite konsulentselskap basert i Alta og Hammerfest. De har kunder lokalisert over hele landet, noe som betyr at mye av kommunikasjonen, både internt i selskapet og ut mot kundene, foregår digitalt. Før utbruddet av koronaviruset benyttet selskapet seg allerede i stor grad av digitale hjelpemidler for å kommunisere. Etter utbruddet har de imidlertid begynt å gjennomføre flere virtuelle møter enn tidligere. Dette gjelder spesielt kundemøter, men også interne møter mellom de ansatte. Av intervjuene med de ansatte fra dette selskapet fikk vi vite at de fleste deltar i omtrent fem virtuelle møter i løpet av en uke – noen litt oftere og andre litt sjeldnere. I tillegg deltar de fleste også i fysiske møter, selv om antallet at disse har blitt redusert det siste året. De virtuelle møtene de ansatte deltar i, har som regel samme formål som de fysiske møtene de tidligere brukte å gjennomføre.

Golar Management Norway AS er et rederi med 30 båter og omtrent 250 ansatte på land, rundt omkring i verden. De har blant annet kontorer i Norge, Brasil, Kroatia, Malaysia og London, i tillegg til midlertidige kontorer i Singapore og Dubai. De har altså ansatte på mange forskjellige steder i verden, og mye av kommunikasjonen og arbeidet deres har foregått fysisk. Dette har innebåret en god del reisevirksomhet på kryss og tvers mellom kontorene deres, som befinner seg med lange avstander mellom seg. De gjennomfører blant annet inspeksjoner på båter rundt omkring i verden, noe de vanligvis reiser ombord båtene for å gjennomføre. Disse er nå nødt til å skje virtuelt, i tillegg til møter som de har med kunder og andre kontorer. De ansatte vi har vært i kontakt med i forbindelse med denne studien er fra kontorene deres i Oslo, hvor de er rundt 100 ansatte totalt. Dette er altså et selskap som deltar i svært mange møter – både nasjonalt og internasjonalt. En del av disse har sannsynligvis blitt gjennomført virtuelt, men hovedparten har tidligere vært gjennomført fysisk. Etter koronautbruddet har de imidlertid vært nødt til å erstatte disse med virtuelle alternativer. På den tiden vi var i kontakt med selskapet, gjennomførte de ingen fysiske møter. Av intervjuene oppdaget vi at de ansatte deltok i 15-30 virtuelle møter i løpet av en uke. I tillegg til de fysiske møtene som var blitt erstattet av virtuelle møter, hadde det blitt lagt til ekstra

møter som de tidligere ikke brukte å gjennomføre. Formålene med disse møtene har for eksempel vært et slags status- eller oppfølgingsmøte, men også møter med sosiale formål. De ansatte i Golar Management deltar altså i flere møter nå enn tidligere, som følge av overgangen til virtuelle alternativer etter utbruddet av koronaviruset. Utenom dette er det også verdt å nevne at de ansatte i dette selskapet har vært sterkt preget av den sosiale nedstengingen i Oslo. Et par av de ansatte sitter på hjemmekontor, og de som er til stede på arbeidsplassen sitter ofte alene på kontoret sitt og har begrensede fysiske interaksjoner med andre ansatte.

3.4 Datainnsamling

Etter at vi har valgt hvilken type studie vi skal gjennomføre, må vi videre foreta valg som angår hvordan studien skal utforme seg. Her må det bestemmes *hvem* som skal være med i undersøkelsen, *hvilket* datamateriale vi ønsker å samle inn, samt *hvordan* dette datamaterialet skal samles inn (Johannessen, et al., 2011).

3.4.1 Intervju

Dette er en kvalitativ flercasesstudie med et intensivt design, noe som legger føringer for hvilke datainnsamlingsmetoder som vil være relevante å benytte oss av. Ettersom vi ønsker å få så mye informasjon som mulig om det aktuelle temaet, har vi valgt å gjennomføre individuelle intervju med et utvalg av ansatte fra casebedriftene. Intervju er som regel en veldig godt egnet datainnsamlingsmetode når en ønsker dybdeinformasjon om et bestemt fenomen (Bell et al., 2019; Saunders et al., 2016).

Når man skal gjennomføre intervju, er det viktig å velge den intervjuformen som er best egnet i henhold til det valgte forskningsdesignet. Her må en blant annet vurdere hvor strukturerte intervjuene skal være; om en skal ha strukturerte, semistrukturerte eller åpne intervju. Dette er et valg som vil ha stor innvirkning på hvordan intervjuet utfolder seg, og hvilken informasjon som kan komme fram. Hvilken strukturingsgrad som en bør velge, vil være avhengig av formålet med forskningen (Bell et al., 2019). I kvalitative studier er det vanlig å velge semistrukturerte eller åpne intervju. Disse intervjuformene er fleksible, og er best egnet i situasjoner hvor man ønsker dybdeforståelse av fenomenet som undersøkes (Saunders et al, 2016). For å samle inn datamateriale til studien vår har vi derfor valgt å gjennomføre semistrukturerte intervju. Denne formen for intervju består av ikke-standardiserte spørsmål, hvor intervjuguiden fungerer mer som et utgangspunkt enn en fastsatt plan (Johannessen, et al., 2011; Saunders, et al., 2016). Dette gjør det mulig for

forskeren å være mer fleksibel, da det blant annet gir mulighet for å stille oppfølgingsspørsmål der det er ønskelig. I slike intervju står også intervjuobjektet fritt til å svare slik de selv ønsker – der er ingen forhåndsbestemte svaralternativer. Intervjuet består også i stor grad av åpne spørsmål. På denne måten vil forskeren få mer utfyllende svar enn ved strukturerte intervju, hvor de har begrensede svaralternativer til spørsmålene som blir stilt.

Uansett hvilken datainnsamlingsmetode en velger kan det oppstå mulige problemer knyttet til kvaliteten på det innsamlede datamaterialet. Johannessen et al. (2011) nevner at en av ulempene som følger med et mindre strukturert intervju er at informasjonen som kommer fram kan være vanskelig å sammenligne med hverandre, ettersom forskeren har mindre kontroll over den. I tillegg til dette nevner Saunders et al. (2016) at ettersom intervjuet er mer fleksibelt, kan det blant annet påvirke studiens pålitelighet da det ikke er sikkert at andre forskere vil komme frem til de samme funnene. Det vil altså være vanskelig å replikere et kvalitativt forskningsintervju, nettopp fordi det er lite strukturert. Replikasjon er imidlertid ikke hensikten med denne oppgaven, og vi anser derfor ikke dette som et problem.

3.4.2 Utvalg

Som nevnt tidligere er hensikten med kvalitative studier først og fremst å oppnå mest mulig dybdekunnskap om et bestemt fenomen, med formål om å kunne overføre studiens funn til andre kontekster. I motsetning til kvantitative studier hvor formålet er statistiske generaliseringer, er altså formålet med kvalitative studier å kunne gjøre teoretiske generaliseringer (Bell et al., 2019). Når det gjelder utvalget i denne studien er det derfor viktig at utvelgelsen av informanter er basert på hensiktsmessighet, og ikke nødvendigvis representativitet (Johannessen et al., 2011). Utvalgsstrategien som vi har brukt i denne studien er følgelig basert på strategisk utvelgelse i stedet for tilfeldig utvelgelse. Formålet med strategisk utvelgelse er nemlig å velge informanter som er relevante for studiens problemstilling og forskningsspørsmål (Bell et al., 2019). I praksis innebærer dette at informantene som velges må være ansatt i casebedriftene våre, i tillegg til at de har erfaring med både fysiske og virtuelle møter. Dette vil for øvrig gjelde alle åtte ansatte i Kreativ Industri AS, og utvalget fra denne casebedriften ble derfor i stor grad avgjort basert på hvem som var tilgjengelig for å stille opp til intervju. I samarbeid med casebedriften kom vi frem til at fire av deres ansatte skulle delta i undersøkelsen vår. Tre av disse ansatte er basert på hovedkontoret i Alta, mens den siste holder til på et annet sted utenfor byen. Når det gjelder

utvalget av informanter fra Golar Management Norway AS, består dette også av fire ansatte fra casebedriften. Alle fire ansatte er basert i Oslo-området, ettersom det er her selskapets hovedkontor er lokalisert. I dette tilfellet har kontaktpersonen vår pekt ut tre andre informanter som var villige til å delta i undersøkelsen vår, som vi deretter tok kontakt med. På grunn av at vi ønsket variasjon i utvalget, forespurte vi ansatte av ulik alder og i ulike stillinger. I tillegg var erfaring med både fysiske og virtuelle møter et viktig kriterium. Totalt består utvalget vårt av åtte informanter. I undersøkelser slik som denne, bør man ifølge Creswell (2013, referert i Saunders et al., 2016) gjennomføre mellom 5 og 30 dybdeintervjuer for å få et godt nok datagrunnlag til å besvare studiens problemstilling.

Utvalgsstrategiene som vi har benyttet oss av i situasjonene nevnt ovenfor, baserer seg mye på det som kalles for “self-selection sampling” og “snowball sampling” (Saunders et al., 2016). Førstnevnte utvalgsstrategi går ut på at informantene, eller casene, melder seg frivillig til å delta i undersøkelsen – noe vi opplever at de har gjort. Både Kreativ Industri AS og Golar Management Norway AS uttrykte et ønske om å delta i undersøkelsen vår. Her har vi i utgangspunktet hatt kontakt med bare en informant fra hver casebedrift, hvor de videre ga oss navnene på andre potensielle informanter. Vi opprettet deretter kontakt med disse, og på denne måten vokste utvalgsstørrelsen. Dette baserer seg på snøballmetoden, som innebærer at man får tilgang til relevante informanter gjennom henvisning fra andre (Bell et al., 2019; Johannessen et al., 2011).

Selv om vi har blitt enige med casebedriftene angående hvilke informanter det er vi ønsker, er det ikke vi som spesifikt har bestemt hvem som skal delta i undersøkelsen. En av utfordringene med snøballmetoden er at det kan føre til skjevhet i utvalget (Saunders et al., 2011). Når en informant henviser til en annen informant, er det ofte vanlig at de velger personer som er lik seg selv. Dette kan føre til at man ender opp med et homogent utvalg. I tillegg er det slik at informanter som selv velger å delta i en studie, ofte har sterke meninger om temaet som undersøkes. Det kan derfor tenkes at andre informanter kunne vært bedre egnet til å delta i undersøkelsen vår. Vi er likevel fornøyde med variasjonen i utvalget, og vi føler at vi har klart å samle inn nok informasjon fra ulike informanter, til å kunne belyse problemstillingen vår på en hensiktsmessig måte.

I tabellen nedenfor finner vi en oversikt over informantene som har deltatt i undersøkelsen vår. Det er verdt å nevne at utvalget av informantene varierer i blant annet alder og stilling, i tillegg til at det består av både menn og kvinner. Totalt består utvalget av 5 kvinner og 3

menn. Med hensyn til informantenes anonymitet har vi imidlertid valgt å tildele disse tilfeldige kjønn. De fleste informantene har vært ansatt i casebedriftene over en lengre periode (minst ett år), og har dermed kjennskap til hverandre og flere av de øvrige ansatte.

Tabell 1: Informantoversikt

Informanter	Kjønn	Antall virtuelle møter per uke	Selskap
Intervjuobjekt 1	Kvinne	> 5	Kreativ Industri AS
Intervjuobjekt 2	Mann	> 5	Kreativ Industri AS
Intervjuobjekt 3	Kvinne	3 - 4	Kreativ Industri AS
Intervjuobjekt 4	Mann	2 - 3	Kreativ Industri AS
Intervjuobjekt 5	Mann	> 15	Golar Management Norway AS
Intervjuobjekt 6	Kvinne	> 25	Golar Management Norway AS
Intervjuobjekt 7	Mann	> 15	Golar Management Norway AS
Intervjuobjekt 8	Kvinne	> 20	Golar Management Norway AS

3.4.3 Intervjuguide

Intervjuguiden ble utformet med bakgrunn i teorien vi hadde gjennomgått knyttet til oppgavens tema og problemstilling. Vi ønsket å undersøke hvorvidt gjennomføringen av virtuelle møter kunne ha noen konsekvenser for kommunikasjonen, effektiviteten og arbeidsmiljøet i organisasjoner. Dermed har vi henholdsvis strukturert intervjuguiden etter disse kategoriene. I tillegg har vi spurt en del generelle spørsmål knyttet til de virtuelle møtene; som for eksempel hvor ofte informantene deltar i virtuelle møter, om de oppfatter de virtuelle møtene som nødvendige, hvordan de opplever det å gjennomføre møter virtuelt i forhold til fysisk, og så videre. På grunn av at vi har hatt et mindre antall informanter, tok vi et bevisst valg om å utforme en relativt lang og utdypende intervjuguide. Dette ble gjort for å sikre at vi fikk tilstrekkelig med datamateriale omhandlende fenomenet vi ønsket å undersøke. Før vi gjennomførte intervjuene sendte vi intervjuguiden til veilederen vår, og det ble gjort noen justeringer basert på tilbakemeldingene vi fikk. Disse har imidlertid ikke vært så store, og handlet for det meste om formuleringen av et par spørsmål og om noen oppfølgingsspørsmål. Den endelige intervjuguiden finner vi som Vedlegg 1, i slutten av dette dokumentet.

Når vi startet med selve gjennomføringen av intervjuene, oppdaget vi ganske raskt at flere av spørsmålene til en viss grad var overflødige ettersom informantene ofte svarte på de i sammenheng med andre spørsmål. Vi valgte likevel å ikke fjerne disse spørsmålene fra intervjuguiden, da vi følte at det var bedre at vi noen ganger fikk samme svar, enn at vi kanskje gikk glipp av viktig informasjon. Dette føler vi var et godt valg siden det var flere tilfeller hvor informantene kom på andre ting når vi spurte de “overflødige” spørsmålene, som de ikke hadde nevnt ved tidligere anledninger.

3.4.4 Gjennomføring av intervju

Som tidligere nevnt har vi intervjuet fire ansatte fra Kreativ Industri og fire ansatte fra Golar Management. I forkant av intervjuene fikk informantene tilsendt intervjuguiden, slik at de hadde muligheten til å forberede seg dersom de ønsket det. I tillegg fikk de tilsendt et informasjonsskriv og et samtykkeskjema, som de signerte og returnerte til oss.

Før vi startet med gjennomføringen av intervjuene, ble vi enige om rollefordelingen blant oss forskere. Cecilie har hatt rollen som intervjuer med de ansatte fra Kreativ Industri, og Lene som intervjuer med de ansatte fra Golar Management. Begge forskere har vært til stede under alle intervjuene, og vi har forsøkt å gjennomføre disse så likt som mulig. Intervjuene har blitt gjennomført individuelt, for å sikre at vi fikk flere og gjerne mer utdypende svar på spørsmålene som ble stilt. Varigheten på intervjuene har variert ut i fra informantenes svar og refleksjoner rundt de stilte spørsmålene. De fleste intervjuene varte derimot rundt 20-30 minutter. Intervjuene ble aldri avsluttet før informanten selv følte seg ferdig, og vi valgte i tillegg å spørre om det var noe mer de ønsket å legge til før vi skulle avslutte.

Videre har intervjuene i denne studien blitt gjennomført på to forskjellige måter; fysisk og virtuelt. To av intervjuene med informanter fra Kreativ Industri, ble gjennomført på et kontor på arbeidslokalet deres i Alta. De andre to ble gjennomført virtuelt over Microsoft Teams, ettersom informantene ikke hadde mulighet til å møtes fysisk. Alle intervjuene vi hadde med Golar Management, ble gjennomført virtuelt over Microsoft Teams. Dette var på bakgrunn av at de ansatte er lokalisert i Oslo, ettersom selskapet er basert der, og det hadde derfor vært vanskelig å skulle gjennomføre intervjuene fysisk. Alle intervjuene som ble gjennomført, har blitt dokumentert i form av lydopptak. Her har vi benyttet oss av en programvare kalt Nettskjema, hvor vi har brukt en egnet App på mobiltelefonen til å ta lydopptak av intervjuene. Disse lydopptakene blir slettet når arbeidet med masteroppgaven er avsluttet.

3.5 Dataanalyse

Dataanalysen i kvalitative undersøkelser handler i hovedsak om å beskrive, systematisere og kategorisere, og å binde sammen datamaterialet (Saunders et al., 2016). Videre vil vi forklare hvordan vi har gått frem for å gjøre dette.

3.5.1 Transkribering av intervju

Som nevnt har vi i denne studien tatt lydopptak av intervjuene. Vi har transkribert disse kort tid i etterkant, og alle intervjuene har blitt transkribert manuelt av oss selv. Siden informantene som vi har intervjuet har hatt norsk som morsmål, har intervjuene også foregått på norsk. Informantene som deltok har imidlertid hatt ulike dialekter, og ved transkriberingen har vi derfor normalisert intervjuene. Dette innebærer at alt av tekst og sitater har blitt skrevet på norsk bokmål, noe som er gjort for å anonymisere datamaterialet. Videre har vi transkribert alt som har blitt sagt, nøyaktig og ordrett. Når man gjør dette sikrer man at datamaterialet ikke blir påvirket av forskernes tolkninger og meninger (Saunders et al., 2016). Man har også muligheten til å bruke transkripsjonene for å hente ut nøyaktige sitater som kan brukes i analysen.

Transkribering av intervjuene har vært en tidkrevende prosess ettersom vi har valgt å transkribere nøyaktig og ordrett. Vi har sannsynligvis brukt rundt 14 timer til sammen for å transkribere alle åtte intervju, og dette har resultert i omtrent 60 sider med tekst. Selv om det har vært tidkrevende å transkribere på denne måten, føler vi at det har vært hensiktsmessig i forbindelse med undersøkelsen vår. Når vi startet med intervjuene hadde vi dannet oss et relativt klart bilde om hva vi ønsket å fokusere på. Etter hvert som vi transkriberte intervjuene, oppdaget vi derimot at det kanskje var andre ting som ble lagt vekt på, og som var mer relevante. De fullstendige transkripsjonene har vært et godt utgangspunkt for dataanalysen.

3.5.2 Systematisering og kategorisering av datamateriale

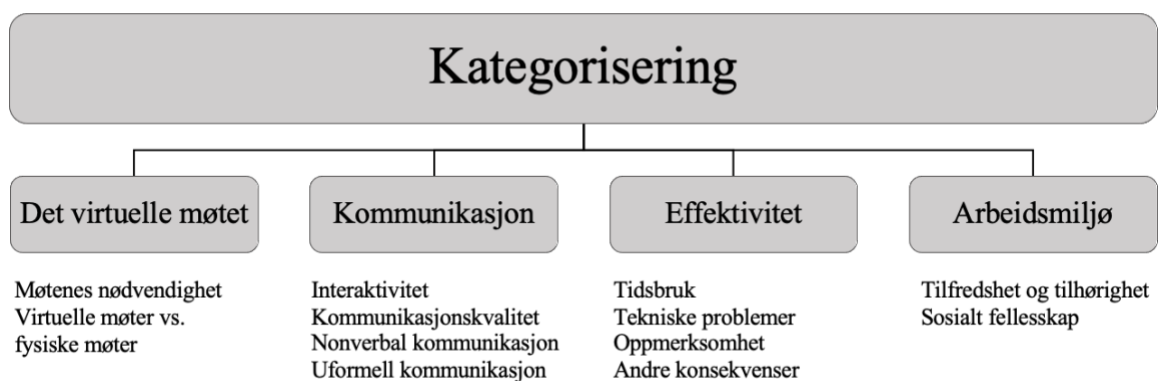
Etter at intervjuene har blitt transkribert, har vi kategorisert og systematisert datamaterialet. Dette har vært en av de mest tidkrevende prosessene i arbeidet med denne masteroppgaven, men også den mest interessante.

Til å begynne med har begge forskere lest gjennom de fullstendige transkripsjonene. Deretter har vi skrevet en kort oppsummering av hvert intervju, hvor vi har trukket frem de momentene som vi føler var mest relevante med tanke på oppgavens tema og problemstilling.

Disse oppsummeringene har vi så sendt til de respektive informantene, slik at de fikk muligheten til å si ifra dersom de var uenige med vår oppfatning av hva de hadde sagt.

Videre har vi gjennomført en kategorisering, som i stor grad handler om å klassifisere begreper fra datamaterialet (Johannessen et al., 2011). Hensikten med å foreta en slik kategorisering er å forenkle kompliserte, detaljerte og rike data (Jacobsen, 2015). Til å begynne med har vi skrevet svarene til hver av informantene i stikkordsform under hvert spørsmål. Vi valgte å gjøre dette for å få et mer konkret bilde av hva de forskjellige informantene egentlig har sagt, ettersom vi opplevde at flere av informantene ofte hoppet mellom spørsmålene og besvarte flere ting under ett og samme spørsmål. Kategoriseringen har tatt utgangspunkt i den utformede intervjuguiden, og har derfor fulgt samme innledning når det gjelder tema og begreper. Vi opplever at dette har vært svært effektivt og det har gjort analysearbeidet noe enklere. Etter at dette ble gjort, har vi igjen gått gjennom transkripsjonene av intervjuene, for å hente ut nøyaktige sitater til å bruke i analysen. Her ble det hentet ut et stort antall sitater som vi følte var hensiktsmessige, og vi har brukt en god del av disse i presentasjonen av funnene våre.

I presentasjonen av resultater våre, har vi delt funnene inn i fire hovedkategorier; det virtuelle møtet, kommunikasjon, effektivitet og arbeidsmiljø. Disse ble deretter delt opp i flere underkategorier, som vist i Figur 2.



Figur 2: Kategorisering av resultater

I arbeidet med analysen anser vi det som en fordel at vi har vært to forskere. Dette har tillatt oss å se på datamaterialet fra flere sider og vi føler dette har fått frem flere nyanser i

presentasjonen av resultatene, noe som kanskje ikke ville vært mulig dersom vi bare hadde vært én. I tillegg har vi kunne diskutert funnene våre med hverandre.

