



Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi

Tillit i virtuelle team

Hvordan skapes og endres ulike former for tillit i virtuelle team, og hvilke forhold har betydning for å opprettholde tillit over tid?

Jørn Lona og Ole K. Sulheim

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi (MBA), STV-3910, juni 2023

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på skolegangen ved Universitetet i Tromsø. Studiet har tidvis vært krevende å kombinere med en hektisk jobb, men samtidig veldig spennende og lærerikt. Det er flere vi ønsker å takke for god hjelp og støtte.

Vi ønsker først og fremst å takke vår veileder Frank Holen. Du har kommet med gode innspill og svart på de spørsmålene vi måtte ha. Vi vil også takke våre samboere som har vist forståelse og støtte gjennom arbeidet. Dere har gitt oss rom og tid til å skrive, selv om det har tatt av tiden sammen både i helg og ferier.

Til slutt håper vi at avhandlingen vil kunne være til nytte for organisasjoner og bedrifter som opererer med virtuelle team. Vi har bare sett starten på denne teknologiske utviklingen, og håper at dette vil inspirere til videre forskning på fagfeltet.

Oslo, 30. mai 2023

Ole K. Sulheim og Jørn Lona

Sammendrag

Temaet for denne avhandlingen er hvordan man skaper tillit i virtuelle team. Problemstillingen er todelt og lyder som følger: Hvordan skapes tillit i virtuelle team, og hvilke forhold har betydning for å opprettholde tillit over tid? Det er benyttet litteraturstudium som metode for å besvare disse spørsmålene. Datautvalget for avhandlingen er 12 artikler hentet fra anerkjente tidsskrifter i perioden 1999 til 2019.

Avhandlingens funn viser at den senere forskningen i mye større grad svarer på vår problemstilling enn forskning eldre enn 2003. Vi ser at den eldre forskningens fokus i hovedsak er virtuelle team og tillit som fenomen, og dermed er mye mer generelt enn i nyere forskning. Forskning etter 2003 er mer spisset opp mot hvordan ledere i organisasjoner kan tilrettelegge for best mulig tillitsbygging i virtuelle team. Det presiseres at denne tendensen gjelder vårt litteraturutvalg på 12 artikler.

I første del av problemstillingen kommer det frem en rekke funn fra analysen på konkrete tiltak man kan gjøre for å bygge tillit. Her viser forskningen til at man bør bygge kognitiv tillit før man deretter prioriterer affektiv tillit. Videre fant vi mye informasjon om hvordan man spesifikt skal sette sammen, trene og utdanne virtuelle team. I tillegg var det flere funn i analysen i forhold til hvordan virtuelle team er avhengig av de teknologiske hjelpemidlene i denne prosessen. I del to av problemstillingen kom det frem at utviklingen av affektiv tillit bør være hovedfokus. Vi så tydelig at lederen er en avgjørende faktor for å kunne bygge affektiv tillit best mulig innad i virtuelle team. Hvordan lederen styrer og tilrettelegger for teamet, er avgjørende for hvordan affektiv tillit utvikler seg videre. Det kom også frem at bruken av teknologiske hjelpemidler innad i de virtuelle teamene i forbindelse med jobb og sosial kommunikasjon, er kritisk for videre etablering av tillit.

Innhold

Tabeller	vi
Figurer	vii
1 Innledning	1
1.1 Problemstilling	2
1.2 Oppbygning av oppgaven	2
2 Teori	3
2.1 Bruk av teori i en litteraturgjennomgang	3
2.2 Virtuelle team	4
2.3 Virtuelle medier	6
2.4 Tillit	8
2.5 Former for tillit	9
2.6 Ledelse i virtuelle team	12
2.7 Oppsummering	14
2.8 Forventninger til funn	15
3 Metode	17
3.1 Valg av metode	17
3.2 Litteraturstudium	18
3.3 Utvalg	19
3.4 Kvalitetskriterier	21
3.5 Utfordringer ved datainnsamling	21
3.6 Validitet og reliabilitet	21
3.7 Oversiktskart	22

3.8	Oppsummering	23
4	Resultat	24
4.1	Litteraturutvalget	24
4.2	Sentrale trekk	27
4.3	Hva menes med virtuelle team og tillit?	28
4.4	Oppsummering	32
5	Diskusjon	33
5.1	Hvordan skapes og endres ulike former for tillit i virtuelle team?	33
5.2	Hvordan legger man til rette for å skape tillit ved etableringen til et virtuelt team?	34
5.3	Hvordan skaper man tillit under oppstarten av et virtuelt team?	37
5.4	Hvilke forhold har betydning for å opprettholde tillit over tid?	44
5.5	Hvordan bevarer man tillit i virtuelle team over tid?	45
5.6	Oppsummering	49
6	Konklusjon	50
6.1	I tråd med forventningene	52
6.2	Begrensninger ved studien	53
6.3	Forslag til videre forskning	53
	Vedlegg	59
	Artikler vurdert for kvalifikasjon til litteraturstudie	59
	Oversiktskart	60
	Prisma guidelines	61

Tabeller

3.1	De fire grunnstegene for en litteraturstudie	18
3.2	Oversikt over søkeord og antall treff	20
4.1	Oversikt over artiklene i litteraturutvalget	25
4.2	Oversikt over hvilken litteratur som svarer på ulike delene av problemstillingen	27
4.3	Oversikt over litteraturutvalgets definisjoner av virtuelle team	29
4.4	Oversikt over litteraturutvalgets definisjoner av tillit	30
4.5	Oversikt over litteraturutvalgets forskjellige typer tillit	31

Figurer

2.1	Livssyklusen i et virtuelt team	5
2.2	Betydning av medieformers rikholdighet og hva de best brukes til	6
2.3	Ledelse som bindeleddet	14
5.1	Inndeling av livsløpet til et virtuelt team	34
6.1	Oppsummering og konklusjon	52

Kapittel 1

Innledning

Vi vil i denne oppgaven se nærmere på hvordan tillit skapes, endres og opprettholdes i virtuelle team. I team er gjensidig tillit nødvendig for å jobbe effektivt, men et spørsmål som dukker opp, er hvorvidt den fysiske avstanden som eksisterer i virtuelle team påvirker muligheten for å bygge tillit (Eikenberry og Turmel, 2018). Virtuelle team kan forstås som to eller flere individer som er geografisk eller organisatorisk adskilt og som jobber med en felles oppgave (Aubert og Kelsey, 2003, s. 576). Tillit handler om å være villig til å stille seg sårbar overfor en annen parts handlinger, uten å være avhengig av å overvåke eller kontrollere den andre parten (Mayer mfl., 1995).

