



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Virtuell ledelse og tillit

Hvilke utfordringer og muligheter gir virtuell kommunikasjon?

Elisabeth Nguyen
Anniken Schou-Hauger

Masteroppgave i Strategisk ledelse og økonomi (MBA) STV3910 mai 2020

Forord

Denne oppgaven markerer avslutningen på tre spennende, krevende og lærerike år ved universitetet i Tromsø. Det har til tider vært svært krevende å gjennomføre studiet ved siden av fulltidsjobb, samtidig som det har vært veldig interessant å kunne sitte på skolebenken igjen etter å ha opparbeidet seg erfaringer fra arbeidslivet.

Gjennom oppgaven har vi fått innsikt i et tema som vi hadde noe erfaring med før vi startet, men som vi har fått en helt annen forståelse for i etterkant.

Underveis i oppgaveskrivingen inntraff koronaepidemien, og oppgavens tema har kanskje aldri vært mer aktuelt enn det er nå.

Vi vil gjerne få takke professor Harald Torsteinsen for hans gode hjelp som veileder.

Samtidig ønsker vi takke for fine år ved UiT. Det har gitt oss givende samlinger i Tromsø hvor det har vært mye læring, fine samtaler og godt samarbeid.

Sammendrag

Hensikten med denne studien var å undersøke i hvilken grad virtuell ledelse skaper utfordringer og redusert tillit i virtuelle team, og hvordan bruk av moderne kommunikasjonsteknologi kan kompensere for slike avstandsutfordringer. For å besvare problemstillingen ble 13 artikler analysert. I denne masteroppgaven har vi sett problemstillingen opp mot to perspektiver på ledelse, det instrumentelle og det symbolske perspektivet.

Problemstillingen vår er todelt: 1) i hvilken grad skaper virtuell ledelse utfordringer og redusert tillitt i virtuelle team, 2) hvordan kan bruk av moderne kommunikasjonsteknologi kompensere for slike avstandsutfordringer? I første del av problemstillingen kom det frem en rekke funn fra analysen i lys av både det instrumentelle- og det symbolske perspektivet. Utfordringene som blir nevnt i litteraturen i lys av det instrumentelle perspektivet er oppgavekompleksitet og avstand, prestasjonsmåling og utvikling. Utfordringer som kan oppstå i virtuelle team oppstår gjerne når oppgavekompleksitet øker, da det krever mye informasjonsutveksling og avgjørelser innad i et team. Geografisk avstand mellom leder og ansatt kan føre til mangel på viktige lederfunksjoner som veiledning, coaching og videreutvikling. I lys av det symbolske perspektivet kan utfordringene som oppstår i virtuelle team være konflikter, misforståelser, mangelen på personlige forhold og sosial isolasjon. Konflikter og misforståelser kan lett oppstå da kroppsspråk, ansiktsuttrykk og andre signaler forsvinner ved virtuell ledelse. Litteraturen legger vekt på at mangel på personlig forhold og sosial isolasjon er de største utfordringene ved virtuell ledelse. I siste del av problemstillingen *hvordan kan moderne kommunikasjonsteknologi kompensere for avstandsutfordringer* kan funn i litteraturen forsås i lys av både et instrumentelt- og symbolsk perspektiv. I lys av det instrumentelle perspektivet legger litteraturen vekt på kontroll og struktur, teknologi, evaluering og belønning. I lys av det symbolske perspektivet legger litteraturen vekt på god kommunikasjon, virtuell- eller ansikt-til-ansikt kontakt, fokus på tillitt, tilhørighet og identitet, og til slutt konflikthåndtering.

Innholdsfortegnelse

1	Introduksjon	1
1.1	<i>Innledning og problemstilling</i>	1
1.2	<i>Egne erfaringer</i>	2
1.3	<i>Oppgavens oppbygging</i>	3
2	Teoretisk rammeverk	4
2.1	<i>Innledning</i>	4
2.2	<i>Bruk av teori i en litteraturgjennomgang</i>	4
2.3	<i>To perspektiver på ledelse</i>	4
2.3.1	<i>Det instrumentelle perspektivet</i>	5
2.3.2	<i>Det symbolske perspektiv</i>	6
2.4	<i>Forventninger til litteraturen</i>	7
2.5	<i>Oppsummering</i>	8
3	Metode	9
3.1	<i>Innledning</i>	9
3.2	<i>Valg av metode</i>	9
3.3	<i>En litteraturstudie</i>	9
3.4	<i>Kvalitetskrav</i>	11
3.5	<i>Utvalg</i>	12
3.6	<i>Utfordringer ved datainnsamling</i>	13
3.7	<i>Validitet og reliabilitet</i>	14
3.8	<i>Feature map</i>	15
3.8.1	<i>Del 1: spørsmål 1-7: Bakgrunnsinformasjon om litteraturen</i>	15
3.8.2	<i>Del 2: spørsmål 8-9: Hva menes med virtuell ledelse?</i>	15
3.8.3	<i>Del 3: spørsmål 10-12: I hvilken grad skaper virtuell ledelse utfordringer og redusert tillitt i virtuelle team</i>	16
3.8.4	<i>Del 4: spørsmål 13-17: Hvordan kan bruk av kommunikasjonsteknologi kompensere for avstandsutfordringer?</i>	16
3.9	<i>Oppsummering</i>	17
4	Artikkeloversikt og funn	17
4.1	<i>Innledning</i>	17
4.2	<i>Litteraturutvalget</i>	17
4.3	<i>Sentrale trekk</i>	21
4.4	<i>Oppsummering</i>	23
5	Analyse og diskusjon	23
5.1	<i>Innledning</i>	23
5.2	<i>Hva menes med virtuell ledelse?</i>	23
5.3	<i>I hvilken grad skaper virtuell ledelse utfordringer og redusert tillitt i virtuelle team?....</i>	25

5.4	<i>Hvordan kan bruk av moderne kommunikasjonsteknologi kompensere for avstandsutfordringer?</i>	35
5.5	<i>Oppsummering</i>	48
6	Avslutning	49
6.1	<i>Innledning</i>	49
6.2	<i>I tråd med forventningene</i>	50
6.3	<i>Videre forskning</i>	53
	Referanseliste	54
	Vedlegg	56
	Vedlegg 1	56
	Vedlegg 2	57

Tabelliste

Tabell 1	<i>Oversikt over forventninger til funn</i>	8
Tabell 2	<i>Oversikt over artiklene i litteraturutvalget</i>	17
Tabell 3	<i>Oversikt over hvilke artikler som svarer på de ulike delene av problemstillingen</i>	20
Tabell 4	<i>Oversikt over litteraturutvalgets definisjoner av virtuelle team</i>	28
Tabell 5	<i>Oversikt over løsninger for å fjerne utfordringer</i>	48

1 Introduksjon

1.1 Innledning og problemstilling

Økt globalisering, større fokus på miljø, et større ønske om bedre livskvalitet, sammen med organisasjoners behov for å kutte kostnader, har gjort virtuelt arbeid mer sentralt (Caulat og Pedler 2012). Virtuelt arbeid har vært praktisert i flere tiår og er dermed ikke en ny arbeidsform. Likevel finnes det lite forskning rundt virtuelle team. Det finnes mye informasjon om hva som skal til for å forbedre effektiviteten, engasjementet og gleden i team hvor medlemmene møtes ansikt til ansikt, men foreløpig finnes det ikke like mye informasjon om hva som kreves for virtuelle team (Jordan, 2018).

Virtuelle team består av (a) to eller flere medlemmer som (b) samarbeider for å oppnå felles mål, hvorav (c) minst et av medlemmene arbeider fra en annen lokasjon, organisasjon, eller i en annen tidssone, som fører til at (d) kommunikasjonen og koordinasjonen skjer hovedsakelig gjennom elektroniske kommunikasjonsmedier som e-post, fax, telefon, videokonferanse etc. (Hertel m.fl. 2005).

Virtuell ledelse kan defineres som en sosial påvirkningsprosess formidlet gjennom elektronisk kommunikasjon for å påvirke holdninger, følelser, tankegang, handlinger, og/eller prestasjoner til individer, grupper og/eller organisasjoner (Avolio m.fl. 2000).

Det virtuelle miljøet er fylt med usikkerhet. Leser de andre medlemmene meldingene, om ikke, hvorfor ikke? Har de tekniske problemer, eller mangler de forpliktelse? Slike usikkerheter hindrer utviklingen av tillitt og utfordrer levedyktigheten og levetiden til virtuelle team. På bakgrunn av dette stilles det spørsmål til om tillitt kan eksistere i slike team (Handy, 1995). Det finnes mange faktorer som styrker et teams effektivitet, men den faktoren som får mest oppmerksomhet er tillitt. Ifølge Ford m.fl. (2017) er team med høyere grad av tillitt mer proaktive, mer fokusert på oppgaver, mer optimistiske, initiativtakere og gir mer saklig og konkrete tilbakemeldinger.

Forskning viser at medlemmer av et team er nødt til å ha tillitt til deres ledere, hverandre og organisasjonen for å være effektive. Dette gjelder spesielt i virtuelt arbeid (Jarvenpaa & Leidner, 1999). Funn gjort av Margrethe Bergset Haugan, tidligere masterstudent ved Universitetet i Tromsø, viser at tillitt og respekt mellom fjernleder og fjernarbeider er helt avgjørende ved ledelse på avstand (Haugan, 2019).

I denne oppgaven har vi valgt litteraturstudie som metodisk tilnærming for å se nærmere på hvordan virtuell ledelse påvirker tillitt i virtuelle team. Vi vil se på relasjonen mellom leder og ansatt, men også relasjonen mellom teamets medlemmer.

Hensikten er å undersøke og analysere et representativt utvalg av litteraturen og besvare følgende problemstilling:

I hvilken grad skaper virtuell ledelse utfordringer og redusert tillitt i virtuelle team, hvordan kan bruk av moderne kommunikasjonsteknologi kompensere for slike avstandsutfordringer?

Problemstillingen blir drøftet med utgangspunkt i to perspektiver på ledelse, det instrumentelle perspektivet og det symbolske perspektivet. Disse perspektivene vil bli brukt for å forstå og belyse problemstillingen på ulike måter og fra ulik synsvinkel. I det instrumentelle perspektivet vil virtuell ledelse bli sett på som et middel for å påvirke de ansatte til å nå mål, hvor de ansatte blir sett på som organisasjonens redskaper i lavere hierarkiske posisjoner. Det legges stor vekt på overvåkning gjennom virtuelle kanaler, målstyring og rapporteringsrutiner, med klare oppgaver og regler. I det symbolske perspektivet vil virtuell ledelse bli sett på som ledelse gjennom handlinger og påvirkning med fokus på felleskap og tilhørighet. Lederens rolle er å tilrettelegge for samarbeid og felles visjon.

1.2 Egne erfaringer

Etter 6 års erfaring i en internasjonal organisasjon preget av fjernledelse og samarbeid over landegrensene, var ønsket om en dypere forståelse for temaet ønskelig. Det er med bakgrunn i dette at valget falt på å studere virtuelle team og hvilke utfordringer dette kan innebære. Arbeidshverdagen er preget av mye elektronisk kommunikasjon, og man er helt avhengig av å kunne stole på andre arbeidskollegaer. Vi jobber mye i forskjellige tidssoner, og dersom våre henvendelser og spørsmål ikke blir besvart mens vi sover, risikerer man å måtte vente enda en dag før man kan fortsette på arbeidet. Arbeidshverdagen er også preget av mye rapportering som en form for overvåkning. Lederen har ikke like god oversikt over hva som blir gjort, og det blir kanskje desto viktigere å kunne vise til resultater og status i form av rapportering. Vi håper at oppgaven kan gi en bedre forståelse rundt temaet, samtidig som at det kan gi noen gode tips og råd for hvordan det virtuelle samarbeidet kan bli enda bedre i fremtiden.

1.3 Oppgavens oppbygging

Kapittel 2: I dette kapitlet vil vi gjøre rede for de teoretiske begrepene og perspektivene som vil bli anvendt i analysedelen. I slutten av kapitlet vil det bli presentert forventninger til funn. Disse vil bli listet opp i en oversiktlig tabell.

Kapittel 3: I dette kapitlet vil vi legge fram oppgavens design. Her vil vi gjøre rede for hvorfor litteraturstudie som metode ble valgt, og hvordan datamaterialet har blitt samlet inn. Det vil også bli beskrevet utfordringer ved datainnsamlingen, i tillegg til oppgavens validitet og reliabilitet. Avslutningsvis presenteres et feature map som gir en oversikt over forskningsspørsmål som er utformet og benyttet for å intervju litteraturen med bakgrunn i problemstillingen.

Kapittel 4: I kapittel 4 vil vi presentere litteraturutvalget. Artiklene, som er denne oppgavens materiale, vil bli enkelt framstilt og det vil bli gitt en oversikt over sentrale trekk ved litteraturen. En oversiktlig tabell vil vise hvilke artikler som besvarer de ulike delene av problemstillingen.

Kapittel 5: Her vil datamaterialet og forskningsspørsmålene fra kapittel 3 analyseres og drøftes med bakgrunn i de to teoretiske perspektivene presentert i kapittel 2.

Kapittel 6: I det avsluttende kapitlet vil vi gjøre rede for om funnene fra kapittel 5 er i tråd med forventningene, og hvordan funnene besvarer oppgavens problemstilling. Her vil det også bli presentert forslag til mulig videre forskning.

2 Teoretisk rammeverk

2.1 Innledning

I dette kapittelet vil vi klargjøre teoretiske nøkkelbegreper og perspektiver, i tillegg til å gi en begrunnelse for hvorfor det er viktig å benytte teori også i en litteraturstudie.

Det vil bli presentert to perspektiver som vi har valgt å ta utgangspunkt i for å tolke og forstå litteraturen som er valgt. Ut ifra disse perspektivene vil det bli lagt frem noen forventinger til funn som vil bli presentert i en oversiktlig tabell i slutten av kapittelet.

2.2 Bruk av teori i en litteraturgjennomgang

I en litteraturstudie kan det virke unødvendig å benytte teori da litteraturen allerede er et resultat av andres forskning, og hvor det i denne forskningen kanskje allerede er benyttet teori. Likevel ønsker vi å benytte oss av teori for å gi oppgaven retning. Teorien vil hjelpe oss med begreper og kategorier som kan bidra til bedre oversikt og til å gi en mer presis beskrivelse av litteraturen (Hart, 2018).

Teorien vil også hjelpe oss med å danne utgangspunkt for forskningsspørsmål og problemstilling. En teknikk for å formulere forskningsspørsmål er gjennom problematisering. Dette er en metode som benyttes for å utfordre antakelser hos både andre og ens egne teoretiske posisjon, og basert på det utvikle forskningsspørsmål. I denne oppgaven vil antakelsene bli formulert ut ifra de to perspektivene på ledelse (Alvesson og Sandberg, 2013).

2.3 To perspektiver på ledelse

En kan skille ut to hovedsyn på organisasjoner.

1. Organisasjoner som objektivt målbare fenomen med rasjonelle egenskaper.
2. Organisasjoner som subjektive sosiale konstruksjoner, organismer, som tilpasser seg et miljø (Strand, 2001).

Disse to perspektivene vil bli brukt for å forstå og belyse problemstillingen på ulike måter og fra ulik synsvinkel. Perspektivene kan ofte oppfattes som motsetninger til hverandre, men kan i noen sammenhenger henge sammen. Grunnen til at disse to perspektivene ble valgt er på grunn av den store spennvidden det er mellom teoriene og hvordan det vil være med på å belyse problemstillingen fra to ulike ståsteder.

Perspektivene vil bli brukt som teoretiske knagger som kan hjelpe til med å utvikle ulike

antakelser, i tillegg til at de vil bli benyttet for å gjøre analysearbeidet mer strukturert og reflektert.

2.3.1 Det instrumentelle perspektivet

I det instrumentelle perspektivet, også kalt det strukturelle perspektivet og verktøyperspektivet, kan organisasjoner ses på som redskaper eller instrumenter rettet mot å oppnå visse mål. Dette perspektivet har sine historiske røtter hos blant annet Weber og Taylor. Byråkratiteorien, den klassiske administrasjonsteorien og situasjonsteoriene kan klassifiseres under dette perspektivet (Strand, 2001).

Kjennetegn ved dette teoretiske perspektivet er at organisasjoner er redskaper for effektiv frembringelse av vedtak, varer, tiltak og tjenester. Det er derfor helt avgjørende hvorvidt de evner å være effektive, og det viktigste redskapet for å være effektive er planmessig organisasjonsutforming. For å oppnå den mest optimale utformingen må organisasjonen velge alternative former etter hvilke mål som skal oppnås. Det er på bakgrunn av dette helt vanlig å endre design ved behov. Et kriterie er derfor at det er viktig å holde seg oppdatert på hvilke løsninger som er tilgjengelig til enhver tid.

Organisasjonsmedlemmene i dette perspektivet kjennetegnes ved at de er rasjonelle og aktivt på søken etter nye løsninger (Røvik, 1998).

I det instrumentelle perspektivet blir styring sett på som det å treffe og iverksette kollektive beslutninger. Lederskap utøves av aktører som befinner seg i hierarkisk høyere posisjoner, som benytter formelle organisasjonsstrukturer systematisk for å fremme kollektive mål. Man kan derfor si at dette perspektivet har mer fokus på styring enn ledelse.

Andre kjennetegn i dette perspektivet er fokuset på dokumenterte resultater, målstyring, og formelle strukturer. Det forventes at man kan påvirke atferd og resultater ved å endre organisasjonsformene eller personalet. Perspektivet forutsetter at det er en tett kopling mellom visjoner, mål, programmer, vedtak, organisasjonsutforming, iverksetting og effekter (Røvik, 1998).

2.3.2 Det symbolske perspektiv

I det symbolske perspektivet ser vi på organisasjoner som noe mer flytende, som organiske fenomener med fleksibilitet som fremste kjennetegn. En ser mindre på spørsmål om sentralisering, formalisering og kontrollsystemer, og mer på hvordan organisasjonsmedlemmene og kollektivet opprettholder normer og forestillinger, og tilpasser seg internt og eksternt. Spørsmålet om ledelse og kontroll er ikke sentralt, en kan forestille seg at makt og kontroll kan utøves med stort spillerom (Strand, 2001).