3.6 Evaluering av metode

Videre vil vi gjennomføre en evaluering av kvaliteten av datamaterialet vi har samlet inn, samt hvordan vi har tolket og analysert det. Her er det svært vanlig å vurdere reliabiliteten og validiteten til studien. Imidlertid er det, ifølge Bell et al. (2019), mange kvalitative forskere som diskuterer hvorvidt reliabilitet og validitet er relevante kvalitetskriterier for *kvalitativ* forskning. Forskerne som anser dem som relevante kriterier, mener derimot at de bør revideres noe; for å bedre kunne evaluere kvaliteten på denne typen forskning. Dermed har vi benyttet oss av kvalitetskriteriene slik Bell et al. (2019) beskriver dem, hvor målbarheten til studien blir definert litt annerledes for kvalitative studier, enn slik de er definert i kvantitative. Vi ser det dermed mest hensiktsmessig å vurdere studiens pålitelighet, gyldighet og overførbarhet.

3.6.1 Pålitelighet (reliabilitet)

Det første kvalitetskriteriet vi skal gå inn på er reliabilitet, som omhandler hvor pålitelig studien er (Bell et al., 2019). Målet med reliabilitet er å redusere forekomsten av feil og skjevheter i studien (Yin, 2003), og angår i stor grad det innsamlede datamaterialet. Det handler om hvilke datamateriale en benytter seg av, hvordan det innhentes, og hvordan det bearbeides i undersøkelsen (Johannessen et al., 2011).

I kvalitativ forskning er reliabilitet et nokså problematisk krav å oppfylle. En *reliabel* studie vil kunne gjentas på et annet tidspunkt av en annen forsker, og fortsatt komme fram til de samme konklusjonene (Bell et al., 2019; Yin, 2003). Dette vil sjelden være tilfellet i kvalitativ forskning, da det ifølge Johannessen et al. (2011, s. 243) vil være “*umulig for andre forskere å duplisere en kvalitativ forskers forskning*”. Dette er blant annet fordi datainnsamlingsmetoden som ofte brukes i kvalitative studier er ustrukturerte, observasjonene som gjøres er kontekstavhengige, og forskerens tolkning av funnene vil være farget av hans egne erfaringer (Bell et al., 2019; Johannessen et al., 2011). Imidlertid er det noen ting som forskeren kan gjøre for å styrke reliabiliteten til studien – som å fokusere på å gi en rik beskrivelse av konteksten rundt, og fremgangsmåten i forskningsprosessen, i tillegg til å bruke hensiktsmessige evalueringskriterier (Johannessen, 2011).

Når det gjelder reliabiliteten i denne studien, har vi forsøkt å forholde oss så objektive som mulig ved innsamling, analyse og drøfting av det innsamlede datamaterialet. Det er likevel umulig å oppnå fullstendig nøytralitet når man gjennomfører kvalitative studier, ettersom det alltid vil eksistere en viss grad av forutinntatthet som vil påvirke tolkningene som blir gjort i undersøkelser slik som denne. I undersøkelsen vår har vi gjennomført semistrukturerte intervju, og resultatet av intervjuene vil dermed vanskelig la seg replikere. Vi har imidlertid laget en nokså utfyllende intervjuguide, og forsøkt å holde oss til den i alle intervjuene vi gjennomførte. Det ble nødvendig å stille et par oppfølgingsspørsmål et par ganger, men de aller fleste av disse var for å oppklare informasjon vi følte manglet for å få svar på de forhåndsdefinerte spørsmålene vi hadde på intervjuguiden. I tillegg har vi tatt lydopptak av intervjuene, og transkribert disse ordrett. For å gjøre studien mer pålitelig, har vi videre valgt å bruke en god mengde av direkte sitater fra informantene i resultatkapittelet vårt. Dette har vi gjort for å kunne redusere den subjektive fortolkningen av datamaterialet som ble innsamlet, og for å øke reliabiliteten til resultatene vi presenterer i kapittelet. Det er også verdt å nevne at ingen av oss forskere har selv vært delaktige i søken etter casebedriftene, og engasjementet vårt i forbindelse med studien har vært av ren faglig karakter.

3.6.2 Gyldighet (validitet)

Det andre kvalitetskriteriet vi skal gå inn på er validitet, som kan være et utfordrende kvalitetskrav å oppfylle ved casestudier (Yin, 2003). Validitet, også referert til som gyldighet, handler om integriteten til funnene i studien (Bell et al., 2019). I forskning benytter forskeren seg av ulike indikatorer for å kunne måle fenomenet som studeres, og gyldigheten av disse vil påvirke kvaliteten av forskningen (Bell et al., 2019). Bekymringene her angår hvorvidt indikatorene er gyldige – altså om de måler fenomenet *korrekt* og *tilstrekkelig*. Det vil være viktig at forskeren velger indikatorer som både kan måle tilstrekkelig med tanke på omfang og dybde, i tillegg til at de faktisk måler fenomenet som studeres. Et sentralt spørsmål forskeren må stille, er om datamaterialet som fremtrer er relevant og egnet for å kunne besvare problemstillingen til studien (Busch, 2019; Johannessen et al., 2011). Utfordringen ved å sikre gyldighet i en casestudie gjelder hovedsakelig at funnene og resultatene som forskeren har kommet frem til, alltid til en viss grad vil være basert på subjektive fortolkninger (Yin, 2003). Dette er viktig å være bevisst på, både under datainnsamlingen og ved analysen av det innsamlede datamaterialet. I kvalitative studier vil validitet altså omhandle hvorvidt *“forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten”* (Johannessen et al., 2011, s. 244).

I denne studien har vi forsøkt å sikre gyldigheten til funnene våre gjennom en rekke ulike tiltak. Blant annet har vi alltid vært to forskere til stede under bearbeidingen av datamaterialet – både under innsamlingen og analysen. I forkant av gjennomføringen av intervjuene har vi utarbeidet en detaljert intervjuguide, som er tett knyttet opp mot problemstillingen og teorien vår. Formålet med dette har vært å øke sannsynligheten for at vi fikk innhentet den informasjonen vi hadde behov for, samt gi oss informasjon om konteksten rundt fenomenene. Når vi har kategorisert og analysert det innsamlede datamaterialet, har vi hatt stort fokus på at begge forskerne tok del i fortolkningen av innholdet. Dette har vi gjort for å styrke validiteten til funnene våre. Som nevnt tidligere, har vi også støttet oss på mengder av direkte sitater i resultatkapittelet, for å forholde oss så objektive som mulig. I tillegg har vi sendt sammendrag av intervjuene til informantene i ettertid, slik at de har hatt muligheten til å oppklare eventuelle feil eller misforståelser.

3.6.3 Overførbarhet (generalisering)

Overførbarhet er et av kvalitetskriteriene til en studie (Bell et al., 2019; Yin, 2003), og går ut på om funnene i studien kan generaliseres. Å generalisere betyr at forskningsfunnene er gyldige utover den enkelte studien. Casestudier møter ofte stor kritikk på akkurat dette området. Ifølge Yin (2003) er denne kritikken ikke nødvendigvis konstruktiv, da casestudier ikke omhandler statistisk generalisering, men analytisk generalisering.

I analytisk generalisering forsøker forskeren å generalisere enkelte fenomen til teori, og ikke til hele populasjonen. Eisenhardt (1989) ser på dette som en av styrkene til casestudier, og mener det åpner for mange interessante forskningsmuligheter. Dette er imidlertid en prosess som krever ytterligere forskning for å støtte teoridannelse, da funn i enkelte studier ikke automatisk sikrer overførbarhetens gyldighet. Videre vil dette også styrke kvaliteten til den fremtredende teorien, ettersom det nære forholdet mellom forskeren og den empiriske settingen ofte vil lede til empirisk korrekt teori (Eisenhardt, 1989). Denne teorien er derimot ikke veldig etterprøvbart.

Ifølge Bell et al. (2019) er derimot ikke *generalisering* fra studiens funn formålet med casestudier, men heller å oppnå *dybdekunnskap* om den spesifikke casen. Formålet med casestudier er ofte å oppnå forståelse i spesifikke, kontekstavhengige situasjoner, og derfor er det mange som ikke ser på utfordringene med studiens overførbarhet som et problem (Bell et al., 2019). Formålet med denne studien har heller ikke vært å generalisere til hele populasjoner, men den er ment å gi innsikt i fenomenet i lignende organisasjoner. Dessuten

påpeker Johannessen et al. (2011) at generaliserbarheten av resultatene vil reduseres, dersom tidspunktet eller stedet for undersøkelsen er preget av spesielle forhold. I denne sammenheng er det nødvendig å poengtere at undersøkelsen ble gjennomført under koronapandemien som startet i 2020. Begge casebedriftene har sannsynligvis blitt preget av denne situasjonen, men kanskje spesielt casebedriften i Oslo, hvor det har vært innført strenge koronatiltak og ulike nedstengninger over lengre perioder. Vi kan dermed ikke utelukke at koronapandemien har påvirket de ansattes opplevelse av det å gjennomføre virtuelle møter.

3.7 Forskningsetikk

Når man gjennomfører undersøkelser slik som denne, stilles det noen krav til forskernes etiske og juridiske ansvar. Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har utviklet og vedtatt et sett av forskningsetiske retningslinjer som er viktige å ta hensyn til. I hovedsak omfatter disse forskningsetiske retningslinjene *“informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og forskerens ansvar for å unngå skade”* (Johannessen et al., 2011, s.95). Noen av de viktigste forskningsetiske spørsmålene handler altså om informert samtykke, konfidensialitet og forskningens mulige konsekvenser for de som deltar i undersøkelsen. I denne undersøkelsen har vi forsøkt å ta hensyn til disse retningslinjene ved å sende informantene et informasjonsskriv med samtykkeerklæring, hvor vi opplyser om at det er frivillig å delta, og at de når som helst kan trekke tilbake samtykket til å delta uten å oppgi noen grunn. Hvis de senere skulle velge å trekke sitt samtykke, vil alle personopplysninger bli slettet. Videre har vi i tillegg opplyst om at det ikke vil medføre noen negative konsekvenser hvis de ikke ønsker å delta, eller hvis de senere velger å trekke seg. Når det gjelder konfidensialitet, har vi forsøkt å anonymisere informantene så godt som mulig. I presentasjonen av datamaterialet har vi ikke oppgitt opplysninger som direkte kan føre til at informantene gjenkjennes, men det kan likevel være mulig å indirekte gjenkjenne informantene i noen tilfeller. Dette har vi også gitt beskjed om i informasjonsskrivet.

Et annet viktig forskningsetisk spørsmål handler om behandlingen av personopplysninger. Før vi startet med datainnsamlingen har forskningsprosjektet blitt meldt inn til Norsk senter for forskningsdata (NSD) for vurdering, hvor det ble godkjent. Dette ble gjort ettersom vi skulle behandle personopplysninger som blant annet navn og signatur, alder, og lydopptak, i forbindelse med denne studien. Lydopptak av intervjuene har blitt oppbevart på en passordbeskyttet programvare, mens samtykkeskjema med navn, alder og lignende har blitt

oppbevart separat fra lydopptakene. De tilhørende transkripsjonene har blitt oppbevart på våre egne datamaskiner, samt i fysisk dokumentformat, ettersom disse har blitt anonymisert. Alt digitalt og fysisk materiale vil bli slettet eller destruert etter studiens slutt.

4.0 Resultater

I dette kapittelet vil vi presentere resultatene fra undersøkelsen vår. Nærmere bestemt skal vi presentere de funnene som fremkommer ved analyse av det innsamlede datamaterialet. Vi starter med å ta for oss det virtuelle møtet, hvor vi blant annet gjennomgår de ansattes oppfatninger om møtenes nødvendighet, samt hvorvidt virtuelle møter oppleves som en likeverdig erstatning for fysiske møter. Deretter tar vi for oss kommunikasjonen i de virtuelle møtene. Her vil vi se nærmere på interaktivitet, kommunikasjonskvalitet, nonverbal kommunikasjon og eventuelle endringer i den uformelle kommunikasjonen. Videre skal vi se på hvilke konsekvenser de ansatte opplever at de virtuelle møtene kan ha for effektiviteten i organisasjonen. Her fokuserer vi både på effektivitet i forbindelse med gjennomføringen av selve møtet og generelt i arbeidshverdagen. Til sist vil vi se på hvilke konsekvenser de ansatte opplever at de virtuelle møtene har hatt på psykososiale arbeidsmiljøet i organisasjonen. Mer spesifikt vil vi ta for oss de ansattes følelse av tilfredshet og tilhørighet på arbeidsplassen, samt eventuelle konsekvenser for det sosiale fellesskapet.

Før vi starter med presentasjonen av resultatene, er det verdt å nevne et par ting som vi har oppdaget i arbeidet med dataanalysen. En av tingene vi har lagt merke til er at antall møter som informantene deltar i, antakeligvis vil påvirke deres opplevelse av å gjennomføre møter virtuelt. De som deltar i svært mange virtuelle møter, virker å ha en mer negativ oppfatning av disse. Dette henger sannsynligvis sammen med det faktum at disse informantene tilbringer store deler av dagene i et virtuelt møte, og de får sjelden avbrekk i løpet av arbeidsdagen. I tillegg ser det ut til at informantene som har mindre erfaring med å gjennomføre møter virtuelt, er mindre fornøyde med overgangen til virtuelle møter. Vi oppdaget også at flere av svarene vi fikk fra informantene under intervjuet, sannsynligvis var en konsekvens av forholdene rundt de nasjonale tiltakene i forbindelse med koronapandemien, og ikke nødvendigvis som en konsekvens av de virtuelle møtene i seg selv. Dette gjelder spesielt for informantene som holder til i Oslo, hvor de har hatt svært strenge koronatiltak over lengre perioder. Vi har forsøkt å ta hensyn til dette i analysen vår og i diskusjonen som kommer senere i oppgaven.

4.1 Det virtuelle møtet

En av tingene vi har hatt fokus på i studien vår, er altså hvor nødvendige de virtuelle møtene er, men hensyn til formål og valg av kommunikasjonskanal. Mer spesifikt har vi undersøkt hvorvidt informantene opplever at møtene er nødvendige å gjennomføre med tanke på

innholdet som formidles, eller om det hadde vært mer hensiktsmessig å formidle informasjonen via en annen kommunikasjonskanal. I tillegg har vi undersøkt hvorvidt informantene opplever virtuelle møter som en likeverdig erstatning for fysiske møter og om de foretrekker virtuelle møter fremfor fysiske.

4.1.1 Møtenes nødvendighet

Av intervjuene fremkommer det en del ulike meninger angående møtenes nødvendighet. På den ene siden opplever mange av informantene de virtuelle møtene som svært nødvendige. *“Jeg synes de nesten er mer nødvendige enn alle de fysiske møtene som jeg har hatt tidligere”* (Intervjuobjekt 1). Her nevnes det blant annet at de virtuelle møtene som informanten deltar i er mer skjerpet når det gjelder det faglige innholdet, og at det ikke legges like stor vekt på det sosiale aspektet som det ofte gjør i fysiske møter. Dette kan bidra til at møtet blir mer effektivt, og at det dermed oppleves som mer hensiktsmessig. Flere av informantene føler for så vidt at det noen ganger hadde vært mulig å heller sendt en e-post, men at det likevel er bedre å gjennomføre det virtuelle møtet ettersom dette kan være både mer effektivt og mer oppklarende.

Det kan for så vidt også være ganske effektivt, å ta den praten, for at sender du en e-post så kan det være ting som misforståes, eller sånn at det kan være bedre, og mer sånn oppklarende å ta det ... enklere å forstå.

(Intervjuobjekt 2)

I tillegg nevner et par av informantene at det ofte er hyggeligere å gjennomføre et virtuelt møte, slik at man får sett hverandre. *“Det er jo litt hyggeligere (...) at vi tar en kort prat og ser hverandre på Teams, enn å bare sende den e-posten eller skrive den meldingen”* (Intervjuobjekt 2). Selv om den faglige informasjonen i de virtuelle møtene i noen tilfeller kan være bedre egnet til å formidles via en e-post, viser det seg at det sosiale innholdet i informasjonen som formidles under de virtuelle møtene også har en verdi. De virtuelle møtene oppleves derfor stort sett som nødvendige, uavhengig hva formålet med møtet er. *“(…) hvis du ikke har noen andre muligheter, hvis det er e-post eller telefon, så tror jeg det er bedre med virtuelle møter”* (Intervjuobjekt 4). Videre opplever også en annen informant at noen av møtene kanskje er unødvendige når det gjelder det faglige innholdet, men at den sosiale funksjonen til møtet likevel er viktig. Dersom man ikke har mulighet til å delta i sosiale interaksjoner utenfor de virtuelle møtene, vil det kanskje være enda viktigere å gjennomføre dem, for å oppfylle de sosiale behovene til de ansatte. Selv om den faglige

informasjonen kanskje like gjerne kunne vært formidlet via andre kommunikasjonskanaler, kan det likevel være andre årsaker som gjør det nødvendig å gjennomføre det virtuelle møtet.

(...) jeg kan jo logge av møtet, og tenke at dette fikk jeg lite ut av. Men samtidig, når man sitter alene og jobber, så kan det være at møter med sosial kontakt likevel har en effekt på effektivitet og motivasjon. Så det skjer at jeg legger på og tenker at dette fikk jeg ikke noe særlig ut av, men i det lange løp, så kan det hende at det har gitt meg verdi likevel da.

(Intervjuobjekt 8)

På en annen side virker det imidlertid som om samtlige av informantene opplever at en god del av de virtuelle møtene er unødvendige. Det gjennomføres mange møter i løpet av en dag, og flere av disse kunne like godt ha vært erstattet av andre kommunikasjonskanaler. *“(...) ofte så kunne man ha sendt en e-post og fått svar på alt det samme”* (Intervjuobjekt 7). *“Sikkert halvparten er nødvendig. (...) Det syns jeg også, egentlig, med noen møter før. Det er veldig ofte at du sitter i et møte og tenker: dette kunne vært en e-post”* (Intervjuobjekt 6). Det viser seg også at enkelte møter oppleves som nødvendige med tanke på innholdet, men at de opptar unødvendig mye tid. *“Møtenes natur er i stor grad nødvendig, men tidsbruken er ikke det”* (Intervjuobjekt 5).

4.1.2 Virtuelle møter versus fysiske møter

Som nevnt har vi valgt å undersøke hvorvidt virtuelle møter oppleves som en likeverdig erstatning for fysiske møter. Av intervjuene fremkommer det en klar konsensus angående dette. De virtuelle møtene oppleves ikke som en *likeverdig* erstatning for de fysiske møtene. Hovedparten av informantene er enige om at virtuelle møter er en god substitutt, men at de ikke kan erstatte alt et fysisk møte innehar. *“Det er noe helt annet å møtes personlig. Men det er et bedre alternativ enn telefon eller en mail”* (Intervjuobjekt 3). Det fremkommer også av intervjuene at virtuelle møter er en mer fullverdig erstatning for fysiske møter, i situasjoner hvor man er få deltakere i møtet. *“(...) det er et mer fullverdig alternativ når man er sånn «one to one», men så fort man blir flere...”* (Intervjuobjekt 6). I møter hvor det er mange deltakere, kan det dermed være vanskeligere å erstatte et fysisk møte med virtuelle alternativer.

Videre oppleves de virtuelle møtene som en tilstrekkelig erstatning når det gjelder formidlingen av den faglige informasjonen *“(...) for rent faglig innhold så kan det være*

tilstrekkelig” (Intervjuobjekt 5), men det kan være vanskelig å erstatte det sosiale aspektet av de fysiske møtene. Flere av informantene føler at de virtuelle møtene er mer upersonlige. Selv om man både ser og hører hverandre, er det fortsatt bare en skjerm som er plassert foran deg. Det føles mer distansert, og man får dermed ikke samme tilknytning til situasjonen. *“Jeg synes det er en mye mer passiv form for møtevirksomhet, enn da det er fysisk”* (Intervjuobjekt 5). Samtlige av informantene føler også at diskusjonene i de virtuelle møtene ikke blir like bra som i de fysiske. Mye av dette kommer vi inn på senere, men her er det verdt å nevne at det oppleves at man mister en viss “nyanse” i samtalene når man kommuniserer virtuelt.

Vi kommer jo gjennom agendaen, men jeg føler ikke at diskusjoner går så i dybden, som det gjør når man er face to face. (...) Det er mange som ikke melder seg på. Kanskje fordi det er vanskelig å få ordet. Så jeg tror ikke resultatet av de ordentlige, viktige diskusjonene nødvendigvis blir så bra som de hadde blitt hvis man satt sammen i samme rom, da.

(Intervjuobjekt 8)

Når det gjelder formidlingen av informasjon med et mer personlig innhold, meddeler noen av informantene at de virtuelle møtene ikke er så godt egnet for personlige samtaler. Dette er samtaler de føler er bedre egnet å gjennomføre ansikt-til-ansikt. En av informantene nevner at hun synes det er vanskelig å leve seg ordentlig inn i samtaler som foregår i et virtuelt møte. Dette blir spesielt utfordrende når det gjelder viktige temaer, som for eksempel personalsaker eller lignende. *“(...) da synes jeg det er skikkelig drit med Teams, for det er samtaler som man egentlig bør ta face to face, da. Fordi at det gir en mer personlig tilnærming i samtalen* (Intervjuobjekt 8). Dette støttes av flere, som blant annet legger til at; *“(...) hvor det også skal formidles følelser av noe slag, for eksempel dårlige nyheter eller(...) du skal ta opp vanskelige ting – det er jo ikke så lett når man ikke sitter i samme rom.”* (Intervjuobjekt 6).

De virtuelle møtene oppleves som en god substitutt til fysiske møter, der det ellers ikke hadde vært mulig å gjennomføre møtet. Det kan for eksempel være lange avstander mellom de som skal delta på møtet, eller andre årsaker som gjør at det ikke er mulig å møtes fysisk. *“Det er jo det vi har tilgjengelig, så har jeg liksom tenkt at (...) det er vel bedre det enn ingenting. Men (...) jeg savner jo litt de her personlige møtene, det gjør jeg jo”* (Intervjuobjekt 3). De virtuelle møtene kan nok ikke erstatte fysiske møter på alle områder, men de er likevel et godt alternativ.