Virtuelle team har blitt en stadig mer vanlig arbeidsform. En verden med økt globalisering, større fokus på å bevare miljøet, organisasjoners behov for å kutte unødige kostnader, og et ønske om en mer fleksibel arbeidshverdag har gjort virtuelt arbeid mer vanlig (Caulat og Pedler, 2012, s. 7). Det har vært enorm utvikling innen kommunikasjonsteknologi for å forbedre arbeidsformen som virtuelle team utgjør. Dette har i stor grad økt kvaliteten på virtuelt samarbeid. Likevel mener Lurey og Raisinghani (2001) at selv med den mest avanserte teknologien, vil den fysiske avstanden påvirke muligheten til å utvikle en sterk mellommenneskelig dynamikk i en negativ retning. I virtuelle team vil teammedlemmer vanligvis ha større grad av uavhengighet og autonomi i sitt arbeid, og det krever gjensidig tillit. Zaccaro og Bader (2003) hevder derfor at utvikling og vedlikehold av tillit kan være en av de viktigste faktorene som bidrar til virtuell teamsuksess.

Betydningen av gjensidig tillit, kombinert med det faktum at teammedlemmer og teamledere

har mindre ansikt-til-ansikt-kontakt og direkte tilsyn, skaper nye utfordringer til mellommenneskelige prosesser som kontroll og tillit. Dette danner bakgrunnen for vår problemstilling.

1.1 Problemstilling

I denne oppgaven ser vi nærmere på hva litteraturen sier om hvordan tillit opparbeides i virtuelle team og hvordan man opprettholder tillit over tid. Hensikten er å undersøke og analysere et utvalg av litteratur og besvare følgende problemstilling:

«Hvordan skapes og endres ulike former for tillit i virtuelle team, og hvilke forhold har betydning for å opprettholde tillit over tid?»

For å belyse problemstillingen er det utarbeidet tre forskningsspørsmål som vil danne grunnlaget for analysen. Hvordan legger man til rette for å skape tillit ved etableringen til et virtuelt team? Hvordan skaper man tillit under oppstarten av et virtuelt team? Hvordan opprettholde tillit over tid?

1.2 Oppbygning av oppgaven

Vi vil strukturere oppgaven i seks kapitler. Vi har i det første kapitlet gått gjennom bakgrunnen for oppgaven. Videre, i kapittel to, redegjør vi for det teoretiske rammeverket og de mest sentrale begrepene som anvendes i analysedelen. I slutten av kapitlet vil vi presentere forventinger til funn, som da belyser noen av våre antagelser. I kapittel tre presenterer vi oppgavens forskningsdesign. Vi begrunner valget av litteraturstudium som metode, før vi beskriver hvordan vi har samlet inn datamaterialet. I slutten av kapitlet presenterer vi et oversiktskart som er et skjema med de spørsmålene vi har stilt til datamaterialet vi har analysert. I det fjerde kapitlet presenterer vi datamaterialet. Her viser vi en oversikt over alle artiklene som er tatt med i datagrunnlaget, i en tabell, hvor sentrale trekk fra hver artikkel er trukket frem. Analyse av datamaterialet kommer i kapittel fem. Her benytter vi oss av oversiktskartet som ble presentert i kapittel tre, og diskuterer videre funn med bakgrunn i det teoretiske rammeverket og våre forventinger som ble presentert i kapittel to. I det siste og avsluttende kapitlet oppsummerer vi hovedtrekkene; og redegjør for hvordan det svarer til oppgavens problemstilling. Avslutningsvis legger vi frem forslag til videre forskning.

Kapittel 2

Teori

For å belyse problemstillingen er det nødvendig med et teoretisk rammeverk. Vi vil først begrunne hvorfor det er viktig å anvende teori som bakgrunn for litteraturstudium og redegjøre for de mest sentrale teoretiske begrepene som benyttes i analysedelen. I det teoretiske rammeverket redegjør vi først for hva vi legger i begrepet virtuelle team. Dette er for å gi forståelse for hvilken type team som studeres i denne oppgaven og særtrekkene ved dem. Vi tar så for oss virtuelle medier som er arbeidsplattformen virtuelle team benytter seg av. Videre ser vi på hva vi legger i begrepet tillit i forskjellige former, for så å knytte dette opp mot ledelsens påvirkning på tillit. Sammen legger dette grunnlaget for oppgavens perspektiv for å belyse problemstillingen, hvor vi ønsker å se på hvordan ulike former for tillit bygges og endres i virtuelle team, og hvordan man opprettholder tillit over tid. I slutten av kapittelet oppsummerer vi teorien og presenterer forventinger til funn.