Perspektivet har sin forankring i tradisjonen rundt vektleggingen av kulturelle forhold ved organisasjon og organisering. Organisasjoner ses på som om de er kulturer eller som om de har en kultur. Kulturen innebærer måter å fortolke virkeligheten, oppgaver og utfordringer på og gir seg til uttrykk i «måten vi gjør ting på her». I hvilken grad en organisasjon er effektiv vil være avhengig av om kulturen utviklet er egnet for de oppgaver og utfordringer virksomheten står overfor. Ledere påvirker kulturen gjennom å være forbilder, og de handlinger og vedtak de gjør, som har en symbolsk eller signaliserende side. Dette betyr ikke bare at ledelse har betydning for organisasjonskulturen, men at også organisasjonskultur har betydning for ledelse (Hennestad, 2015).

I det symbolske perspektivet fokuseres det på hvordan en kombinasjon av indre og ytre press skaper uformelle verdier og normer i organisasjonen. Med indre press menes uformelle normer og verdier som organisasjonsmedlemmer bringer med seg inn i organisasjonen og gjør relevant der. Det kan være for eksempel ulike trekk fra deres sosiale bakgrunn, og også uformelle normer og verdier fra en bestemt utdanning eller profesjon. Ulike grupper med ulike oppgaver og ulik bakgrunn kan gjennom samhandling bidra til at det utvikles normer og subkulturer. Med ytre press menes press fra det nære handlingsmiljøet. Altså at aktører i omgivelsene man samhandler mye med eller er spesielt avhengig av, i form av ressurser eller tjenester, får betydning for trekkene som utvikles (Christensen m.fl. 2017).

I dette perspektivet handler man ut fra hva som har fungert i fortiden eller hva som oppleves rimelig og akseptabelt i det handlingsmiljøet organisasjonen fungerer innenfor.

Organisasjonene vil i dette perspektivet være mer robuste, trege og endringer skjer mer i en gradvis tilpasning og gjennom lengre perioder (Christensen m.fl. 2017).

2.4 Forventninger til litteraturen

Perspektivene presentert over gir oss to ulike oppfatninger av ledelse. Med bakgrunn i disse har vi utledet forventninger til de ulike delene som problemstillingen består av.

Det vil si i hvilken grad skaper virtuell ledelse utfordringer og redusert tillitt i virtuelle team, og hvordan kan bruk av moderne kommunikasjonsteknologi kompensere for slike avstandsutfordringer.

Med utgangspunkt i det instrumentelle perspektivet forventer vi at virtuell ledelse vil bli sett på som et middel for å nå mål. Vi forventer at litteraturen vil legge vekt på effektmålinger, overvåkning, målstyring og rapporteringsrutiner. Det forventes også at det er en form for formell organisasjonsstruktur hvor lederen befinner seg i en høyere hierarkisk posisjon, med mer fokus på styring enn ledelse. Det forventes at tillit er et verktøy som brukes for å nå gitte mål. Det forventes også at lederens og medlemmenes kvalifikasjoner vil påvirke tilliten. Vi forventer også at teknologi vil være med på å løse avstandsutfordringene.

I lys av det symbolske perspektivet forventes det at virtuell ledelse kan forstås som ledelse gjennom handlinger og påvirkning. Ledere blir sett på som forbilder, og bedriftens kultur påvirker hvordan de ansatte opptrer og presterer. Det forventes mindre bruk av overvåkning og mer bruk av påvirkning gjennom visjoner og normer. Tillit forventes å være viktig og i stor grad tilstedeværende. Vi antar at det er et stort behov for hyppig kontakt både ansikt-til-ansikt og virtuelt. I tillegg antar vi at det er en klar felles visjon, høy grad av tilstedeværelse av leder, men også at teamene er mer selvdrevne. Basert på dette perspektivet forventer vi at teknologi vil bli sett på som et supplement, men ikke som selve løsningen for avstandsutfordringene.

Tabellen under oppsummerer forventninger til funn i litteraturen med bakgrunn i de to perspektivene på ledelse.

Tabell 1 Oversikt over forventninger til funn

	Det instrumentelle perspektiv	Det symbolske perspektiv
Hva menes med virtuell ledelse?	Virtuell ledelse er et middel for å påvirke de ansatte til å nå mål, hvor de ansatte blir sett på som organisasjonens redskaper i lavere hierarkiske posisjoner ved bruk av virtuelle verktøy.	Virtuell ledelse er ledelse gjennom handlinger og påvirkning med fokus på felleskap og tilhørighet. Lederens rolle er å tilrettelegge for samarbeid og felles visjon ved bruk av elektroniske hjelpemidler.
I hvilken grad skaper virtuell ledelse utfordringer i virtuelle team	Utfordringer i virtuelle team som følge av virtuell ledelse, kan være mangel på klare mål, resultatoppnåelse og oppgavefordeling. Mangel på riktig kommunikasjonsteknologi kan være en utfordring for å kunne løse oppgaver i virtuelle team.	Utfordringer skjer ved mangel på oppfølging, tilhørighet, personlig forhold og hyppig kontakt. Organisasjonskultur er essensielt.
Hvordan påvirker virtuell ledelse tillit i virtuelle team?	Tillit mellom leder og ansatt: Tillit basert på ferdigheter og kunnskap. Den ansatte oppnår tillit gjennom måloppnåelse og resultater. Den ansatte vil ha tillitt til leder gjennom klare mål og et kvalifisert team til å oppnå organisasjonens mål. Mangel på tillit vil vises gjennom høy grad av virtuell overvåkning og strenge rapporteringsrutiner. Tillitt innad i teamet: Teamet vil vise tillit til hverandre basert på hverandres ferdigheter og kunnskaper for å oppnå felles mål i mangel på fysisk samvær.	Tillit mellom leder og ansatt: Tillitt oppnås gjennom organisasjonens kultur og normer. Lederens rolle er å være et forbilde og de ansatte oppnår tillitt ved å holde seg innenfor organisasjonens rammer. Tillitt innad i teamet: Tillitt oppnås gjennom felles visjon og normer. Hyppig virtuell kontakt for samarbeid og fellesskapsfølelse.
Hvordan kan bruk av kommunikasjonsteknologi kompensere for avstandsutfordringer?	I et instrumentelt perspektiv kan virtuell ledelse ved hjelp av teknologi oppfattes som teknologifiksert: teknologi løser avstandsutfordringene.	I et symbolsk perspektiv vil en tenke på teknologi som et supplement, ikke som løsningen med stor L. Det viktigste er å utvikle tillitsfulle relasjoner, å bygge en kultur med felles koder som hjelper ledere og ansatte til å fortolke og forstå de budskap som kommuniseres.

2.5 Oppsummering

I dette kapittelet har vi gjort rede for hvorfor det er viktig med bruk av teori i en litteraturgjennomgang. Vi har presentert to ulike perspektiv som skal hjelpe oss med å analysere og forstå litteraturen, slik at vi kan se samme fenomen med forskjellige «briller» og oppdage forskjellige ting.

3 Metode

3.1 Innledning

I dette kapitlet skal vi gjøre rede for valg av metode. Vi vil først ta for oss valg av metode, og hvordan denne metoden kan bidra til å besvare våre forskningsspørsmål. Videre vil vi presentere og gå nærmere inn på hva litteraturstudie er og dens hensikt. Deretter vil vi presentere kvalitetskravene som stilles til denne metoden, før vi går inn på prosessen rundt utvelgelse av litteraturen og utfordringene vi hadde i forbindelse med datainnsamlingen. Deretter vil vi gjøre rede for de to kravene som stilles til at empirien kan tas i bruk i oppgaven, validitet og reliabilitet. Avslutningsvis vil vi presentere spørsmålene vi har formet i et feature map.

3.2 Valg av metode

Etter at vi hadde formet og konkretisert vår problemstilling, beveget vi oss videre for å finne et passende undersøkelsesopplegg som var best egnet for vår problemstilling. For å besvare problemstillingen i denne oppgaven ønsket vi å benytte oss av litteraturstudie som metode. Hensikten med litteraturstudie er å oppsummere hva andre har forsket på i form av artikler og forskningslitteratur på et gitt område (Jacobsen, UIA Video, 2019). En litteraturstudie tar for seg hva som er gjort av empirisk forskning på et område, i dette tilfelle er temaet hvordan virtuell ledelse påvirker tillitt i virtuelle team. Ved å benytte oss av litteraturstudie vil vi innhente og fordype oss i eksisterende og relevante artikler og forskningslitteratur. Vi vil samtidig få innblikk i områder som er godt avdekket og en oversikt over områder som kan trenge mer fokus og forskning. Ved å ta i bruk litteraturstudie som metode sikrer vi at innhentet data er av høy kvalitet da disse som oftest er publisert i anerkjente og internasjonale forskningstidsskrifter.

3.3 En litteraturstudie

Vi har i dette kapitlet, metodekapitlet, tatt i bruk boken *Doing a Literature Review – Releasing the Research Imagination* av Chris Hart (2018). En litteraturstudie handler om å innhente eksisterende litteratur om et tema som man ønsker å undersøke videre på. Det er viktig å innhente data og gjennomgå litteraturen systematisk da det vil hjelpe oss til å få en forståelse for temaet, hva som allerede er gjort på feltet, og sentrale spørsmål som må tas stilling til (Hart, 2018).

Chris Hart definerer en litteraturstudie som følgende:

“The selection of available documents (both published and unpublished) on the topic, which contain information, ideas, data and evidence written from a particular standpoint to fulfil certain aims or express certain views on the nature of the topic and how it is to be investigated, and the effective evaluation of these documents in relation to the research being proposed” (Hart, 1998: 13).

Vi har tatt i bruk de fire stegene som er anbefalt i en litteraturstudie av Hart. Hensikten med denne modellen er å få et helhetlig overblikk over eksisterende forskning gjort på et område, og finne områder som ikke er avdekket. De fire stegene er delt i to faser.

Steg 1	Steg 2	Steg 3	Steg 4
Innhente relevant litteratur om temaet	Lese med et formål og trekke ut materiale basert på tema	Hente ut informasjon om temaet som tolkning, konsept, innhentet data, teorier, observasjoner, metoder og antagelser	Korte sammendrag av innhentet og relevant materiale som vi ønsket å ta med oss videre til analysering
Fase 1	Fase 2		

Fase 1:

Steg 1: Det første steget er å søke etter litteratur. Det vil si at vi søkte systematisk og innhentet relevant litteratur for temaet. Her søkte vi etter litteratur som involverte virtuell ledelse og virtuelle team for å bli bedre kjent med tema og konseptet. I denne fasen fant vi store mengder med litteratur, både empiriske og teoretiske, om både virtuell ledelse og virtuelle team.

Fase 2:

Den andre fasen inneholder de siste tre stegene og tar for seg hvordan vi skal lese og analysere innhentet litteratur.

Steg 2: I steg to leste vi med et formål og trakk ut materiale basert på tema. Vi leste gjennom store mengder datamateriale og sammendrag som handlet om virtuell ledelse. De fleste artiklene vi gjennomgikk handlet mye om den raskt voksende arbeidsenheten virtuelle team. Dette var noe vi ville ta med oss videre i søket etter litteratur og artikler.

Steg 3: Videre i steg tre trakk vi ut utdrag og notater om temaet som tolkning, konsept, innhentet data, teorier, observasjoner, metoder og antagelser. Deretter vurderte vi funnene i artiklene for å se om det var noe feilslutninger. I dette steget fikk vi sammenlignet litteraturen vi har innhentet opp mot hverandre. Her fikk vi oversikt over en del likheter men også ulikheter i form av antagelser, begreper og tolkninger.

Steg 4: I det siste steget skrev vi korte sammendrag av innhentet og relevant materiale som vi ønsket å ta med oss videre til analysering (Hart, 2018).

Hensikten med å følge de fire stegene er at vi skal få en god oversikt over eksisterende teori og empiri. Etter at vi fikk god nok oversikt over artiklene og litteraturen vi hadde innhentet, kunne vi selektere og velge artikler vi ville ta med oss videre til analysering.

Forskningslitteraturen vi har innhentet skal hjelpe oss med å besvare vår problemstilling.

3.4 Kvalitetskrav

Ifølge Hart bør kvalitetskravet til en litteraturstudie være:

“Quality means appropriate breadth and depth, rigour and consistency, clarity and brevity, and effective analysis and synthesis...” (Hart, 2018: 2).

Det vil si at det er viktig at oppgaven skal ha tilstrekkelig bredde og dybde, konsistens, kortfattet og sammenhengende logikk, effektiv analyse og syntese. For å følge kvalitetskravet har vi innhentet en stor mengde med artikler og forskningslitteratur om temaet slik at vi dekker både bredde og dybde. Vi har innhentet artikler fra kjente internasjonale tidsskrift som har høye kvalitetskrav. Disse artiklene er kvalitetssikret ved at alle er fagfellevurdert. I vårt søk har vi valgt søkemotorer som er troverdige, har faglig tyngde og kvalitet, som ProQuest, Google Scholar og Oria. Da en litteraturstudie skal være konsistent, kortfattet og utføres på en effektiv måte har vi tatt i bruk feature map som er et verktøy for å organisere store mengder informasjon om et spesifikt tema (Hart, 2018). Kartet er utformet med en rekke spørsmål som skal hjelpe oss med å strukturere og intervjuere litteraturen vi har innhentet. Da det er store mengder med informasjon om temaet har vi hatt stor nytte av et feature map.

Etter at vi hadde systematisert informasjonen fra artiklene kunne vi analysere og finne informasjon om fenomenet, identifisere sammenhenger og tendenser. På teoridelen har vi sett nærmere på to perspektiver: Det instrumentelle perspektivet og det symbolske perspektivet.

For å oppnå en god syntese vil vi bruke funn fra artiklene til å gjennomføre en systematisk og effektiv analyse med hjelp av det instrumentelle- og symbolske perspektivet.

3.5 Utvalg

For å gjennomføre en litteraturstudie er vi avhengig av god kvalitet på datamaterialet vi samler inn. Vi må dermed være kritisk til det vi finner og det er viktig at innhentet litteratur blir kvalitetssikret på en god måte. For å søke etter litteratur har vi benyttet oss av ulike databaser som ProQuest og Google Scholar. Vi valgte disse databasene da de har et stort utvalg av faglige artikler av høy kvalitet. Vi opplevde ved flere anledninger at samme artikkel var å finne i de ulike databasene. I tillegg har vi også tatt i bruk Oria som har gitt oss tilgang til en rekke relevante artikler og studier. For å kunne søke etter relevante artikler og forskningslitteratur måtte vi ha klare og avgrensede søkeord for å finne relevant informasjon for å kunne besvare oppgavens problemstilling.

Vi benyttet oss av følgende søkeord:

- Virtual leadership 1 780 000 treff
- Virtual leadership review 1 200 000 treff
- Virtual leadership trust 540 000 treff
- Trust in global virtual teams 230 000 treff
- Trust in global virtual teams review 211 000 treff
- E-leadership trust 5250 treff

Vi startet med å lese oss opp på temaet virtuell ledelse for å sikre oss faglig dybde før vi søkte oss videre. Et søk i Google Scholar på «Virtual leadership» ga oss 1 780 000 treff. Vi var nødt til å snevre inn og spisse søkeordene for å finne relevante artikler som var rettet mot vår problemstilling. Vi gikk videre og valgte et søkeord som kombinerte «Virtual leadership» med «trust», søkeordet «virutal leadership trust» ga oss 540 000 treff. Vi valgte videre å søke med søkeordene «global virtual teams» da det tok for seg både hvordan det er å arbeide i virtuelle team, og for å se nærmere på arbeidsmetodens utfordringer. Søk på Google Scholar på «Trust in global virtual teams» ga 230 000 treff og «Trust in global virtual teams review» ga 211 000 treff. Etter alle søkene og artiklene vi fant kunne vi si at virtuell ledelse kan relateres til E-leadership som omhandler lederskap gjennom teknologi. Et søk på «E-leadership trust» ga oss 5 250 treff som er betraktelig mindre enn de andre

søkene vi har foretatt. Søkeordene vi har benyttet ga oss store mengder med artikler, og det har derfor vært svært utfordrende å finne relevante artikler som passet vår oppgave, og som kunne bidra til å svare på problemstillingen. Etter å ha lest gjennom mange sammendrag fra artiklene fant vi ut hvilke artikler som hadde relevans for vår oppgave. Det var en omfattende og tidskrevende prosess, men nødvendig for å velge ut riktig utvalg som kunne bidra til å besvare vår problemstilling.

Vi tok i bruk Prisma guidelines som er en måte å dokumentere hvordan vi har gjennomført det systematiske søket på. For videre detaljer se vedlegg 2. Før vi startet satt vi oss følgende inkluderingskriterier: artiklene skulle være fagfellevurdert, engelskspråklige og publisert i tidsrommet år 2000 til i dag. I tillegg ønsket vi artikler som hadde flere siteringer. Vi startet med 214 artikler hvor vi leste oss gjennom sammendrag og tittel for å se om disse var av relevans. Etter å ha lest disse fant vi 10 artikler til ved bruk av snøballeffekten. Ved en kort gjennomgang fant vi 6 duplikater som vi fjernet, og satt deretter igjen med 218 unike artikler. Disse screenet vi og tok i bruk våre ekskluderingskriterier og fjernet 175 artikler som ikke handlet om virtuelle team og tillitt. Da satt vi igjen med 43 artikler for nøyе gjennomgang. Etter denne gjennomgangen satt vi igjen med 13 artikler som er vårt litteraturutvalg for denne studien. Disse representerer den empiriske forskning på teamet knyttet til vår problemstilling som vi tok med til videre analysering.

3.6 utfordringer ved datainnsamling

Som en del av å sikre kvaliteten på innhentet data er det hensiktsmessig å reflektere rundt utfordringene vi har hatt i forbindelse med litteraturgjennomgangen. Ifølge Hart (2018) er det nødvendig med tilstrekkelig bredde, tyngde og kvalitet på litteraturutvalget. Med dette som utgangspunkt er det nødvendig å identifisere relevante artikler knyttet til temaet med hyppig siteringer og høy Impact Factor. Impact Factor måler tidsskriftets kvalitet, men går ikke i dybden på hver enkelt artikkel. Selv om tidsskriftet artikkelen er publisert i har høy Impact Factor betyr det nødvendigvis ikke at alle artikkelen holder samme standard, da scoren er basert på selve tidsskriftet og ikke den publiserte artikkelen. Vi tok i bruk Journal Citation Report for å innhente Impact Factor til de tidsskriftene vi har inkludert i vårt litteraturutvalg. For å sikre høy kvalitet tok vi i tillegg i bruk antall siteringer som kriterie.