Det at møtene blir virtuelle, medfører antakeligvis en del ulemper “(...) *det er mer ulemper enn fordeler, vil jeg si. Med et virtuelt møte*” (Intervjuobjekt 8), men de medfører også noen fordeler. Det har for eksempel blitt mulig å gjennomføre flere internasjonale møter, man slipper lange reiser, det er mer kostnadseffektivt og arbeidshverdagen blir mer fleksibel. Det nevnes også at man blir mer tilgjengelig, men at dette både vil være en fordel og en ulempe.

Videre finner vi at de fleste foretrekker å gjennomføre møter fysisk. En av informantene ser til og med på virtuelle møter som “(...) *et nødvendig onde*” (Intervjuobjekt 5). Her påpekes det at han opplever normal møtevirksomhet som åpenbart mye bedre, og føler ikke det er fornuftig å gjennomføre møter virtuelt når det er mulig å gjennomføre de fysisk. De eneste tilfellene informanten tenker de er nødvendige, er for eksempel hvis han slipper å reise utenlands på en ukentlig basis. Utover dette er det likevel et par av informantene som noen ganger foretrekker virtuelle møter fremfor fysiske, mens andre foretrekker en kombinasjon av disse.

4.2 Kommunikasjon

Under intervjuene har vi valgt å undersøke hvordan informantene opplever kommunikasjonen i de virtuelle møtene. Her har vi fokusert på interaktivitet, kommunikasjonskvalitet, nonverbal kommunikasjon og uformell kommunikasjon.

4.2.1 Interaktivitet

Når det gjelder interaktivitet handler dette om hvorvidt informantene føler at de får muligheten til å delta og gi tilbakemeldinger under de virtuelle møtene. Essensielt handler det altså om begge eller alle parter er aktive i kommunikasjonsprosessen.

I utgangspunktet opplever flere av informantene at de virtuelle møtene kan være interaktive, men at de som regel blir mindre interaktive desto flere møtedeltakere der er. “(...) *hvis det er veldig mange som møtes i lag, da begrenser det seg jo litt naturlig da at ikke alle kan snakke*” (Intervjuobjekt 4). Det nevnes også at terskelen for å bryte inn og si noe, ofte er høyere enn i de fysiske møtene. “(...) *Jeg føler at terskelen er høyere egentlig for å bryte inn i et sann virtuelt møte, og det er lettere å se hvem det er som skal naturlig ta ordet i fysiske møter*” (Intervjuobjekt 7). “(...) *du misser veldig mange sånne sosiale «cues», altså gestikulering og kroppsspråk, for når det egentlig er naturlig å hoppe inn i samtalen*” (Intervjuobjekt 5). Det fremkommer altså av intervjuene at et stort antall av informanter føler at virtuelle møter ofte blir mindre interaktive i forhold til fysiske møter.

Det er jo kanskje litt verre å ta ordet, på en måte, i et virtuelt møte, fordi at du må fysisk komme til ordet, først og fremst ... Og kanskje noen vegrer seg for å ta ordet da. Det har jeg jo og følt på, at "Nei, jeg trenger ikke si det jeg skulle si. Jeg lar det være." Fordi at det er litt sånn pes med å komme til ordet, rett og slett.

(Intervjuobjekt 3)

Dette trenger imidlertid ikke alltid å være på grunn av at det er vanskelig å komme til ordet eller fordi man vegrer seg for å si noe, men også på grunn av at man blir mer bevisst på sin egen taletid under møtene.

Nå som det har gått så lang tid, så tror jeg at man ikke kvier seg for å si noe på samme måte som man gjorde før kanskje, men (...) man tenker litt mer på taletiden sin, (...) enn i fysiske møter.

(Intervjuobjekt 8)

Graden av interaktivitet i møtene vil sannsynligvis variere, ikke bare med tanke på hvor mange møtedeltakere der er, men også med tanke på hvor flinke møtedeltakerne er til å bruke teknologien. "(...) det kommer an på møtedeltakerne; noen er bedre til å delta i virtuelle møter enn andre" (Intervjuobjekt 6). En av informantene påpeker her at kommunikasjonen kan være interaktiv, så lenge møtedeltakerne klarer å bruke programmene på riktig måte. Denne informanten opplever at kommunikasjonen kan bli opphakkert hvis de andre møtedeltakerne ikke bruker disse på riktig måte. Dette gjelder for så vidt også riktig bruk av mikrofonen under møtet. Det finnes flere funksjoner i programmet som kan brukes for å gjøre det lettere å delta og bidra med innspill i møtet. Noen bruker blant annet Chat og hands-up-funksjonen i programmet for å gi signal til den som leder møtet at de ønsker å si noe. Det er derimot ikke alltid møtelederen får med seg dette, og da blir det gjerne vanskelig å komme til ordet.

(...) du har jo den der «rekke opp hånden», du har liksom trykke «Like» på knappen, og det å snakke inn, det å være rask på mute/unmute; noen er flinke til det, og de som ikke er det, (...) da blir det liksom stakkato.

(Intervjuobjekt 6)

Selv om ting fungerer som det skal, er det likevel ikke alltid at kommunikasjonen oppleves som interaktiv. "Jeg føler ikke at kommunikasjonen er interaktiv da. (...) Ting som burde vært

sagt, som ikke ble sagt, eller utbrodert og sånn” (Intervjuobjekt 7). Her forklarer informanten at det av og til kan oppstå misforståelser som følge av at folk kanskje unngår å dele sine meninger. I tillegg opplever informanten at kommunikasjonen kan bli litt ensidig under de virtuelle møtene, og føler ofte at det kun er hans egne meninger som kommer frem. Som en konsekvens av dette hender det at han føler seg mer alene i kommunikasjonen – spesielt i kommunikasjon med andre utenfor hans egen avdeling.

Hovedsakelig finner vi altså at kommunikasjonen i de virtuelle møtene oppleves som mer interaktiv, desto færre deltakere det er i møtet. En forklaring på dette kan være at det sannsynligvis blir vanskeligere å se hverandre når det er mange deltakere. Dessuten virker det som om ansatte i noen tilfeller unnlater å si noe, ettersom de føler at det er pes med å komme til ordet. En kan tenke seg at dette er på grunn av at når man bare ser personen som snakker under møtet, vil det kanskje ikke være mulig å se om noen av de andre deltakerne ønsker å si noe. Det kan derfor oppstå situasjoner hvor man ender opp med å snakke i munnen på hverandre, noe man sannsynligvis vil forsøke å unngå. I et virtuelt møte finnes det imidlertid ulike funksjoner som møtedeltakerne kan bruke for å indikere at de ønsker å si noe. Vi finner derimot at dette ikke alltid fungerer like bra, avhengig av den som leder- og de som deltar i møtet. Hvis møtelederen ikke legger merke til at folk ønsker å ta ordet, eller hvis møtedeltakerne ikke er flinke til å bruke de ulike funksjonene, vil de nok ikke kunne oppfylle sin hensikt. Funnene våre antyder altså at graden av interaktivitet i møtene vil *varierte*, både med tanke på hvor mange møtedeltakere det er og med tanke på hvor flinke de er til å bruke teknologien. Vi finner også at det rett og slett kan være vanskeligere å komme til ordet i et virtuelt møte eller at man blir mer bevisst på sin egen taletid under de virtuelle møtene, og av disse grunnene kan det være at noen vegrer seg for å si noe. Det virker dermed som om interaktiviteten i stor grad avhenger av de ansattes vilje til å interagere.

Avsluttende er det verdt å nevne at det ikke er alle som føler at kommunikasjonen blir mindre interaktiv i et virtuelt møte i forhold til i et fysisk møte. En av informantene opplever faktisk det motsatte; at kommunikasjonen gjerne blir *mer* interaktiv. Hun føler det blir en veldig trygg situasjon, hvor man sitter på en kjent plass – gjerne på sitt eget kontor eller i sitt eget hjem, og at det derfor kan være lettere å ta initiativ til å prate i møtet. *“(…) Det er jo en fordel sånn sett (...), når man er trygg så er det kanskje lettere å være interaktiv og å kunne delta med innspill. (...) Jeg synes det fungerer veldig bra”* (Intervjuobjekt 1).

4.2.2 Kommunikasjonskvalitet

Når det kommer til kommunikasjonskvalitet, handler dette hovedsakelig om hvor godt innholdet i kommunikasjonen blir formidlet fra avsender til mottaker. I utgangspunktet vil dette gjelde hvorvidt innholdet er klart, tydelig og forståelig. Her kan det tenkes at eventuelle misforståelser, forsinkelser, eller avbrytelser i kommunikasjonsprosessen kan påvirke hvor godt mottakeren(e) oppfatter informasjonen som formidles. Følgelig har vi valgt å undersøke om informantene opplever at slike problemer oppstår under de virtuelle møtene.

Ifølge informantene oppstår det sjelden misforståelser i forbindelse med formidlingen av informasjon under de virtuelle møtene. *“Det skjer jo ganske sjelden, opplever jeg, egentlig”* (Intervjuobjekt 3). Det nevnes at det sannsynligvis er lettere at det oppstår misforståelser når man kommuniserer virtuelt, men det er likevel ikke ofte man opplever dette selv. Det kommer også frem at de misforståelsene som eventuelt oppstår, ikke nødvendigvis er på grunn av kommunikasjonskanalen, men heller at det kan ha noe å gjøre med personen(e) man kommuniserer med.

Det kommer jo an på hvem som kommuniserer. Det kan jo være like uforståelig om du sitter face to face eller gjennom (...) Teams. (...) Jeg tenker at det er jo mer eller mindre det samme.

(Intervjuobjekt 3).

Antall møtedeltakere spiller også inn. Det kan se ut til at misforståelser i kommunikasjonen har en økende tendens til å oppstå, desto flere deltakere der er. Vi får høre av informantene i den ene casebedriften at det er vanlig at de gjennomfører oppfølgingsmøter etter et større virtuelt møte, med færre deltakere, hvor hensikten er å oppklare eller avklare hva som faktisk ble formidlet under møtet.

Hvis det er veldig klare, korte beskjeder så kan det jo gå greit, men det er ofte man må ha (...) follow-up eller debrief-møter etter man har hatt et møte med mange, med færre personer. For hva var det egentlig man, tolke det som egentlig ble sagt i møtet.

(Intervjuobjekt 5).

Videre fremkommer det av intervjuene at det iblant kan oppstå forsinkelser og avbrytelser i kommunikasjonsprosessen, men at dette som regel er en følge av tekniske problemer. *“(…) det er jo noen tekniske utfordringer”* (Intervjuobjekt 4). Hvis for eksempel lyd eller bilde

ikke fungerer som det skal under møtet, kan det føre til at kommunikasjonen ikke flyter like bra.

(...) det er jo alltid noen som ikke er like god på Teams og data generelt, og det er sånn problemer med å dele skjerm, (...) å glemme å mute eller unmute og sånn. (...) Det oppstår jo litt sånne forsinkelser og avbrytelser da.

(Intervjuobjekt 7)

Dette støttes av andre informanter, som nevner at kommunikasjonskvaliteten under de virtuelle møtene kan være veldig varierende – avhengig av hvem som deltar i møtet. Også her blir det nevnt at det som eventuelt trekker kvaliteten ned, i hovedsak er den teknologiske komponenten knyttet til de virtuelle møtene. *“Veldig varierende. Like varierende som fra person til person egentlig (...) Det er ikke det virtuelle møtet sin skyld. Det er den «supportende» teknologien, ikke det virtuelle møtet”* (Intervjuobjekt 5). Slik vi forstår det, er det altså tekniske problemer som ofte påvirker hvor godt de ansatte oppfatter informasjonen som formidles under møtene, ikke nødvendigvis kvaliteten på kommunikasjonen. *“(…) kommunikasjonen er klar og tydelig nok, til at man burde være i stand til å få med seg informasjonen”* (Intervjuobjekt 5).

(...) det oppstår jo litt sånne forsinkelser og avbrytelser da, men ellers sånn, er innholdet klart, tydelig og forståelig? Ja, det vil jeg si. Når ting fungerer og sånn, så er det egentlig det.

(Intervjuobjekt 7).

Til tross for at det noen ganger kan oppstå tekniske problemer, virker det ikke som om dette nødvendigvis alltid vil ha store konsekvenser for forståelsen av informasjonen som formidles.

Videre finner vi at kommunikasjonskvaliteten i stor grad vil variere ut ifra hvor mange deltakere det er i møtet. *“Er man bare to stykker i et møte, så er det ikke så vanskelig å få en god kommunikasjon, men er man ni stykker så er det vanskeligere”* (Intervjuobjekt 2).

Generelt sett vil et økt antall møtedeltakere øke sannsynligheten for at det oppstår forstyrrelser og avbrytelser i møtet. *“Jo flere folk, jo mere problemer”* (Intervjuobjekt 4). Det er nok også lettere at det oppstår tekniske utfordringer desto flere deltakere det er i møtet.

“(…) forsinkelser og avbrytelser, det skjer alltid, egentlig. (...) ikke nødvendigvis hvis man er

sånn som vi er nå, med to, (...) men hvis det er flere, så er det alltid det” (Intervjuobjekt 5). Når man er få deltakere i et virtuelt møte, vil det altså være mindre sannsynlig at det oppstår forstyrrelser og avbrytelser. Det er ikke vanskelig å se for seg at dette kan være tilfellet, ettersom flere deltakere vil medføre flere sjanser for at noe går galt. Utenom det som er nevnt hittil, meddeler et par av informantene at de opplever en god internettforbindelse som essensiell for å opprettholde god kvalitet på kommunikasjonen. *“(…) man er prisgitt godt bredbånd altså*” (Intervjuobjekt 6). Hvis internettforbindelsen er dårlig kan dette skape problemer med hensyn til lyd og bilde under det virtuelle møtet, noe som ødelegger for kommunikasjonskvaliteten.

(…) det er jo sånn at det kan jo bli hakk og skurr på linja som gjør at (...) du ikke helt får med deg hva den andre personen sa, (...) Det er ganske bra, men det kan være at noen sitter på en dårlig nettløse, eller et eller annet, som gjør at du får forstyrrelser.
(Intervjuobjekt 3).

Til slutt er det verdt å nevne at en av informantene føler at det lettere kan oppstå misforståelser i de virtuelle møtene, ettersom han ikke opplever de som noe særlig interaktive. Her påpeker informanten at det kan oppstå situasjoner hvor ting som burde bli sagt, ikke blir sagt, og at dette noen ganger skaper misforståelser. *“(…) det kan hende at det blir litt misforståelser og sånn. Ting som burde vært sagt, som ikke ble sagt*” (Informant 7). Denne meningen støttes av en annen informant, som opplever at det ikke er alltid hun forstår informasjonen som blir formidlet. Hun synes derimot at det noen ganger kan være vanskelig å komme til ordet for å få dette oppklart. Informanten opplever altså at kommunikasjonen ikke flyter like bra som det hadde gjort i et fysisk møterom, og at det derfor kan oppstå mindre misforståelser. Det at de virtuelle møtene noen ganger kan være mindre interaktive enn fysiske møter, kan altså medføre at kommunikasjonskvaliteten blir dårligere.

4.2.3 Nonverbal kommunikasjon

Når man bruker virtuelle alternativer til å kommunisere, vil det sannsynligvis bli vanskeligere å plukke opp på de nonverbale signalene som blir formidlet i kommunikasjonsprosessen. Vi har derfor valgt å undersøke hvorvidt informantene opplever at dette har hatt noen konsekvenser for deres forståelse av informasjonen som formidles. Her har vi følgelig spurt informantene om de opplever at det oppstår misforståelser på grunn av manglende nonverbale signaler.

Av intervjuene fremkommer det at et stort antall av informantene ikke opplever at det oppstår misforståelser som følge av manglende nonverbale signaler. Ved spørsmål angående dette, svarer blant annet en av informantene: *“Nei, ikke egentlig. Jeg synes også det at, det fungerer veldig bra. Jeg kan ikke si at jeg har opplevd at det har vært annerledes enn i de fysiske møtene”* (Intervjuobjekt 1). Det kan angivelig være vanskelig å få med seg absolutt alt av de nonverbale signalene som blir formidlet under de virtuelle møtene, men her nevner en av informantene at en likevel får med seg de viktigste – nemlig ansiktsuttrykk. *“(…) man får jo ikke med seg hele kroppsspråket, man gjør jo ikke det. Men samtidig så tenker jeg at det viktigste kroppsspråket, det kommer jo gjennom ansiktet”* (Intervjuobjekt 3). Selv om en ikke alltid får med seg alt av kroppsspråk og lignende, virker det ikke som om dette medfører noen større konsekvenser for kommunikasjonen. Innholdet i kommunikasjonen blir sannsynligvis ikke like “rikt” som når man kommuniserer ansikt-til-ansikt, men som oftest er ikke dette et problem i seg selv.

Men det er klart, du får ikke, du får jo ikke kroppsspråket, og liksom nyansene i kommunikasjon, like bra, som om når man treffer hverandre. Det blir jo noen nyanser som ikke er like bra. (...) Hvis alt er på stell, i forhold til lyd-bilde, og det fungerer bra, så tenker jeg at, da er det et ganske bra verktøy (...) trenger ikke bli så mange misforståelser der.

(Intervjuobjekt 2)

Basert på utsagnet ovenfor tolker vi det slik at informanten sjelden opplever at han går glipp av essensielle nonverbale signaler, så lenge alt det tekniske er på stell. Dette gjelder for flere av informantene, som blant annet opplever at dårlig kvalitet på kameraet til deltakerne i møtet fører til at de mister en del av den nonverbale kommunikasjonen. *“Men det er jo klart, en ser jo mindre av. Og spesielt hvis det er dårlig kamerakvalitet”* (Intervjuobjekt 4). Dette fører dog som regel ikke til at det oppstår noen misforståelser.

Videre virker det imidlertid som om noen av informantene har litt andre erfaringer angående den nonverbale kommunikasjonen i de virtuelle møtene. De opplever i mange tilfeller at det oppstår misforståelser på grunn av at det mangler nonverbale signaler, som ellers hadde vært til stede dersom kommunikasjonen foregikk ansikt-til-ansikt. *“Veldig ofte.(...) Altså det blir misforståelser (...) Èn ting er liksom sånn rent konkret informasjon, men når man skal formidle et litt bredere budskap så – ikke like godt”* (Intervjuobjekt 6). Utenom dette

meddeler også en av informantene at det er vanskeligere å plukke opp på nonverbale signaler når man kommuniserer med mennesker man ikke kjenner personlig.

Det at en del av den nonverbale kommunikasjonen uteblir kan naturlig nok være utfordrende i seg selv, men kanskje spesielt i møter med mennesker fra andre kulturer som i tillegg har et annet morsmål. I slike situasjoner er man gjerne nødt til å støtte seg på kroppsspråk, mimikk og annen nonverbal kommunikasjon for å forstå hva de egentlig sier, *“(...) og det klarer du ikke å fange opp hvis du ikke er til stede. (...) Den er jo blitt helt borte da”* (Intervjuobjekt 7). Informanten som kommer med denne påstanden, deltar i en god del virtuelle møter hvor han møter på denne utfordringen. Tidligere ville slike møter ha funnet sted fysisk. Han kommuniserer ofte med mennesker fra andre kulturer, og opplever det som vanskeligere å kommunisere med dem gjennom virtuelle kommunikasjonskanaler. *“Hvis du spør om de har gjort det eller om de forstår, så er svaret ja uansett (...) om ikke de egentlig vet hva du prater om. (...) Så det er jo vanskeligere”* (Intervjuobjekt 7).

4.2.4 Uformell kommunikasjon

Det fremkommer av analysen at samtlige informanter opplever at mye av den uformelle kommunikasjonen som en vanligvis får i fysiske møter, faller bort i de virtuelle møtene. En av årsakene til dette virker å være at de ikke alltid ser hensikten med å bruke tid på det i starten av et virtuelt møte. *“Du får litt mindre av det, for du orker ikke det der så lang tørrprat i begynnelsen”* (Intervjuobjekt 2). I tillegg finner vi at det gjerne eksisterer en tendens til å gå rett på sak i virtuelle møter *“(...) man går jo ofte direkte på sak når man er i de her virtuelle møtene”* (Intervjuobjekt 1), noe som fører til at en god del småprat forsvinner. En av informantene eksemplifiserer nedgangen i uformell kommunikasjon med å henvise til selve situasjonen da vi gjennomførte intervjuet, som ble gjort virtuelt:

(...) det er jo mindre uformell kommunikasjon ... Fordi at når man har et møte så er det jo sånn som nå, da er det liksom ... Vi småprater jo ikke om vær og vind og hva ungene dine gjorde i går. Så det er kanskje, når man møtes i virkeligheten, så er det kanskje litt mer sånn small talk da.

(Intervjuobjekt 3)

De aller fleste informantene opplever altså at det oppstår mye mindre uformell kommunikasjon i virtuelle møter, enn det som regel gjør i fysiske møter. *“Jeg tror det er mye mindre. Det er mye mindre småprat enn det var før. Man logger på akkurat Sharp når møtet*

begynner, og da begynner agendaen også” (Intervjuobjekt 8). Informanten forklarer at ved gjennomføringen av fysiske møter oppstår det naturlige situasjoner, både før og etter møtet, hvor hun deltar i småprat med sine kollegaer. Hun opplever derimot at disse situasjonene uteblir ved gjennomføring av møter virtuelt. *“Før så gikk man jo inn i et møterom mens alle satt seg, noen hentet kaffe, spurte man hva man hadde gjort i helga, (...) det er jo veldig mye sånn småprat som forsvinner, da”* (Intervjuobjekt 8). En av de andre informantene hevder at den uformelle kommunikasjonen så og si har blitt helt borte som følge av de virtuelle møtene: *“Den uformelle kommunikasjonen er nesten, altså ... ikke eksisterende lengre”* (Intervjuobjekt 6).