2.1 Bruk av teori i en litteraturgjennomgang

Teori benyttes ofte som et hjelpemiddel til å gi forskningsarbeidet retning, samtidig som teori danner utgangspunkt for aktualisering av forskning og kan gi utgangspunkt for forskningsspørsmål. Teori kan også bidra til bedre oversikt og mer presis beskrivelse av litteraturen ved å sette en retning for hvilke begreper og kategorier man skal utdype grundig, noe som vil forme retningen videre i forskningsarbeid (Hart, 2018). Alvesson og Sandberg (2011) argumenterer for at forskningsspørsmål bør formuleres gjennom en problematisering, hvor man gjennom å identifisere og utfordre antagelser som ligger til grunn for allerede eksisterende teorier, iden-

tifiserer et problem som utgangspunkt for forskningen. Her blir antakelsene formulert ut ifra teoriene vi presenterer, og legges frem i forventninger til funn i slutten av kapittelet.

2.2 Virtuelle team

Et team er definert som tre eller flere personer som har felles mål, og samhandler for å nå disse målene (Sjøvold, 2014, s. 17). Kompleksiteten i arbeidsoppgavene og hurtigheten i transaksjoner øker på de fleste felt i samfunnet. Det er begrenset hvor overkommelig det er for enkeltpersoner å ha god nok oversikt til å fatte gode beslutninger. Teamarbeid får derfor stadig større betydning (Sjøvold, 2014, s. 17-18).

Virtuelt arbeid og virtuelle team blir stadig mer vanlig (Molstad og Aspeli, 2020). Med økt internasjonal samhandling og større miljøbevissthet, vil sannsynligvis omfanget av slik arbeidsform øke (Sjøvold, 2014, s. 273). Det gir i tillegg større handlingsrom til å velge den mest kompetente til teamet, uavhengig av fysiske og organisasjonsmessige lokaliteter, noe som kan gi økt mulighet til å forbedre kvaliteten på beslutningene. Arbeidsplassen blir mer fleksibel, samtidig som det reduserer reisekostnader og tidsforbruk og letter koordineringsarbeidet (Hjertø, 2013, s. 36).

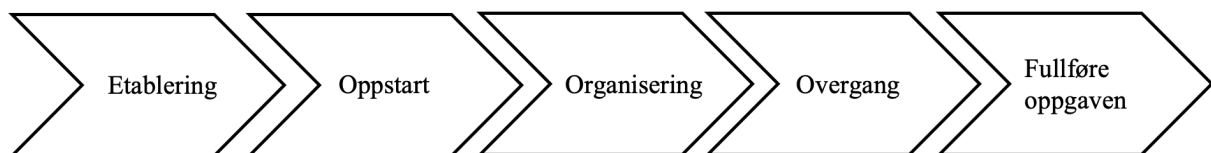
Definisjonene av virtuelle team er stort sett veldig like. Likhetene kan oppsummeres med at to eller flere individer som er geografisk eller organisatorisk adskilt, jobber med en felles oppgave. Fordi de er adskilt og ansikt-til-ansikt-kommunikasjon ikke er mulig, må dette løses ved hjelp fra alternative kommunikasjonsmetoder. Vi vil ta utgangspunkt i følgende definisjon fra Ford mfl. (2017, s. 2): “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”.

Tidsperspektivet i virtuelle team er ikke forskerne helt enige om. Tidligere forskning (Jarvenpaa og Leidner, 1999) omtalte ofte virtuelle team som «midlertidige», altså begrenset over et kortere tidsrom, før det ble noe moderert av Piccoli og Ives (2003) som omtalte statusen på virtuelle team som og/eller «midlertidig», noe som tyder på at virtuelle team kunne være mer langsiktige eller ha en mer permanent status. Etter 2003 ser vi tidsaspektet nevnt i definisjoner av virtuelle team (Hacker mfl., 2019; Lukić og Vračar, 2018), men langt nær like konkret som på 90- og tidlig 2000-tallet. Dette sier oss at virtuelle team absolutt kan være midlertidig sam-

mensatte team som har samme livstid som oppgaven de skal løse, men at de også kan være av en mer permanent art, satt sammen for å jobbe med flere arbeidsoppgaver over lengre tid.

Pangil og Chan (2014) viser til at virtuelle team bruker avansert informasjon og kommunikasjonsteknologi for å oppnå en felles mening eller mål. Dette fokuset rundt bruken teknologisk kommunikasjon som et middel for å nå et felles mål, er noe vi ser i de aller fleste nyere definisjonene av virtuelle team.

Greenberg mfl. (2007, s. 328) illustrerer en modell for livssyklusen til et virtuelt team i fem faser: 1. etablering av teamet, 2. oppstarten, 3. organisering, 4. overgang og 5. fullføringen av oppgaven. Som vi tolker denne modellen, ser vi i fase 1 på det vi gjør for å legge til rette for å skape tillit i oppstarten til et virtuelt team. I fase 2 og 3 utvikles tilliten i et nytt virtuelt team. Under fase 4 og 5 ser vi på som tiltak som kan gjøres for å beholde tilliten i virtuelle team over tid. Dette er illustrert i Figur 2.1.



Figur 2.1: Livssyklusen i et virtuelt team
(Greenberg mfl., 2007, s. 328)

Som nevnt tidligere, mener Zaccaro og Bader (2003) at utvikling og vedlikehold av tillit er viktig for teamets suksess. Dette blir også forsterket av Jarvenpaa og Leidner (1999), som sier at mangel på samlokalisering gjør at tillit mellom medarbeidere, lederen og organisasjonen er nødvendig for å kunne jobbe effektivt. Man vil kunne arbeide mer effektivt ved at man ikke har samme behovet for oppfølging og kontroll. Tillit er helt avgjørende fordi direkte tilsyn, en vanlig form for kontroll i tradisjonelle team, ikke er mulig. Videre kan geografisk nærhet, likhet i bakgrunn og erfaring som bidrar til sosial kontroll og koordinering, også være fraværende (Avolio mfl., 2000, s. 652). Aubert og Kelsey (2003) argumenterer for at tillit må opparbeides over tid, og krever gjensidighet. Manglende relasjon svekker evner til å opparbeide tillit, vil også mangel på samlokalisering påvirke muligheten til å bygge tillit? På den andre siden har vi teknologiske hjelpemidler som i stor grad hjelper spesielt lederen med å kontrollere og følge opp arbeidet. Kipnis (1996) viser til at ledere og organisasjoner bruker teknologi som et middel til å utøve større kontroll over ansatte. Kanskje dette gjør avhengigheten av tillit mind-