Det er ikke spesifisert hvor mange artikler som bør ligge til grunn for et litteraturutvalg. Vi har tatt utgangspunkt i at vårt utvalg er tilstrekkelig da det dekker elementene som Hart presenterer: artiklene skal være troverdige, ha dybde, faglig tyngde og kvalitet (Hart, 2018). Vi valgte å avslutte innsamlingen da flere av søkeresultatene overlappet hverandre i de ulike søkemotorene vi benyttet, og artiklene vi fant var faglig relevant for å besvare problemstillingen vår.

En utfordring vi møtte på relativt tidlig var språket, det å oversette fra engelsk til norsk. Alle artiklene vi fant og artiklene vi har valgt i vårt litteraturutvalg er engelskspråklige. Det har vært utfordrende å oversette da ikke alle begrepene på engelsk kan direkte oversettes til norsk. En annen utfordring er at artiklene vi har lest er akademiske og kan dermed inneholde begreper og definisjoner som er avanserte, noe som til tider har vært krevende.

3.7 Validitet og reliabilitet

Vi må oppfylle to krav for at empirien skal kunne tas i bruk i oppgaven. Det første kravet er validitet som vil si at empirien må være både gyldig og relevant (Jacobsen, 2019). Det vil si at empirien vi innhenter skal hjelpe oss med å besvare spørsmålene vi har utformet. Det andre kravet er at empirien må være reliabel, med andre ord pålitelig og troverdig. Vi må kunne stole på at resultatene er riktige og relevante (Jacobsen, 2019). All data vi har innhentet er sekundærdata, og dermed kan reliabiliteten være utfordrende å måle eksakt. Reliabilitet kan måles ved uavhengig observasjoner og målinger av samme fenomen. Dersom resultatet blir det samme eller tilnærmet likt vil vi kunne stole på resultatet (Everett & Furseth, 2012). For vår del vil reliabilitet i oppgaven være kildekritikk. Empiri i denne oppgaven har blitt hentet fra internasjonale forskningstidsskrifter og dermed antas det at de er av høy kvalitet. I tillegg har flere av studiene som er gjennomført i artiklene forsket på samme fenomen, tillitt i virtuelle team, og vi ser at resultatene er tilnærmet like. Vi har innsamlingskriterier som tidsperiode og språk, relevante søkeord for vårt tema, inkluderingskriterier og benyttet oss av akademiske og sikre søkemotorer, som er med på å sikre at empirien som er innhentet er relevant, pålitelig og troverdig.

Da de 13 artiklene vi har i vårt litteraturutvalg er fagfellevurdert vil dette være med på å styrke oppgavens validitet og reliabilitet.

3.8 Feature map

Vi har videre laget et feature map som skal hjelpe oss med å systematisere innholdet i artiklene vi har funnet i et standardisert format, slik at innholdet kan analyseres (Hart, 2018). Ved å få en oversikt over innholdet i artiklene kan vi både oppsummere de ulike vinklingene i artiklene, samtidig som vi kan sammenligne likheter og ulikheter. For å systematisere innholdet i artiklene har vi laget et feature map med fire hoveddeler som inneholder totalt 17 spørsmål. For videre detaljer se vedlegg 1. Disse spørsmålene skal hjelpe oss med å systematisere litteraturen. Den første hoveddelen tar for seg bakgrunnsinformasjon om litteraturen vi har innhentet. De tre andre hoveddelene tar for seg spørsmål som går direkte mot vår problemstilling som er følgende:

I hvilken grad skaper virtuell ledelse utfordringer og redusert tillitt i virtuelle team, hvordan kan bruk av moderne kommunikasjonsteknologi kompensere for slike avstandsutfordringer?

3.8.1 Del 1: spørsmål 1-7: Bakgrunnsinformasjon om litteraturen

Spørsmål 1-7: Spørsmålene i denne delen skal gi oss bakgrunnsinformasjon om litteraturen vi har innhentet. Med bakgrunnsinformasjon legger vi vekt på følgende faktorer: navn på publikasjonen, forfattere, publikasjonsmedium, hvilket år artikkelen ble publisert og Impact Factor. Hvilket år artiklene ble publisert kan påvirke hvor gyldige dataene er. Dersom oppgaven kun tar utgangspunkt i gamle datakilder vil man kunne tvile på deres gyldighet, da det ikke får frem nyere forskning som er gjort. Da vi tar i bruk sekundærdata er det nødvendig å se nærmere på hvilken metode som er benyttet for datainnsamlingen og avslutningsvis om artikkelen er empirisk eller teoretisk. Grunnen til at dette er nødvendig er fordi vi ikke har samme kontroll som ved innsamling av primærdata. Hensikten med å innhente bakgrunnsinformasjonen om litteraturen er for å øke oppgavens validitet og reliabilitet.

3.8.2 Del 2: spørsmål 8-9: Hva menes med virtuell ledelse?

Spørsmålene skal hjelpe oss med å belyse hva som menes med virtuell ledelse.

Spørsmål 8-9: Disse spørsmålene skal hjelpe oss for å få en bedre forståelse for hva som menes med virtuell ledelse, og om det er spesielle elementer som inngår i begrepet. For å få en større forståelse av denne type ledelse kan vi ved hjelp av litteraturen se på begrepet i lys av det instrumentelle perspektivet og det symbolske perspektivet.

3.8.3 Del 3: spørsmål 10-12: I hvilken grad skaper virtuell ledelse utfordringer og redusert tillitt i virtuelle team

Disse spørsmålene retter fokus mot vår problemstilling

Spørsmål 10-11: Hensikten med disse to spørsmålene er at de skal gi oss en forståelse for hva som menes med virtuelle team og tillitt. Da virtuelle team er en essensiell del av vår oppgave må vi se på de ulike definisjonene som presenteres i litteraturen, og om det er spesielle elementer som inngår i begrepet. Videre vil vi se på hvordan begrepet tillitt presenteres i litteraturen.

Spørsmål 12: Dette spørsmålet skal hjelpe oss med å forstå hvordan tillitt påvirkes i virtuelle team. Vi vil se på dette i lys av de to teoretiske perspektivene, det instrumentelle og det symbolske perspektivet.

3.8.4 Del 4: spørsmål 13-17: Hvordan kan bruk av kommunikasjonsteknologi kompensere for avstandsutfordringer?

Spørsmål 13-15: Med disse spørsmålene ønsker vi å se om litteraturen har identifisert utfordringer som kan oppstå i virtuelle team. Kan eventuelle utfordringer som virtuelle team opplever påvirke tillitt? Videre vil vi rette fokus mot i hvilken grad fysisk kontakt har betydning i jobbsammenheng og i hvilken grad virtuelle verktøy kan erstatte den fysiske kontakten. Hensikten med disse spørsmålene er å få et bedre innblikk i om virtuell kontakt kan være tilstrekkelig, eller om virtuell kontakt kan føre til ytterligere komplikasjoner.

Spørsmål 16: Dette spørsmålet skal hjelpe oss å kartlegge om dagens virtuelle virkemidler er godt nok for å opprettholde tillitt, tilhørighet og identitet.

Spørsmål 17: Dette spørsmålet skal hjelpe oss å kartlegge de ulike løsningene som blir presentert i litteraturen for å fremme tillitt i virtuelle team. vi vil se nærmere på om litteraturen nevner ulike løsninger som kan iverksettes for å lykkes med virtuell ledelse.

3.9 Oppsummering

I dette kapittelet har vi redegjort for den metodiske tilnærmingen vi har valgt for vår oppgave. Vi har presentert hvorfor vi valgte litteraturstudie som en metode og dens hensikt. Vi har vi sett på kriteriene som stilles til denne metoden og redegjort for hvordan innsamlingsprosessen har foregått. Vi har videre sett på utfordringene vi har hatt underveis i forbindelse med innsamlingen av litteraturen, og når vi startet med å bearbeide litteraturutvalget. Deretter gikk vi nærmere inn på hvordan vi har forsøkt å ivareta oppgavens validitet og reliabilitet. Avslutningsvis presenteres det et litteraturkart som tar for seg en rekke spørsmål som ble utviklet for å hjelpe oss med å organisere og strukturere funnene i artiklene. Spørsmålene har hjulpet oss med å systematisere litteraturutvalget for å hjelpe oss med å besvare vår problemstilling.

4 Artikkeloversikt og funn

4.1 Innledning

I dette kapittelet skal vi gjøre rede for vårt litteraturutvalg og gå nærmere inn på de valgte artiklene. Vi vil først presentere litteraturutvalget i en oversiktlig tabell, og deretter vil vi gå inn på hvilke artikler som svarer på de ulike delene av problemstillingen. Til slutt vil vi se på sentrale trekk ved litteraturbidragene som tar for seg tidsrom, forskningsopplegg, teoretiske perspektiver og bransjetilknytning.

4.2 Litteraturutvalget

Vårt litteraturutvalg består av totalt 13 artikler. Hver artikkel alene vil ikke kunne bidra med å besvare hele problemstillingen. Artiklene som ble valgt har verdifull informasjon som sammen utfyller hverandre. Kombinasjonen av disse 13 artiklene vil hjelpe oss med å besvare vår problemstilling. Tabellen under gir en oversikt over artiklene vi har i litteraturutvalget:

Tabell 2 Oversikt over artiklene i litteraturutvalget

Forfatter	Tittel	Tidsskrift	Formål	Impact Factor	Referanse frekvens
Bell & Kolzowski (2002)	A Typology of Virtual Teams Implications for effective leadership	Group & Organization Management, Vol. 27 No. 1, ss. 14-49	Presenterer likheter og ulikheter i et vanlig team i forhold til et virtuelt team. Artikkelen tar for seg 11 relevante	Journal Impact Factor 3.104 5-Year	1511

			problemer knyttet til virtuell ledelse i virtuelle team, og presenterer forslag til løsning.	Impact Factor: 4.079	
Ford, Piccolo & Ford (2017)	Strategies for building effective virtual teams: Trust is key	Business Horizons Vol 60, No 1, ss. 25-34	Artikkelen tar for seg utfordringer med virtuell ledelse og tillitt i virtuelle teams. Videre presenteres det strategier som har vært suksessfulle for å lede virtuelle team og hvordan bygge tillitt.	Journal Impact Factor: 2.828 5-Year Impact Factor: 3.436	59
Clark, Clark & Crossley (2010)	Developing multidimensional trust without touch in virtual teams	The Marketing Management Journal Vol. 20, No. 1 ss. 177-193	Tar for seg flere aspekter av tillitt, og får frem hvorfor tillitt er viktig i virtuelle team. Legger frem utfordringer med virtuelle team sammenlignet med tradisjonelle ansikt-til-ansikt team, og presenterer forslag til tiltak for å bygge tillitt.	Journal impact factor: 2.393 5-year Impact Factor: N/A	38
Jarvenpaa, & Leidner (1999)	Communication and Trust in Global Virtual Teams	Organization Science Vol. 10, No. 6, ss. 791-815.	Artikkelen tar for seg en case-studie som er gjennomført blant 28 universiteter internasjonalt med totalt 350 masterstudenter. Artikkelen tar for seg funnene og presenterer potensielle løsninger.	Journal Impact Factor: 3.257 5-year Impact Factor: 5.614	3448
Purvanova & Bono (2009)	Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams	The Leadership Quarterly. Vol. 20, No 3, ss. 343-357	Presenterer litteratur knyttet til e-lederskap og kommunikasjon. Tar også for seg transformasjonsledelse og hvordan det påvirker tradisjonelle ansikt-til-ansikt team sammenlignet med virtuelle team.	Journal Impact Factor: 5.631 5-Year Impact Factor: 6.841	445

Hertel, Geister & Konradt (2005)	Managing virtual teams: A review of current empirical research	Human Resource Management Review Vol. 15, No. 1 ss. 69–95	Artikkelen tar for seg tilgjengelig empirisk forskning knyttet til livssyklusen, som består av fem faser, til virtuell teamledelse. Ser på faktorer som kan være utfordrende, og som må tas hensyn til, i virtuelle team i sammenligning med tradisjonelle team.	Journal Impact Factor: 3.625 5-Year Impact Factor: 4.704	1200
Holton (2001)	Building trust and collaboration in a virtual team	Team Performance Management Vol.7, No. 3 ss. 36-47	Artikkelen tar for seg effekten av ulike teambuilding-verktøy og strategier i virtuelle team. Ser på hvordan tillit og samarbeid er viktig for at team skal fungere effektivt.	Journal Impact Factor: 1.000 5-Year impact factor: 1.969	374
Henttonen & Blomqvist (2005)	Managing distance in a global virtual team: the evolution of trust through technology-mediated relational communication	Strategic Change Vol. 14, No.2 ss. 107-119	Undersøker hvordan tillit påvirker virtuell ledelse. Artikkelen presenterer informasjon om hvordan man bygger tillit og hvilke barrierer som finnes.	Journal Impact Factor: N/A 5-Year impact factor: N/A	239
DeRosa, Hantula, Kock, & D'Arcy (2004)	Trust and Leadership in Virtual Teamwork: A media Naturalness Perspective	Human Resource Management, Vol. 43, No.2 ss. 219–232	Artikkelen gir informasjon om hvordan mangelen på ansikt til ansikt kontakt kan påvirke et team, og hvordan ledere må tenke nytt på hvordan oppgaver skal gjennomføres ved bruk av elektronisk kommunikasjon.	Journal Impact Factor: 2.934 5-Year Impact Factor: 4.341	256
Collinson (2005)	Questions of Distance	Leadership Vol 1, No. 1 ss. 235-250 2005	En studie som presenterer ulike former for avstand som blant annet geografisk avstand,	Journal Impact Factor 1.246	115

			kulturell avstand og hierarkisk avstand i organisasjoner, og hvordan det påvirker ledelse.	5-Year Impact Factor: 2.197	
Greenberg, Greenberg, & Antonucci (2007)	Creating and sustaining trust in virtual teams	Business Horizons Vol. 50, No. 4 ss. 325-333	Artikkelen beskriver hvordan tillit påvirker utvikling i team og hvorfor det er viktig for ledere å forstå dette. Det blir presentert hvilke komponenter tillit består av, og de forskjellige fasene et virtuelt team går gjennom.	Journal Impact Factor: 2.828 5-Year Impact Factor: 3.436	293
Zhang & Fjermestad (2006)	Bridging the gap between traditional leadership theories and virtual team leadership	International Journal of Technology Policy and Management, Vol. 6, No. 3. ss. 274-291	Ser på ulike ledelsesteorier og ledelse i virtuelle team. Presenterer også ulike typer distanse virtuelle team kan oppleve.	Journal Impact Factor: 1.160 5-Year Impact Factor: 1.799	46
Wilson, Straus & McEvily (2006)	All in due time: The development of trust in computer-mediated and face-to-face teams	Organizational Behavior and Human decision Processes Vol. 99, No. 1, ss. 16-33	Artikkelen undersøker hvordan tillit fungerer i virtuelle team som benytter elektronisk kommunikasjon, og team som møtes ansikt til ansikt, og om det har noe å si om man benytter en kombinasjon av disse.	Impact Factor: 2.908 5-Year Impact Factor: 4.149	564

Tabell 3 Oversikt over hvilke artikler som svarer på de ulike delene av problemstillingen

Tittel	Del 1 av problemstillingen	Del 2 av problemstillingen
A Typology of Virtual Teams Implications for effective leadership (Bell & Kolzowski, 2002)	X	X
Strategies for building effective virtual teams: Trust is key (Ford, Piccolo, & Ford, 2017)	X	X
Developing multidimensional trust without touch in virtual teams (Clark, Clark, & Crossley, 2010)	X	X
Communication and Trust in Global Virtual Teams (Jarvenpaa & Leidner, 1999)	X	X
Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams (Purvanova & Bono, 2009)	X	X

Managing virtual teams: A review of current empirical research (Hertel, Geister, & Konradt, 2005)	X	X
Building trust and collaboration in a virtual team (Holton, 2001)	X	
Managing distance in a global virtual team: the evolution of trust through technology-mediated relational communication (Henttonen & Blomqvist, 2005)	X	X
Trust and Leadership in Virtual Teamwork: A media Naturalness Perspective (DeRosa, Hantula, Kock, & D'Arcy, 2004)	X	X
Questions of Distance (Collinson, 2005)	X	
Creating and sustaining trust in virtual teams (Greenberg, Greenberg, & Antonucci, 2007)	X	X
Bridging the gap between traditional leadership theories and virtual team leadership (Zhang & Fjermestad, 2006)	X	X
All in due time: The development of trust in computer-mediated and face-to-face teams (Wilson, Straus, & McEvily, 2006)	X	X
Antall artikler som belyser de ulike delene av problemstillingen	13	11

4.3 Sentrale trekk

Tidsrom – tid og sted

Vi har totalt 13 artikler innhentet fra en periode på 20 år. Vi har én artikkel som ble publisert i 1999, som ble inkludert gjennom snøballeffekten, da denne var referert til i flere artikler. Ti artikler fra tidsrommet 2001-2009, og de resterende to artiklene fra 2010-2017.

Av de 13 artiklene er en fra Canada, en fra England, en fra Finland, en fra Tyskland og resterende ni artikler fra USA. Alle artiklene som vi har innhentet og beholdt i litteraturutvalget er publisert og hentet fra ulike tidsskrift.

Forskningsopplegg og metodisk tilnærming

Av de 13 artiklene vi har i vårt litteraturutvalg er flesteparten review artikler og tre empiriske studier. De ti review artiklene er av andres studier, teamet virtuell ledelse og tar for seg fordelene og utfordringene knyttet til arbeidsmetoden.

To av de empiriske studiene har et kvalitativt undersøkelsesopplegg. Jarvenpaa m.fl (1999) gjennomførte en studie som inkluderte en større gruppe studenter, totalt 350 studenter fra 28 universiteter fra hele verden. Hensikten med denne studien var å se hvordan virtuelle team presterer, og hvordan tillitten utvikles. Den andre studien som også hadde et kvalitativt undersøkelsesopplegg er Henttonen m.fl (2005). Denne studien tar for seg en gruppe på 23

medlemmer i arbeidslivet som er globalt spredt. Her ble det benyttet både spørreundersøkelse og telefonintervju for å innhente informasjon og resultater. Den siste empiriske studien skrevet av Wilson m.fl (2005) er en kvantitativt undersøkelse. Denne studien tar for seg 56 studenter som samarbeider virtuelt, og som måles mot McAllister's måleparameter for tillitt. Review artiklene tar for seg litteraturgjennomgang av tidligere forskning gjort på virtuell ledelse og tillitt. Flere av review artiklene kombinerte en teoretisk del om ledelse og gikk nærmere inn på empiriske studier som har blitt gjennomført tidligere.