En del av informantene som opplever at det oppstår mindre uformell kommunikasjon under de virtuelle møtene enn det gjør i fysiske møter, ser ikke nødvendigvis på dette som utelukkende negativt. Som nevnt tidligere mener noen av informantene at det kan være positivt at de virtuelle møtene er mer skjerpet når det gjelder innholdet, ettersom norsk møtekultur ikke alltid er den beste. Når det gjelder møter med eksterne aktører (som for eksempel i kundemøter), virker det derimot som om det kan være noe negativt at man mister en del av den uformelle kommunikasjonen. Blant annet føler en av informantene at det kan være vanskeligere å bli kjent med folk, når man kun møtes virtuelt.

(...) du blir ikke kjent folk på helt samme måten, selv om vi prøver å legge opp til dialog mest mulig. (...) den verdien av å se hverandre, å bli kjent, og få de nyansene i kommunikasjonen og dialogen det – det mister man.

(Intervjuobjekt 2).

Enkelte av informantene deltar i virtuelle møter hvor det legges av tid i starten til småprat. Dette er ment å ha et sosialt formål. Informantene opplever at det blir mindre uformell kommunikasjon i de virtuelle møtene generelt, men at de *“(...) tar det igjen på mandagsmøtet uansett”* (Intervjuobjekt 4). Her nevner informanten at han av og til føler at det kan bli litt mye tullprat i de virtuelle møtene, og at dette ikke skiller seg så mye fra de fysiske møtene. *“(...) man prater mer tull, men det gjør en jo i virkelig liv også. Det har kanskje noe med personlighetene her å gjøre”* (Intervjuobjekt 4). Dette gjelder hovedsakelig møter med de andre ansatte, og ikke eksterne møter med kunder. Dermed opplever de at det kan oppstå uformell kommunikasjon også i virtuelle møter, men at man kanskje må ha et fokus på å lage rom for det.

Det kommer i tillegg frem at gjennomføringen av virtuelle møter ikke bare kan ha konsekvenser for den uformelle kommunikasjonen som vanligvis oppstår i forbindelse med selve møtet, men også for den uformelle kommunikasjonen som ofte oppstår utenfor dette. Flere av informantene opplever at store deler av interaksjonene deres med de andre kollegaene gjerne oppstår spontant, rundt omkring på arbeidsplassen. Ofte er dette i forbindelse med kaffepauser, lunsjpauser, eller på vei til og fra et møte. Når møtene ikke lengre gjennomføres fysisk, oppstår det færre av disse situasjonene, og dermed mister de store deler av den uformelle kommunikasjonen. Hvis man ikke trenger å forflytte seg for å delta på et møte, vil fysiske interaksjoner reduseres betraktelig, bare ved at den ansatte ikke behøver å gå ut fra kontoret sitt. I tillegg er det mange som sitter på hjemmekontor, som sannsynligvis medfører et enda mindre antall av slike forekomster.

(...) når man møter noen på kontoret så møter man noen tilfeldig i gangen, eller man overhører en samtale, og man blir stående med en kaffemaskin. Man blir også kanskje noen ganger tvunget til å snakke med folk – tvunget fordi du blir sittende ved siden av hverandre eller stående ved siden av – hvor man “og du, forresten? Ehm, jeg tenkte på noe ...” eller “åh, det vi snakket om i sted ...” eller “den mailen ...” Det forsvinner jo.

(Intervjuobjekt 6).

Videre er det verdt å nevne at et par av informantene føler at den uformelle kommunikasjonen ikke bare er viktig for det sosiale aspektet, men også for læringsutbyttet. Når de uformelle samtalene forsvinner, fjernes også flere situasjoner hvor hverdagslæring kanskje kan oppstå. Følgelig kan en tenke seg at en reduksjon i uformell kommunikasjon også vil medføre reduserte læringsmuligheter i bedriften.

(...) det vi lærer mest av, vi unge, det er den uformelle praten med de som har jobbet lenge i “gamet” da; og de her små korreksjonene og tipsene du får underveis, de får du ikke når du sitter hjemme. Så jeg vil si at jeg lærer ... Ja, 70% av det jeg lærer, skjer ikke i en formell setting.

(Intervjuobjekt 7).

(...) for min egen del så føler jeg at interdisiplinært arbeid er mye mindre eksisterende nå da, enn det var før. Du får rett og slett ikke med deg den der aktuelle

problemstillingen fra noen andre, som du kanskje kunne hjulpet dem med. Fordi, ja, det er ingen som prater med deg.

(Intervjuobjekt 5).

I hvor stor grad den uformelle kommunikasjonen faller bort ellers i organisasjonen, virker å være avhengig av hvorvidt de ansatte er fysiske til stede på arbeidsplassen og hvor ofte de deltar i fysiske interaksjoner med kollegaer. Sannsynligvis vil det også være avhengig av andre forhold, som for eksempel møtefrekvens, størrelse på organisasjonen og så videre. Hvis det er slik at det er en ganske stor organisasjon, kan en se for seg at antall fysiske interaksjoner mellom flere av organisasjonsmedlemmene vil reduseres etter hvert som møtene blir virtuelle. Er det derimot slik at det er en relativt liten organisasjon, hvor alle er lokalisert på et begrenset område, vil medlemmene i organisasjon sannsynligvis oftere delta i fysiske interaksjoner med hverandre – selv om flere av møtene gjennomføres virtuelt. I tillegg kan det tenkes at ansatte som tilbringer store deler av dagen i virtuelle møter, vil sjeldnere ha muligheten til å delta i fysiske interaksjoner med kollegaer utenfor møtene.

Ut ifra vår forståelse kan den opplevde nedgangen i uformell kommunikasjon likevel ha mye med den sosiale nedstengingen å gjøre, som finner sted på grunn av koronaviruset. Mange ansatte sitter på hjemmekontor, og de som *er* til stede på kontoret skal ikke ha noe særlig kontakt med andre. Det vil nok ikke bare være på grunn av at møtene gjennomføres virtuelt at informantene opplever det slik, og i en normal situasjon vil de virtuelle møtene sannsynligvis ikke ha like store konsekvenser for den uformelle kommunikasjonen i bedriften.

4.3 Arbeidsmiljø

Arbeidsmiljø er et begrep som omfatter svært mye, og som sannsynligvis kan defineres på flere forskjellige måter. Under intervjuene har vi spurt informantene om hva de selv legger i dette begrepet. De fleste nevner at arbeidsmiljøet omfatter både det fysiske og det sosiale miljøet på arbeidsplassen. Essensielt handler det om hvordan man har det på jobb og hvor godt man trives, særlig med hensyn til kollegaer, fasilitetene man befinner seg i, oppgavene man jobber med, og lignende. Som nevnt innledningsvis i dette kapitlet, har vi i denne studien fokusert mer på det sosiale aspektet av arbeidsmiljøet. Her har vi undersøkt hvorvidt informantene opplever at gjennomføringen av virtuelle møter har påvirket deres følelse av tilfredshet og tilhørighet, samt det sosiale fellesskapet, på arbeidsplassen.

4.3.1 Tilfredshet og tilhørighet

Det fremkommer av intervjuene at flere av informantene ikke opplever at de virtuelle møtene har hatt noen særlige konsekvenser for deres følelse av tilfredshet og tilhørighet på arbeidsplassen. Når vi spurte informantene om dette under intervjuet, svarte en av de: *“Nei. Hvis at jeg hadde sittet hjemme, så hadde jeg nok antakelig kanskje følt det – på hjemmekontor. Men, nei”* (Intervjuobjekt 3). Dette gjelder hovedsakelig informantene som er fysisk til stede på arbeidsplassen, og som ikke er like preget av sosial nedstenging som følge av koronapandemien. Det virker dermed som om gjennomføringen av virtuelle møter ikke har hatt så stor innvirkning på tilfredshet og tilhørighet for disse informantene, kanskje nettopp fordi det ikke har vært så mange andre forandringer i arbeidshverdagen deres. *“(...)kanskje er det fordi vi egentlig ikke har fått så store endringer som mange andre har. Men for vår del så har det ikke vært noe negativt med det”* (Intervjuobjekt 2). Dessuten nevner også en av informantene at hun faktisk kanskje føler seg *mer* tilfreds, da hun opplever at hun oftere får sett kollegaene sine etter at de begynte å gjennomføre flere møter virtuelt.

Jeg er jo på en måte mer tilfreds fordi at jeg kan kommunisere på en måte oftere med mine kollegaer sånn ansikt-til-ansikt – virtuelt ansikt-til-ansikt – enn før, (...) så på den måten så har det jo vært tilfredsstillende.

(Intervjuobjekt 1).

På en annen side har en del andre informanter opplevd at de virtuelle møter i større grad har påvirket deres følelse av tilfredshet og tilhørighet på arbeidsplassen. Disse erfaringene kommer sannsynligvis ikke bare fra det faktum at møtene gjennomføres virtuelt. De vil nok også være sterkt preget av at de sitter på hjemmekontor eller alene på kontoret store deler av dagen. Flere av informantene opplever at de blir veldig alene, når de for eksempel sitter på hjemmekontor, ettersom de ikke har mulighet til å delta i sosiale interaksjoner med sine kollegaer. Ved spørsmål om de virtuelle møtene har påvirket informantenes følelse av tilfredshet og tilhørighet, svarer en av de:

Ja, det har jo det. (...) Og jeg tror at grunnen til det, er at man ikke kan ... Man sitter alene. Og når du er ferdig i et møte så legger du på, og da sitter du veldig alene. Mens på jobben så går du ut av et møterom, og så setter du deg på plassen din – hvor det er andre mennesker, veldig tett likevel, og du kommer kanskje fort over på andre tanker, eller ... Ja, kan liksom drøfte ting som ble snakket om i møtet.

(Intervjuobjekt 8).

Basert på utsagnet ovenfor virker det som om informanten er veldig påvirket av å sitte på hjemmekontor. En kan likevel tenke seg at hun ville følt seg noe alene, selv om hun hadde vært på kontoret, og alle møtene fortsatt ble gjennomført virtuelt. Ved at møtene gjennomføres virtuelt, reduseres de fysiske sosiale arenaene, noe som sannsynligvis vil føre til at man ikke treffer på kollegaene sine like ofte. En annen informant forteller videre at *“man mister tilhørigheten”* (Intervjuobjekt 6), når man ikke ser kollegaene sine hver dag. Hun opplever at det er lett å glemme folk når det har gått lang tid siden man så de sist, i tillegg til at det er lett å føle seg glemt av andre.

Videre fremhever et par av informantene at de blir mer sliten nå, enn de gjorde før når de fleste møtene ble gjennomført fysisk. Dette gjelder både for en som sitter på hjemmekontor og en som sitter på kontoret sitt på arbeidsplassen. Her kommer det frem at de blir mentalt sliten av å ha så mange virtuelle møter i løpet av arbeidsdagen, i tillegg til at det blir slitsomt å være på det samme kontoret eller den samme plassen hele dagen. Når informantene måtte være fysisk til stede under et møte, fikk de et avbrekk når de beveget seg mellom kontoret og plassen hvor møtet skulle holdes. Følgelig kan dette tenkes å ha noen konsekvenser for trivsel på jobben.

Utover dette gir en av informantene uttrykk for at personlighet kan ha mye å si for hvorvidt de virtuelle møtene påvirker ens følelse av tilfredshet og tilhørighet. Informanten føler selv at han er en relativt utadvendt person og at han derfor trives best med å omgås fysisk med sine kollegaer, samt at han blir mer tilfreds av mye sosial interaksjon. *“Jeg føler det er litt apatisk å sitte hjemme på sånne virtuelle møter hele dagen. (...) motivasjon og tilfredshet er lavere, (...) Men her tror jeg at personlighet spiller veldig sterkt inn”* (5). Han nevner derimot at flere av hans kollegaer, som kanskje identifiserer seg mer som introverte, stortrives med å arbeide hjemmefra.

4.3.2 Sosialt fellesskap

Når det gjelder det sosiale fellesskapet gir store deler av informantene uttrykk for at dette ikke har endret seg noe særlig, selv om flere av møtene nå gjennomføres virtuelt. Disse informantene har stort sett daglig kontakt med hverandre, og de sosiale interaksjonene utenfor møtene eksisterer på omtrent lik linje som tidligere. Informantene nevner derimot at i

den perioden de hadde hjemmekontor, merket de at nedgangen i fysiske interaksjoner fikk konsekvenser for det sosiale fellesskapet.

Det gjorde jo kanskje det når (...) vi hadde hjemmekontor. Vi har jo ikke hatt det hele tiden, vi hadde det bare en kort periode. Men det er klart, det er jo ikke det samme å ha hjemmekontor og møtes på nett. (...) Så da kjente vi nok veldig på (...) at vi, ja, savnet hverandre og at det var (...) litt trist å bare se hverandre digitalt. Men så lenge vi også er her fysisk, så er det ikke et problem.

(Intervjuobjekt 2).

Ut ifra vår forståelse har altså gjennomføringen av virtuelle møter ikke påvirket det sosiale fellesskapet på arbeidsplassen i noe særlig stor grad, for de informantene som er fysisk til stede på kontoret og som fortsatt har muligheten til å møte på kollegaene sine når de ønsker. Det virker som om disse får oppfylt sine sosiale behov på arbeidsplassen utenfor de virtuelle møtene.

På en annen side virker det som om gjennomføringen av virtuelle møter vil ha en del konsekvenser for det sosiale fellesskapet på arbeidsplassen, dersom man ikke har muligheten til å delta i fysiske interaksjoner med kollegaene sine. En av informantene nevner her at de virtuelle møtene ikke tilfredsstiller noen av de sosiale behovene han har på arbeidsplassen. Dette kommer fra en informant som har vært fysisk til stede på kontoret, sammen med et begrenset antall andre ansatte. Likevel føler han at de virtuelle møtene har påvirket det sosiale fellesskapet på en negativ måte. *“Jeg synes ikke kommunikasjon virtuelt tilfredsstiller noen sånne sosiale behov på arbeidsplassen”* (Intervjuobjekt 5). Informanten nevner videre at han kanskje har fått en tettere tilknytning til de ansatte som er tillatt å være på arbeidslokalet, men at han føler han har blitt mer distansert fra de som han ikke får sett like ofte.

Som vi gjennomgikk tidligere, mister man som regel mye av den uformelle kommunikasjonen når man gjennomfører møter virtuelt i stedet for fysisk. Det kan derfor tenkes at de virtuelle møtene i mindre grad vil tilfredsstille sosiale behov som de ansatte har. Av intervjuene med et par av informantene som sitter mye på hjemmekontor, fremkommer det at det har blitt forsøkt å innføre virtuelle møter med et sosialt formål, nettopp for å skape en arena hvor de ansatte kan delta i uformell interaksjon med kollegaene sine. Informantene gir imidlertid uttrykk for at dette ikke alltid er like suksessfullt, ettersom det kan være

vanskelig å skulle delta i slik interaksjon via virtuelle kommunikasjonskanaler. Mange opplever at det blir dårlig flyt i samtalene, og at det kanskje blir litt unaturlig å skulle konversere på denne måten når det kun er én og én som snakker. I tillegg nevnes det at hvorvidt disse møtene blir suksessfulle, kommer litt an på personene som deltar. Noen er ikke like flinke på å kommunisere virtuelt, og vil derfor påvirke hvor godt samtalene flyter.

Man prøver jo å ha sosiale møter, (...) men det blir jo litt sånn stakkato; det er vanskelig å liksom få den der flyten i dialogen, man snakker jo ofte over hverandre (...) Så, man kan ha en samtale som går frem og tilbake, men (...) det er bare én og én som snakker. Så når du snakker da, så hører jo alle hva du sier, og for noen så er det kanskje skummelt.

(Intervjuobjekt 6).

4.4 Effektivitet

Når det gjelder effektivitet har vi valgt å se nærmere på hvorvidt de ansatte opplever om de virtuelle møtene er effektive, særlig sammenlignet med fysiske møter. I tillegg ser vi nærmere på hvilke andre konsekvenser informantene opplever at de virtuelle møtene har hatt for effektiviteten ellers i arbeidshverdagen. Ved analyse av datamaterialet kommer det frem to faktorer som er viktige med hensyn til effektiviteten i slike møter; tidsbruk og tekniske problemer/utfordringer. En annen ting som angivelig påvirker effektiviteten, er hvorvidt de ansatte får med seg det som blir formidlet under møtet. I hovedsak handler dette om hvor engasjerte de er i møtet og om de klarer å følge med på det som blir sagt. Essensielt sett handler det om oppmerksomhet under gjennomføringen av virtuelle møter. Hvis det er slik at de ansatte ikke får med seg alt som blir formidlet, og de opplever at det ofte er ting som må oppklares i ettertid, kan dette antakeligvis føre til redusert effektivitet.

Til å begynne med spurte vi informantene om hva de oppfatter som et effektivt virtuelt møte. Svarene vi fikk gikk i stor grad ut på det samme; i utgangspunktet er et virtuelt møte effektivt dersom en får gjort det en skal, innenfor den tidsrammen som er satt. Det skal være et møte med et klart formål, og man skal holde seg til agendaen.

4.4.1 Tidsbruk

Det fremkommer av intervjuene at en del av informantene opplever at de virtuelle møtene gjerne tar *mindre* tid å gjennomføre enn fysiske møter. “*Det går kortere tid, fordi man ikke har alt det der utenom-snakket – det blir mye mindre. Det går forttere, så mer effektivt*”

(Intervjuobjekt 2). Informantene opplever at tiden i selve møtet går mer direkte på agendaen, og at dette ofte øker effektiviteten ved gjennomføringen av møtet. De nevner også at utenom-snakket, altså den uformelle kommunikasjonen, har en tendens til å ta mer plass i fysiske møter enn i virtuelle, og at dette noen ganger kan føre til sløsing av tid.

Den sosiale biten blir kanskje viktigere i de fysiske møtene, eller kan ta litt mer plass, av og til, enn kanskje det faglige som man ønsker å jobbe med. Så jeg synes man blir litt mer konkret og litt mer effektiv i et digitalt møte.

(Intervjuobjekt 1).

Det viser seg også at det ikke nødvendigvis bare er tiden som går til møtet i seg selv som oppleves som mer effektiv, men også tiden rundt møtet. Når et møte tar sted fysisk, må man forflytte seg fysisk til det stedet hvor møtet skal gjennomføres. Da må man gjerne være litt før tiden; for å hente seg kaffe, finne plassen sin, og slikt. Dette slipper du, mest sannsynlig, når møtet blir virtuelt. I tillegg kan det være lang reisevei til og fra enkelte møter, og noen ganger kan dette oppta svært mye tid. Enkelte av informantene opplever at dermed at de utnytter tiden bedre i virtuelle møter.

(...) i et fysisk møte, da må du være der kanskje ti minutter/kvarter før tiden. På et virtuelt møte så møter jeg opp akkurat ett minutt før (...) eller akkurat når klokka er der. Så du utnytter jo tiden kanskje litt bedre.

(Intervjuobjekt 3).

(...) det er en veldig effektiv måte å jobbe på. Du slipper å reise, du slipper å kjøre til noen for å møte dem fysisk. Så det er jo en kjempefordel at man får mer ut av arbeidstiden sin. Du får ikke den her dødtiden, rett og slett.

(Intervjuobjekt 3)

Imidlertid er det ikke alle som erfarer at de virtuelle møtene blir mer effektive med tanke på tiden som går til å gjennomføre møtet. En god del andre informanter opplever at de virtuelle møtene gjerne har en tendens til å ta *lengre* tid enn fysiske møter, og heller at “*virtuelle møter går veldig ofte over tiden*” (Intervjuobjekt 6). Informanten som kommer med dette utsagnet forklarer at store deler av dagen går til å gjennomføre møter, og når flere av disse går over tiden, vil dette naturligvis kunne få konsekvenser for resten av arbeidsdagen. “*(...) det tar mer tid med digitale møter, selv om man skulle tro at det var mer effektivt*”

(Intervjuobjekt 6). Når møtene tar lengre tid enn planlagt, fører det også ofte at viljen til å interagere i møtet går ned. Hun har selv mange ganger unnlatt å delta i diskusjoner, selv om hun egentlig ønsket å si noe, fordi møtet allerede hadde gått over tiden. Dersom informanten hadde valgt å si noe, hadde møtet blitt enda mer forsinket. Folk hadde kanskje gått glipp av sin eneste pause eller kommet for sent til neste møte som er booket i kalenderen. Informanten opplever det som at hun er *“mentalt ferdig, når vi har gått fem minutter/ti minutter over tiden”* (Intervjuobjekt 6).

Videre kommer det også frem et viktig poeng hos en av informantene; nemlig at virtuelle møter har *“(…) større krav til planlegging, større krav til forberedelser før møtet”* (Intervjuobjekt 5), noe som mulig kan senke effektiviteten til møtet. Informanten meddeler at planleggingen og forberedelsene før møtet kan føre til at selve møtet blir mer effektivt, men at tiden før potensielt kan føre til et større effektivitetstap. *“(…) fordi du kunne tatt det på sparket, i en annen setting”* (Intervjuobjekt 5). En annen ting som er verdt å nevne, er at det ikke bare er hvordan møtet gjennomføres som vil påvirke hvor lang tid som går til gjennomføringen av møtet, men også hvem som deltar. *“Det har så mye å si med hvem som deltar og hvem som er møteinnkaller”* (Intervjuobjekt 7). Informanten forteller at hun opplever ulik grad av deltakelse i møtet på flere kollegaer, avhengig av om møtet gjennomføres fysisk eller virtuelt. Her legger hun til at det ofte *“(…) kan bli mer tomprat i de her virtuelle møtene, fordi at enkelte soner ut”* (Intervjuobjekt 7). Dersom det er ti stykker i et møte, er det kanskje bare tre som egentlig følger med. Dette kan føre til at møtene kan ta lengre tid enn nødvendig.

4.4.2 Tekniske problemer

En av ulempene med å gjennomføre møter virtuelt i stedet for fysisk, er at det kan oppstå tekniske problemer. Det kan tenkes at dette eventuelt trekker effektiviteten ned, noe man unnslipper i de fysiske møtene. Følgelig har vi valgt å undersøke hvorvidt de ansatte ofte opplever at det oppstår tekniske problemer, og om dette har hatt noen konsekvenser for effektiviteten under møtene.