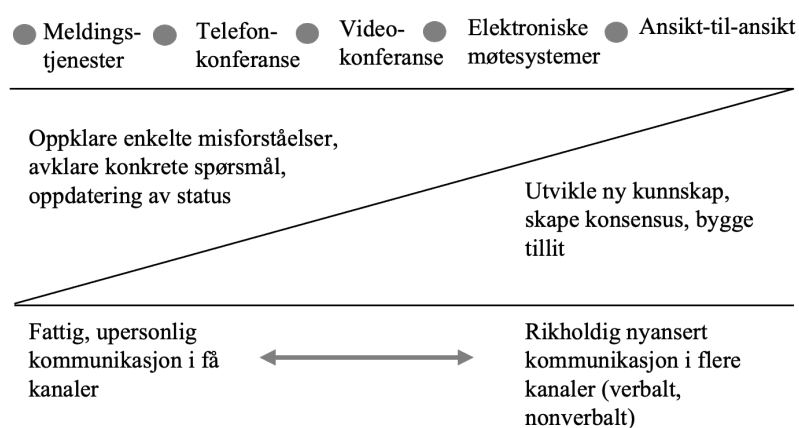
re? Med bakgrunn i dette vil vi videre redegjøre for virtuelle medier og begrepet tillit, med de forskjellige formene og betingelsene for å oppnå tillit.

2.3 Virtuelle medier

Virtuelle team utfører arbeidet gjennom virtuelle medier, også kalt IKT-systemer, virtuelle systemer eller digitale plattformer med mer, avhengig av hvilket begrep du bruker. Disse begrepene vil kunne gå litt om hverandre. Begrepene omfatter teknologi for lagring, behandling, innsamling og presentasjon av informasjon. Når teamene kommuniserer, er det gjennom forskjellige virtuelle medier.

Virtuelle medier har forskjellige former, kalt medieformer. Det kan være e-post, telefon, websider, lydmedie, videosystemer, fil- og applikasjonsdeling, felles kalender og planleggings-systemer og diskusjonsfora på internett (Hjertø, 2013, s. 35-37). Dette er bare et utvalg, og vi vil påpeke at antall medieformer stiger i takt med teknologiutviklingen. Man kan se bare i løpet av de siste 20 årene hvor hurtig denne utviklingen har vært, og hvilken innflytelse internett har hatt. På kort tid har en fått tilgang til et videokonferansesystem i lomma, der muligheten for kommunikasjonen tidligere var e-post på stasjonær PC. Denne utviklingen har mye å si for alt fra kvalitet, tilgjengelighet og brukervennlighet.

Medieformer har også forskjellige bruksområder. Under er det presentert en modell utviklet av Sjøvold (2014) som beskriver betydningen av medieformers rikholdighet og hva de best brukes best til.



Figur 2.2: Betydning av medieformers rikholdighet og hva de best brukes til

(Sjøvold, 2014, s. 276)

Slik vi leser Sjøvold (2014, s. 276), vil en medieform som er rikholdig, sørge for at kommunikasjonen er nyansert i flere kanaler. Man får flere inntrykk av både den verbale og nonverbale kommunikasjonen. Illustrert til høyre i Figur 2.2 ser man at medieformer med høy rikholdighet egner seg bedre for å utvikle kunnskap, skape konsensus og bygge tillit.

Hjertø (2013, s. 36-37) beskriver to forhold som sier noe om kvaliteten og bruken av medieform. Dette er medierikhet og synkronitet, som Hjertø illustrert i en figur utviklet av Baltes mfl. (2002, s. 159). Slik vi leser Hjertø (2013) og Baltes mfl. (2002), refererer medierikhet til hvor «rike» eller komplekse medieformer er når det gjelder deres evne til å formidle informasjon og støtte kommunikasjon. I en mediekontekst betyr medierikhet at et medieformat eller en kanal er i stand til å bære og formidle store mengder informasjon på en detaljert og kompleks måte. Synkronitet refererer til graden av sanntid eller umiddelbarhet i kommunikasjonen mellom avsender og mottaker i et medieformat. I en mediekontekst betyr synkron kommunikasjon at avsender og mottaker samhandler i sanntid, og det er umiddelbar respons og tilbakemelding mellom dem. For å illustrere er e-post rangert med lav synkronitet, videosystemer med høyere synkronitet, og ansikt-til-ansikt høyest.

Valget av medieform og graden av synkronitet avhenger av flere faktorer, som hastighet, kompleksitet og kontekst av kommunikasjonen, samt tilgjengelighet av teknologi og kommunikasjonsverktøy. Det er viktig å merke seg at både medierikhet og synkronitet har innvirkning på effektiviteten og kvaliteten på kommunikasjonen, og valget av medieform bør være avhengig av målet med kommunikasjonen og behovene til avsenderen og mottakeren. Dette kan være alt fra å bygge relasjon til å kontrollere eller følge opp oppgaver. Baltes konkluderer i sin studie med at ledere må være bevisst på valg av medieform. Dette gjelder spesielt når viktige beslutninger skal fattes, hvor han anbefaler at medlemmene møter ansikt-til-ansikt (Baltes mfl., 2002, s. 175).