Teoretiske perspektiver

I litteraturutvalget bestående av 13 artikler presenteres det flere teoretiske perspektiver, og de fleste kan knyttes opp mot det instrumentelle og det symbolske perspektivet, som vi har valgt. Transformasjonsledelse er blant annet nevnt hos Purvanova m.fl (2009) som den mest egnede ledelsesteorien til virtuell ledelse. Ford m.fl (2017) nevner at en leder bør inneha gitte egenskaper som kan identifiseres som transformasjonsledelse. Eksempelvis at lederen skal ha innflytelse, være motiverende og være støttende for både hvert enkelt individ og teamet, og oppfordrer de ansatte til å utfordre seg selv.

Colin (2005) undersøker forholdet mellom leder og ansatt og hvordan avstand påvirker ledelse. Han diskuterer hvordan tidligere forskning ser på karismatisk ledelse og om det er mulig med denne typen ledelse hvor det er en fysisk avstand.

Zhang og Fjermestad (2006) benytter seg av trekk- og kontingensteori i sin studie om ledelse i virtuelle team.

Bransjetilknytning

Artiklene presenterer studier som er gjennomført, og bransjene som er studert er svært variert. Bell m.fl. (2002) presenterer eksempler hentet fra studier som er gjennomført hos Whirlpool og PWC. Ford m.fl. (2017) legger frem eksempler fra et software selskap uten å gå nærmere inn på navn. Holton (2001) tar for seg en helseorganisasjon, og Henttonen m.fl. (2005) tar for seg telekommunikasjonsbransjen. Én av de empiriske studiene som er gjennomført av Jarvenpaa m.fl. (1999) presenterer utvalget mer i dybden. Denne studien ble gjennomført med 350 masterstudenter fordelt på 28 universiteter internasjonalt.

Flere av artiklene tar for seg eksempler fra studier som er gjennomført, men går ikke inn på bransjetilknytning.

4.4 Oppsummering

I dette kapittelet har vi gjort rede for datamaterialet som består av 13 relevante artikler, som i kombinasjon kan hjelpe oss med å besvare problemstillingen. Vi har gitt en kort oversikt over artiklene i litteraturutvalget hvor vi har gått inn på forfattere, tittel, tidsskrift, publikasjonsformål og kort oppsummert formålet med artiklene. I tillegg har vi valgt å inkludere Impact Factor og referansefrekvens i oversikten. Alle de 13 artiklene svarte på første del av problemstillingen, og 11 av artiklene svarte på del to av problemstillingen. Vi la frem sentrale trekk ved de valgte artiklene og forskningsopplegget som har blitt benyttet i disse. Innhentet litteratur er engelskspråklig og publisert i ulike tidsskrift fra 1999-2017. I artiklene ble det nevnt flere teoretiske perspektiver som kan knyttes opp mot perspektivene vi har valgt, det instrumentelle- og det symbolske perspektivet. Litteraturutvalget tar for seg teoretiske perspektiver som transformasjonsledelse og trekkteori.

5 Analyse og diskusjon

5.1 Innledning

I dette kapittelet vil vi ta for oss analyse og diskusjon av funnene fra litteraturen. Vi har valgt å først finne ut hvordan virtuell ledelse defineres i litteraturen før vi ser nærmere på problemstillingens to deler. I første del av problemstillingen vil vi også se nærmere på hvordan litteraturen definerer tillit og virtuelle team, før vi presenterer utfordringer knyttet til virtuell ledelse og hvordan det påvirker tillit. I del to av problemstillingen vil vi se nærmere på hvordan bruk av moderne kommunikasjonsteknologi kan kompensere for avstandsutfordringer. Med utgangspunkt i de to perspektivene på ledelse som ble presentert i kapittel 2, undersøkes det om forventninger til funn stemmer overens med de funnene vi har gjort i litteraturen.

5.2 Hva menes med virtuell ledelse?

For å bedre kunne besvare problemstillingen må vi undersøke hva som ligger i begrepet virtuell ledelse. Vi vil se på virtuell ledelse med utgangspunkt i de to perspektivene på ledelse, det instrumentelle perspektivet og det symbolske perspektivet. I det instrumentelle perspektivet forventes det at virtuell ledelse er et middel for å påvirke de ansatte til å nå mål, hvor de ansatte blir sett på som organisasjonens redskaper, ved bruk av virtuelle verktøy. I det symbolske perspektivet forventes det at virtuell ledelse er ledelse gjennom handlinger og

påvirkning med fokus på felleskap og tilhørighet. Lederens rolle er å tilrettelegge for samarbeid og en felles visjon ved bruk av elektroniske hjelpemidler.

I litteraturutvalget bestående av 13 artikler var det ingen konkrete definisjoner av virtuell ledelse. Til tross for dette er det flere av artiklene (Bell og Kozlowski 2002, Ford m.fl. 2017, Clark m.fl. 2010, DeRosa m.fl. 2004, Jarvenpaa og Leider 1999, Hertel m.fl. 2005) som bidrar til å gi oss en forståelse av hva som menes med virtuell ledelse, og hvordan en leder bør lede et virtuelt team. Virtuell ledelse er samarbeid hvor kommunikasjon foregår gjennom moderne kommunikasjonsteknologi, og hvor leder og medlemmer av et team ikke er tilstede på samme fysiske plass.

En fellesnevner i alle artiklene er at globalisering og økt konkurranse, nasjonalt og internasjonalt, har ført til nye arbeidsmetoder som involverer i større grad teknologi og kommunikasjonssystemer. Som et resultat av dette har organisasjonssystemer, strukturer og prosesser blitt mer fleksible og komplekse (Bell og Kozlowski, 2002). Utvikling og fremgang innenfor avansert teknologi og telekommunikasjon gjør at mennesker kan holde kontakten selv når de befinner seg på forskjellige steder og i ulike tidssoner (Clark, Clark, & Crossley, 2010). Denne utviklingen gjør det mulig for organisasjoner å bli mer virtuelle og bevege seg mer mot teknologibaserte arbeidsmetoder hvor det tilrettelegges for at de ansatte og leder ikke er samlokalisert.

I lys av det instrumentelle perspektivet kan virtuell ledelse ses på som et redskap for å påvirke de ansatte til å jobbe mot organisasjonens mål. Ifølge Bell og Kozlowski (2002) er lederens rolle å utvikle en sammenhengende, sømløs og godt integrert arbeidsenhet for å kunne oppnå dette. Lederens viktigste roller i et virtuelt team er å overvåke teamets ytelse, prestasjon og resultat i henhold til organisasjonens mål, og å sørge for teamutvikling. Det kan være utfordrende for en leder å lede et team som ikke er på samme fysiske sted. Det er lederens ansvar å definere arbeidsoppgaver og rollefordeling for å fjerne usikkerheten som kan oppstå hos medlemmene, i tillegg til å jevnt følge opp resultater og måloppnåelse. En annen viktig rolle for en leder er å disiplinere og fjerne medlemmer som ikke presterer i teamet. I tillegg er lederens rolle å ivareta de menneskelige behovene til hver enkelt ansatt ved å oppmuntre, motivere, stille opp og veilede de ansatte til å fortsette med utfordrende arbeidsoppgaver. Dessuten skal en leder fremme medlemsidentitet, etablere gruppemål, og ivareta medlemsbehov for «bonding» og annerkjennelse. Gode ledere skal anerkjenne teamets

innsats, vennskap, løse konflikter og styrke samarbeid (Ford m.fl. 2017). I artikkelen til Zhang og Fjermestad (2006) skrives det at virtuelle ledere ikke kan tvinge de ansatte til å adlyde eller til å gjennomføre en handling, men lederen bør heller utøve innflytelse gjennom oppgaver og konkrete mål. For at medlemmer av virtuelle team skal ha tillitt til organisasjonen er det essensielt at organisasjonen tilrettelegger passende teknologi, definerer arbeidsoppgaver, roller og ansvarsområder (Ford, Piccolo, & Ford, 2017).

Utfordringene en leder kan erfare i virtuelle team vil være forskjellig fra ansikt-til-ansikt team. I et virtuelt team har medlemmene behov for en annen type oppfølging fra lederen. I lys av det symbolske perspektivet mener Clark m.fl. (2010) at en leder skal danne normer og fremme god arbeidsmoral for det virtuelle teamet. En leder skal håndtere konflikter og kulturelle forskjeller i teamet, samtidig som lederen må forholde seg til og ta ansvar for sosial loffing, som er medlemmer som ikke yter og bidrar til teamet. Litteraturen viser at desto mer bruken av teknologi øker, desto viktigere er det med gjensidig tillitt mellom medarbeidere og leder. Når det er en fysisk avstand mellom medlemmer av et virtuelt team og en leder, er det nødvendig å fokusere på metoder og aktiviteter for å styrke forholdet mellom både medlemmene i teamet, men også mellom medlem og leder (DeRosa m.fl. 2004).

Kort oppsummert kan vi se på virtuell ledelse i lys av de to teoretiske perspektivene. I det instrumentelle perspektivet kan virtuell ledelse ses på som et redskap for å påvirke de ansatte til å jobbe mot organisasjonens mål. Lederens rolle er å utvikle en sammenhengende, sømløs og godt integrert arbeidsenhet for å kunne oppnå dette. I det instrumentelle perspektivet er punkter som å overvåke teamets ytelse, prestasjon og resultat i henhold til organisasjonens mål, og å sørge for teamutvikling viktig. I det symbolske perspektivet skal en leder danne normer og fremme god arbeidsmoral for det virtuelle teamet. I tillegg skal en leder håndtere konflikter og kulturelle forskjeller i teamet.

5.3 I hvilken grad skaper virtuell ledelse utfordringer og redusert tillitt i virtuelle team?

Selv om man vet at virtuelle team vil spille en viktig rolle i utformingen til fremtidige organisasjoner vet vi relativt lite om dem. Virtuelle team har fått mye fokus i nåtidens litteratur, likevel har denne litteraturen primært fokusert på fordelene med slike team, og det har vært lite fokus på å forstå potensielle problemer og utfordringer. Virtuelle team gir høy grad av fleksibilitet og andre potensielle fordeler, likevel kan de skape en rekke utfordringer når det kommer til ledelse.

I denne delen vil vi se på i hvilken grad virtuell ledelse skaper utfordringer og redusert tillitt i virtuelle team. For å få en bedre forståelse ønsker vi derfor å først finne ut av hvordan litteraturen definerer tillit og virtuelle team, i tillegg til hva forfatterne mener med disse begrepene. Eventuelle utfordringer som litteraturen presenterer kan ses opp mot det instrumentelle- og det symbolske perspektivet. I lys av det instrumentelle perspektivet forventes det at utfordringene vil være mangel på klare mål og resultatoppnåelse. I lys av det symbolske perspektivet forventes det at utfordringene vil være mangel på oppfølging, tilhørighet, personlige forhold og hyppig kontakt.

Hvordan defineres tillit i litteraturen?

Litteraturen presenterer flere definisjoner av tillit. Ford m.fl. (2017) definerer tillit som:

“The willingness of one to be vulnerable to another based on the expectation by a trusting party that the party being trusted will perform a particular action important to the trusting party, regardless of the ability to monitor or control the other party” (Ford m.fl. 2017: 27).

Med denne definisjonen kan vi forstå tillit som villigheten til å være sårbar og åpen for at andre medmennesker skal utføre en handling som man selv ikke er i stand til å overvåke eller kontrollere.

En annen definisjon som presenteres i litteraturen er: *“The expectation that arises within a community of regular, honest, and cooperative behavior, based on commonly shared norms, on the part of other members of that community”* (Clark m.fl. 2010: 178).

Også denne definisjonen ser på tillit som at man må være åpen for samarbeid med andre medlemmer og håpe på at deres handlinger er preget av felles normer og et ønske om å opptre på en måte som er positiv for den tillitsfulle part.

Henttonen og Blomqvist (2005) definerer tillit som følger i sin artikkel: *“An actor’s expectation of the other actors’ capability, goodwill and self-reference visible in mutually beneficial behavior enabling co-operation under risk”* (Henttonen & Blomqvist, 2005: 108). I likhet med de andre definisjonene ser vi at samarbeid og forventinger til andres personlige trekk, som velvilje og evne, er viktige for å ta en delt risiko.

Den siste konkrete definisjonen oppgitt i de 13 artiklene er Wilson m.fl. (2006) sin definisjon som sier følgende om hva som menes med tillit: "*Confident positive expectations about the conduct of another*" (Wilson m.fl. 2006: 18). Med denne definisjonen kan vi forstå tillit som en positiv forventning til andres atferd.

Summerer vi disse fire definisjonene kan vi forstå tillit som villigheten til å samarbeide, være sårbar og åpen for at andre medmennesker skal utføre en handling som man selv ikke er i stand til å overvåke eller kontrollere. Man må håpe på at deres handlinger er preget av felles normer og et ønske om å opptre på en måte som er positiv for den tillitsfulle part. Trekk som evne og velvilje er viktige. I disse definisjonene ser man både trekk fra det instrumentelle og det symbolske perspektivet. Det instrumentelle ved at man må stole på andres kompetanse og ønske om å nå felles mål, og det symbolske perspektivet i form av felles normer og verdier.

Flere av artiklene kan også gi en forståelse av hva som menes med tillit. I følge Holton (2001) er tillit noe som utvikles gjennom hyppig og meningsfull kommunikasjon hvor individene lærer seg til å føle seg komfortable, og å åpne opp om deres individuelle tanker og meninger. Hvor ideer og antakelser kan bli utfordret uten frykt eller risiko for tilbakeslag, og hvor ulikheter og meninger er ønsket fremfor likhet og samsvar.

Jarvenpaa og Leidner (1999) mener at en person har tillit til en gruppe når den personen tror at gruppen gjør en god innsats for å handle i samråd med eksplisitte og implisitte forpliktelser, er ærlig i alle forhandlinger i forkant av disse forpliktelsene, og som ikke utnytter hverandre selvom det er en mulighet for det. For utviklingen av tillit er blant annet disse faktorene viktig: delte sosiale normer, gjentakende interaksjon og delte erfaringer.

Tillit består av tre dimensjoner. Disse dimensjonene er evne, velvilje og integritet. Evne vil si ferdigheter, kompetanse og egenskaper som gjør det mulig å ha innflytelse innen et bestemt område. Med velvilje menes i hvilken grad en kan sette sin lit til tillitsgiver og deres ønske om å opptre på en god måte overfor tillitsmottaker. Integritet kan beskrives som et sett av prinsipper som tillitsmottaker må finne akseptable (Greenberg m.fl. 2007, Clark m.fl. 2010).

Greenberg m.fl. (2007) skriver at ifølge tradisjonell visdom så utvikles tillit fra en historie av mellommenneskelige interaksjoner og kommunikasjon, at man lærer å kjenne og stole på hverandre. Tillit oppstår normalt på to måter. Den ene måten er basert på rasjonelle eller

kalkulerte vurderinger og er kalt kognitiv tillit. Dette er et resultat av evaluering av bevis på prestasjon og kompetanse. Den andre måten tillit oppstår på er basert på emosjonelle bånd og er kalt affektiv tillit.

Hva som menes med tillitt kan ses opp mot de to ulike perspektivene, det instrumentelle- og det symbolske perspektivet. I lys av det instrumentelle må man stole på andres kompetanse og ønske om å nå felles mål. I det symbolske perspektivet i form av felles normer og verdier. Funnene i litteraturen bekrefter våre forventninger til funn. Våre forventninger til funn i lys av det instrumentelle perspektivet var at tillitt mellom leder og ansatt er basert på ferdigheter og kunnskap. Teamet vil vise tillitt til hverandre basert på hverandres ferdigheter og kunnskaper for å oppnå felles mål i mangel på fysisk samvær. Våre forventninger til funn i lys av det symbolske perspektivet var at tillitt oppnås gjennom organisasjonens kultur og normer.

Hvordan defineres virtuelle team i litteraturen

10 av de 13 artiklene presenterer konkrete definisjoner av virtuelle team. Definisjonene er presentert i tabellen under.

Tabell 4 Oversikt over litteraturutvalgets definisjoner av virtuelle team

Tittel	Definisjon
A Typology of Virtual Teams Implications for effective leadership	Groups of geographically and/or organizationally dispersed coworkers that are assembled using a combination of telecommunications and information technologies to accomplish an organizational task.” (Bell og Kolzowski, 2002: 15)
Strategies for building effective virtual teams: Trust is key	Virtual teams are groups of two or more geographically and/or organizationally dispersed people who are coordinated primarily through a combination of telecommunications and communication technologies to accomplish a common and valued goal (Ford m.fl. 2017: 26)
Developing multidimensional trust without touch in virtual teams	"geographically and/or organizationally dispersed co-workers that are assembled using a combination of telecommunications and information technologies to accomplish an organizational task" (Clark m.fl. 2010: 178)
Communication and Trust in Global Virtual Teams	a temporary, culturally diverse, geographically dispersed, electronically communicating work group. (Jarvenpaa og Leidner, 1999: 792)
Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams	characterized by temporary lifespan and membership spatial dispersion and the use of predominantly computer-mediated

	communication (Purvanova og Bono, 2009: 343)
Managing virtual teams: A review of current empirical research	virtual teams consist of (a) two or more persons who (b) collaborate interactively to achieve common goals, while (c) at least one of the team members works at a different location, organization, or at a different time so that (d) communication and coordination is predominantly based on electronic communication media (e- mail, fax, phone, video conference, etc.). (Hertel m.fl. 2005: 71)
Managing distance in a global virtual team: the evolution of trust through technology-mediated relational communication	a non-temporary, diverse, geographically dispersed and electronically communicating work group. (Henttonen og Blomqvist, 2005: 108)
Trust and Leadership in Virtual Teamwork: A media Naturalness Perspective	teams of people who work interdependently across space, time, and organizational boundaries through the use of technology to facilitate communication and collaboration. (DeRosa m.fl. 2004: 219)
Creating and sustaining trust in virtual teams	formed to accomplish a given task in a finite period of time. (Greenberg m.fl. 2007: 327)
Bridging the gap between traditional leadership theories and virtual team leadership	a virtual team is composed of co-workers geographically and organizationally linked through telecommunications and information technologies working on an organizational task (Zhang og Fjermestad, 2006: 275)

Definisjonene ligner hverandre og vi kan derfor oppsummere virtuelle team ved å si at det er to eller flere personer som er geografisk eller organisatorisk adskilt, som kommuniserer ved bruk av moderne kommunikasjonsteknologi for å oppnå en felles oppgave.