Det kommer fram av intervjuene at enkelte informanter *av og til* treffer på tekniske utfordringer i forbindelse med de virtuelle møtene, mens andre så og si *alltid* opplever tekniske problemer. En av informantene nevner at han ofte opplever at skjermen blir svart under møtene, at noen har problemer med lyd og/eller bilde, at det tar lang tid før folk klarer å logge seg inn på møtet, eller at folk har dårlig nettforbindelse. Videre nevner en annen av

informantene at han opplever at det daglig oppstår utfordringer knyttet til teknologien. Han eksemplifiserer dette med å fortelle at det hadde oppstått et eller annet teknisk problem i alle møtene han hadde deltatt på i løpet av dagen, før intervjuet med oss. “(...) *det skjer daglig. (...) i alle møtene jeg har vært på i dag, så har det oppstått et eller annet teknisk problem*” (Intervjuobjekt 5). Informanten gir imidlertid uttrykk for at det som regel ikke er noe stor problematikk knyttet til disse problemene. Han føler at det selvfølgelig kan gå utover effektiviteten til en viss grad, men at det stort sett bruker å gå greit å løse de tekniske problemene uten at det medfører større konsekvenser for effektiviteten i møtet. Andre opplever derimot at de tekniske problemene noen ganger kan føre til at de virtuelle møtene blir litt mindre effektive: “(...) *kanskje det er mer sånne tekniske ting som tar opp tid da, i så fall. Så det trekker litt ned på effektiviteten*” (Intervjuobjekt 4).

Basert på intervjuene virker det altså som om de fleste av informantene til tider opplever at det oppstår tekniske problemer i de virtuelle møtene. Det er likevel verdt å nevne at de tekniske problemene antakeligvis handler mer om brukerkunnskap, og ikke nødvendigvis om at det er noe galt med programvaren som brukes. Ved spørsmål om informantene opplever at det oppstår tekniske problemer under de virtuelle møtene, svarer en av de: “*Teknisk og teknisk ... altså brukerkunnskapen er veldig varierende*” (Intervjuobjekt 7). Det virker som om det er lettere for at det oppstår slike utfordringer, i situasjoner hvor møtedeltakere ikke har så mye erfaring med å gjennomføre virtuelle møter. I tillegg meddeler et par av informantene at de tekniske problemene ofte oppstår som følge av dårlig internettforbindelse. Hvis man har dårlig internettforbindelse, er det lettere for at lyd og/eller bilde under de virtuelle møtene blir dårligere og stopper opp. Som vi allerede har vært inne på tidligere, opplever også informantene at det vanligvis oppstår flere tekniske problemer desto flere som deltar i møtet.

Samlet sett finner vi at eventuelle tekniske problemer *kan* trekke ned effektiviteten til de virtuelle møtene. Vi forstår det likevel sånn at de tekniske problemene ikke nødvendigvis medfører noen spesielt store konsekvenser for effektiviteten i bedriftene. Det virker som om sannsynligheten for at det oppstår slike utfordringer, i stor grad avhenger av brukerkunnskap og antall møtedeltakere.

4.4.3 Oppmerksomhet

Gjennom intervjuene kommer det frem at omtrent halvparten av informantene opplever å få med seg informasjonen som blir formidlet i de virtuelle møtene, i hvert fall det de oppfatter

som relevant. *“Ja (...) generelt, så lenge ikke folk snakker over hverandre eller at en ikke kan høre de skikkelig”* (Intervjuobjekt 4). En av informantene nevner at det ikke er alltid han får med seg alt som formidles under virtuelle møter, men at dette ikke nødvendigvis skiller seg fra fysiske møter. *“Nei. Ikke alltid. (...) jeg får ikke med meg alt i vanlige møter heller”* (Intervjuobjekt 5). Det kan imidlertid virke som om dette i større grad handler om informasjonen som formidles i møtet, og ikke den valgte kommunikasjonskanalen. Informanten som kommer med denne kommentaren, legger også til at kommunikasjonen er av god nok kvalitet til at en bør kunne oppfatte alt som sies, men at det ikke er alt innholdet som virker like relevant eller interessant.

(...) kommunikasjonen er klar og tydelig nok, til at man burde være i stand til å få med seg informasjonen. Men jeg tror at det er flere som sitter og hører etter med et halvt øre, i mange sammenhenger.

(Intervjuobjekt 5).

Det er derimot stor enighet i at man har mye lettere for å bli distraheret i et virtuelt møte, enn i fysiske møter. *“du kan lett la deg forstyrre, (...) fordi at du kan. Du har liksom muligheten til det. (...) Det er lett å bli avledet”* (Intervjuobjekt 3). Informantene meddeler at de ofte ender opp med å gjøre andre ting, samtidig som de deltar på møtet. Som en konsekvens vil de ikke få med seg *alt* som blir formidlet. Hvorvidt dette går utover effektiviteten til møtet vil nok også avhenge av en rekke andre faktorer.

Det kan jo være at man detter ut og gjør andre ting også. Og det tror jeg jo noen gjør. Hvis man har mye å gjøre, også kommer det inn en mail, også svarer man på det, også følger man ikke helt med på det som skjer.

(Intervjuobjekt 2).

Informantene gir uttrykk for at innholdet i møtet har mye å si for oppmerksomheten, og at møter som virker mindre interessante er vanskeligere å konsentrere seg om. *“(...) jeg kan jo og merke det at jeg, av og til, hvis jeg er på et eller annet som jo kanskje ikke er så spennende, (...) kan dette litt ut innimellom, også hoppe inn når jeg skal snakke”* (Intervjuobjekt 2). Dette har man ikke like stor mulighet til i fysiske møter. Hvis møtet foregår virtuelt, har deltakerne alternativet til å skru av kameraet – og dermed muligheten til å gjøre andre ting. Dersom de velger å slå av kamera under møtene, kan *det* igjen gjøre det vanskeligere å konsentrere seg om møtet, ettersom man bare sitter å ser på en svart skjerm.

Dette vil sannsynligvis også medføre at det er enda lettere å bli distraherert og gjøre andre ting, uten at andre nødvendigvis legger merke til det. *“Hvis du er ti i et møte, så er det kanskje bare tre som egentlig følger med”* (Intervjuobjekt 7). De opplever at det kan være vanskelig å konsentrere seg om møtene, og at det er lett å gjøre andre ting som for eksempel å sjekke e-post, sosiale medier eller lignende.

(...) det er jo selvfølgelig at man kan blitt sånn distraherert, (...) hvert fall hvis man ikke har kamera på. (...) hvis man skrur av kameraet så er det jo fort gjort å gjøre andre ting enn det man egentlig skulle gjøre. Så lenge det er på, så kan man jo i hvert fall virke litt interessert.

(Intervjuobjekt 1).

Videre får vi forståelse for at det kanskje gjennomføres flere møter når de er virtuelle, enn når de ble gjennomføres fysisk. Det er mye enklere å invitere til et virtuelt møte enn et fysisk møte, og dermed har også terskelen for å invitere til et møte gått ned. *“(...) du bare inviterer noen som også skal være med”* (Intervjuobjekt 5). *“Når man har digitale møter så er det lettere å kalle inn og invitere flere. Så man inviterer kanskje litt mer enn man må, for å ikke utelukke noen, enn når man er fysisk”* (Intervjuobjekt 6). Dette har resultert i at flere av informantene sitter i møter de vanligvis ikke ville deltatt på – møter som oppleves som mindre relevante. Dette vil kunne gå ut over engasjementet til deltakerne i møtet, og det kan bli enda lettere å bli distraherert og miste oppmerksomheten.

(...) det er lettere å sone ut hvis du deltar på et tre timers Teams møte, hvor du egentlig bare skal delta ti minutter annenhver time, så er det lett å bare ha det gående i bakgrunnen mens du gjør noe helt annet samtidig.

(Intervjuobjekt 7).

Dersom deltakerne i møtet ikke egentlig følger med, kan dette sannsynligvis medføre at møtet blir ineffektivt. Hvis informasjonen som blir formidlet under møtet ikke når frem, kan det bli nødvendig å gjenta eller å oppklare den ved en senere anledning. Flere av informantene opplever at ting ofte må oppklares i ettertid av et virtuelt møte. *“(...) jeg føler at det er mye ting som må oppklares i etterkant”* (Intervjuobjekt 7). *“Det hender at jeg ringer opp igjen til noen, etter Teams-møtet, for å oppklare noe”* (Intervjuobjekt 8). Det er oftest i større møter at informantene opplever dette, og kanskje spesielt i større internasjonale møter.

(...) ikke sånn én til én, men litt større møter, eller hvor man ikke snakker samme språk, hvor kanskje én av sidene, eller begge sidene, har litt dårlig forbindelse (...)
Det er ofte litt sånn “Oi, åja, var det jeg som skulle gjøre det ja.” Det skjer.

(Intervjuobjekt 6).

4.4.4 Andre konsekvenser for effektiviteten

Det å gjennomføre virtuelle møter kan tenkes å ha flere konsekvenser for effektiviteten i arbeidshverdagen. Fra en del av informantene oppfatter vi det slik at de stort sett føler at det øker effektiviteten deres. Flere opplever som nevnt de virtuelle møtene i seg selv som mer effektive; de tar mindre tid å gjennomføre og man oppnår det samme som i et fysisk møte. Dermed frigjøres en del tid, som de ellers ville brukt i et møte, og som de nå kan benytte seg av til annet arbeid. *“Man får mer tid til å gjøre det man skal gjøre. Så det har jo gjort at man er mye mer effektive, (...) vi er mer effektive i løpet av arbeidsdagen”* (Intervjuobjekt 1). Eksempelvis opplever en av informantene at hun kan ta på seg flere oppdrag, og dermed levere flere effektive timer til sin arbeids- eller oppdragsgiver.

Andre konsekvenser som kommer frem, handler om reising til og fra møter. Flere informanter opplever det som svært fordelaktig å slippe lange reiser til og fra møter. Ett enkelt møte kan i noen tilfeller oppta en hel arbeidsdag. En informant forteller at hun noen ganger må reise fra Alta til Kautokeino, og tilbake igjen, kun for å delta på et fysisk møte som varer i kanskje en til to timer. Nå som møtene gjennomføres virtuelt, slipper hun disse lange reisene. *“Jeg føler jo egentlig at, for min del, som hadde en jobb med masse reising, så har det jo ført til at (...) jeg reiser jo nesten ingenting lenger. Og det har jo vært superdeilig”* (Intervjuobjekt 3). Informanten meddeler at dette har hatt positive konsekvenser for arbeidshverdagen, og at effektiviteten i arbeidet har økt. *“Jeg tror det er mange som har innsett at de kan begrense jobbreiser, og fysiske reiser til møter, ganske mye”* (Intervjuobjekt 2). En annen informant nevner også at han ukentlig deltok på fysiske møter utenlands, men at han nå slipper dette – noe han anser som positivt for effektiviteten i arbeidshverdagen.

Imidlertid er det ikke alle som opplever at effektiviteten ellers i arbeidshverdagen har økt. Som vi allerede har gjennomgått, deltar enkelte informanter i langt flere møter nå enn tidligere – ettersom de nå blir gjennomført virtuelt. Samtlige av disse informantene føler at store deler av dagene deres tilbringes i møter, og de fleste opplever at dette kan være hemmende for både produktiviteten og effektiviteten i arbeidshverdagen. *“Problemet er jo at det er så innmari mange av dem”* (Intervjuobjekt 8). *“Møtefrekvensen er litt hemmende for*

produktiviteten og effektiviteten i arbeidshverdagen din” (Intervjuobjekt 5). Ettersom møtefrekvenser har økt, føler informantene at de har fått mindre tid til å gjennomføre andre arbeidsoppgaver innimellom møtene. *“Jeg føler at jeg produserer mye mindre, personlig (...) fordi at man bruker mer tid i møter”* (Intervjuobjekt 5). Det fremkommer at det også har blitt vanskeligere å faktisk komme i gang med andre oppgaver, siden de har så kort tid på seg mellom hvert møte. En av informantene meddeler at han ofte opplever at han ikke klarer å sette i gang med noe nytt eller plukke opp det han holdt på med tidligere, dersom han vet at det for eksempel bare er et kvarter til han skal delta i et nytt møte. Informanten merker at dette kan føre til at arbeidshverdagen blir litt oppstykket, og man får mange av disse kvarterene hvor man egentlig ikke gjør noe som helst. Dette kan imidlertid være en konsekvens av hjemmekontor, og informanten nevner selv at han tror det har mye å si hvordan lokasjon man befinner seg på. Hvis man sitter på sitt eget kontor på arbeidsplassen sin, hadde det kanskje ikke vært like vanskelig å gjennomføre arbeidsoppgavene sine innimellom de virtuelle møtene. En annen informant meddeler likevel noe lignende, og forteller at hun synes det er vanskelig å komme i gang med oppgaver eller plukke opp der hun slapp sist, når det er så mange møter å delta på i løpet av arbeidsdagen. *“Jeg merker også at man blir oftere avbrutt i arbeidshverdagen (...) Så hvis du hele tiden har de avbrytelsene, så er det vanskelig å få til flyten”* (Intervjuobjekt 6). Det blir kanskje verre når man sitter på hjemmekontor, men slik vi forstår det vil en høy møtefrekvens sannsynligvis føre til at arbeidshverdagen blir mer oppstykket, og det kan dermed bli vanskeligere å gjennomføre andre arbeidsoppgaver.

Det fremkommer altså av intervjuene at gjennomføringen av virtuelle møter kan ha både positive og negative konsekvenser for effektiviteten ellers i arbeidshverdagen. Noen av informantene føler at gjennomføringen av virtuelle møter frigjør tid som de får brukt på annet arbeid, og at arbeidshverdagen derfor blir mer effektiv. De fleste informantene opplever også at det er lettere og mer effektivt å gjennomføre møter med kollegaer og eventuelt kunder, som er lokalisert på andre områder eller i andre land. Vi tolker det likevel slik at mange av informantene opplever at de blir mye mer *tilgjengelig* når møtene gjennomføres virtuelt, noe som kan føre til at møtefrekvensen øker og effektiviteten avtar. En av informantene påpeker at *“(...) det blir mye mer ineffektivt, med å ha så mye møter i kalenderen”* (Intervjuobjekt 8).

4.5 Oppsummering av resultater

Hittil har vi presentert resultatene som fremkommer av intervjuene vi gjennomførte i forbindelse med denne undersøkelsen. Dette har medført et relativt omfattende resultatkapittel, og vi vil derfor oppsummere resultatene i tabellen nedenfor.

Tabell 2: Oppsummering av resultater

Det virtuelle møtet	<ul style="list-style-type: none">- Mesteparten av de virtuelle møtene som gjennomføres oppleves som nødvendige, når det gjelder informasjonen som formidles.- En god del av møtene kunne gjerne vært erstattet av andre kommunikasjonskanaler, som for eksempel e-post.- Virtuelle møter oppleves ikke som en <i>likeverdig</i> erstatning til fysiske møter, men oppleves som en god substitutt.- Virtuelle møter er gjerne mer faglig fokuserte enn fysiske møter, og de oppleves som mer seriøse.- De virtuelle møtene oppleves som en mer likeverdig erstatning desto færre møtedeltakere der er.- Fysiske møter foretrekkes som regel fremfor virtuelle møter, annet enn i situasjoner hvor det er mer hensiktsmessig å gjennomføre dem virtuelt; for eksempel for å slippe lange reiser til og fra møter.
Kommunikasjon	<ul style="list-style-type: none">- Kommunikasjonen i virtuelle møter blir gjerne mindre interaktiv enn i fysiske møter. Terskelen for å ta ordet er høyere, og det oppleves som vanskeligere å bryte inn for og si noe.- Kvaliteten på kommunikasjonen oppleves hovedsakelig som god, og der oppstår sjelden misforståelser. Kommunikasjonskvaliteten ser også ut til å gå ned, desto flere møtedeltakere der er.- Misforståelsene som oppstår, virker i stor grad å være grunnet eventuelle tekniske problemer eller manglende brukerkunnskap blant deltakerne i møtet.- Den nonverbale kommunikasjonen kan være utfordrende å få med seg i virtuelle møter. Det virker ikke som dette fører til at det oppstår misforståelser i de fleste møter, men det kan være utfordrende i møter med mennesker man ikke kjenner, mennesker fra andre kulturer eller med andre morsmål.- Den uformelle kommunikasjonen forsvinner nesten helt i møter som gjennomføres virtuelt. Naturlige krysningpunkt hvor uformell kommunikasjon vanligvis oppstår, reduseres når møtene blir virtuelle. Hvorvidt uformell kommunikasjon oppstår ellers, ser ut til å være avhengig av om de ansatte er fysisk til stede på arbeidsplassen eller ikke.
Arbeidsmiljø	<ul style="list-style-type: none">- Gjennomføringen av møter virtuelt virker ikke å ha noen konsekvenser for tilfredshet og tilhørighet dersom ansatte er fysisk til stede på arbeidsplassen.

	<ul style="list-style-type: none"> - Ansatte kan bli mer tilfredse av å gjennomføre virtuelle møter (i stedet for å ta en telefonsamtale eller sende e-post), slik at de får sett kollegaer “ansikt-til-ansikt” oftere. - Virtuelle møter har få eller ingen konsekvenser for det sosiale fellesskapet når ansatte fortsatt har muligheten til å delta i sosiale interaksjoner med kollegaer utenfor møtene. - Ansatte som ikke deltar i fysiske interaksjoner med kollegaene sine får ikke oppfylt sine sosiale behov på arbeidsplassen, når møtene gjennomføres virtuelt. - Opplevs at man blir mindre tilfredse av å tilbringe store deler av dagen i virtuelle møter. Ansatte blir mentalt sliten av å sitte foran en skjerm over lengre perioder, og de får ingen avbrekk dersom de ikke behøver å forflytte på seg for å delta i møter. - Det oppleves at man kan miste tilhørigheten dersom man ikke får omgått kollegaer fysisk utenfor de virtuelle møtene.
Effektivitet	<ul style="list-style-type: none"> - Det oppleves som fordelaktig at man slipper å forflytte seg fysisk for å delta i virtuelle møter; spesielt hvis man slipper lange reiser. - De virtuelle møtene oppleves som både mer og mindre effektive enn fysiske møter. Noen antyder at det tar mindre tid å gjennomføre et møte virtuelt ettersom de er mer faglig skjerpet, mens andre antyder at et virtuelt møte ofte går over tiden og at de sjelden blir ferdig med det de skulle innenfor tidsrammen som er satt. - Tekniske problemer oppstår ofte i virtuelle møter, men de ansatte opplever ikke at dette går ut over effektiviteten ved gjennomføringen av møtet. De tekniske problemene oppstår som regel på grunn av manglende brukerkunnskap eller dårlig internettforbindelse. - Det oppleves som vanskeligere å konsentrere seg i virtuelle møter, og mange soner ut eller ender opp med å gjøre andre ting mens møtet pågår. - Informantene opplever at de får med seg det viktigste av informasjon som blir formidlet i de virtuelle møtene, men at de ikke får med seg <i>alt</i> som blir formidlet. Det oppleves som vanskeligere å konsentrere seg i møter som gjennomføres virtuelt, og spesielt i store eller internasjonale møter. - En høy møtefrekvens vil virke hemmende for effektiviteten ellers i arbeidsdagen. Det blir vanskelig å komme i gang med eget arbeid, samt at det også blir lite tid til det.

5.0 Diskusjon

I dette kapittelet skal vi diskutere funnene våre fra kapittel 4, med utgangspunkt i teorien som ble presentert i kapittel 2. Problemstillingen i denne oppgaven er:

“Hva kan være konsekvensene av å gjennomføre møter virtuelt i organisasjonen?”

Her vil vi starte med å diskutere hvilke konsekvenser vi finner at gjennomføringen av virtuelle møter kan ha for kommunikasjonen i organisasjonen – spesielt den som oppstår i møtene, men også noe av kommunikasjonen som vanligvis oppstår utenfor disse. Deretter vil vi diskutere hvilke konsekvenser de virtuelle møtene kan ha for arbeidsmiljøet i organisasjonen, da med hensyn til det sosiale fellesskapet og de ansattes følelse av tilfredshet og tilhørighet på arbeidsplassen. Videre ser vi nærmere på konsekvensene gjennomføringen av virtuelle møter kan ha for effektiviteten. Her fokuserer vi ikke bare på hvorvidt det kan være mer eller mindre effektivt å gjennomføre møter virtuelt i forhold til fysisk, men også på hvorvidt det å gjennomføre møter virtuelt kan ha noen konsekvenser for effektivitet ellers i arbeidshverdagen. Til sist diskuterer vi det virtuelle møtet. Denne delen handler hovedsakelig om hvorvidt de virtuelle møtene oppleves som nødvendige, sett i sammenheng med den valgte kommunikasjonskanalen og formålet med møtet, i tillegg til hvorvidt et virtuelt møte oppleves som en god erstatning for et fysisk møte. Selv om dette egentlig ikke handler om konsekvenser av å gjennomføre møter virtuelt, mener vi at det vil være interessant å se nærmere på disse funnene i sammenheng med denne studien.

5.1 Kommunikasjon

Ifølge medierikhetsteorien har videokonferanser høy medierikhet, og antyder derfor at de skal kunne tillate kommunikasjon som er tilnærmet lik ansikt-til-ansikt kommunikasjon (Daft & Lengel, 1986; Kaufmann & Kaufmann, 2009). Hvorvidt det oppleves slik, skal vi diskutere her.

Ansikt-til-ansikt kommunikasjon er som regel interaktiv ettersom den gir muligheten til raske tilbakemeldinger, i tillegg til at det er enkelt å plukke opp på signaler for hvor det er naturlig å ta ordet i en kommunikasjonsprosess som finner sted fysisk (Sacks, Schegloff & Jefferson, 1974). I henhold til medierikhetsteorien bør kommunikasjonen i virtuelle møter også være interaktiv, nettopp fordi de tillater rask tilbakemelding. Likevel finner vi at kommunikasjonen i de virtuelle møtene ofte oppleves som mindre interaktiv enn i fysiske møter. I et fysisk møte er det gjerne enklere å se hvor det er naturlig å ta ordet. Dette trekkes frem av O’Conaill et al.