2.4 Tillit

Når det kommer til definisjonene av tillit finner vi igjen fellestrekk som omhandler forventning og sårbarhet. En av de mest brukte definisjonene er Mayer mfl. (1995) sitt syn på tillit:

The willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party. (s. 712)

Tillit handler om å være villig til å stille seg sårbar overfor en annen parts handlinger, uten å være avhengig av å overvåke eller kontrollere den andre parten. Denne definisjonen tydeliggjør vel enda sterkere behovet for tillit i virtuelle team? Mayer mfl. (1995) mener at tillit mellom parter er essensielt for samarbeid. Partene vil i de fleste tilfeller være svært avhengig av hverandre for måloppnåelse, og tillit vil forhindre at de opptrer individualistisk eller opportunistisk. Hacker mfl. (2019) har en litt annen definisjon enn Mayer. Hacker mfl. (2019, s. 3) fremhever selvsikkerhet og positive forventninger til atferden til den andre. Her forstås tillit som en positiv forventning til andres handling og beslutninger.

Det finnes også definisjoner som omhandler tillit i teamarbeid (Pangil og Chan, 2014, s. 96; Piccoli og Ives, 2003, s. 366). Piccoli og Ives (2003) beskriver tillit i team som:

Individual or group (a) makes good-faith efforts to behave in accordance with any commitments both explicit and implicit, (b) is honest in whatever negotiations preceded such commitment and (c) does not take excessive advantage of another even when the opportunity is available. (s. 366)

Denne forstås som at enkeltindividet eller gruppens valg og handlinger alltid setter gruppen før enkeltindividet, selv når muligheten byr seg, skal man aldri utnytte de andre for egen vinning. Pangil og Chan (2014, s. 96) definisjon er rettet spesifikt inn mot virtuelle team og sier: "Trust within virtual team can be defined as the degree of reliance that individuals have on

their remotely located team members taken collectively (i.e., as a group).“ Graden av tillit enkeltindividene har til sine kolleger i virtuelle team, er avgjørende.

Fordi det kan være flere nyanser av tillit i fortolkningen, alt etter hvilken type tillit vi snakker om, ønsker vi videre å se på ulike former for tillit, og hvordan disse blir påvirket. Her vil vi ta utgangspunkt i McAllister (1995) sin utvikling av teorier, som skiller mellom følgende former; kognitiv og affektiv tillit.

2.5 Former for tillit

Kognitiv- og affektiv tillit

McAllister (1995) utviklet en teori rundt kognitiv tillit (cognition-based trust) og affektiv tillit (affect-based trust). Han hevder at tillit har to fundament, det kognitive og det affektive. Kognitiv tillit er basert på den faktiske kunnskapen den som gir tillit (trustor) har om den som får tillit (trustee), mens affektiv tillit baserer seg på de følelsesmessige båndene mellom mennesker (Aubert og Kelsey, 2003, s. 579). For å utvikle kognitiv tillit er man altså avhengig av noe kunnskap eller informasjon om den eller de man skal få tillit til (Kanawattanachai og Yoo, 2002). Affektiv tillit oppstår ved at man oppfatter den andre parten som pålitelig på bakgrunn av omsorg, omtanke og bekymring som vises. Vi vil videre studere tillit i lyset av disse to formene for tillit.

Kalkulert- relasjonell- og institusjonell tillit

Kirkhaug (2015, s. 39) beskriver også ulike former for tillit, kalkulert tillit, relasjonell tillit og institusjonell tillit. Vi kan se likheter mellom McAllister (1995) sine former for tillit og Kirkhaugs, hvor kognitiv tillit har likheter med kalkulert tillit, og affektiv tillit har likheter med relasjonell tillit. Kalkulert tillit beskrives av Kirkhaug (2015) som forventinger om at en person vi har kontakt med, utfører en handling som er av en slik karakter at vi vil ha fordeler av den, eller får oss til å inngå samarbeid med denne personen. Denne typen tillit opptrer i tidlige faser av sosial forbindelse mellom to parter, samtidig er det den mest utbredte formen for tillit mellom leder og medarbeider i arbeidslivet. Eksempler her kan være at medarbeideren er trygg på at lønn blir utbetalt ut ifra arbeidsinnsats. På den andre siden kan lederen være trygg på at medarbeideren ikke lurer seg unna, og gjør arbeidet i henhold til arbeidsavtaler. Denne

typen tillit er med det forankret i ytre virkemidler og ikke i partene selv (eller organisasjonen) (Kirkhaug, 2015, s. 41). Relasjonell tillit er uttrykk for forbindelse mellom to parter som ofte er utviklet over tid. Den er basert på innfrielse av forventninger og såkalt innsideinformasjon. Karakteristikk som åpenhet, lojalitet, gjensidighet og bred sosial støtte kjennetegner denne formen for tillit. Relasjonell tillit er spesielt viktig i kritiske og viktige situasjoner (Kirkhaug, 2015, s. 41).

Institusjonell tillit er et uttrykk for at det eksisterer et tillitsforhold mellom medarbeiderne og organisasjonen, men oftest representert gjennom lederen (Kirkhaug, 2015, s. 38). Institusjonell tillit skapes ved at det er tydelige og aksepterte lover, regler og verdier i organisasjonen, som beskytter og ivaretar medarbeidernes behov for trygghet og forutsigbarhet. Beslutninger fra organisasjonen eller lederen oppfattes som rettferdige og legitime. Institusjonell tillit anses derfor som et nødvendig grunnlag for alle former for lederskap (Kirkhaug, 2015, s. 39). Pangil og Chan (2014, s. 96) viser til at institusjonell tillit eksisterer når man innretter seg etter reglene og regulativene i en organisasjon. Den skapes når organisasjonene krever det fra sine medlemmer, eller på grunn av medlemmenes frykt for konsekvensene hvis man ikke innretter seg etter behovene og kravene. Institusjonell tillit er avgjørende for virtuelle team da den får medlemmene til å regulere sin oppførsel til alltid å møte kravene som organisasjonen setter.