Utfordringer

Sammenligner man vanlige tradisjonelle team, som er samlokalisert, med virtuelle team er det nødvendigvis ikke noe forskjell i oppgaver, mål eller oppdrag som utføres. Forskjellen ligger i oppgaveutførelsen og avstandsutfordringene som dette medfører. Artiklene presenterer flere utfordringer som oppstår som følge av avstand og bruk av moderne kommunikasjonsteknologi. Med utgangspunkt i det instrumentelle perspektivet forventes det at utfordringer i virtuelle team vil være mangel på klare mål, resultatoppnåelse og oppgavefordeling, i tillegg til mangel på riktig kommunikasjonsteknologi. Med utgangspunkt i det symbolske perspektivet forventes det at utfordringer kan være mangel på organisasjonskultur, oppfølging, tilhørighet, personlig forhold og hyppig kontakt.

Oppgavekompleksitet

Utfordringer mange ledere og teammedlemmer kan møte på i virtuelle team oppstår gjerne når oppgavekompleksiteten øker. I lys av det instrumentelle perspektivet står klare mål og retningslinjer sterkt. Ved komplekse oppgaver er det svært viktig at samarbeidet i teamet fungerer bra og at det er godt organisert. Her er gruppen helt avhengig av en leder som gir klare, engasjerende og spesifikke mål slik at gruppen kan jobbe mer selvstendig. Komplekse oppgaver krever mye informasjonsutveksling og avgjørelser innad i et team. E-post som en kommunikasjonskanal vil i disse tilfellene nødvendigvis ikke være effektivt nok. Mangel på riktig kommunikasjonsteknologi kan derfor være en utfordring for å kunne løse komplekse oppgaver i virtuelle team (Ford, Piccolo, & Ford, 2017).

Mange virtuelle team er ofte team som er satt sammen for å kun jobbe sammen for en kort periode, for å utføre en spesifikk oppgave. Da det kan være mindre prosjekter kan flere av medlemmene ha flere prosjekter og arbeidsoppgaver som utføres på samme tid, noe som kan komplisere lederens jobb, samt teamets effektivitet (Bell m.fl. 2002, Ford m.fl. 2017). På grunn av lite, eller ingen, fysisk kontakt har ikke lederen mulighet til å utøve tradisjonell veiledning, coaching og andre utviklingsfunksjoner, som man har i ansikt til ansikt team (Bell og Kolzowski 2002, Hertel m.fl. 2005). Ledernes evne til å kommunisere effektivt og godt via kommunikasjonsteknologi er derfor en nøkkelfunksjon for å få dette til å fungere (Zhang og Fjermestad, 2006).

Avstand, prestasjonsmåling og utvikling

Den geografiske avstanden mellom ledere og medlemmer av virtuelle team gjør det vanskelig for en leder å kunne følge opp både teamets og de enkelte individenes prestasjon. Det kan være vanskelig for lederen av virtuelle team å utføre veiledning, coaching og videreutvikling. Derfor er det viktig at lederen gjør teamet til et mer selvledende team. Lederen må implementere et system som gjør det mulig for medlemmene til å følge deres egen prestasjon som et team. Teamutvikling kan også være utfordrende som et resultat av at medlemmene er spredt gjennom ulike organisasjoner, kulturer og funksjoner. Det er vanskelig for en leder å skape et samstemt team når individene ikke deler de samme verdiene og jobbrutiner. For å løse disse utfordringene og for å skape samhold mellom medlemmene må en leder skape en egen unik kultur. Målet med dette er å skape samhold basert på gjensidig respekt, tillit og forpliktelse ovenfor hverandre innad i teamet. Dette skal sørge for at de setter teamets

interesse over sin egen interesse og kan ses i lys av det symbolske perspektivet (Bell & Kolzowski, 2002).

Da teamet gjerne er satt sammen for å utføre en spesifikk felles oppgave kan det være vanskelig for en leder som ikke er fysisk til stede å se og overvåke den enkeltes prestasjon. For å oppnå dette må virtuelle ledere gi klare retninger sammen med spesifikke individuelle mål. Dette vil øke den individuelle selvledelsen og tillate medlemmene til å overvåke deres egen prestasjon, samle deres egen tilbakemelding og evaluere deres egen prestasjon. Medlemmene kan ha ulik motivasjon og det kan være vanskelig å oppdage hva de ulike medlemmene har bidratt med, og hvilken innsats de har lagt i oppgaven (Bell og Kolzowski 2002, Ford m.fl. 2017). For å sørge for prestasjon i virtuelle team kan det benyttes ulike belønningssystemer. Teambaserte belønninger kan virke både positivt og negativt. De kan virke positivt ved at det fokuseres på viktigheten av å samarbeide, men det kan også virke negativt og være demotiverende spesielt for de sterke medlemmene (Hertel m.fl 2005).

I dag finnes det ulike måter å overvåke de ansatte på elektronisk. I følge Hertel m.fl. (2005) kan dette føre til stress, og kan virke negativt på de ansatte. Den geografiske avstanden kan også føre med seg vanskeligheter dersom medlemmene befinner seg i ulike tidssoner, da informasjonen lederen mottar er forsinket. I slike tilfeller er det viktig at lederen fokuserer på hyppige tilbakemeldinger (Bell og Kolzowski 2002). Purvanova og Bono (2009) opplyser om at ledere av virtuelle team kan legge mindre vekt på å bygge sosiale forhold og å utvikle medlemmene av teamet som følge av at de ser på elektronisk ledelse som oppgavefokusert, og ikke som et verktøy for å bygge personlig forhold.

Konflikter og misforståelser

Funn fra flere av artiklene viser at virtuelle team er spesielt utsatt for konflikter. Kroppsspråk, ansiktsuttrykk og tonen et teammedlem uttrykker forsvinner ved virtuell ledelse, og misforståelser kan lett oppstå. Det er helt klart at slike utfordringer er større i virtuelle team i motsetning til ansikt til ansikt team. Som følge av at mesteparten av kommunikasjonen foregår virtuelt, vil konflikter være vanskeligere å håndtere. Også med tanke på kulturelle forskjeller og språk. (Ford m.fl 2017, Jarvenpaa og Leidner 1999, Hertel m.fl. 2005, DeRosa m.fl 2004, Greenberg m.fl. 2007).

Individer fra forskjellige kulturer opptrer forskjellig når det kommer til kommunikasjon og samarbeid. Enkelte kulturer har større fokus på egne oppnåelser, mens andre er opptatt av å

prestere i fellesskap med teamet. Kulturelle forskjeller vil påvirke hvordan tillitt oppnås i virtuelle team. Noen kulturer er mer åpne for tillitt enn andre (Jarvenpaa og Leidner 1999, Hertel m.fl. 2005, Holton 2001).

Medlemmene kan også ha bakgrunn fra ulike organisasjoner som kan føre til konflikter som følge av ulike mål (Hertel m.fl. 2005). En annen utfordringen, som følge av virtuell ledelse, er ifølge Clark m.fl.(2010) at medlemmene kan ha ulik bakgrunn og erfaring. Dette kan også føre til konflikter.

Misforståelser kan også oppstå dersom man har for mange verktøy å forholde seg til og man ikke vet hvordan de fungerer. Opplæring er derfor svært viktig for å bruke riktig metode til riktig oppgave (Clark m.fl. 2010, Jarvenpaa og Leidner1999, Hertel m.fl. 2005). Ifølge Ford m.fl (2017) oppstår misforståelser dersom man ikke bruker klar og korrekt kommunikasjon. Teknologi kan redusere en gruppes funksjoner og teknologisk kommunikasjon kan eliminerer kommunikasjonssignaler som personer bruker for å vinne tillit, varme, oppmerksomhet og annen mellommenneskelig påvirkning. (Jarvenpaa og Leidner 1999, Henttonen og Blomqvist 2005)

Personlige forhold og sosial isolasjon

Som det kommer frem av litteraturen, er mangelen på personlige forhold og sosial isolasjon helt klart en av de største utfordringene ved virtuell ledelse.

Den geografiske avstanden vil gjøre det vanskelig å oppnå tillit i virtuelle team siden man mangler informasjon om hverandre og ikke møtes ansikt til ansikt (Clark m.fl. 2010, Holton 2001, DeRosa m.fl. 2004). Denne mangelen kan gjøre at man bygger stereotypiske inntrykk av de andre medlemmene, noe som kan slå negativt ut (Jarvenpaa og Leidner 1999, Henttonen og Blomqvist 2005). Flere av artiklene legger også vekt på at tillitsbygging kan være vanskelig på grunn av ulik profesjonell bakgrunn, geografisk avstand, tidssoner og kulturer (Henttonen og Blomqvist 2005, Greenberg m.fl. 2007, Bell og Kolzowski 2002).

Å skape et personlig forhold og å bli kjent med hverandre uten å møtes ansikt til ansikt kan være veldig vanskelig, og skape utfordringer i et virtuelt team (Jarvenpaa og Leidner 1999, Hertel m.fl. 2005). I lys av det symbolske perspektivet vil mangelen på en fellesskapsfølelse gjennom felles mål, samarbeid og identitet skape utfordringer for et virtuelt team (Purvanova & Bono, 2009).

Å lede gjennom elektroniske kanaler kan være svært utfordrende. Kommunikasjonen blir begrenset av teknologi og man kan miste ikke-verbale signaler som man får ved direkte kontakt (DeRosa m.fl. 2004). Også Greenberg m.fl. (2007) spesifiserer at avstand gjør det vanskelig å bygge et personlig forhold. Som følge av avstanden vil det være mer fokus på oppgavebasert kommunikasjon fremfor private samtaler (Purvanova & Bono, 2009). På grunn av lite tid prioriterer man ikke å bli kjent med hverandre, men man fokuserer heller på å få gjennomført arbeidsoppgavene (Henttonen & Blomqvist, 2005). Virtuelt arbeid fører også til tregere responstid (Jarvenpaa og Leidner 1999, Henttonen og Blomqvist 2005). I følge Purvanova og Bono (2009) tar det fire ganger, i noen tilfeller mer, så lang tid å skrive fremfor å snakke. Dette kan føre til at man ikke inkluderer de andre medlemmene eller lederen i lik grad som man ville gjort i et ansikt til ansikt team. Funn viser også at ledere ser på elektronisk kommunikasjon som et verktøy for å oppnå oppgaver, og ikke et verktøy for å bygge et personlig forhold.

En annen gjentakende utfordring som blir nevnt i litteraturen er sosial isolasjon. Mangelen på å møtes fysisk og den uformelle praten i gangen, før et møte eller rundt kaffemaskinen, vil påvirke et team sitt forhold til hverandre, og kan i verste fall føre til lavere prestasjoner og samarbeidsvilje (Clark m.fl. 2010, Hertel m.fl. 2005, Holton, 2001, DeRosa, m.fl. 2004, Greenberg m.fl. 2007).

Utfordringene som litteraturen presenterer kan forstås med utgangspunkt i begge perspektivene på ledelse. Både viktigheten av klare mål, oppfølging og utvikling kommer tydelig fram i litteraturen. På samme måte kommer viktigheten av personlige forhold og tilhørighet tydelig fram i litteraturen.

Tillit i virtuelle team

Hvordan virtuell ledelse påvirker tillit kan forstås i lys av det instrumentelle og det symbolske perspektivet på ledelse. Med utgangspunkt i det instrumentelle forventes det at tillit oppstår basert på ferdigheter og kunnskap. Tillit oppnås gjennom måloppnåelse og resultat. Det forventes at de ansatt vil ha tillit til lederen gjennom klare mål. Mangel på tillit vil vises gjennom høy grad av overvåkning. Vi forventer også at tillit innad i teamet oppnås basert på ferdigheter og kunnskap. I lys av det symbolske perspektivet forventer vi at tillit oppnås gjennom organisasjonens kultur og normer. Lederens rolle er å være et forbilde og de ansatte

oppnår tillit ved å holde seg innenfor organisasjonens rammer. Tillit innad i teamet oppnås gjennom felles visjon og normer. Vi forventer også at de vil bruke virtuell kontakt hyppig.

Rask eller innledende tillitt er tillitt som oppstår når et team etableres, og hvor teamet ikke har noe tidligere historie. Team som utvikler rask tillitt har en tendens til å til å gjøre det uten samme grad av sosialisering, forpliktelse og sosial identifisering slik som ansikt-til-ansikt team gjør (Clark, Clark, & Crossley, 2010). Både Jarvenpaa m.fl (1999) og DeRosa m.fl (2004) nevner at rask tillitt kan være skjør og midlertidig.

Tillitt i virtuelle team kan også endre seg over tid. I følge studien gjennomført av Jarvenpaa m.fl (1999) er tillitt i tidlig stadium basert på sosiale aspekter som kommunikasjon og gjensidig oppmuntring. Tillitt ved et senere stadium er påvirket av prosess- og oppgavebaserte aspekter som pålitelighet og forutsigbarhet.

Forskning har vist at alle team, enten om de er ansikt-til-ansikt eller virtuelle, trenger tillitt for å prestere effektivt (Clark, Clark, & Crossley, 2010). I litteraturen spesifiseres det hvor viktig det er med tillitt mellom medlemmer innad i et team, og mellom medlemmer og leder.

Medlemmer av et team må stole på sin leder, hverandre og organisasjonen for å være effektive. Dette gjelder spesielt for virtuelle team. Mange faktorer påvirker effektivitet i et team, men tillitt er spesielt viktig. Team som har høy grad av tillit kjennetegnes ved at de er mer proaktive og mer fokusert på oppgaveresultater. De er gjerne mer optimistiske, initiativtakere og gir mer saklig og konkrete tilbakemeldinger (Ford, Piccolo, & Ford, 2017). Holton (2001) mener at det å utvikle tillit er fundamentalt for suksessrik dannelse og vekst av alle nye arbeidsteam. Tillit er en viktig faktor i ethvert miljø, men er spesielt viktig i det virtuelle miljøet siden medlemmene ikke er i stand til å observere, overvåke og kontrollere hverandres oppførsel. Arbeidernes tillit til andre påvirkes av deres mulighet til å enhver tid vite til hva andre gjør (Clark, Clark, & Crossley, 2010).

I følge Clark m.fl (2010) og Ford m.fl. (2017) er tillitt limet som holder et virtuelt team sammen. De hevder at dersom det er høy grad av tillitt i arbeidssituasjonen kan det erstatte flere lederfunksjoner som eksempelvis kontroll og overvåkning. I tillegg vil tillitt tillate høyere grad av risikotakning og innovasjon. DeRosa m.fl (2004) uttrykker at både vedlikehold og opprettholdelse av tillitt er blant de viktigste faktorene for å lykkes som et virtuelt team. Dersom det er mangel på tillitt kan det føre til at medlemmene er mindre samarbeidsvillig og bidrar mindre til gruppen. Et virtuelt team har et annet utgangspunkt enn

et tradisjonelt ansikt-til-ansikt team, da de ikke blir kjent med hverandre og møtes fysisk. Medlemmer i et virtuelt team vil gå glipp av viktige fysiske signaler eksempelvis kroppsholdning, ansiktsuttrykk eller små reaksjoner da all kommunikasjon mellom teamet skjer gjennom kommunikasjonsteknologi. Ford m.fl. (2017) uttrykker derfor viktigheten av å ha riktig kommunikasjonsteknologi for å utvikle tillit i virtuelle team.

Når det kommer til hvordan virtuell ledelse skaper redusert tillit i virtuelle team, kan også dette forstås med utgangspunkt i begge perspektivene på ledelse. Litteraturen legger vekt på viktigheten av tillit, og at mangel kan føre til større grad av overvåkning og kontroll. Dette kan ses på i lys av det instrumentelle perspektivet. I lys av det symbolske perspektivet legges det vekt på samholdet og tilhørigheten som tillit gir.

5.4 Hvordan kan bruk av moderne kommunikasjonsteknologi kompensere for avstandsutfordringer?

I de empiriske studiene vi har studert blir det presentert en rekke forslag til løsninger for å oppnå tillitt i virtuelle team. Disse løsningene tar utgangspunkt i de to perspektivene vi har i vår studie som er det instrumentelle- og det symbolske perspektivet. Til tross for at disse to perspektivene kan fremstilles som motsetninger til hverandre vil de nødvendigvis ikke utelukke hverandre. Da virtuelt arbeid har blitt mer aktuelt og utbredt som følge av globalisering og den raske utviklingen innenfor teknologi, presenteres det en rekke løsninger som organisasjoner kan implementere for å lykkes med tillitt i organisasjonen. Jarvenpaa m.fl (2009) legger frem fordelene med et virtuelt team som tar for seg at de er fleksible, utnytter arbeidskraften på en effektiv måte ved at de bruker riktig kompetanse til ulike prosjekter, og er en lav kostnad for organisasjonen. Dermed er det viktig å se på løsningene som kan være med på å oppnå tillitt i virtuelle team.

Virtuell kontakt vs. ansikt-til-ansikt kontakt

Clark m.fl (2010) mener at noe ansikt-til-ansikt kontakt er helt essensielt for å bygge tillitt, spesielt i de tilfellene hvor det ikke er opparbeidet et forhold til de andre medlemmene på et tidligere tidspunkt. Ansikt-til-ansikt team og virtuelle team kan bruke samme kommunikasjonsverktøy, men de anvender det forskjellig. Ansikt-til-ansikt team bruker vanligvis mail til jobb men også i tillegg til teamwork og relasjonsbygging. Virtuelle team bruker mail hovedsakelig til jobb og for å løse arbeidsoppgaven. Dette henger sammen med at høy effektivitet fører til mer oppgavebasert kommunikasjon fremfor sosial kommunikasjon.