(1993), som antyder at det kan være vanskeligere å plukke opp på verbale og nonverbale signaler som indikerer at man er ferdig å snakke eller at man ønsker å si noe, når man kommuniserer virtuelt. Hvor vanskelig det blir å plukke opp på slike signaler, vil imidlertid være avhengig av hvor godt møtedeltakere både ser og hører hverandre – noe som antakeligvis igjen er avhengig av antall deltakere. Basert på resultatene våre ser det dermed ut som om kommunikasjonen i de virtuelle møtene blir mindre interaktiv, desto flere møtedeltakere der er. Interaktiviteten vil sannsynligvis også avhenge av møtedeltakernes vilje til å interagere, ettersom vi finner man kanskje blir mer bevisste på sin egen taletid i de virtuelle møtene, samt at det i noen tilfeller kan oppleves som vanskelig å komme til ordet.

Som nevnt ovenfor skal videokonferanser i teorien være tilnærmet lik ansikt-til-ansikt kommunikasjon, ettersom de har såpass høy medierikhet (Daft & Lengel, 1986; Kaufmann & Kaufmann, 2009). Dermed følger også at kommunikasjonskvaliteten skal kunne være like god. Med andre ord skal kommunikasjonen kunne være klar, tydelig og forståelig (Marlow et al., 2017). Basert på resultatene våre, virker det i utgangspunktet som om kommunikasjonskvaliteten til en viss grad vil være avhengig av møtedeltakerne og ikke det virtuelle møtet i seg selv, og at det derfor ikke vil være noe stor forskjell mellom virtuell kommunikasjon og ansikt-til-ansikt kommunikasjon. Kommunikasjon ved bruk av digitale kommunikasjonsverktøy vil som regel være vanskeligere og mer komplekst enn kommunikasjon ansikt-til-ansikt (Duarte & Snyder, 2006), og her vil blant annet potensialet for feiltolkninger ofte være større. Funnene våre tyder imidlertid på at kommunikasjonen hovedsakelig oppleves som klar, tydelig og forståelig. Det virker dermed ikke som om det skal være noe vanskeligere å formidle et budskap i et virtuelt møte, i forhold til i et fysisk møte. Likevel finner vi at eventuelle tekniske problemer, ofte som følge av manglende brukerkunnskap eller dårlig internettforbindelse, kan føre til at det oppstår forsinkelser og avbrytelser i kommunikasjonsprosessen. En kan tenke seg at dette vil kunne påvirke hvor godt et budskap blir forstått. Slike problemer vil vanligvis ikke oppstå i et fysisk møte, og i verste fall kan de ødelegge for kommunikasjonskvaliteten i virtuelle møter. I tillegg finner vi at kvaliteten som regel oppleves som dårligere i større møter, ettersom det oftere oppstår forsinkelser og avbrytelser når man er mange møtedeltakere. Utover det som er nevnt hittil, finner vi også at det noen ganger kan være vanskeligere å forstå informasjonen som blir formidlet i de virtuelle møtene, på bakgrunn av at kommunikasjonen kan bli mindre interaktiv. Hvorvidt kommunikasjonskvaliteten i de virtuelle møtene kan være dårligere enn i fysiske møter, ser altså ut til å være avhengig av hvor mange møtedeltakere der er. Hvis det

bare er noen få deltakere i møtet, virker det ikke som om det skal være noe spesielt annerledes enn når man kommuniserer ansikt-til-ansikt. Graden av medierikhet i virtuelle kommunikasjonskanaler løser sannsynligvis flere av utfordringene knyttet til bruken av digitale kommunikasjonsverktøy (Rockmann & Northcraft, 2008). Så lenge alt det tekniske er på stell og det ikke er for mange deltakere i møtet, vil det antakeligvis ikke være noe vanskeligere å kommunisere ved bruk av virtuelle kommunikasjonsverktøy i forhold til å kommunisere ansikt-til-ansikt.

Ifølge Marlow et al. (2017) kan fraværet av nonverbale signaler i digital kommunikasjon føre til at det oppstår misforståelser. Dette vil imidlertid ikke gjelde for videokonferanser, ettersom man vil kunne få med seg store deler av kroppsspråket og talemåten. I undersøkelsen vår finner vi at det i utgangspunktet ikke oppleves som noe spesielt utfordrende å forstå et budskap, selv om man ikke alltid får med seg alle de nonverbale signalene. Dessuten nevnes det at man får med seg det viktigste; nemlig ansiktsuttrykkene. Imidlertid viser det seg at det i noen tilfeller kan oppstå misforståelser på grunn av manglende nonverbale signaler. Ofte skjer dette i kommunikasjon med mennesker fra andre kulturer og med annet morsmål. I tillegg kan det være noe utfordrende når man kommuniserer med mennesker man kanskje ikke har så godt kjennskap til. I slike situasjoner støtter man seg gjerne mer på de nonverbale signalene for å forstå informasjonen som blir formidlet. Funnene våre stemmer i stor grad overens med tidligere forskning på dette området. Videokonferanser tillater at man både ser og hører hverandre, og det vil derfor ikke være like utfordrende som når man kommuniserer ved hjelp av tekstbaserte kommunikasjonsverktøy. Grenness (1999) påpeker at det nonverbale språket er avgjørende for hvordan et budskap blir forstått. Selv om man kanskje ikke får med seg absolutt alt av de nonverbale signalene som formidles i kommunikasjonsprosessen, virker det ikke som om dette vil medføre noen større misforståelser. Som tidligere nevnt finner vi derimot at det i noen tilfeller kan oppstå misforståelser i de virtuelle møtene, dersom kommunikasjonen blir mindre interaktiv. En mulig forklaring til at kommunikasjonen blir mindre interaktiv, er nettopp fordi det kan være vanskeligere å plukke opp på nonverbale signaler som indikerer hvor det er naturlig å ta ordet i en samtale som foregår virtuelt (O'Conaill et al., 1993). Følgelig kan det tenkes at fraværet av nonverbale signaler i de virtuelle møtene kan ha indirekte konsekvenser for forståelsen av informasjonen som formidles.

Basert på resultatene våre, er det mye som tyder på at gjennomføringen av virtuelle møter sannsynligvis vil ha store konsekvenser for den uformelle kommunikasjonen i organisasjonen, både i selve møtet og i forbindelse med gjennomføringen av møtet. Ifølge Kraut et al. (1990) oppstår uformell kommunikasjon som regel i sammenheng med fysiske interaksjoner, og det kan være vanskelig å delta i uformell kommunikasjon via virtuelle kommunikasjonskanaler (Kraut et al., 1993). I likhet med dette, finner vi i undersøkelsen vår at den uformelle kommunikasjonen i stor grad faller bort når man gjennomfører møter virtuelt. Hvorfor det er slik, virker blant annet å være på grunn av at de virtuelle møtene gjerne oppleves som mer skjerpet og seriøse i forhold til fysiske møter. Dette stemmer overens med tidligere forskning som viser at virtuelle møter oppfattes som intense og rigide, og at dette har konsekvenser for møtekulturen (Lindeblad et al., 2016). Det er derfor vanlig at småprat og annet sosialt innhold oppfattes som upassende i forbindelse med virtuelle møter, noe vi finner at de ansatte ofte opplever. I tillegg oppstår det som regel flere situasjoner hvor det vil være naturlig med småprat både før og etter et møte, som en gjerne mister når møtet blir virtuelt. Hvis man ikke trenger å forflytte seg for å delta i et møte, kan en tenke seg at dette vil begrense antall fysiske interaksjoner som normalt oppstår når man beveger seg til og fra et fysisk møte. Er det ytterligere slik at man sitter på hjemmekontor, vil nok disse interaksjonene forsvinne helt. Slike interaksjoner er viktig for den uformelle kommunikasjonen, som igjen er viktig for andre forhold i organisasjonen.

Som nevnt i teorikapittelet er uformell kommunikasjon ikke bare essensielt for et godt samarbeid mellom ansatte (Kraut et al., 1990), men også for læring mellom medlemmene i organisasjonen (Covi et al., 1998, referert i Röcker, 2012; Farshchian, 2003, referert i Röcker, 2012). I lys av dette legger vi merke til at noen av de ansatte føler at mulighetene for denne typen læring, såkalt hverdagslæring, reduseres ettersom den uformelle kommunikasjonen reduseres. Det nevnes blant annet at mye av læringen de vanligvis opplever på arbeidsplassen, som oftest skjer i en uformell setting. Hverdagslæring står for store deler av læringen som skjer på en arbeidsplass (Kvålshaugen & Breunig, 2009), og følgelig kan en forestille seg at gjennomføringen av virtuelle møter kan ha noen indirekte konsekvenser for læringsutbyttet i organisasjonen. Om dette kan være en konsekvens av det virtuelle møtet i seg selv, er det likevel ikke tydelig å se.

Et av hovedfunnene våre når det gjelder kommunikasjonen i de virtuelle møtene, er altså at den uformelle kommunikasjonen her er nærmest ikke-eksisterende. Hvorvidt

gjennomføringen av virtuelle møter har noen konsekvenser for den uformelle kommunikasjonsklimaet i organisasjonen, ser imidlertid ut til å være avhengig av en del andre forhold. En faktor som virker å være avgjørende, er om de ansatte er fysisk til stede på arbeidsplassen og om de har muligheten til å delta i fysiske interaksjoner med andre ansatte. For ansatte med tilhold på kontorene forekommer det naturligvis tradisjonell interaksjon ansikt-til-ansikt utenfor de virtuelle møtene. Fravær fra arbeidsplassen, blant annet i form av hjemmekontor, medfører imidlertid at store deler av interaksjonene foregår virtuelt. Ansatte som ikke er til stede på arbeidsplassen, vil i mindre grad ha muligheten til å delta i uformell kommunikasjon med kollegaene sine. De ansatte som er fysisk til stede på arbeidsplassen opplever kanskje at den uformelle kommunikasjonsklimaet reduseres når møtene gjennomføres virtuelt, men det viser seg at dette ikke har så mye å si i det store bildet, ettersom de ofte deltar i uformell kommunikasjon med kollegaer utenfor de virtuelle møtene. Det viser seg derimot at ansatte som ikke ser kollegaene sine utenfor møtene, opplever at den uformelle kommunikasjonsklimaet forsvinner helt. I likhet med Kraut et al. (1990) finner vi altså at fysiske interaksjoner i stor grad er avgjørende for den uformelle kommunikasjonsklimaet i organisasjonen.

5.2 Arbeidsmiljø

Et av hovedfunnene i denne studien er at de virtuelle møtene kan ha en del konsekvenser for den uformelle kommunikasjonsklimaet i organisasjonen, spesielt i forbindelse med selve møtet. Her finner vi at den uformelle kommunikasjonsklimaet i stor grad faller bort. Uformell kommunikasjon er viktig for å utvikle arbeidsrelasjoner og sosiale relasjoner på arbeidsplassen (Farshchian, 2003, referert i Röcker, 2012; Kraut et al., 1990), og en reduksjon i den uformelle kommunikasjonsklimaet kan påvirke det sosiale forholdet mellom de ansatte (Virolainen, 2011). Basert på resultatene som ble presentert tidligere, virker det ikke som om de virtuelle møtene i seg selv kan oppfylle alle de sosiale behovene som ansatte har på arbeidsplassen. Således kan dette tenkes å ha konsekvenser for det sosiale fellesskapet på arbeidsplassen. Det har vært forsøkt å innføre virtuelle møter med sosiale formål, men hvorvidt disse blir suksessfulle ser ut til å være personavhengig. I tillegg finner vi at det ofte oppleves som vanskeligere å få til en god flyt i samtalene når man kommuniserer virtuelt; mye på grunn av at kommunikasjonsklimaet blir mindre interaktivt og det kun er én som kan snakke om gangen. Flere ansatte føler derfor at det blir unaturlig å delta i uformell kommunikasjon med sine kollegaer via virtuelle kommunikasjonskanaler. Fish et al. (1993) påpeker nettopp dette; virtuelle kommunikasjonskanaler er ikke like godt egnet for uformell kommunikasjon som en kanskje skulle ønske.

Ved at møter gjennomføres virtuelt, reduseres de fysiske sosiale arenaene – noe som sannsynligvis vil føre til at man ikke treffer på kollegaene sine like ofte. Følgelig kan en se for seg at dette vil ha noen konsekvenser for hvor ofte de ansatte deltar i fysiske interaksjoner på arbeidsplassen. Hvis det også er slik at man ikke er til stede på arbeidsplassen, vil kanskje de fysiske interaksjonene forsvinne helt. Funnene våre stemmer i stor grad overens med tidligere forskning på dette området, som blant annet viser at et virtuelt arbeidsmiljø har en negativ effekt på kommunikasjonen og interaksjonen mellom de ansatte i organisasjonen (Hill et al., 1998; Huws et al., 1990, referert i Akkirman & Harris, 2005). Vi finner altså at muligheten til å delta i fysiske interaksjoner utenfor de virtuelle møtene, virker å være avgjørende for hvorvidt de ansatte får oppfylt sine sosiale behov på arbeidsplassen. Så lenge dette er tilfellet, vil nok ikke gjennomføringen av virtuelle møter ha noen store konsekvenser for det sosiale fellesskapet.

Tidligere forskning viser at ansatte i et virtuelt arbeidsmiljø kan oppleve lavere nivåer av jobbtilfredshet som følge av dårligere kvalitet på kommunikasjonen i organisasjonen (Staples, 2001). Som nevnt i teorikapittelet er det ikke sikkert at man møter på slike utfordringer i organisasjoner hvor det også forekommer tradisjonell kommunikasjon ansikt-til-ansikt. Funnene våre antyder imidlertid at ansatte som deltar i svært mange virtuelle møter i løpet av en arbeidsdag, og som i mindre grad kommuniserer ansikt-til-ansikt med kollegaene sine, er mindre tilfredse enn de som oftere deltar i fysiske interaksjoner på arbeidsplassen. Når ansatte tilbringer store deler av arbeidsdagen i virtuelle møter, virker det også som om de kan bli både mentalt og fysisk sliten. Dette kan tenkes å påvirke deres følelse av tilfredshet. I tillegg ser det ut til at en høy møtefrekvens kan skape flere forstyrrelser, ettersom de ansatte synes det er vanskelig å komme i gang med eget arbeid innimellom de virtuelle møtene. Videre finner vi at det sannsynligvis er enklere å bli distraheret under et virtuelt møte; da spesielt hvis man sitter på hjemmekontor. Disse funnene støtter ikke Fonner og Roloffs (2010) oppfatning om at virtuelle arbeidere opplever redusert jobbrelatert stress med hensyn til gjennomføringen av møter, samt forstyrrelser og distraksjoner på arbeidsplassen. Sannsynligvis henger dette sammen med det faktum at de ansatte til en viss grad har blitt tvungen til å gjennomføre møter virtuelt, mye på grunn av koronapandemien. Økt autonomi i arbeidshverdagen ser nemlig ut til å være en forutsetning for økt jobbtilfredshet (Fonner & Roloff, 2010). En annen ting vi også legger merke til, er at det kanskje er enklere å miste tilhørigheten når man ikke får deltatt i sosiale interaksjoner med kollegaene sine. Når man ikke får sett kollegaene sine er det sannsynligvis lett å glemme

hverandre. Det sosiale aspektet av arbeidsmiljøet viser seg dermed å være viktig for ansattes følelse av tilfredshet og tilhørighet på arbeidsplassen (Eiken et al., 2008).

På en annen side finner vi også at ansatte kan bli mer tilfredse av å kommunisere virtuelt. Enkelte ansatte opplever at de er mer tilfredse på grunn av at de får sett kollegaene sine oftere, i motsetning til når de bare møttes fysisk. Dette vil for eksempel gjelde kollegaer som er lokalisert på andre geografiske steder eller på en annen avdeling på arbeidsplassen. Det at de ansatte får muligheten til å se kollegaer mens man kommuniserer, selv om dette bare er virtuelt, vil antakeligvis kunne øke deres tilfredshet. Riktignok finner Akkirman og Harris (2005) at ansatte i virtuelle organisasjoner er mer tilfredse med kommunikasjonen i organisasjonen, enn ansatte i mer tradisjonelle organisasjoner. Funnene våre antyder også at ansatte som opplever økt autonomi ved å gjennomføre virtuelle møter, sannsynligvis er mer tilfredse. Ved at møtene gjennomføres virtuelt, opplever flere økt fleksibilitet med tanke på hvor og når de skal utføre arbeidet sitt, samt at de opplever møtene i seg selv som mer effektive. Når møtene blir mer effektive, får man kanskje mer tid til å gjøre annet arbeid. Dette ser ut til å stemme overens med Fonner og Roloffs (2010) studie som viser at en reduksjon i ansikt-til-ansikt interaksjon ikke alltid er skadelig for jobbtildfredshet, dersom de ansatte opplever at de har mer kontroll over sitt eget arbeidsmiljø.

Hvorvidt de ansatte opplever noen konsekvenser for deres tilfredshet og tilhørighet som følge av å gjennomføre møter virtuelt, ser ut til å være avhengig av en rekke forhold. Vi finner at ansatte som er mer tilfredse som oftest deltar i omtrent samme antall møter som før, med mennesker de kjenner fra før av. De er gjerne godt vant med å gjennomføre virtuelle møter og i tillegg opplever de ingen andre merkverdige endringer ellers i arbeidshverdagen. Videre finner vi at de ansatte som er mindre tilfredse bruker mye av arbeidsdagen sin i virtuelle møter. De deltar i mange flere møter enn tidligere, i tillegg til at de virtuelle møtene gjerne tar lengre tid å gjennomføre. I disse tilfellene ser det også ut til at tilhørigheten reduseres, da de sjelden eller aldri får møtt kollegaene sine ansikt-til-ansikt.

5.3 Effektivitet

Som tidligere nevnt, viser det seg at teorien angående effektiviteten i virtuelle møter er motstridende (Lindeblad et al., 2016), og funnene i denne studien likeså. På den ene siden finner vi at virtuelle møter kan være mer effektive enn fysiske møter. De tar gjerne mindre tid å gjennomføre, har større fokus på det faglige innholdet, gjør det mulig å jobbe hvor som helst og når som helst, og er tidsbesparende ettersom man slipper å reise for å delta i møter.

Virtuelle møter oppleves som mer skjerpet; det er et større fokus på agendaen og man bruker mindre tid på småprat. Dette er med på å øke effektiviteten til møtet. Disse funnene stemmer overens med tidligere forskning som vi finner på dette området. Ifølge Lindeblad et al. (2016) blir kommunikasjon med sosialt formål i stor grad oppfattet som upassende ved gjennomføringen av virtuelle møter, og som en konsekvens kan det faglige innholdet få større fokus. Videre finner også Hill et al. (1998) at fleksibilitet når det gjelder arbeidstid og lokasjon, vil øke produktiviteten til de ansatte.

På den andre siden finner vi også at virtuelle møter kan være mindre effektive å gjennomføre enn fysiske møter; virtuelle møter ofte går over tiden, byr på mange tekniske utfordringer, og krever mer planlegging i forkant av møtet. Planlegging og forberedelser til et virtuelt møte skal ifølge tidligere forskning være avgjørende for hvorvidt møtet blir effektivt eller ikke (Leblanc & Nosik, 2019; Lindeblad et al., 2016). Dette vil sannsynligvis stemme, men vi finner derimot at det kan oppleves som ineffektivt å bruke mye tid på planlegging før møtet – spesielt hvis en ikke trenger å gjøre det dersom møtet hadde vært gjennomført fysisk. I tillegg virker det som om det til tider kan bli mer tomprat i de virtuelle møtene, ettersom enkelte soner ut og egentlig ikke følger med. Akkurat dette kommer vi imidlertid tilbake til. Forskning viser at tekniske problemer er en av de store utfordringene med å gjennomføre et virtuelt møte, og at dette ofte er en årsak til at effektiviteten ved gjennomføring av møtet avtar (Alvik, 2018; Lindeblad et al., 2016). I denne undersøkelsen finner vi at det oppstår en del tekniske problemer, men at disse ikke nødvendigvis har noen store konsekvenser for hvor effektivt møtet blir.

En mulig forklaring på hvorfor funnene våre om effektivitet kan være så motstridende, virker i stor grad å være omstendighetene rundt gjennomføringen av det virtuelle møtet. Hva er årsaken til at de blir gjennomført virtuelt, og hvordan ser resten av arbeidsdagen til de ansatte ut? Vi finner at de som opplever virtuelle møter som mer effektive enn fysiske møter, deltar i møter med mennesker de kjenner fra før av, har samme antall møter som tidligere, er godt vant med å gjennomføre møter virtuelt, samt at de ikke opplever noen merkelige endringer ellers i arbeidshverdagen. De er fysisk til stede på arbeidsstedet og deltar daglig i fysiske interaksjoner med sine kollegaer. Videre finner vi at ansatte som opplever virtuelle møter som mindre effektive enn fysiske møter, ofte deltar i større møter, opplever store endringer ellers i arbeidshverdagen, har en økt møtefrekvens, samt at de ofte deltar i møter med mennesker de ikke har noen personlig kjennskap til. De deltar også i flere internasjonale

møter. Vi finner altså at det er mange ulike forhold som potensielt kan påvirke hvorvidt et virtuelt møte blir mer eller mindre effektivt enn et fysisk møte.

En annen ting vi finner er at det ofte kan være vanskelig å konsentrere seg i et virtuelt møte, og de ansatte har lettere for å sone ut. I tillegg nevner de ansatte at de ofte ender opp med å gjøre andre ting samtidig som møtet pågår. Cao et al. (2021) finner riktignok at det er svært vanlig at deltakere i virtuelle møter gjøre andre ting mens møtet gjennomføres, noe som kan føre til tap av oppmerksomhet. Dette kan tenkes å gjøre møtet mindre effektivt, dersom møtedeltakerne ikke får med seg det som blir formidlet. Hvis man for eksempel bruker en hel time på et møte, hvor deltakerne kun følger med i ti minutter – er det egentlig så effektivt? I slike tilfeller kunne det kanskje være mer hensiktsmessig å heller sende en e-post, da man i alle fall kan være sikker på at den viktigste informasjonen når frem til mottakeren.