Ofte vil det være et hierarkisk avhengighetsforhold mellom ulike tillitstyper. Eksempler her kan være at det vil være vanskelig for en leder å opparbeide relasjonell tillit dersom det ikke er institusjonell tillit til stede. Dette vil igjen være situasjonsavhengig. Selv om medarbeiderne har følelsen av å bli tatt vare på for eksempel i en omstilling i organisasjonen, kan lederen sørge for relasjonell tillit ved å være en tydelig veiviser. Kalkulert tillit kan eksistere uten at det er institusjonell tillit til stede, siden denne er basert på en balansert overenskomst mellom ytelse og motytelse. Kalkulert tillit antas å være en forutsetning for relasjonell tillit. Dersom leder eller medarbeider opplever at det ikke er samsvar mellom ytelse og det som blir mottatt, vil de oppfatte hverandre som svikefulle (Kirkhaug, 2015, s. 41).

Evne, velvilje og integritet

«Ability», «benevolence» and «integrity» eller evne, velvilje og integritet som det kan oversettes til på norsk, er komponenter som har sammenheng med tidligere omtalt kognitiv og affektiv tillit (Greenberg mfl., 2007, s. 327). Ifølge Greenberg mfl. (2007) har kognitiv tillit blitt

modellert som en funksjon av den andre personens integritet og evne. Affektiv tillit er resultat av sosiale bånd skapt i et gjensidig forhold hvor det er en genuin og ekte omsorg og bekymring for den andre partens velvære, basert på evaluering av velvilje. Videre sier Greenberg mfl. (2007) at de fleste diskusjoner som omhandler tillit, nå inkluderer alle tre komponentene evne, integritet og velvilje – og beskriver en troverdig person som ærlig, kapabel og omsorgsfull. Mayer mfl. (1995) var også opptatt av disse tre komponentene i tillit. Han mente at integritet vil ha størst innvirkning i de tidlige fasene av et forhold, mens innvirkningen av velvilje for etablering av tillit ville øke med tiden. Mayer mfl. (1995) ser ut til å ha ment at innvirkningen av evne til etablering av tillit var en konstant komponent gjennom et forhold selv om han ikke eksplisitt har sagt det (Aubert og Kelsey, 2003, s. 579).

Sarker mfl. (2003) hevder at det er flere komponenter som definerer tillit i virtuelle team, det er personlighetsbasert, og allerede mye omtalt kognitivbasert tillit. Personlighetsbasert tillit skapes i barndommen. Den vil utvikles som et resultat av hvordan man tas hånd om av sine foresatte, dette vil ha en varig effekt og vil være synlig gjennom hvordan den enkelte interagerer med andre. Dermed vil denne typen tillit være en del av personligheten, og mennesker med denne typen personlighet vil bli kjent som ansvarlige (trustworthy) personer (Pangil og Chan, 2014, s. 96). Ansvarsfullhet ansees som en kritisk egenskap i virtuelle team da det er vanskelig å overvåke arbeidet underveis.

Initial tillit

Det er forsket mye på «Swift trust» i sammenheng med virtuelle team (Meyerson mfl., 1996). På norsk betegnes det som initial eller «første» tillit, og dreier seg om tillit i begynnelsen eller oppstarten av teamarbeidet. Initial tillit ble beskrevet som et konsept av Meyerson, Weick og Kramer (1996). De utviklet en metode for provisoriske team som er formet for å løse en felles oppgave for en avgrenset periode. Ifølge Jarvenpaa og Leidner (1999, s. 794) ble ikke denne typen tillit utviklet, men den ble av gruppemedlemmene antatt, basert på felles oppgaver og handlinger. Slike team inneholder mangfoldig kompetanse, men har ingen eller kort historie av tidligere samarbeid. I tillegg er det som oftest trange tidsfrister på oppgavene og dermed liten tid til relasjonsbygging. Initial tillit ser ut til å være veldig skjør og midlertidig (Jarvenpaa og Leidner, 1999, s. 791). Denne skjørheten kommer trolig av at medlemmene i virtuelle team «importerer» tilliten i stedet for å utvikle den, og på grunn av dette mener Meyerson mfl. (1996) at tilliten i slike team er på sitt sterkeste helt i oppstarten av et prosjekt. Teorien

omkring initial tillit forutsetter at det er klare/tydelige rolleavklaringer i virtuelle team og at medlemmene kommer fra mange forskjellige typer organisasjoner, har periodiske møter ansikt til ansikt og at de alle rapporterer til en person (Jarvenpaa og Leidner, 1999, s. 794). Mye forskning, blant annet Kanawattanachai og Yoo (2002, s. 53) viser til at initial tillit baserer seg på kognitiv tillit og er avhengig av at medlemmene i virtuelle team innehar den typen tillit. McAllister fant ut at affektiv tillit også vil ha best vekstforhold når kognitiv tillit er tilstede og er sterk (Aubert og Kelsey, 2003, s. 579). Derfor konkluderer Kanawattanachai og Yoo (2002, s. 53) i sin forskning med og oppfordrer alle virtuelle team til å fokusere på kognitiv tillit først. Men når det er sagt, så snart denne er etablert, må de starte utviklingen av affektiv tillit, som er en sterkere og mer varig type tillit.

Betingelser for å oppnå tillit

Hvilke betingelser må være på plass for å oppnå tillit? Siden tillit er et sentralt element i lederskap, er det viktig å forstå hva som gjør det mulig for ledere å oppnå tillit. Når det gjelder institusjonell tillit, har vi alt vært innom at lover og regler må følges av begge parter for å ivareta interesser. Sentralt står også en støttende kultur. Det betyr derfor at organisasjonen må ha klare verdier. Kognitiv tillit oppnås gjennom at det er kjente og aksepterte belønning- og straffesystemer, og at det ikke er noen tvil om fordelingen. Affektiv tillit er den mest krevende og kritiske formen å oppnå. Den er direkte knyttet til en sosial relasjon mellom lederen og medarbeideren. Det er ikke noe en leder automatisk har, men kan oppnås gjennom en kombinasjon av medarbeideren sitt behov og lederen sin adferd. Medarbeideren får heller ikke tillit uten å gjøre seg fortjent til det. Det finnes mange undergrupper eller typer tillit, noe som også vi komme frem i vår analyse av litteraturutvalget. Vi vil i denne oppgaven fokusere på *initial tillit*, *kognitiv tillit*, *affektiv tillit* og *institusjonell tillit*. I tillegg er det verdt å merke seg faktorene *evne*, *velvilje* og *integritet*, da disse er viktige å forstå for å bygge både *kognitiv* og *affektiv tillit*.