Henttonen m.fl. (2005) anbefaler å møtes ansikt-til-ansikt i en tidlig fase for å føle tilhørighet og forpliktelse, utvikle sosial tillitt, blitt kjent med kulturen i teamet og hverandre. Ford m.fl (2017) foreslår at lederen skal ta initiativ til å møtes ansikt-til-ansikt med alle medlemmene minst en gang i året, og minimum ukentlig gjennom moderne kommunikasjonsteknologi. Ford m.fl (2017) foreslår at organisasjoner kan tilby sosiale alternativer som et virtuelt pauserom for uformell, mellommenneskelig interaksjon hvor medlemmene i det virtuelle teamet kan møtes. Et annet alternativ kan være videokonferanse hvor man kan se hverandre for en følelse av å møtes ansikt til ansikt for å bli kjent med hverandre.

En virtuell leder må bestemme hvordan det skal utvikles samarbeid i teamet gjennom elektronisk kommunikasjon. De må vurdere i hvilken grad samarbeid er påkrevd for teamets suksess og velge kommunikasjonskanaler basert på disse kravene. Når det er viktig for medlemmene å møtes er det viktig at lederen velger kommunikasjonskanaler som for eksempel videokonferanse hvor man møtes direkte for å forhindre at viktig informasjon går tapt. Når samarbeid er kritisk for et teams suksess må lederen i enkelte tilfeller samle gruppen ansikt-til-ansikt (Bell & Kolzowski, 2002).

I følge Holton (2001) er effektivitet og tilfredsstillende samarbeid fullt mulig å oppnå i et virtuelt miljø.

Tillitt, tilhørighet og identitet

Ifølge Ford m. fl (2007) er det viktig å danne et bra grunnlag for virtuelle team. Det anbefales å møtes på et tidlig stadium, gjerne ved oppstart av et nytt virtuelt team. I tillegg er det viktig å vedlikeholde kontakten ved å møtes fysisk én gang i året, og minimum en gang ukentlig gjennom kommunikasjonsteknologi. På denne måten har medlemmene muligheten til å danne tillitt i tidlig stadium og vedlikeholde tillitten.

I følge Hertel m.fl (2005) er det vanskelig å bygge samhold, tilhørighet og identitet når man ikke møtes. Disse essensielle elementene er viktig i et team, og spesielt viktig i virtuelle team da de kan være grunnelementene bak teamets suksess.

I samsvar med det symbolske perspektiv er det viktig at medlemmer av virtuelle team opprettholder tillitt til hverandre, føler tilhørighet til teamet og en felles identitet. Ifølge Ford m.fl. (2010) er det naturlig å forvente at kollegaer oppfører seg eller handler på måter som er

til fordel for en selv, derfor er det viktig med tillitt i virtuelle team. Jarvenpaa m.fl (1999) trekker frem at virtuelle team ikke kun er avhengig av gode kommunikasjonsverktøy for å bygge tillitt til hverandre, men at det er desto viktigere at gruppen og medlemmene kommuniserer kontinuerlig for å bygge tillitt. I tillegg bør man bli kjent med hverandre personlig da sosial kommunikasjon kan være med å styrke tillitten i et virtuelt team. Sosial kommunikasjon vil ikke nødvendigvis skape støy og erstatte kommunikasjonen som er rettet mot arbeidsoppgaven, men kan være med å utfylle og styrke teamet.

I følge Hertel m.fl (2005) kan det være utfordrende å danne motivasjon, identitet og samhold for virtuelle team. Det skyldes at medlemmene ikke møter hverandre fysisk, og ofte er samhold og identitet svakere i virtuelle team sammenlignet med tradisjonelle team. Videre presenteres det at tilhørighet og identitet er to viktige kriterier for at et virtuelt team skal lykkes. Det kan være utfordrende for medlemmer av virtuelle team å føle tilhørighet og identitet da det er mangel på ansikt-til-ansikt kontakt. Videre nevnes det at høy grad av tilhørighet og identitet kan være positivt for virtuelle team da det kan øke motivasjonen, gi bedre beslutningstaking, mer åpen kommunikasjon og høyere tilfredshet i gruppen. Ansikt-til-ansikt team bygger tillitt i form av sosialisering og denne formen kalles mellommenneskelig tillitt. I motsetning har vi virtuelle team som bygger tillitt virtuelt og helst ved at medlemmene er oppgavefokuserede, som kalles evnebasert eller oppgavebasert tillitt. Ansikt-til-ansikt kommunikasjon bygger tillitt til hverandre ved å ha uformelle samtaler eksempelvis rundt kaffemaskinen, lunsj og sosiale eventer etter arbeidstid. Virtuelle team bygger tillitt basert på forutsigbar ytelse og danner tillitt til medlemmer basert på dette. Team med høy tillitt kjennetegnes ved at de er proaktive, fokusert på tildelte arbeidsoppgaver, optimistiske, dynamisk lederskap, hyppig interaksjon med få hull og forutsigbare tilbakemeldinger. Team med lav tillitt kjennetegnes ved at de er reaktive, mer fokusert på arbeidsprosessen fremfor selve arbeidsoppgaven, pessimistiske, statisk lederskap, sjelden interaksjon med mange hull og uforutsigbare tilbakemeldinger (Clark, Clark, & Crossley, 2010).

Ford m.fl (2017) oppfordrer til personlig kontakt mellom teamleder og medlem, men også medlemmene imellom ved oppstart av et nytt team for å bli kjent med hverandre og bygge tillitt. Forskning presenterer at personlig kommunikasjon øker tillitt og samarbeid i et virtuelt miljø. For å skape tilknytting og tillitt til organisasjonen er det viktig å inkludere også de virtuelle teamene i all kommunikasjon som omhandler interne eventer og aktiviteter.

Ford m.fl (2017) nevner at det finnes gode kommunikasjonsverktøy og at slike verktøy vil hjelpe til med å opprettholde tillitt, tilhørighet og identitet. For å bygge tillitt til hverandre, tilhørighet til teamet og identitet nevnes det at det bygges gjennom personlige samtaler. Hertel m.fl (2005) mener at dersom det er høy effektivitet i teamet vil oppgavebasert kommunikasjon bli prioritert fremfor sosial kommunikasjon. Utfordringen til virtuelle team er at de ikke får mulighet til å sosialiseres i form av en kaffepause rundt kaffemaskinen eller sosiale arrangementer etter endt arbeidsdag. Slike «pauser» fra jobben gjør det mulig å bli kjent med sine kollegaer uten å bli distraheret av arbeidsoppgavene. Greenberg m.fl (2007) presenterer at selv om videokonferanse benyttes så er det vanskelig å bli kjent med hverandre og bygge et forhold da det er virtuelt og ikke i en fysisk setting. Som et resultat kan det være utfordrende for medlemmene å føle tilhørighet til gruppen og organisasjonen da de kun er synlig elektronisk.

I lys av det symbolske perspektivet presenteres det en rekke løsninger for å oppnå tillitt i virtuelle team. Ford m.fl (2017) og Hertel m.fl (2005) er enig og mener at virtuelle team og lederen av teamet bør treffes ansikt-til-ansikt før samarbeidet for å bli kjent med hverandre både personlig og profesjonelt. Helst i starten av etableringen av teamet gjerne gjennom eksempelvis en workshop for å bli introdusert for hverandre. Dette er med på å skape tilhørighet til teamet, hvor medlemmene blir kjent med organisasjonens prosedyrer og retningslinjer. Clark m.fl (2010) mener virtuelle team ikke nødvendigvis trenger å treffes fysisk, men poengterer viktigheten av å bruke tilstrekkelig tid for å bli kjent med medlemmene i det virtuelle teamet. Dette kan gjøres ved å ha personlige samtaler med hverandre, for å bli kjent, ved bruk av kommunikasjonsmedier. Et slikt personlig forhold kan skape forståelse, omsorg og støtte for hverandre. For å styrke følelsen av tilhørighet og tillitt foreslår Clark m.fl (2010) team-building for å øke teamets effektivitet. Aktivitetene bør være med på å danne mål og normer for teamet. I tillegg være tilrettelagt for å evaluere hverandres roller og ferdigheter, dele erfaringer og mulighet til å gå gjennom problemer som har oppstått tidligere i teamet. Greenberg m.fl (2007) støtter at team-building aktiviteter bør brukes for å bli bedre kjent med hverandre både personlig og profesjonelt, da det er med på å bygge tillitt til hverandre. En annen verdifull hensikt med team-building er at medlemmene får presentert sine kvalifikasjoner som igjen kan brukes til å finne ut hvilke oppgaver man er gode på og egnet til. På denne måten kan lederen enkelt finne, og utdele, passende roller til medlemmene i teamet.

Kommunikasjon

I motsetninger til virtuelle team benytter også tradisjonelle team moderne kommunikasjonsteknologi, men da gjerne som et supplement til ansikt-til-ansikt kommunikasjon. Det er fraværet av ansikt-til-ansikt interaksjon som gjør dem til virtuelle team (Bell & Kolzowski, 2002).

Lederen bør utvikle klare retningslinjer for hvordan teammedlemmene bør oppføre seg. Elektronisk kommunikasjon kan ha en tendens til å føre til en mer ubehersket oppførsel slik som sterke og usensurerte uttrykk. Derfor anbefales det at virtuelle ledere utvikler en SOP som spesifiserer hva som er passende og upassende oppførsel ved bruk av elektronisk kommunikasjonsteknologi (Bell & Kolzowski, 2002). Henttonen m.fl (2005) nevner ulike komponenter av tillitt som er viktig. Disse komponentene er proaktiv informasjonsdeling, personlig kommunikasjon, åpenhet og vilje til å lære. Det er viktig at lederen er rettferdig og er med på å oppfordre til selvstendighet blant medlemmene, da dette er med på å skape tillitt. For å vedlikeholde tillitten i teamet er det nødvendig med hyppig kommunikasjon som er nødvendig i både kommunikasjonsprosessen og samarbeid (Jarvenpaa & Leidner, 1999). I lys av det symbolske perspektivet er det en faktor som kom tydelig frem i litteraturen, det er viktig å være transparente med kollegaer og leder da dette kan være med på å vedlikeholde tillitten som allerede eksisterer, og i tillegg vil det være med på bygge og forsterke tillitten.

En annen faktor som er viktig er god kommunikasjon, desto viktigere er det for virtuelle team. God kommunikasjon er essensielt for å bygge og vedlikeholde tillitt. I følge Clark m.fl (2010) er det viktig å starte med sosial kommunikasjon tidlig da det er med på bygge tillitt. Medlemmer i virtuelle team som har tillitt til hverandre fra start av er forutsigbare, har hyppig og rettferdig kommunikasjonsmønster under hele prosjektet eller gruppens levetid. En gjenganger i flere av artiklene vi har innhentet er at det er nødvendig med hyppig kontakt for fremme tillitt. Det er nødvendig med hyppig og personlig kontakt ved å ha sosiale samtaleemner for å bli kjent med hverandre (Jarvenpaa & Leidner, 1999). Holton (2001) er på lik linje enig i at det er essensielt med hyppig og meningsfull interaksjon mellom medlemmene og lederen hvor man kan være komfortable og åpne med hverandre. For å bygge tillitt er det viktig å kunne dele meninger og tanker med hverandre uten å føle frykt for tilbakeslag, og hvor ulikheter og egne meninger er verdsatt over likhet i teamet. Henttonen m.fl (2005) støtter Holton (2001) i det at det er nødvendig med hyppig kommunikasjon og oppmuntre til sosiale samtaleemner for å bli kjent med hverandre. I tillegg at det er nødvendig

å danne et passende mønster for kommunikasjon og interaksjon for å utvikle tillitt. Teamledere bør oppfordre til sosial kommunikasjon, og skille mellom sosial og oppgaverelatert kommunikasjon. Hertel m.fl (2005) viser til funn fra en studie som ble gjennomført hvor utfordringene som assosieres med virtuell kommunikasjon kan overvinnes over tid. Studien presenterer også at sosial relasjon kan bygges og utvikles i virtuelle omgivelser. Utfordringen er at det tar lenger tid enn hva det ville gjort for et ansikt-til-ansikt team som møtes fysisk. En god virtuell leder bør oppfordre og gjøre det mulig for medlemmene å møtes fysisk da det vil styrke tillitten og forståelse for hverandre (Holton, 2001). En annen faktor for å fremme tillitt er at lederen til enhver tid skal være tilgjengelig for det virtuelle teamet. Lederen skal erkjenne innsatsen til medlemmene samtidig som han/hun skal være tilgjengelig for å veilede medlemmene til å utføre arbeidsoppgaven (Greenberg, Greenberg, & Antonucci, 2007).

I lys av det symbolske perspektivet kan personlig kommunikasjon være med på å oppnå tillitt. En interessant studie som bekrefter at personlig kommunikasjon er viktig for å bygge tillitt ble presentert i artikkelen til Jarvenpaa m.fl (1999). Studien ble gjennomført med 350 masterstudenter fordelt på 28 universiteter på en periode på 6 uker. Resultatene fra denne undersøkelsen viser at gruppene som hadde hyppig kommunikasjon, både oppgaverelatert og privat, samarbeidet bedre som gruppe, ga hverandre konstruktive tilbakemeldinger og kjente medlemmene i gruppen, og merket dermed om ett medlem ikke var tilstede. De ble kjent med hverandre og bygget tillitt gjennom personlig og sosiale samtaleemner via elektronisk kommunikasjon. Dette førte til at medlemmene utviklet tillitt og forpliktelse til hverandre. I artikkelen til Holton (2001) nevnes det at personlige samtaler med humor kan føre til at medlemmene i virtuelle team får mer forståelse og respekt for hverandre som igjen vil være med å bygge tillitt.

Kontroll og struktur

I lys av det instrumentelle perspektivet presenterer Greenberg m.fl (2007) at ledere bør overvåke kommunikasjonsmønstre og samhandling i teamet. Det vil si at lederen må ha satt klare regler for kommunikasjonen og samhandling som skal gjelde og følges blant medlemmene. Det er nødvendig å overvåke kommunikasjonen i teamet for å kunne gi tilbakemelding, og i tillegg til å kunne fremme de ansatte som trenger det, og nøytralisere de medlemmene som har mye dominans. Årsaken til at det er viktig å nøytralisere og ha stabilitet i teamet skyldes at alle medlemmene skal på lik linje kunne vise sine evner og kompetanse.

For å fremme tillitt i virtuelle team i lys av det instrumentelle perspektivet presenterer DeRosa m.fl. (2004) at medarbeidere må ha systemer de er trygge og komfortable med.

Organisasjonen må gi tilstrekkelig med opplæring og veiledning av tekniske systemer slik at medarbeidere føler seg trygge og ivaretatt. Sammensetningen av et team kan også være med på å fremme tillitt. Kriteriene organisasjonen har for medlemmene kan være avgjørende for hvor høy tillitt som utvikles i teamet. Det kan være en fordel å velge medlemmer som tidligere har erfaring med virtuelt teamwork (DeRosa m.fl. 2004).

Et virtuelt team er som oftest er preget av selvledelse, hvorav medlemmene bytter på lederrollen. I slike team er det viktig med høy grad av koordinering, effektivitet, målsetninger, overvåkning, måle teamets prestasjon, jevnlig møter og til slutt løpende tilbakemeldinger. Ved rullering av lederansvaret mellom teammedlemmene kan dette være med på å fremme tillitt i teamet.

Det er nødvendig å danne klare overordnede mål for teamet. Det er nødvendig at det er klare definisjoner av ulike roller og ansvarsområder slik at medlemmene til enhver tid vet hva de skal jobbe med og hva som kreves av dem. Dette er noe som eksempelvis bør oppklares i forkant av et prosjekt og helst ansikt-til-ansikt (Henttonen & Blomqvist, 2005). For å fremme tillitt i et virtuelt team er det nødvendig å nevne systemene som brukes for å kommunisere. Det er nødvendig at organisasjonen gir grundig innføring i systemene som brukes slik at medlemmene kan beherske systemene og være komfortable med å bruke de. Tilretteleggelse er også nevnt i litteraturen hvor det nevnes at organisasjonen må tilrettelegge for de ansatte og at dette kan være med på å fremme tillitt (Ford, Piccolo, & Ford, 2017). Et virtuelt team består ofte av medlemmer som er geografisk spredt som innebærer for eksempel ulike nasjonaliteter, kulturer og tidssoner som organisasjonen må ta hensyn til. Ved at organisasjonen tilbyr eksempelvis språkkurs og tolk bekrefter dette for medlemmene at organisasjonen forsøker å tilrettelegge og har et ønske om at samarbeidet skal fungere. Ut ifra hva litteraturen presenterer ser vi at det er flere tiltak rettet mot både det instrumentelle- og symbolske perspektivet for å fremme tillitt i virtuelle team. Selv om disse to perspektivene har ulike oppfatninger av hva som fremmer tillitt utelukker de nødvendigvis ikke hverandre.

En løsning som er presentert i flere av artiklene er å strukturere det virtuelle teamet og deres oppgaver. I samsvar med det instrumentelle perspektivet er det nødvendig å ha klare mål og retningslinjer for medlemmene i det virtuelle teamet å jobbe mot. I følge Ford m.fl (2017)

skal en leder definere arbeidsroller, arbeidsoppgaver, organisatoriske mål og arbeidsfordeling. Lederen skal gi konstruktive tilbakemeldinger til medlemmene og overvåke tidsfrister, i tillegg til å måle prestasjonen til medlemmene, både individuelt og kollektivt. En viktig lederrolle er å sette målsettinger for teamet. I virtuelle team er samarbeid viktig og teamet er avhengig av at alle medlemmene presterer. Lederens ansvar er å eliminere medlemmer som ikke bidrar til teamet.

Organisasjonens ansvar er å sette sammen et team ut ifra forhåndsbestemte kriterier som er nødvendig for å danne et vellykket team. Greenberg m.fl (2007) presenterer at det er viktig at organisasjonen velger medlemmer som har personlighet og karakteriske trekk som tilsier at de passer til å jobbe og samarbeide i et virtuelt team. I følge Ford m.fl (2017) presiseres det at det ikke er bare medlemmenes kunnskap og erfaringer som er med på å avgjøre teamets suksess, men at andre faktorer som spiller inn er like viktig, som personlighet og personlige verdier. Videre utdypes det at viktige egenskaper for medlemmer i et virtuelle team er tillitt, positiv holdning til organisasjonen, evne til å kommunisere og samarbeide med andre medlemmer i virtuelle team. En annen løsning som kan se i lys av det instrumentelle perspektivet er definere arbeidsroller og arbeidsoppgaver. Det er nødvendig med klarhet i rollefordeling slik at hvert medlem vet hva deres rolle og funksjon i teamet er. I tillegg er det viktig å definere arbeidsoppgaver slik at medlemmene vet hva de til enhver tid skal jobbe med (Clark m.fl. 2010, Hertel m.fl. 2005).