Forklaringer på hvorfor det er slik, kan blant annet være at man har flere distraksjoner rundt seg når man gjennomfører virtuelle møter som man ikke har i et fysisk møte, og mange ender opp med å gjøre andre ting. I tillegg ser vi at de ansatte ofte blir innkalt til møter som oppleves som unødvendige; møter som de ikke hadde blitt invitert til å delta på dersom de fant sted fysisk. Å delta i slike møter vil sannsynligvis gjøre det enda vanskeligere å følge med.

Når det gjelder effektiviteten ellers i hverdagen er funnene våre også her motstridende. Gjennomføringen av virtuelle møter kan føre til at effektiviteten i arbeidsdagen øker, men også til at den avtar. Når møtene blir mer effektive, blir det også mer tid tilgjengelig til å utføre annet arbeid. Dermed øker også effektiviteten ellers i arbeidsdagen – ikke bare effektiviteten til selve møtet. Ved gjennomføring av mindre effektive møter, ser det ut til at møtene ofte går over tiden. Som en konsekvens blir det mindre tid til å utføre annet arbeid. Både i tidligere forskning og i denne studien finner vi også at det gjennomføres flere møter når de blir virtuelle (Lindeblad et al., 2016). Gjennomføringen av møter virtuelt har generelt ført til en økt møtefrekvens og det er gjerne flere deltakere til stede i møtene. Ifølge Lindeblad et al. (2016) eksisterer det en tendens til å invitere flere til et virtuelt møte enn en hadde gjort til et fysisk møte, ettersom kostnaden for å delta er marginal. Mange ender opp med å delta i møter som virker lite relevante; og som en konsekvens mister de arbeidstid som kunne vært benyttet til annet arbeid. Dermed kan en tenke seg at kostnaden for å delta kanskje ikke er så marginal likevel. En for høy møtefrekvens vil antakeligvis virke hemmende for effektiviteten ellers i arbeidsdagen.

Et av hovedfunnene våre i denne studien er altså at hvorvidt gjennomføringen av virtuelle møter vil være mer effektivt enn gjennomføringen av fysiske møter, ser ut til å være avhengig av en rekke ulike variabler – både i organisasjonen og ved selve møtet. God planlegging og forberedelser ser ut til å være en viktig faktor for gjennomføringen av virtuelle møter. Det kan også se ut til at det i de fleste tilfeller kan være mer effektivt å gjennomføre virtuelle møter, dersom møtefrekvensen forblir uendret og man ikke inviterer flere enn nødvendig. Riktignok vil dette være avhengig av formålet med møtet. I tillegg antyder funnene våre at en ikke bør gjennomføre for mange møter, ettersom en høy møtefrekvens sannsynligvis kan ha noen negative konsekvenser for effektiviteten ellers i organisasjonen.

5.4 Det virtuelle møtet

En av tingene vi finner angående gjennomføringen av de virtuelle møtene, er at de hovedsakelig oppleves som nødvendige med tanke på informasjonen som formidles. Enkelte ansatte opplever til og med at de kan være mer nødvendige enn fysiske møter, ettersom det faglige innholdet ofte har større fokus (Lindeblad et al., 2016). Vi finner også ansatte som ser på selve møtet som nødvendig å gjennomføre, men hvor tiden som går til det oppleves som unødvendig. Riktignok gjelder dette ikke alle møter, men i enkelte tilfeller legges det gjerne av en hel time for et møte som egentlig kunne vært gjennomført på 15 minutter. I mange tilfeller oppleves dette som en sløsing av tid. I tillegg finner vi de som opplever at informasjonen som formidles i møtene ikke alltid er like nødvendig, men at det å gjennomføre møtet likevel kan ha en viktig sosial funksjon i organisasjonen.

Imidlertid er det ikke alle som alltid opplever gjennomføringen av de virtuelle møtene som like nødvendig. Dette gjelder for så vidt også for noen av de fysiske møtene. I flere situasjoner opplever ansatte at det hadde vært mer hensiktsmessig å mottatt en e-post, enn å gjennomføre møtet. En mulig årsak til dette kan være at en annen kommunikasjonskanal ville egnet seg bedre med hensyn til formålet med kommunikasjonen i disse situasjonene (Daft & Lengel, 1986). Sætre (2009) påpeker at den valgte kommunikasjonskanalen må være egnet i henhold til budskapet som skal formidles, og dersom man velger en kommunikasjonskanal som oppleves som uegnet, kan dette potensielt oppleves som sløsing av tid og ressurser. Som nevnt i teorikapittelet er det nok ikke bare medierikhetsteorien som bestemmer hvorvidt en kommunikasjonskanal er egnet i henhold til formålet med kommunikasjonen. Erfaring med bruken av en kommunikasjonskanal vil antakeligvis påvirke hvor rik den oppleves som (Carlson & Zmud, 1999), og kan dermed ha betydning for hvor egnet

kommunikasjonskanalen vil være med tanke på informasjonen som skal formidles. I sammenheng med dette antyder funnene våre at ansatte som er godt vant med å gjennomføre møter virtuelt, gjerne opplever at de virtuelle møtene egner seg godt til å formidle et budskap i de aller fleste situasjoner – uavhengig av formålet med kommunikasjonen.

Ifølge Lindeblad et al. (2016) vil rutine- og informasjonsmøter egne seg å gjennomføre virtuelt, mens møter med personlig, sosialt og interaktivt formål vil være mer hensiktsmessig å gjennomføre fysisk. I denne undersøkelsen finner vi at møter hvor det formidles konkret informasjon oppleves som godt egnet å gjennomføre virtuelt. Det virker imidlertid som om det kan være vanskelig å holde på konsentrasjonen i langvarige informasjonsmøter, og at det derfor kan være lett å sone ut, noe som potensielt kan føre til at man går glipp av informasjonen som blir formidlet. Dermed kan det tenkes at det likevel ikke alltid er hensiktsmessig å gjennomføre informasjonsmøter virtuelt, dersom møtedeltakerne egentlig ikke får med seg hva som blir sagt. Eventuelt hadde det kanskje vært mer passende å formidle informasjonen via en annen kommunikasjonskanal.

Som nevnt tidligere vil det kanskje være bedre å gjennomføre et virtuelt møte, i stedet for å sende en e-post, ettersom det ofte kan være mer sosialt. Selv om enkelte ansatte opplever at gjennomføringen av virtuelle møter kan være viktige for den sosiale funksjonen av å se kollegaene sine, finner vi imidlertid at de fleste ansatte generelt opplever virtuelle møter som mer upersonlige enn fysiske møter, og at de er lite egnet for sosiale formål. Her nevnes det derimot at selv om et virtuelt møte ikke blir like personlig som et fysisk møte, er det likevel et bedre alternativ enn en telefonsamtale eller en e-post. Basert på resultatene våre virker det som om virtuelle møter er tilstrekkelige til formidlingen av informasjon med faglig innhold, men at de ikke er like godt egnet til å formidle informasjon med et mer personlig innhold. Dette er samtaler som vil være bedre å ta ansikt-til-ansikt. Når man kommuniserer virtuelt får man ikke helt den samme tilknytning til hverandre, og man kan oppleve en slags distanse fra situasjonen. Samtalene blir gjerne litt overfladiske og får ikke samme dybden som når de finner sted fysisk. Av denne grunn oppleves det at diskusjoner i virtuelle møter i noen tilfeller ikke blir like gode som når man kommuniserer ansikt-til-ansikt. Funnene i undersøkelsen vår ser ut til å støttes av tidligere studier, som blant annet viser at virtuelle møter oppleves som lite egnet til formidlingen av emosjonelle budskap og for situasjoner hvor kritiske beslutninger skal tas (Kydd & Ferry, 1994).

Virtuelle møter skal i teorien være det alternativet som er så nær ansikt-til-ansikt kommunikasjon som man kan komme (Kaufmann & Kaufmann, 2009; Kydd & Ferry, 1994). Derimot oppleves virtuell kommunikasjon likevel som svært annerledes enn ansikt-til-ansikt kommunikasjon (Kydd & Ferry, 1994). Dette stemmer i stor grad overens med våre funn. Virtuelle møter oppleves ikke som en likeverdig erstatning til fysiske møter, men de ansatte opplever dem fremdeles som en god substitutt. Videre finner vi at et virtuelt møte kan være en mer fullverdig erstatning desto færre møtedeltakere der er. Det blir sannsynligvis lettere å både se og høre hverandre når man er få deltakere, og dermed blir det mer likt ansikt-til-ansikt kommunikasjon. Ettersom de virtuelle møtene ikke oppleves som en likeverdig erstatning for fysiske møter, virker det som om de fleste fortsatt foretrekker å gjennomføre møter fysisk. Ifølge Alvik (2018) vil fordelene ved å gjennomføre fysiske møter vanskelig la seg erstatte i virtuelle møter, da det fysiske møtet inneholder langt mer enn kun det som blir sagt. Vi finner at de ansatte opplever at fysiske møter ikke helt lar seg erstattes av virtuelle, og at de virtuelle møtene gjerne medfører en del ulemper. Virtuelle møter er et godt alternativ i situasjoner hvor møtet ellers ikke kunne blitt gjennomført og i situasjoner hvor en hadde måtte reise langt for å være fysisk til stede. Det virker som om det kan være mer hensiktsmessig å gjennomføre et møte fysisk, dersom det er mulig. Her bør man selvfølgelig ta hensyn til formålet med møtet – og en kombinasjon av både virtuelle møter og fysiske møter vil sannsynligvis være best.

6.0 Avslutning

6.1 Konklusjon

Gjennom denne undersøkelsen har vi forsøkt å besvare følgende problemstilling:

“Hva kan være konsekvensene av å gjennomføre møter virtuelt i organisasjonen?”

Det eksisterer sannsynligvis flere forskjellige konsekvenser av å gjennomføre virtuelle møter i en organisasjon, men i denne oppgaven har vi valgt å fokusere på hvilke mulige konsekvenser det kan ha for kommunikasjonen, arbeidsmiljøet og effektiviteten. Videre følger en oppsummering av funnene våre, hvor vi også kommer med en konklusjon til oppgavens problemstilling.

I arbeidet med denne masteroppgaven finner vi at det å gjennomføre møter virtuelt i mange situasjoner vil kunne påvirke kommunikasjonen i organisasjonen. Endringer i kommunikasjonen kan følgelig få konsekvenser for en rekke andre forhold i organisasjonen, ettersom den utgjør en sentral del av organisasjonen. Kommunikasjon er en forutsetning for at en organisasjon i det hele tatt eksisterer (Fielding, 2006; Keyton, 2011; Keyton, 2017). Den danner premisser for alle beslutninger som tas og for all læring som tar sted; den skaper mening – og er det som holder organisasjonen sammen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dermed er det ikke vanskelig å forstå at endringer i kommunikasjonen vil kunne få flere ulike konsekvenser i organisasjonen.

Når det gjelder kommunikasjonen i de virtuelle møtene, finner vi blant annet at den ofte blir mindre interaktiv enn i fysiske møter. Som en konsekvens av dette virker det som om samtaler kan bli mer overfladiske og diskusjoner blir kanskje ikke like gode som hvis møtet hadde blitt gjennomført fysisk. I utgangspunktet ser det ikke ut som om det skal være noe vanskeligere å formidle informasjon i et virtuelt møte, i forhold til et fysisk møte. Innholdet i kommunikasjonen er hovedsakelig klart, tydelig og forståelig. Vi finner imidlertid at det noen ganger kan være utfordrende å forstå informasjonen som blir formidlet i de virtuelle møtene, dersom det er et litt bredere budskap som blir overført. I tillegg kan det være lettere for at det oppstår misforståelser dersom kommunikasjonen blir mindre interaktiv. Videre finner vi at det stort sett ikke oppleves som noe vanskeligere å forstå et budskap som blir formidlet virtuelt, selv om en ikke får med seg alt av det nonverbale språket. Dette oppleves derimot som mer utfordrende i situasjoner hvor man kommuniserer med mennesker man ikke har godt kjennskap til, eller med mennesker fra andre kulturer. Likevel oppdager vi at det kan

være vanskelig å se hvor det er naturlig å ta ordet i en kommunikasjonsprosess som finner sted virtuelt – nettopp på grunn av manglende nonverbale signaler. En annen ting vi også finner når det gjelder kommunikasjonen i organisasjoner, er at den uformelle kommunikasjonen i stor grad faller bort når man gjennomfører møter virtuelt. Når møtene blir virtuelle forsvinner mange situasjoner både før, under og etter møtet, hvor ansatte vanligvis deltar i uformell kommunikasjon med andre. Fysiske interaksjoner ser ut til å være en forutsetning for at det oppstår uformell kommunikasjon mellom de ansatte.

Gjennomføringen av møter virtuelt kan medføre konsekvenser for det sosiale fellesskapet på arbeidsplassen, ettersom de virtuelle møtene i seg selv ikke er i stand til å oppfylle alle de sosiale behovene til de ansatte. Muligheten til å delta i fysiske interaksjoner utenfor de virtuelle møtene virker derfor å være avgjørende for å kunne oppfylle sosiale behov i organisasjonen. Ansatte som i liten grad deltar i ansikt-til-ansikt kommunikasjon med kollegaene sine, og som deltar i et høyt antall virtuelle møter, virker å være mindre tilfredse enn de som oftere deltar i fysiske interaksjoner på arbeidsplassen. Det er også lettere å miste tilhørigheten når man ikke får deltatt i sosiale interaksjoner med kollegaene sine. I tillegg ser det ut til at ansatte som tilbringer store deler av dagen i virtuelle møter blir både mentalt og fysisk sliten. På en annen side er ansatte som opplever økt autonomi ved å gjennomføre virtuelle møter antakeligvis mer tilfredse, ettersom de opplever økt fleksibilitet i arbeidshverdagen. De får muligens også mer tid til å gjøre annet arbeid, da møtene i seg selv gjerne er effektive.

Virtuelle møter viser seg å kunne ha konsekvenser for effektiviteten i organisasjonen; både ved gjennomføringen av møtet og ellers i arbeidshverdagen. Hvorvidt de viser seg å være mer eller mindre effektive å gjennomføre enn fysiske møter, ser ut til å avhenge av omstendighetene rundt og i selve møtet. Et virtuelt møte har gjerne et større fokus på det faglige innholdet, og man går som oftest rett i gang med agendaen. Når møtene gjennomføres virtuelt er ansatte veldig fleksible med tanke på arbeidstid og arbeidssted, noe som har vist seg å kunne øke produktiviteten deres. Det kan også være svært effektivt å gjennomføre et virtuelt møte i stedet for et fysisk møte i situasjoner hvor en kan unngå lange forretningsreiser, noe som er både tidsbesparende og høyst sannsynlig kostnadseffektivt. Planlegging av et virtuelt møte vil være avgjørende for om møtet blir effektivt eller ikke, og det viser seg at denne tiden som brukes på planlegging av virtuelle møter, i enkelte tilfeller kan oppleves som ineffektivt. Det er ikke alltid et fysisk møte hadde krevd like mye i forkant

av gjennomføringen av møtet, og derfor kan denne planleggingstiden iblant virke imot sin hensikt. Noen ganger hadde et fysisk møte vært å foretrekke – også med tanke på effektiviteten.

Virtuelle møter kan nemlig også være mindre effektive å gjennomføre enn fysiske møter. Det er svært vanlig at det oppstår tekniske problemer, og møter som gjennomføres virtuelt viser seg ofte å gå over tiden. Ansatte opplever at det er vanskeligere å konsentrere seg i virtuelle møter, særlig i langvarige møter, og ender ofte opp med å gjøre andre ting mens møtet pågår. I slike situasjoner kunne det kanskje være mer hensiktsmessig å heller formidle informasjonen via en e-post. En kan påstå at møtene blir lite effektive dersom deltakerne ikke får med seg det som blir formidlet. Ettersom gjennomføringen av virtuelle møter gjerne medfører en økt møtefrekvens og en økende tendens til å invitere flere til møtene, befinner mange ansatte seg i møter som de kanskje ellers ikke ville ha deltatt i. Disse møtene finner ikke alltid de ansatte som like relevante, og dermed blir det enda vanskeligere å følge med. For å øke sannsynligheten for å gjennomføre effektive virtuelle møter, kan det være nødvendig å vurdere hvem som faktisk behøver å være til stede i møtet. Videre vil en økt møtefrekvens også innebære at de ansatte har mindre tid tilgjengelig for å utføre annet arbeid. Dette vil naturligvis kunne få konsekvenser for produktiviteten deres, hvis møtene også opptar mer tid enn tidligere.

Vi konkluderer med at der finnes flere mulige konsekvenser for kommunikasjonen, arbeidsmiljøet og effektiviteten i organisasjonen, som følge av å gjennomføre møter virtuelt i stedet for fysisk. Antakeligvis vil dette være avhengig av en rekke forhold; som blant annet møtefrekvens, antall møtedeltakere, og formål med møtet. I tillegg ser det ut til å være avhengig av hvorvidt de ansatte er fysisk til stede på arbeidsplassen eller ikke, og om de har muligheten til å delta i fysiske interaksjoner med kollegaene sine utenfor de virtuelle møtene. Alt i alt virker det som om et virtuelt møte vil være en mer fullverdig erstatning for fysiske møter dersom det er få deltakere i møtet, samt at de som er til stede har tilstrekkelig brukerkunnskap i programvarene som benyttes ved gjennomføringen av møtene. Det vil også være en mer fullverdig erstatning så lenge alt det tekniske er på stell og alle parter har god internettforbindelse. Virtuelle møter virker å være en god substitutt, og er nok et svært godt alternativ der det ikke er mulig å gjennomføre møtet fysisk. Likevel ser vi at fysiske møter sannsynligvis er å foretrekke, særlig i situasjoner hvor møtet har et personlig eller sosialt

formål. I tillegg kan det være mer hensiktsmessig å gjennomføre møtet fysisk, dersom møtet har et interaktivt formål og hvor viktige beslutninger skal tas.

6.2 Praktiske implikasjoner

Videre vil vi gjennomgå studiens praktiske implikasjoner; som vil si hvilken betydning funnene våre kan ha for gjennomføringen av virtuelle møter i organisasjoner.

En av tingene vi finner er at tekniske utfordringer ser ut til å være en avgjørende faktor for hvor godt et virtuelt møte evner å erstatte et fysisk møte. Slike utfordringer virker i stor grad å være på grunn av manglende brukerkunnskap. Ifølge Purvanova (2014) er det viktig at ansatte er villige til å lære seg å bruke virtuelle kommunikasjonsverktøy, for å kunne være i stand til å kommunisere ved hjelp av disse. Funnene våre stemmer overens med denne oppfatningen, og tilstrekkelig brukerkunnskap vil sannsynligvis være en forutsetning for å kunne gjennomføre et godt virtuelt møte. Vi finner også at de virtuelle møtene ikke blir sett på som en likeverdig erstatning for fysiske møter, og av den grunn kan det være at mange stiller seg skeptiske til å bruke virtuelle kommunikasjonsverktøy. En annen forutsetning for å kunne gjennomføre et godt virtuelt møte, er dermed at ansatte faktisk er åpen for å bruke dette alternativet (Purvanova, 2014). I tillegg til det som er nevnt hittil, ser vi at det kan være en tendens til at det oftere oppstår utfordringer i et virtuelt møte, desto flere møtedeltakere der er. I denne sammenheng nevner Kydd og Ferry (1994) at man helst ikke bør være over 15 deltakere i virtuelle møter, ettersom for mange deltakere kan øke sannsynligheten for at det oppstår flere utfordringer. Vi tenker derfor at man bør være klar over dette når man skal gjennomføre større møter og kanskje bør man vurdere hvorvidt man trenger å være så mange. Dersom det er mulig, kunne det antakeligvis vært mer hensiktsmessig å gjennomføre møtet fysisk hvis der er mange møtedeltakere. Et virtuelt møte oppleves dessuten som en mer fullverdig erstatning for et fysisk møte, desto færre deltakere der er. Eventuelt kunne man formidlet informasjonen via en annen kommunikasjonskanal, så fremt at budskapet egner seg for det. Større virtuelle møter er nok bedre egnet for enveiskommunikasjon, og dette oppleves ofte som en slags forelesning i stedet for et forretningsmøte (Kydd & Ferry, 1994).

En annen ting vi oppdager er at terskelen for å innkalle til virtuelle møter blir lavere enn for fysiske møter, og at dette ofte gjør at møtefrekvensen øker (Lindeblad et al., 2016). Derfor kan det være viktig å vurdere deltakerlisten nøye, og reflektere over hvorfor den er slik som den er. En mulig løsning vi ser på hvordan man kan forhindre å invitere flere enn nødvendig, er å invitere kun de man hadde invitert dersom møtet skulle vært gjennomført fysisk. Dersom

ansatte ender opp med å delta i møter som egentlig er unødvendige for dem å være til stede i, vil dette være en ineffektiv bruk av tid og ressurser (Leblanc & Nosik, 2019; Lindeblad et al., 2016). Å gjennomføre mange virtuelle møter oppleves gjerne som forstyrrende for gjennomføringen av øvrig arbeid, da det kan være vanskelig å komme ordentlig i gang innimellom møtene og man oftere blir avbrutt.