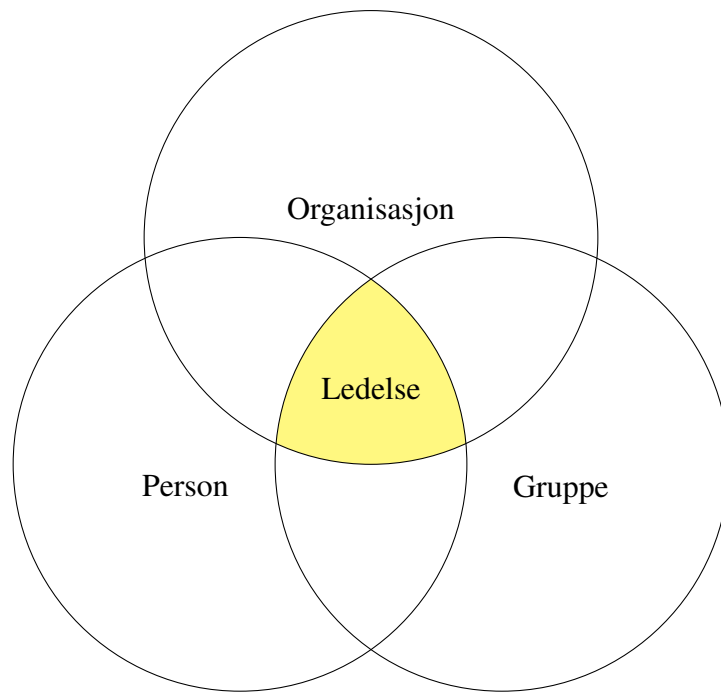
2.6 Ledelse i virtuelle team

I vår problemstilling ønsker vi å finne ut hvordan man skaper og endrer tillit i virtuelle team. Lederen er sentral når det gjelder påvirkning eller endring i en organisasjon eller et team (Sjøvold, 2014, s. 216). Derfor er det naturlig å ta for seg lederen og lederens rolle i denne teori-

delen før vi går inn og analyserer litteraturen. Man kan nok legge til rette for etablering av tillit også uten en leder, men vi ser for oss at mange av de verktøyene eller metodene vi finner i litteraturen, vil være verdiløse hvis vi ikke har noen som kan gjennomføre og følge opp metodene for etablering av tillit i virtuelle team.

Det har vokst frem flere definisjoner på ledelse, omtrent like mange som det er forfattere innen fagfeltet. I tillegg er det flere forskere og eksperter som hevder at lederskap er uviktig eller nytteløst. Det er et fagfelt som er uoversiktlig, med mangel på sammenheng og en viss enighet (Kirkhaug, 2015, s. 14). En definisjon som mange kan være enige i, er Yukls syn på ledelse (Yukl, 2013). Han mener at ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 416). Til sammenligning definerer Avolio mfl. (2000) virtuell ledelse som en sosial påvirkningsprosess på grupper og/eller organisasjoner som formidles gjennom elektroniske kommunikasjonsmidler, for å påvirke følelser, holdninger, tankegang og prestasjoner.

Som vi tidligere har vært inne på, vil virtuelt arbeid kunne gi utfordringer når det gjelder styring og ledelse. Mintzberg argumenterer for at bruk av digitale medier ikke har ført til noen grunnleggende endring av lederes arbeid, men forsterker trekk, slik som høyt tempo, variasjon i arbeidsoppgaver, hyppige avbrytelser for å svare på spørsmål og formidle informasjon, og liten anledning til refleksjon og langsiktig tenkning (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 426). Sjøvold (2014, s. 215-216) ser på ledelse i et teamperspektiv som evnen til å forvalte makt slik at man bygger konstruktive relasjoner, og dermed øker sannsynligheten for at teamet kan løse sine oppgaver. Sjøvold (2014) trekker frem ledelse som et avgjørende bindeledd mellom person, gruppe og organisasjon. Uten at disse faktorene sees i samspill, vil resultatene bli midelmådige eller dårlige. Dette samspillet er vist i Figur 2.3 (Sjøvold, 2014, s. 216).



Figur 2.3: Ledelse som bindeleddet

Som vi ser ut fra definisjonene av begrepet ledelse så handler det om en påvirkningsprosess, og visse trekk forsterkes gjennom bruk av virtuelle medier. Dette gjelder i generell forstand, både for ledelse i tradisjonelle og virtuelle team. Ledelse er bindeleddet mellom organisasjonen, medlemmene og selve teamet, og lederen står sentralt for å kunne påvirke hvordan tillit opparbeides. Dersom tillit mellom medarbeidere og leder mangler, vil medarbeidere og kolleger forholde seg passive overfor lederens påvirkningsforsøk. Tillitsforholdet mellom leder og medarbeider kan på så måte sees på som selve grunnmuren i lederens plattform for å utføre funksjoner på en effektiv måte (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 426). Tillit kan forstås som et iboende element og en byggestein i lederskap (Kirkhaug, 2015, s. 37). Lederen er derfor avgjørende når det gjelder etablering av tillit i virtuelle team og tillit mellom organisasjonen og teamet.