Teknologi

Ford m.fl (2017) har utdypet viktigheten av tillitt og sier følgende: *While the technology is the hardware of creating virtual trust, the actions (or lack of actions) of the parties in virtual teams are the software that builds and sustains the needed trust.* Teknologi er et redskap for å utvikle virtuelt tillitt, mens handlingene til medlemmene er med på å bygge og vedlikeholde tillitt (Ford, Piccolo, & Ford, 2017).

I virtuelt arbeid er det viktig med moderne kommunikasjonsteknologi og systemer som er tilpasset organisasjonen, da disse som oftest blir brukt som kommunikasjonsplattform til virtuelle team. Medlemmene er avhengig av systemene for å kunne både kommunisere med hverandre og utføre arbeidsoppgavene. For å være i stand til løse komplekse oppgaver er teamet avhengig av moderne kommunikasjonsteknologi som møter de kravene som oppgaven krever (Bell & Kolzowski, 2002).

I lys av det instrumentelle perspektivet er det viktig at organisasjonen implementerer systemer og tar i bruk teknologi som verktøy. Bruken av virtuelle team har utviklet seg raskt og det har vært behov for ulike verktøy og systemer for å støtte samarbeidet i teamet. Slike verktøy og systemer er nødvendig for informasjonsutveksling, kommunikasjon, koordinering, arbeidsfordeling og for å fremme samarbeid og læring (Hertel, Geister, & Konradt, 2005). Ford m.fl (2017) presenterer ulike løsninger for å lykkes med virtuelle team og tar for seg blant annet teknologi som et viktig verktøy. Strategier for å skape tillitt gjennom teknologi vil være at man til enhver tid anskaffer, vedlikeholder og oppdaterer den nødvendige teknologien for å støtte teamets behov. Det er nødvendig med gode arbeidssystemer på arbeidsplassen, og det er like viktig å tilby medlemmene god opplæring og ha tilgjengelig support. Virtuelle team forventer å ha passende kommunikasjonssystemer for å kunne kommunisere og støtte hverandre i arbeidet, dette er med på å bygge tillitt i teamet. Uten tilstrekkelig teknologi kan arbeidet til et virtuelt team stoppe helt opp. Teamet kan ikke arbeide effektivt uten nødvendig informasjon.

Tilstrekkelig opplæring i systemene og tilgang til support gir medlemmene i virtuelle team trygghet til arbeidet (Clark, Clark, & Crossley, 2010). Bruk av teknologi av høy kvalitet kan være med på å gjøre informasjonsflyten transparent og tilgjengelig for alle medlemmene i teamet. Ved å ta i bruk eksempelvis SharePoint er det mulig å dele dokumenter, informasjon og andre relevante data mellom medlemmene og ledere.

I lys av det symbolske perspektivet er kommunikasjon en viktig faktor. For å forhindre misforståelser og redusert tillitt i teamet må organisasjonen ha regler og normer for kommunikasjon. Eksempelvis at organisasjonen skal innføre responstid på mail (Ford, m.fl 2017, Clark m.fl. 2010). Utdfordringen i virtuelle team i forhold til ansikt-til-ansikt team er at de ikke møtes fysisk, og dette kan føre til at viktige signaler som kroppsspråk, tonefall og øyekontakt forsvinner i dialogen som foregår digitalt. Dermed anbefales det at organisasjonen tilrettelegger for konferanserom slik at medlemmene kan «møtes» gjennom video. Clark m.fl (2010) støtter også nødvendigheten med tiltak som mulighet for videokonferanse, og presenterer i tillegg viktige tiltak som å tilby medlemmene et forum for å chatte og ha diskusjoner for sosial nettverksbygging. Hertel m.fl (2005) understreker også viktigheten av å tilrettelegge for kommunikasjon gjennom videokonferanse og å tilby medlemmene et forum for å uttrykke seg og ha diskusjoner i.

Et funn som har vært en gjenganger i mange av artiklene er at hyppig kommunikasjon kan være en løsning som er med på fremme og oppnå tillitt i teamet. I virtuelle team skjer alt av kommunikasjon gjennom elektroniske kommunikasjonsmedier i form av mail, mobil, videokonferanse og lignende. Slik kommunikasjon kan i lengden føre til isolasjon grunnet mangel på mellommenneskelig kontakt. I tillegg kan det øke sjansen for misforståelser, konflikter og redusere følelsen av forpliktelse til teamet (Hertel, Geister, & Konradt, 2005). Ford m.fl (2017) oppfordrer til å lage et virtuelt pauserom hvor det er tilrettelagt for medlemmene å ta seg en pause og ha en «vanlig» og sosial samtale hvor de kan se hverandre gjennom video.

Evaluering og belønning

I lys av det instrumentelle perspektivet presenteres det også evaluering og belønningssystemer for virtuelle team. Det er viktig å motivere medlemmene, og i virtuelle team må det motiveres gjennom moderne kommunikasjonsteknologi. Organisasjonen må i forkant ha bestemt hvordan de skal evaluere teamets prestasjoner og hvordan de skal belønne medlemmene i forkant av dannelsen og oppstart av teamet. Clark m.fl (2010) poengterer at det er nødvendig å ha både individuelle- og teambaserte evaluerings- og belønningssystemer. Interessante funn som blir presentert videre i artikkelen viser at team med lav tillitt til hverandre fokuserer mer på seg selv, sine arbeidsoppgaver og individuelle belønning. Mens team med høy tillitt til hverandre er mer fokusert på belønninger som omhandler teamets prestasjon. For at medlemmene skal ivareta tillitten til organisasjonen er det viktig at de oppfatter evalueringen og belønningen som rettferdig. Dersom de oppfatter evalueringen og belønningen som urettferdig vil det skape usikkerhet og dermed føre til at medlemmene mister tillitten til organisasjonen og hverandre. Hertel m.fl (2005) legger også frem at det er nødvendig å utvikle belønningssystemer som er rettferdig og motiverende. Incentivene som er teambaserte kan være med å forsterke viktigheten av et samarbeid i virtuelle team. Samtidig kan teambasert belønning være demotiverende for spesielt medlemmene som er yter mest i et virtuelt samarbeid.

En nyttig strategi for å bygge tillitt mellom leder og ansatt er å belønne både individuelle og felles prestasjoner. En leder bør arrangere virtuelle feiringer av medlemmenes ulike oppnåelser, milepæler og gruppeprestasjoner (Ford, Piccolo, & Ford, 2017).

I artikkelen til Greenberg m.fl (2005) presenteres det to ulike belønningssystemer som påvirker tillitt. Belønningssystemer som går på konkurranse og belønningssystemer som går på det kooperative. Belønningssystemer som går på konkurransebaserte kriterier kan ha negativ effekt på teamet og medlemmenes oppfatning av hverandre. I tillegg til at det kan hindre viljen til å dele informasjon med hverandre. Konkurranse blant medlemmer kan fremme hemmelighold og hemme informasjonsdeling. Denne formen for belønning vil ha negativ innflytelse på tillitt og samarbeid i et team. De fleste team krever kooperative atferd for å nå de organisatoriske målene som er satt, dermed bør det utformes kooperative belønningssystemer som motiverer teamet. Kooperative belønningssystemer er med på å styrke samarbeidet og tillitten i et virtuelt team. Hertel m.fl (2005) mener at hovedhensikten med belønningsprosessen er å belønne atferden som kreves av et team som følge av organisasjonens strategi. Videre anbefales det at det på individnivå skal det belønnes i form av handling, eksempelvis at medlemmene skal bli motivert av å kunne tilegne seg ny kunnskap og utvikling. Når det gjelder belønning i form av bonus for oppnåelse anbefales det på teamnivå og ikke på individnivå, da en slik ordning motiverer og engasjerer til samarbeid.

Konflikthåndtering

Clark m.fl (2010) anbefaler å danne et balansert team med forskjellige personligheter.

Fordelen med en gruppe med mangfold er at de er mer kreative, som igjen vil lede til bedre diskusjoner da medlemmene har ulike synspunkter. Dette strider mot at det ligger i menneskets natur å stole på folk som ligner oss selv. Et team med ulikheter og mangfold kan fremme konflikter og redusert tillitt. Dannelse av gruppe med likheter skaper tillitt.

En annen løsning er å håndtere og løse konflikter så fort de oppstår i teamet. Konflikter som oftest oppstår i virtuelle team er misforståelser som følge av mangel på eller redusert kommunikasjon (Hertel, Geister, & Konradt, 2005). Da mye av fysiske signaler som eksempelvis kroppsholdning og øyekontakt forsvinner i kommunikasjonsmedier som mail og telefon anbefales det å møtes ansikt-til-ansikt eller løse konflikten gjennom videokonferanse. Dette er med på å forhindre flere misforståelser og skape en mer personlig kontakt mellom medlemmene. Til tross for dette presiserer Hertel m.fl (2005) at det til tider kan være fordel å løse konflikter i tekstform. Ved å håndtere og løse konflikter ved bruk av tekst vil det kontrollere følelsene, og heller fokusere på problemene knyttet til arbeidsoppgaven.

En løsning flere artikler tar for seg i lys av det symbolske perspektivet er hva slags egenskaper en virtuell leder skal ha, og hvordan rollen som leder skal være med på å danne

tilhørighet, tillitt og fellesskap i teamet. Organisasjonen vil oppnå tillitt hos medlemmene i virtuelle team ved å velge riktig leder som har riktige egenskaper til å lede et team. Lederen skal være flink til å delegere, være målrettet, fordele arbeidsroller, håndtere konflikter og samtidig oppfordre til selvledelse. I dette tilfelle kan det være en fordel om organisasjonen ansetter en leder som har erfaring med virtuell ledelse og som har lyktes med dette tidligere (Ford, Piccolo, & Ford, 2017). Purvanova m.fl (2009) mener at transformasjonsledelse er en ledelsesform som passer til å lede virtuelle team da lederen bør ha innflytelse, motivasjon, støtte og gi intellektuell stimulans. I tillegg til at det vil øke motivasjonen i teamet og forhindre sosial loffing. Hertel m.fl (2009) støtter Purvanova m.fl (2009) med at ledere som leder virtuelle team bør rette fokus mer mot coaching med moderate funksjoner som fokuserer på målsetting, deltagelse og feedback, istedenfor lederskap med kontroll. Ledere bør ha systemer for hyppig feedback som bør være på både individuell og gruppenivå. Studie viser at autonomi fra moderorganisasjonen fører til høyere ytelse i virtuelle team, spesielt i selvstyrte team (Hertel, Geister, & Konradt, 2005). Til tross for at det eksisterer virtuelle team som er i høy grad selvdrevne er flere forskere enige om at virtuelle team trenger både veiledning og støtte fra ledere. Som Purvanova m.fl (2009) har presentert er det viktig at leder gir medlemmene intellektuell stimulans og det kan gjøres ved å distribuere noen av ledelsesfunksjonene til medlemmene.

Som resultat av en gjennomført studie ble det presentert seks spesifikke atferder som er verdifulle for en virtuell leder. De seks er etablere tillitt i temaet, følge opp medlemmene slik at de føler seg forstått og verdsatt, administrere virtuelle møter, overvåke teamets fremgang, sørge for at medlemmene er synlige og følge opp at enkeltpersoner drar nytte av deres deltakelse i teamet (Purvanova & Bono, 2009). Disse seks atferdene går under både det instrumentelle- og symbolske perspektivet.

Litteraturen har belyst flere løsninger som kan kompensere for avstandsutfordringer i virtuelle team. Disse løsningene tar utgangspunkt i de to perspektivene vi har benyttet i vår studie, det instrumentelle- og det symbolske perspektivet. Flere av løsningene oppfylte våre forventninger til funn, i tillegg beriket litteraturen oss med nye funn.

Våre forventninger til funn i lys av det instrumentelle perspektivet kan virtuell ledelse ved hjelp av teknologi oppfattes som teknologifisert: teknologi løser avstandsutfordringene. Her har en av forfatterne fokusert på å utvikle en SOP som skal spesifisere hva som er passende

og upassende oppførsel ved bruk av elektronisk kommunikasjonsteknologi. Andre funn rettet mot det instrumentelle perspektivet er at ledere bør overvåke kommunikasjonsmønster og samhandlingen i teamet. Teknologi er en essensiell del av virtuelle team. Funn i litteraturen poengterer viktighet av riktige systemer, vedlikehold og support for å støtte teamets behov. Flere av forfatterne tar for seg evaluering og belønningssystemer som kan være individuell eller kooperativ.

I lys av et symbolsk perspektiv vil en tenke på teknologi som et supplement, ikke som løsningen med stor L. Det viktigste er å utvikle tillitsfulle relasjoner, å bygge en kultur med felles koder som hjelper ledere og ansatte til å fortolke og forstå budskap som kommuniseres. Funn i litteraturen samsvarer med våre forventninger til funn. Flere av forfatterne mener at ansikt-til-ansikt kontakt er essensielt for å bygge tillitt og oppfordrer til å møtes enten i tidlig fase, møtes fysisk én gang i året og minimum en gang i uken gjennom moderne kommunikasjonsteknologi. I samsvar med det symbolske perspektivet nevner litteraturen at det er viktig at medlemmene i virtuelle team opprettholder tillitt til hverandre, føler tilhørighet og en felles identitet. Dette kan lykkes ved at alle medlemmene får tilstrekkelig tid ved oppstart til å bli kjent med hverandre for å bygge tillitt. Det oppfordres i tillegg til personlig kommunikasjon, interne arrangementer og aktiviteter. Et interessant funn i litteraturen som vi ikke har inkludert i våre forventninger til funn er egenskaper til en leder. Flere av forfatterne knytter egenskaper til en virtuell leder mot både det instrumentelle og det symbolske perspektivet. I lys av det instrumentelle perspektivet skal en flink virtuell leder delegere, være målrettet og fordele arbeidsroller.

I lys av det symbolske perspektivet skal en virtuell leder håndtere konflikter, motivere, støtte, gi intellektuell stimulans og samtidig oppfordre til selvledelse.

Flere av funnene i analysen samsvarer med våre forventninger til funn, både i det instrumentelle- og det symbolske perspektivet. Vi har også blitt beriket med nye interessante og relevante funn som har blitt presentert i litteraturen.

Tabellen oppsummerer hvordan bruk av kommunikasjonsteknologi kan kompensere for avstandsutfordringer for å fjerne utfordringer og redusert tillit.

Tabell 5 Oversikt over løsninger for å fjerne utfordringer

Det instrumentelle perspektiv	Det symbolske perspektiv
<ul style="list-style-type: none"> - Passende teknologi og tilstrekkelig opplæring og oppfølging - Evaluering- og belønningssystemer på individuell- og gruppenivå - Fordeling av arbeidsroller og arbeidsoppgaver - Klare retningslinjer for elektronisk kommunikasjon - Lederen skal være tilgjengelig for å veilede - klare overordnede mål -Belønningssystemer - Overvåke kommunikasjonsmønster og samhandling 	<ul style="list-style-type: none"> - Møtes ansikt-til-ansikt og bli kjent med hverandre personlig i en tidlig fase. Helst en gang i året, eller ukentlig via elektroniske kommunikasjonskanaler. -Bruke videokonferanser for å se hverandre - Håndtere uenigheter og konflikter fortløpende -teambuilding og workshop - Ha en leder med gode lederegenskaper som er tilgjengelig og støttende - Hyppig kommunikasjon - Transparent forhold for å bygge tillit -språkkurs og tolk for å tilrettelegge for samarbeid -Virtuelle pauserom -Konflikthåndtering bør skje via videokonferanse

5.5 Oppsummering

I dette kapittelet har vi diskutert funnene fra litteraturutvalget opp mot oppgavens problemstilling. Vi har benyttet to perspektiver på ledelse i analysearbeidet. Disse to perspektivene har blitt brukt for å forstå og belyse problemstillingen på ulike måter og fra ulike synsvinkel. I tillegg har de hjulpet til med å gjøre analysearbeidet mer strukturert og reflektert.

Ingen av de 13 artiklene studert gir en klar definisjon på virtuell ledelse, men litteraturen kan likevel hjelpe oss med å forstå viktige elementer og hva som menes med virtuell ledelse. I det instrumentelle perspektivet er punkter som å overvåke teamets ytelse, prestasjon og resultat i henhold til organisasjonens mål, og å sørge for teamutvikling viktig. I det symbolske perspektivet skal en leder danne normer og fremme god arbeidsmoral for det virtuelle teamet. I tillegg skal en leder håndtere konflikter og kulturelle forskjeller i teamet.

Det presenteres fire konkrete definisjoner på tillit i litteraturen, i tillegg til at det gis annen informasjon som er med på å forklare begrepet. Hva som menes med tillitt kan ses opp mot de to ulike perspektivene, det instrumentelle- og det symbolske perspektivet. I lys av det instrumentelle må man stole på andres kompetanse og ønske om å nå felles mål. I det symbolske perspektivet i form av felles normer og verdier. Funnene i litteraturen bekrefter våre forventninger til funn. 10 av 13 artikler definerer virtuelle team og kan oppsummeres som følgende: Virtuelle team er team hvor det er to eller flere personer som er geografisk eller

organisatorisk adskilt, som kommuniserer ved bruk av moderne kommunikasjonsteknologi for å oppnå en felles oppgave.

Utfordringene som litteraturen presenterer kan forstås med utgangspunkt i begge perspektivene på ledelse. Både viktigheten av klare mål, oppfølging og utvikling kommer tydelig fram i litteraturen. På samme måte kommer viktigheten av personlige forhold og tilhørighet tydelig fram i litteraturen.

Når det kommer til hvordan virtuell ledelse skaper redusert tillit i virtuelle team, kan også dette forstås med utgangspunkt i begge perspektivene på ledelse. Litteraturen legger vekt på viktigheten av tillit, og at mangel kan føre til større grad av overvåkning og kontroll. Dette kan ses på i lys av det instrumentelle perspektivet. I lys av det symbolske perspektivet legges det vekt på samholdet og tilhørigheten som tillit gir.