Formålet med møtet som gjennomføres bør også tas hensyn til. Ansatte meddeler at det er vanskelig å konsentrere seg i virtuelle møter og at de har lett for å sone ut, særlig hvis de føler at det er unødvendig at de deltar i møtet. Når møter gjennomføres virtuelt, er det enklere å bli distraheret og ansatte ender derfor ofte opp med å gjøre andre ting mens møtet pågår (Cao et al., 2021). Dermed vil det kanskje være mer hensiktsmessig, i enkelte tilfeller, å heller sende en e-post. I det minste vil man i alle fall sørge for at de ansatte får med seg det som formidles. Dette vil kanskje være mest aktuelt for mer konkret informasjon, som vil være bedre egnet for en slik kommunikasjonskanal. I likhet med tidligere forskning, antyder funnene våre at møter med personlig, sosialt og interaktivt formål antakeligvis vil være mer hensiktsmessig å gjennomføres fysisk (Lindeblad et al., 2016; Kydd & Ferry, 1994). Vi finner også at ansatte opplever at samtaler ofte blir mer overfladiske i de virtuelle møtene, og diskusjoner blir dermed ikke like bra som hvis man hadde kommunisert ansikt-til-ansikt. I denne sammenheng er det igjen verdt å nevne at Kydd & Ferry (1994) hevder at møter hvor man skal ta kritiske beslutninger, bør finne sted fysisk. Dette er noe vi tenker man bør ta hensyn til når man velger å gjennomføre møter virtuelt.

Som vi har sett tidligere, virker det også som om gjennomføringen av virtuelle møter vil medføre en reduksjon i den uformelle kommunikasjonen i organisasjonen. Ettersom den uformelle kommunikasjonen vanligvis utgjør store deler av kommunikasjonen som oppstår på en tradisjonell arbeidsplass, kan en tenke seg at dette vil få flere konsekvenser for organisasjonen og dens ansatte. Følgelig kan en se for seg at dette også kan ha noen konsekvenser for samarbeid og uformell læring mellom de ansatte. I tillegg virker det som om en reduksjon i uformell kommunikasjon kan medføre konsekvenser for det sosiale fellesskapet på arbeidsplassen. Hvorvidt det faktisk er slik kan vi ikke si med sikkerhet, men vi føler at dette også er noe man bør tenke over når det gjelder gjennomføringen av virtuelle møter.

6.3 Oppgavens bidrag

Som tidligere nevnt har formålet med denne studien vært å øke forståelsen for hva noen av konsekvensene kan være av å gjennomføre møter virtuelt. Det finnes et mangfold av litteratur som handler om virtuelle organisasjoner, virtuelle arbeidere, virtuelle team og lignende.

Virtuell kommunikasjon spiller en sentral rolle i denne litteraturen, og vi har derfor tatt utgangspunkt i noe av dette. Mye av det denne litteraturen har til felles, er at den som regel er fokusert på ansatte som hovedsakelig kommuniserer virtuelt og som sjelden har mulighet til å møte kollegaer/teammedlemmer fysisk. Bidraget til denne studien vil i hovedsak være å bygge på den eksisterende teorien om temaet. Vi har ingen spesielt overraskende funn, da mye av det vi finner ser ut til å bekrefte det teoretiske grunnlaget vi har for oppgaven.

Likevel har vi forsøkt å legge fokuset på mer tradisjonelle organisasjoner, hvor ansatte fortsatt har muligheten til å delta i ansikt-til-ansikt interaksjoner med kollegaer, ettersom vi finner lite tidligere forskning som har gjort dette. Dermed vil studien vår ikke nødvendigvis bidra med nye funn, men heller belyse disse i en annen setting. Når det gjelder hvorvidt funnene våre vil ha betydning for andre organisasjoner, er det altså slik at kvalitativ forskning ikke kan generaliseres. Forskningen vår kan imidlertid bidra til økt kunnskap, og nettopp dette føler vi at vi har klart å gjøre. Det er et lite, men viktig, bidrag.

6.4 Begrensninger og videre forskning

En av utfordringene med å gjennomføre denne studien, har vært å finne relevant teori å benytte oss av. Det eksisterer et hav av litteratur der ute som handler om det vi ønsket å undersøke, men det har vært utrolig vanskelig å filtrere alt dette, samt finne det som ville være hensiktsmessig for oppgaven vår. Dette vil naturlig nok påvirke hvor godt vi har klart å diskutere funnene våre, og utfallet av oppgaven hadde sannsynligvis vært noe annerledes hvis teorigrunnlaget hadde vært mer hensiktsmessig. Vi anser dette som en av begrensningene med denne studien. I tillegg har det vært en utfordring å skulle gå ordentlig i dybden på områdene vi har valgt å undersøke. Vi har samlet inn store mengder datamateriale, og dette har gjort det vanskelig å spisse fokuset ettersom vi opplevde at omtrent alt var interessant. Det hadde kanskje vært bedre å fokusere på enten kommunikasjon, effektivitet eller arbeidsmiljø, i stedet for å se på alle samtidig.

En annen utfordring i arbeidet med denne oppgaven har vært at vi har valgt en kausal problemstilling, selv om vi ikke har gjennomført en studie som gir oss grunnlag til å si noe om kausalitet. Vi er klare over at dette er en begrensning, og vi vil dermed ikke påstå at det

eksisterer et kausalt forhold mellom funnene våre og gjennomføringen av virtuelle møter. Det kan selvfølgelig være mange andre faktorer som har påvirket resultatene våre. Vi vil heller påpeke at funnene våre kan være mulige konsekvenser av å gjennomføre møter virtuelt.

I sammenheng med studiens begrensninger ser vi det også nødvendig å igjen påpeke at denne undersøkelsen ble gjennomført under koronapandemien, noe som sannsynligvis har påvirket informantenes opplevelse av å gjennomføre møter virtuelt. Vi kan dermed ikke utelukke at dette har hatt innvirkning på resultatene våre. Videre er det verdt å nevne at det er umulig å oppnå fullstendig nøytralitet når man gjennomfører kvalitative studier. Vi har forsøkt å forholde oss så objektiv som mulig, men det vil alltid eksistere en viss grad av forutinntatthet som vil påvirke tolkninger som blir gjort i undersøkelser slik som denne. Det innsamlede datamaterialet er i tillegg basert på informantenes opplevelse av de virtuelle møtene, og funnene som har blitt presentert består dermed av informantenes subjektive oppfatning av virkeligheten.

Formålet med denne studien har vært å øke forståelsen for hva noen av konsekvensene kan være av å gjennomføre møter virtuelt i organisasjonen. Funnene våre vil være gjeldende for den konteksten de er undersøkt i, og de kan dermed ikke generaliseres til hele populasjoner. Dette har heller ikke vært hensikten vår. Vi tenker imidlertid at andre organisasjoner kan dra nytte av funnene våre, og forhåpentligvis vil studien gi en bedre innsikt i forholdene rundt det å gjennomføre møter virtuelt.

Nettopp fordi funnene i denne studien ikke kan generaliseres, kunne det vært interessant å gjennomføre en studie med et større utvalg og hvor man eventuelt benytter seg av flere datainnsamlingsmetoder. Dette kan blant annet være å gjennomføre en studie med flere informanter og flere casebedrifter, i tillegg til å gjennomføre observasjoner og lignende. Det hadde også vært interessant for videre forskning å gjennomføre en kvantitativ studie med samme problemstilling. Etersom mye av funnene våre i stor grad handler om konsekvensene av å gjennomføre virtuelle møter i stedet for fysiske møter, tenker vi at det også hadde vært hensiktsmessig å gjennomføre en longitudinell studie for å bekrefte om det eksisterer noen kausale sammenhenger her.

Utenom det som er nevnt hittil, tenker vi at det kunne vært aktuelt å gjennomføre en undersøkelse som gikk mer i dybden på konsekvensene virtuelle møter kan ha for arbeidsmiljøet, og hvordan endringer i den uformelle kommunikasjonen kan påvirke dette. I

tillegg tror vi det kunne vært spennende å undersøke hvorvidt gjennomføringen av møter virtuelt kan ha noen konsekvenser for hvor gode diskusjoner og samtaler blir, spesielt siden vi oppdager at kommunikasjonen her oppleves som mindre interaktiv i forhold til i fysiske møter. Videre forskning kan også samle inn mer konkret data, og forsøke å undersøke hvilke konsekvenser de virtuelle møtene har for effektiviteten i organisasjonen, både i og utenfor møtene. Vi tenker også at det hadde vært interessant å undersøke hvor nødvendige møtene oppleves, og da kanskje se nærmere på hvorvidt det egentlig vil være effektivt å gjennomføre virtuelle informasjonsmøter eller om det i noen tilfeller kan være mer hensiktsmessig å anvende andre kommunikasjonskanaler til å formidle informasjonen.

Referanseliste

Akkirman, A. D. & Harris, D. L. (2005). Organizational communication satisfaction in the virtual workplace. *Journal of Management Development*, 24(5), 397-409.

Alvik, O. (2018, 24. april). Slik leder du virtuelle møter. Hentet fra:

<https://ledernett.no/moteledelse-virtuelle-moter-moter/slik-leder-du-virtuelle-moter/509096>

Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2019). *Business Research Methods* (5. utg.). New York: Oxford University Press.

Bryant, S. M., Albring, S. M. & Murthy, U. (2009). The effects of reward structure, media richness and gender on virtual teams. *International Journal of Accounting Information Systems*, 10(4), 190-213.

Busch, T. (2013). Akademisk skriving: For bachelor- og masterstudenter. Bergen: Fagbokforlaget.

Cao, H., Lee, C-J., Iqbal, S., Czerwinski, M., Wong, P., Rintel, S., Hecht, B., Teevan, J. & Yang, L. (2021). Large Scale Analysis of Multitasking Behavior During Remote Meetings. I *Proceedings of the 2021 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (s. 1-13). New York, United States: Association for Computing Machinery.

Carlson, J. R. & Zmud, R. W. (1999). Channel expansion theory and the experiential nature of media richness perceptions. *Academy of Management Journal*, 42(2), 153-170.

Cascio, W. F. (2000). Managing a virtual workplace. *Academy of Management Executive*, 14(3), 81-90.

Covi, L. M., Olson, J. S., Rocco, E., Miller, W. J. & Allie, P. (1998). A Room of Your Own: What Do We Learn about Support of Teamwork from Assessing Teams in Dedicated Project Rooms?. I Streitz, N. A., Konomi, S. & Burkhardt, H. J. (Red.), *Cooperative Buildings: Integrating Information, Organization, and Architecture. CoBuild 1998. Lecture Notes in Computer Science* (s. 53-65). Berlin: Springer-Verlag.

Creswell, J. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Approaches* (3. utg.). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.

Daft, R. & Lengel, R. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32, 554–572.

Duarte, D. L. & Snyder, N. T. (2006). Mastering virtual teams: strategies, tools and techniques that succeed. New York: John Wiley & Sons.

Eiken, T., Tynes, T., Grimsrud, T. K., Sterud, T. & Aasnæss, S. (2008). *Psykososialt arbeidsmiljø: Delrapport*. (NOA-rapport 2008:11). Hentet 03.05.2021 fra https://stami.brage.unit.no/stami-xmlui/bitstream/handle/11250/288520/stamirapporter_78.pdf?sequence=1

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *The Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.

Farshchian, B. A. (2003). Presence Technologies for Informal Collaboration. I G. Riva, F. Davide & W. A. IJsselsteijn (Red.), *Being There: Concepts, Effects and Measurement of User Presence in Synthetic Environments* (s. 209-222). Amsterdam, The Netherlands: IOS Press.

Fielding, M. (2006). Effective Communication in Organisations. Preparing messages that communicate (3. utg.). Kenwyn, South Africa: Juta & Company Ltd.

Fish, R. S., Kraut, R. E., Root, R. W. & Rice, R. E. (1993). Video as a Technology for Informal Communication. *Communications of the ACM*, 36(1), 48-61.

Grenness, C. E. (1999). Kommunikasjon i organisasjoner: Innføring i kommunikasjonsteori og kommunikasjonsteknikker. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Hill, E. J., Miller, B. C., Weiner, S. P. & Colihan, J. (1998). Influences of The Virtual Office on Aspects of Work and Work/Life balance. *Personnel Psychology*, 51(3), 667-83.

Huws, U., Korte, W. B. & Robinson, S. (1990). *Telework Towards the Elusive Office*. Chichester: Wiley.

- Ishii, K., Lyons, M. M. & Carr, S. A. (2019). Revisiting media richness theory for today and future. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 1(2), 124-131.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode: For økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Keyton, J. (2011). *Communication and Organizational Culture: A Key to Understanding Work Experiences* (2. utg.). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Keyton, J. (2017). Communication in Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 501-526.
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Gibson, C. B., Tesluck, P. E. & McPherson, S. O. (2002). Five challenges to virtual team success: Lessons from Sabre, Inc. *Academy of Management Executive*, 16(3), 67-79.
- Kraut, R. E., Fish, R. S., Root, R. W. & Chalfonte, B. L. (1990). Informal Communication in Organizations: Form, Function, and Technology. I S. Oskamp & S. Spacapan (Red.), *Human Reactions to Technology: The Claremont Symposium on Applied Social Psychology* (s. 145-199). Beverly Hills, California: SAGE Publications, Inc.
- Kvålshaugen, R. & Breunig, K. J. (2009). Strategisk kompetansestyring i prosjektbaserte organisasjoner: Fra et forbrukerperspektiv til et produsentperspektiv. *Praktisk økonomi og finans*, 25(3), 73-81.
- Kydd, C. T. & Ferry, D. L. (1994). Managerial use of video conferencing. *Information and Management*, 27(6), 369-375.

- Leblanc, L. A. & Nosik, M. R. (2019). Planning and Leading Effective Meetings. *Behavior Analysis in Practice*, 12(3), 696-708.
- Lindeblad, P. A., Voytenko, Y., Mont, O. & Arnfalk, P. (2016). Organisational effects of virtual meetings. *Journal of Cleaner Production*, 123, 113-123.
- Marlow, S. L., Lacerenza, C. & Salas, E. (2017). Communication in virtual teams: a conceptual framework and research. *Human Resource Management Review*, 27(4), 575-589.
- O'Conaill, B., Whittaker, S. & Wilbur, S. (1993). Conversations Over Video Conferences: An Evaluation of the Spoken Aspects of Video-Mediated Communication. *Human-Computer Interaction*, 8(4), 389-428.
- Price, M. (2020). Scientists discover upsides of virtual meetings. *Science (American Association for the Advancement of Science)*, 368(6490), 457-458.
- Purvanova, R. K. (2014). Virtual versus Face-To-Face Teams: What Have We Really Learned? *The Psychologist-Manager Journal*, 17(1), 2-29.
- Röcker, C. (2012). Informal Communication and Awareness in Virtual Teams - Why We Need Smart Technologies to Support Distributed Teamwork. *Communications in Information Science and Management Engineering*, 2, 1-15.
- Rockmann, K. W. & Northcraft, G. B. (2008). To be or not to be trusted: The influence of media richness on defection and deception. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 107, 106-122.
- Sacks, H., Schegloff, E. A. & Jefferson, G. (1974). A Simplest Systematics for the Organization of Turn-Taking for Conversation. *Language*, 50(4), 696-735.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (7. utg.). Essex: Pearson Education Limited.
- Short, J., Williams, E. & Christie, B. (1976). *The social psychology of telecommunications*. London: John Wiley & Sons.

Skovholt, K. & Svennevig, J. (2008). Digital kommunikasjon i arbeidslivet. I S. Østerud & E. G. Skogseth (Red.), *Å være på nett: Kommunikasjon, identitets- og kompetanseutvikling med digitale medier* (s. 205-220). Oslo: Cappelen Damm AS.

Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.

Stansfeld, S. & Candy, B. (2006). Psychosocial work environment and mental health - a meta-analytic review. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 32(6), 443-462.

Staples, D. S. (2001). A Study of Remote Workers and Their Differences from Non-Remote Workers. *Journal of End User Computing*, 13(2), 3-14.

Sætre, A. S. (2009). *Kommunikasjon i organisasjoner: Perspektiver og prosesser*. Bergen: Fakkbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Townsend, A. M., Demarie, S. M. & Hendrickson, A. R. (1998). Virtual Teams: Technology and the Workplace of the Future. *Academy of Management Executive*, 12(3), 17-29.

Tømte, C. (2008). Gamle forventninger til nye sjangere? En studie av samarbeidsteknologien elektroniske møter. I I. S. Østerud & E. G. Skogseth (Red.), *Å være på nett: Kommunikasjon, identitets- og kompetanseutvikling med digitale medier* (s. 245-263). Oslo: Cappelen Damm AS.

Virolainen, H. (2011). Familiarity and social relationships between members of virtual teams. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 6(2), 577-581.

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2. utg.). Newbury Park, California: SAGE Publications, Inc.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3. utg.). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5. utg.). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.

Vedlegg 1: Intervjuguide

Virtuelle møter

1. Hvor ofte deltar du i virtuelle møter? Enn fysiske møter?
2. Hva er formålet med de virtuelle møtene? Skiller dette seg fra formålet med de fysiske møtene?
3. Føler du alltid at møtene er nødvendige med tanke på innholdet som formidles? Hvorfor/Hvorfor ikke?
4. Opplever du de virtuelle møtene som en likeverdig erstatning for fysiske møter? Hvis ikke, hva tenker du er årsaken til dette?
5. Opplever du noen fordeler og/eller ulemper med å gjennomføre virtuelle møter i stedet for fysiske?
6. Foretrekker du virtuelle møter fremfor fysiske møter?

Kommunikasjon

7. Føler du at kommunikasjonen i de virtuelle møtene er interaktiv? Hvorfor/Hvorfor ikke?
 - Får du muligheten til å delta/gi tilbakemeldinger?
 - Andre ting? Eksempler?
8. Hvordan opplever du kvaliteten på kommunikasjonen under de virtuelle møtene?
 - Er innholdet klart, tydelig og forståelig?
 - Oppstår det forsinkelser og/eller avbrytelser?
 - Oppstår det misforståelser?
 - Andre ting? Eksempler?
9. Opplever du at misforståelser oppstår pga. manglende nonverbale signaler?
 - Nonverbale signaler som:
 - Kroppsspråk - ansiktsuttrykk, blick og gestikulering
 - Stemmebruk - trykk, tonehøyde, volum, tempo og pauser når vi taler

- Andre ting? Eksempler?
10. Hvilke konsekvenser har de virtuelle møtene for den uformelle kommunikasjonen?
- Relasjonsorientert interaksjon, slik som småprat, humor o.l.
11. I hvor stor grad deltar du i uformell kommunikasjon med dine kollegaer?
12. Kommuniserer du ofte ansikt til ansikt med dine kollegaer på arbeidsplassen?
13. Hvordan opplever du det å kommunisere virtuelt, i forhold til å kommunisere ansikt til ansikt? Hvorfor?

Effektivitet

14. Hva legger du i begrepet effektivitet, sett i sammenheng med gjennomføringen av virtuelle møter?
15. Opplever du noen forskjeller i forbindelse med tidsbruk mellom fysiske og virtuelle møter? I så fall, hvilke?
16. Opplever du at det oppstår tekniske problemer i forbindelse med de virtuelle møtene?
- Eksempler?
17. Føler du at du får med deg alt som blir formidlet under de virtuelle møtene? Hvis ikke, opplever du at det er ting som må oppklares i ettertid?
- Eksempler?
18. Hvilke andre konsekvenser har de virtuelle møtene hatt for effektiviteten i din arbeidshverdag?

Arbeidsmiljø

19. Hva legger du i begrepet arbeidsmiljø?
20. Har de virtuelle møtene hatt noen konsekvenser for arbeidsmiljøet? I så fall, hvilke?

21. Opplever du at de virtuelle møtene har påvirket din følelse av tilfredshet og tilhørighet på arbeidsplassen? På hvilken måte?
22. Har gjennomføringen av virtuelle møter påvirket det sosiale fellesskapet på arbeidsplassen? Hvordan?
- Eksempler?

Vedlegg 2: Informasjonsskriv

Dette er et spørsmål til deg om å delta i vårt forskningsprosjekt, med tittelen “Kommunikasjon i organisasjoner - når møtene blir virtuelle”. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Informasjon om studiet

Denne avhandlingen utgjør 30 studiepoeng for hver av forfatterne, og gjennomføres som en del av masterstudiet i Økonomi og Administrasjon ved Handelshøgskolen på UiT Norges Arktiske Universitet, Campus Alta.

Formål

Formålet med denne studien er å undersøke hvordan virtuelle møter påvirker kommunikasjonen i en organisasjon. Her vil vi også forsøke å se nærmere på både positive og negative konsekvenser av virtuelle møter, og om mulig si noe om hvordan det kan påvirke effektiviteten og kulturen, herunder arbeidsmiljøet, i organisasjonen.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

UiT Norges Arktiske Universitet er ansvarlig for dette forskningsprosjektet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, vil dette innebære å møte opp til et semistrukturert intervju, som det vil bli tatt lydopptak av. Vi estimerer at intervjuet vil ta ca. 60 minutter å gjennomføre.

Frivillig deltakelse

Vi ønsker å opplyse om at det er frivillig å delta i dette prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Ingen personopplysninger annet enn stilling, alder og lokalisering vil bli brukt i behandlingen av datamaterialet. I selve oppgaven vil ingen av disse opplysningene bli oppgitt direkte, men det

kan likevel være mulig å indirekte gjenkjenne informanten. Etter at intervjuene har blitt transkribert, vil lydopptakene slettes. Prosjektet vil etter planen avsluttes innen 01.06.2021.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler personopplysninger om deg basert på ditt samtykke.

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS har vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Ved spørsmål angående studien, ta kontakt med:

Studenter:

Cecilie Haugjord, tlf. 941 60 949, e-post: cha135@post.uit.no

Lene Haugjord, tlf. 948 61 047, e-post: lha119@post.uit.no

Veileder ved UiT:

Etty Ragnhild Nilsen, tlf. 970 21 325, e-post: etty.nilsen@usn.no

Personvernombudet ved UiT - Norges Arktiske Universitet:

Tlf. 776 46 322

E-post: personvernombud@uit.no

NSD - Norsk senter for forskningsdata AS:

Tlf. 555 82 117

E-post: personverntjenester@nsd.no

Vedlegg 3: Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet, og jeg samtykker til å delta i intervju.

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

(Signert av intervjuobjekt, dato)

Bakgrunnsinformasjon

Hvilken stilling har du i selskapet?

Hvor lenge har du vært ansatt i din stilling?

Hvor er du lokalisert?

Hva er din alder?