Litteraturen presenterer en rekke forslag til løsninger for hvordan bruk av moderne kommunikasjonsteknologi kan benyttes for å unngå utfordringer og redusert tillit. Flere av forfatterne mener at ansikt-til-ansikt kontakt er essensielt for å bygge tillitt og oppfordrer til å møtes enten i en tidlig fase, møtes fysisk én gang i året, og minimum en gang i uken gjennom moderne kommunikasjonsteknologi. I samsvar med det symbolske perspektivet nevner litteraturen at det er viktig at medlemmene i virtuelle team opprettholder tillitt til hverandre, føler tilhørighet og en felles identitet. Funn i litteraturen poengterer også viktigheten av riktige systemer, vedlikehold og support for å støtte teamets behov. Flere av forfatterne tar for seg evaluering og belønningssystemer som kan være individuell eller kooperativ.

6 Avslutning

6.1 Innledning

Formålet med denne oppgaven var å finne svar i litteraturen som skal hjelpe oss med å besvare problemstillingen «i hvilken grad skaper virtuell ledelse utfordringer og redusert tillitt i virtuelle team, hvordan kan bruk av moderne kommunikasjonsteknologi kompensere for slike avstandsutfordringer?» Vi har tatt utgangspunkt i to perspektiver for å tolke og forstå litteraturen vi har innhentet, det instrumentelle- og det symbolske perspektivet på ledelse.

I dette kapittelet skal vi se på funnene fra analysen og om disse er i tråd med forventningene vi presenterte tidligere i kapittel to. Avslutningsvis vil vi presentere våre tanker rundt videre forskning.

6.2 I tråd med forventningene

Innledningsvis presenterte vi en rekke forventninger til funn basert på problemstillingen og de to teoretiske perspektivene, det instrumentelle og det symbolske perspektivet på ledelse.

Analysen viser at problemstillingen lar seg forstå med bakgrunn i begge disse perspektivene.

For å bedre kunne besvare problemstillingen måtte vi undersøke hva som ligger i begrepet virtuell ledelse. I lys av det instrumentelle perspektivet forventet vi at virtuell ledelse er et middel for å påvirke de ansatte til å nå mål, hvor da ansatte blir sett på som organisasjonens redskaper i lavere hierarkiske posisjoner ved bruk av virtuelle verktøy. Funn fra litteraturen viser at en virtuell leders rolle er å utvikle en sammenhengende, sømløs og godt integrert arbeidsenhet for å oppnå organisasjonens mål og teamutvikling. I tillegg skal en leder definere arbeidsoppgaver og rollefordeling, overvåke teamets ytelse, prestasjoner og resultat. Funn fra litteraturen kan også forstås med bakgrunn i det symbolske perspektivet. I lys av dette perspektivet forventet vi at virtuell ledelse er ledelse gjennom handlinger og påvirkning med fokus på felleskap og tilhørighet. Lederens rolle er å tilrettelegge for samarbeid og felles visjon ved bruk av elektroniske hjelpemidler. Funnene i litteraturen tar for seg at en virtuell leder skal ivareta de menneskelige behovene ved å oppmuntre, motivere, stille opp og veilede de ansatte. En leder skal også fremme medlemsidentitet, etablere gruppemål, styrke vennskap og løse konflikter, for å skape felles normer og identitet. Disse oppgavene vil skje ved bruk av moderne kommunikasjonsteknologi, det er derfor viktig at lederen sørger for at hele teamet til enhver tid har tilgang til nødvendig systemer og teknologi. Et interessant funn fra de 13 artiklene var at ingen presenterte en konkret definisjon av hva som menes med virtuell ledelse. Til tross for dette hjelper flere av artiklene oss til å få en forståelse av hva som menes med virtuell ledelse.

Utfordringer assosiert med virtuell ledelse kan i lys av det instrumentelle perspektivet forventes å være mangel på klare mål, resultatoppnåelse og oppgavefordeling.

I tillegg kan mangel på riktig kommunikasjonsteknologi være en utfordring for å kunne løse oppgaver i virtuelle team. Funn fra litteraturen bekrefter viktigheten av godt samarbeid og

kommunikasjonsteknologi i komplekse oppgaver da det krever mye informasjonsutveksling og avgjørelser innad i teamet. Funn viser også at lite, eller ingen, fysisk kontakt gjør det utfordrende å utøve veiledning, coaching og andre utviklingsfunksjoner. Et annet interessant funn er at ledere ser på elektronisk kommunikasjon kun som et verktøy for å oppnå oppgaver, og ikke som et verktøy for å bygge et personlig forhold. Forventninger knyttet til det symbolske perspektivet var mangel på oppfølging, tilhørighet, personlig forhold og hyppig kontakt. Mange av artiklene tar for seg viktigheten av personlig kontakt mellom leder og ansatt, men også innad i teamet. Mangel på personlig forhold fører til utfordringer i form av misforståelser, liten tilhørighet og fellesskapsfølelse, som igjen fører til lavere gjennomføring og prestasjoner. Flere av artiklene tar for seg kulturelle forskjeller og i hvilken grad dette kan påvirke et virtuelt team. Enkelte kulturer har større fokus på egne oppnåelser, mens andre er opptatt av å prestere i fellesskap med teamet. I tillegg vil andre kulturelle forskjeller og språk påvirke tillitt i et virtuelt team. I denne delen av problemstillingene var det klart flere funn i lys av det symbolske perspektivet i motsetning til det instrumentelle perspektivet.

Forventningene våre knyttet til spørsmålet om hvordan virtuell ledelse påvirker tillitt i virtuelle team oppfylte flere av de teoretiske forventningene til litteraturen. Hvordan virtuell ledelse påvirker tillitt mellom leder og ansatt er i lys av det instrumentelle perspektivet er gjennom måloppnåelse og resultater. Den ansatte vil ha tillitt til leder gjennom klare mål og sammensetningen av et kvalifisert team til å oppnå organisasjonens mål. Mangel på tillit vil vises gjennom høy grad av virtuell overvåkning og strenge rapporteringsrutiner. Funn i litteraturen viser at dersom det er høy grad av tillitt i teamet kan denne tillitten erstatte flere lederfunksjoner som kontroll og overvåkning. I tillegg vil det tillate høyere grad av risikotaking og innovasjon. Et interessant funn i litteraturen er at faktorer som vedlikehold og opprettholdelse av tillitt er avgjørende for å lykkes som et virtuelt team. Basert på det instrumentelle perspektivet forventet vi at teamet vil vise tillit til hverandre basert på hverandres ferdigheter og kunnskaper for å oppnå felles mål i mangel på fysisk samvær. I litteraturen spesifiseres det hvor viktig det er med tillitt mellom medlemmer innad i et team, og mellom medlemmer og leder. Dersom det er mangel på tillitt kan det føre til at medlemmene er mindre samarbeidsvillig og bidrar mindre til gruppen. Team som har høy grad av tillitt er mer proaktive, optimistiske, mer fokusert på oppgaverresultater, i tillegg er de initiativtakere og gir mer saklig og konkrete tilbakemeldinger. Det ble med utgangspunkt i det symbolske perspektivet forventet at tillitt oppnås gjennom organisasjonens kultur og normer. Lederens rolle er å være et forbilde og de ansatte oppnår tillitt ved å holde seg innenfor

organisasjonens rammer. Studiene viser at et virtuelt team har et annet utgangspunkt enn et tradisjonelt ansikt-til-ansikt team, da de ikke blir kjent med hverandre og møtes fysisk. Medlemmer i et virtuelt team vil gå glipp av viktige fysiske signaler eksempelvis kroppsholdning, ansiktsuttrykk eller små reaksjoner, da all kommunikasjon mellom teamet skjer gjennom kommunikasjonsteknologi. Medlemmene i virtuelle team må stole på deres ledere, hverandre og organisasjonen for å være effektive. Våre forventninger til hvordan litteraturen tar for seg hvordan tillitt oppnås innad i teamet er gjennom felles visjon og normer. Vi forventer hyppig bruk av virtuell kontakt for samarbeid og fellesskapsfølelse. Litteraturen nevner at tillitt er limet som holder et virtuelt team sammen.

Flere av våre forventninger knyttet til siste del av problemstillingen, hvordan kan moderne kommunikasjonsteknologi kompensere for avstandsutfordringer, blir bekreftet av litteraturen. I lys av det instrumentelle perspektivet forventet vi at virtuell ledelse ved hjelp av teknologi oppfattes som teknologifisert: teknologi løser avstandsutfordringene. Funn i litteraturen viser at strategier for å skape tillitt gjennom teknologi vil være at man til enhver tid anskaffer, vedlikeholder og oppdaterer den nødvendige teknologien for å støtte teamets behov. Det er nødvendig med gode arbeidssystemer på arbeidsplassen, og det er like viktig å tilby medlemmene god opplæring og tilgjengelig support.

I lys av det symbolske perspektivet vil en tenke på teknologi som et supplement, ikke som løsningen med stor L. Det viktigste er å utvikle tillitsfulle relasjoner, og bygge en kultur med felles koder som hjelper ledere og ansatte til å fortolke og forstå de budskap som kommuniseres. Tilnærmet alle artiklene poengterer viktigheten av noe ansikt-ansikt-kontakt. Denne formen for kontakt er essensielt for å bygge tillitt enten det er i en oppstartsfasen eller underveis i et prosjekt. Litteraturen anbefaler å møtes ansikt-til-ansikt i tidlig fase for å føle tilhørighet og forpliktelse, utvikle sosial tillitt, blitt kjent med kulturen i teamet og hverandre. En konkret anbefaling som blir presentert er at lederen skal ta initiativ til å møtes ansikt-til-ansikt med alle medlemmene minst en gang i året, eller minimum ukentlig virtuelt. I enkelte tilfeller vil det være nødvendig å samle teamet ansikt-til-ansikt for å gjennomføre kritiske arbeidsoppgaver. Annen forskning tar for seg at virtuelle team ikke er kun avhengig av gode kommunikasjonsverktøy for å bygge tillitt til hverandre, men at det er desto viktigere at medlemmene kommuniserer kontinuerlig for å bygge tillitt. Et annet viktig funn er å bli kjent med hverandre på et personlig nivå. Enten gjennom virtuelle pauserom eller andre teknologiske arenaer. Forskning presenterer at personlig kommunikasjon øker tillitt og

samarbeid i et virtuelt miljø. Et personlig forhold kan skape forståelse, omsorg og støtte for hverandre innad i teamet.

6.3 Videre forskning

Virtuelt arbeid har vært praktisert i flere tiår og denne arbeidsformen har blitt mer og mer vanlig. Under arbeidet med denne oppgaven blir verden rammet av koronaepidemien som har ført til at mange bedrifter har blitt pålagt hjemmekontor etter myndighetenes anbefalinger. Selv om denne perioden i stor grad har blitt påtvunget og ikke helt tilrettelagt for alle i form av mangel på utstyr, systemer og lignende, tror vi at det har ført til en endring i mange bedrifter. Landegrenser har vært stengt og man ser at kanskje enkelte møter og businessreiser kan foregå virtuelt. Som følge av dette vil vi anta at det vil bli større fokus på teamet virtuell ledelse og virtuelle team i fremtiden, i form av mer forskningslitteratur og flere empiriske studier. Det ville være interessant å se nærmere på virtuell ledelse i virtuelle team i organisasjoner som har dette som en implementert arbeidsmetode i sammenligning med organisasjoner som er tvunget til å ta i bruk denne arbeidsmetoden som følge av epidemien.

Fremtidig forskning bør også fokusere mer på virtuell ledelse og hvordan denne ledelsesformen fungerer i praksis i arbeidslivet. Et interessant funn vi fant blant de 13 artiklene var at det ikke fantes en klar definisjon av hva virtuell ledelse er. Litteraturen tar for seg ulike ledelsesteorier men lite om virtuell ledelse. Videre ville det vært interessant å se om det er noe forskjell på virtuell ledelse og virtuelle team i ulike bransjer. Det hadde også vært interessant å se om det er forskjeller i offentlige og private organisasjoner. Hvordan de tar i bruk virtuell ledelse og arbeid i virtuelle team, deres prosedyrer og eventuelle løsninger til hvordan de bygger og vedlikeholder tillitt.

Vi har sett at funn i litteraturen viser viktigheten av tillit i virtuelle team og hvordan dette påvirker effektiviteten. Det er kun en av artiklene som gir en konkret anbefaling når det kommer til hvordan tillit kan opprettholdes. Det ville vært interessant å forske mer på om tilliten i virtuelle team opprettholdes over tid, selv ved gode personlige forhold. Vil tilliten vedvare over tid om man kun baserer seg på virtuell kontakt?

Referanseliste

- Alvesson, M., & Sandberg, J. (2013). *Constructing Research Questions: Doing Interesting Research*. London: SAGE publications Ltd.
- Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000). E-Leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly, Vol. 11, No. 4*, ss. 615-668.
- Bell, B. S., & Kolzowski, S. W. (2002, March). A Typology of Virtual Teams Implications for effective leadership. *Group & Organization Management, Vol. 27 No. 1*, pp. 14-49.
- Caulat, G., & Pedler, M. (2012). *Virtual Leadership : Learning to Lead Differently*. Oxfordshire: Libri Publishing.
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægred, P., Roness, P., & Røvik, K. A. (2017). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Clark, R. W., Clark, L. A., & Crossley, K. (2010). Developing multidimensional trust without touch in virtual teams . *The Marketing Management Journal Volume 20, Issue 1*, ss. 177-193.
- Collinson, D. (2005). Questions of Distance. *Leadership Vol. 1 No. 2*, ss. 235-250.
- DeRosa, D. M., Hantula, D. A., Kock, N., & D'Arcy, J. (2004). Trust and Leadership in Virtual Teamwork: A media Naturalness Perspective. *Human Resource Management Vol. 43 No. 2*, ss. 219-232.
- Everett, E. L., & Furseth, I. (2012). *Masteroppgaven, Hvordan begynne - og fullføre*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ford, R. C., Piccolo, R. F., & Ford, L. R. (2017, Januar-februar). Strategies for building effective virtual teams: Trust is key. *Business Horizons Volume 60, Issue 1*, ss. 25-34.
- Greenberg, P. S., Greenberg, R. H., & Antonucci, Y. L. (2007). Creating and sustaining trust in virtual teams. *Business Horizons Vol. 50 No. 4*, ss. 325-333.
- Handy, C. (1995). Trust and the Virtual Organization. *Harvard Business Review Vol. 73, No. 3*, ss. 40-50.
- Hart, C. (1998). *Doing a Literature Review: Releasing the Research Imagination*. London: Sage Publications Ltd.
- Hart, C. (2018). *Doing a Literature Review - Releasing the Research Imagination. 2nd Edition*. London: SAGE Publications.
- Haugan, M. B. (2019, mai 15). *Munin*. Hentet fra UiT Munin open research archive: <https://munin.uit.no/handle/10037/15691>

- Hennestad, B. W. (2015). *Kulturbevisst ledelse - fra ord til handling*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Henttonen, K., & Blomqvist, K. (2005, Mars-april). Managing distance in a global virtual team: the evolution of trust through technology-mediated relational communication. *Strategic Change Vol. 14*, ss. 107-119.
- Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review Vol. 15*, ss. 69-95.
- Holton, J. A. (2001). Building trust and collaboration in a virtual team. *Team Performance Management: An International Journal Volume 7 . Number 3/4*, ss. 36-47.
- Jacobsen, D. I. (2019). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? 3.utgave*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Jacobsen, D. I. (2019, April 24). *UIA Video*. Hentet fra Systematiske litteraturstudier: https://video.uia.no/media/t/0_wz5weha2
- Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1999, November-desember). Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Organization Science Vol. 10, No. 6*, ss. 791-815.
- Jordan, J. (2018, August). *Research & Knowledge* . Hentet fra IMD: <https://www.imd.org/research-knowledge/articles/leading-virtual-teams/>
- Kelloway, E., Barling, J., Kelle, E., Comtois, J., & Gatien, B. (2003). Remote transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal, Vol. 24 No. 3*, ss. 163-171.
- Purvanova, R. K., & Bono, J. E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly Vol. 20 No. 3*, ss. 343-357.
- Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner - trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Strand, T. (2001). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Wilson, J. M., Straus, S. G., & McEvily, B. (2006, Januar). All in due time: The development of trust in computer-mediated and face-to-face teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes Vol. 99, No. 1*, ss. 16-33.
- Zhang, S., & Fjermestad, J. (2006). Bridging the gap between traditional leadership theories and virtual team leadership. *Int. J. Technology, Policy and Management, Vol. 6, No. 3*, ss. 274-291.

Vedlegg

Vedlegg 1

Kart (Feature map)

Del 1: Informasjon om den utvalgte publikasjonen

1. Navn på publikasjonen
2. Forfatter
3. Publikasjonsmedium
4. I hvilket år ble studien foretatt?
5. Hvilken metode for datainnsamling er benyttet?
 - a. Kvalitativ
 - b. Kvantitativ
 - c. Både kvalitativ og kvantitativ
6. Er artikkelen empirisk eller teoretisk?
7. Hvilken bransje tilhører de studerte organisasjonen(e)?

Del 2: Hva menes med virtuell ledelse?

8. Hvordan defineres virtuell ledelse i litteraturen?
9. Hvilke elementer inngår i begrepet virtuell ledelse?

Del 3: Hvordan påvirker virtuell ledelse tillit i virtuelle team?

10. Hvordan defineres virtuelle team i litteraturen?
11. Hvordan defineres tillitt i litteraturen?
12. Hvordan påvirker virtuell ledelse tillitt?
 - a. I lys av det instrumentelle perspektivet
 - b. I lys av det symbolske perspektivet

Del 4: Hvordan kan bruk av kommunikasjonsteknologi kompensere for avstandsutfordringer?

13. I hvilken grad påvirker virtuell ledelse tillit når mesteparten av kommunikasjonen foregår virtuelt?
14. Opplyser litteraturen om utfordringer med virtuell ledelse i virtuelle team?
15. Kan virtuell kontakt erstatte ansikt-til-ansikt kontakt?
16. Er virtuelle virkemidler godt nok for å opprettholde tillit, tilhørighet og identitet?

17. Presenterer litteraturen noen løsninger for å fremme tillitt i virtuelle team?

- a. I lys av det instrumentelle perspektiv
- b. I lys av det symbolske perspektiv

Vedlegg 2

Prisma guidelines