2.7 Oppsummering

Vi har nå vært innom de mest sentrale begrepene for denne studien; virtuelle team, virtuelle medier, tillit og ledelse. Vi har redegjort for begrepet virtuelle team for å tydeliggjøre hva denne arbeidsformen innebærer. Definisjonen av virtuelle team oppsummeres med at det er to eller flere individer som er geografisk eller organisatorisk adskilt, men jobber med en felles

oppgave. Da ansikt-til-ansikt-kommunikasjon ikke er mulig, må samarbeidet skje ved hjelp av alternative kommunikasjonsmetoder. I livssyklusen til virtuelle team tar vi utgangspunkt i fem faser – etablering, oppstart, organisering, overgang og fullføring av oppgaven. I den første fasen etableres tilliten, og i oppstarten og organiseringen utvikles tilliten i et nytt virtuelt team. Under overgang og fullføring av oppgaven, vedlikeholdes tilliten. Vi har sett på hvilke muligheter og bruksområder virtuelle medier gir og hva som kan tenkes å være påvirkende faktorer i etablering av tillit, slik som høy synkronitet og medierikhet.

Når det gjelder begrepet tillit, handler det om å være villig til å stille seg sårbar overfor en annen parts handlinger, uten å være avhengig av å overvåke eller kontrollere den andre parten. Denne definisjonen tydeliggjør enda sterkere behovet for tillit i virtuelle team. Vi tar utgangspunkt i McAllister (1995) sin utvikling av teorier som skiller mellom følgende former; kognitiv og affektiv tillit. Kognitiv tillit er basert på den faktiske kunnskapen den som gir tillit har til den som får tillit mens affektiv tillit baserer seg på de følelsesmessige båndene mellom mennesker. I tillegg ser vi på initial tillit og institusjonell tillit. Initial tillit angår starten, er midlertidig og oppstår ved å løse en felles oppgave i teamet, mens institusjonell tillit er et uttrykk for at det eksisterer et tillitsforhold mellom medarbeiderne og organisasjonen.

I vår problemstilling ønsker vi å finne ut hvordan man skaper og endrer tilliten i virtuelle team, og hvordan den beholdes. Ledelse er sentral når det gjelder påvirkning eller endring i en organisasjon eller et team. Definisjonen vi tar utgangspunkt i, er at ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd. Lederen er bindeleddet mellom organisasjonen, medlemmet og teamet, og er sentral i påvirkningen av tillit. I virtuelt teamarbeid er forutsetningene andre enn i tradisjonelle team, og det vil påvirke lederens oppgaver og utfordringer.

2.8 Forventninger til funn

Så hvilke forventninger har vi til funn? Flere studier vil trolig se på muligheten for å legge til rette for å møtes ansikt til ansikt, spesielt i en tidlig fase. Dette for å etablere personlige relasjoner og tillit før man sprer organisasjonen. Ledere bør nytte mulighetene i teknologien. Dette for å kunne etablere solid kontakt med den enkelte gjennom god kvalitet på systemene og høy medierikhet, samt kontrollere arbeidsprosesser og resultater. Slik kan lederen bygge tillit gjennom å anerkjenne arbeid og resultater. Teknologien er også til hjelp for å spre informasjonen

effektivt til medlemmene. Uten informasjon vil usikkerheten spre seg, og det kan fort føre til tillitsbrudd. I informasjonsdelingen bør man være observant på at hver kontakt, hver aktivitet, hver handling internt i teamet og mellom teamet og ledelsen kan oppfattes som signaler som fortolkes. Det kan dermed påvirke tillitsrelasjonen i den ene eller andre retning. Det skal også nevnes at en bør forsikre seg om at medlemmene behersker bruken av teknologi, og at man ikke utelater informasjon.

Lederen bør sette tydelige mål, slik at lederen og medarbeiderne har en klar felles forventning til hva som skal bli gjort. Det bør også bli tatt høyde for kulturelle forskjeller. Vi antar at artiklene vil ta for seg den globale spredning av medlemmene. Det vil være fokus på å bygge et fellesskap, for å unngå at organisasjonen blir fragmentert og fokuset går mot lokale målsettinger.

Kapittel 3

Metode

I dette kapitlet vil vi gjøre rede for oppgavens forskningsdesign. Vi vil starte med å begrunne valget av metoden litteraturstudium, samt redegjøre for dette som metode og de kvalitetskrav som stilles. Deretter vil vi presentere hvordan innsamlingen av data er blitt gjennomført, samt kriteriene som ligger til grunn for valg av data. Videre vil vi redegjøre for oppgavens validitet, reliabilitet og hvordan dette er ivaretatt. Helt til slutt i metodekapitlet vil vi presentere vårt oversiktskart, i tillegg til en skjematisk presentasjon av spørsmålene og tilhørende forklaring på hvorfor disse er relevante for denne oppgaven.

3.1 Valg av metode

Etter at vi hadde formet og konkretisert problemstillingen, begynte vi å se etter et undersøkelsesopplegg som var egnet for vår problemstilling. Valget falt på litteraturstudium. Litteraturstudium som metode vil kunne belyse vår problemstilling på en hensiktsmessig måte. Det vil gi oss tidlig oversikt over hvor forskningen står per dags dato, og bidra til å identifisere områder som kan være aktuelle for videre forskning. En annen fordel er at det er en metode som sikrer at innhentet data er av høy kvalitet, da denne typen data som regel er publisert i internasjonalt anerkjente fagtidsskrifter. Til slutt mener vi at arbeid i virtuelle team er et felt som gjennom teknologiske fremskritt har gjennomgått en rivende utvikling, noe som gjør det nødvendig å studere litteraturen fra A til Å for å danne en bred forståelse.

3.2 Litteraturstudium

Litteraturstudier handler om å innhente eksisterende litteratur om det temaet man ønsker å undersøke videre. Data søkes frem og velges systematisk ut etter bestemte kriterier før de analyseres. Hart (2018, s. 3) har delt inn litteraturstudier inn i to faser, literature search og literature review. Hart har noen definisjoner på arbeid i disse to fasene; om fase en sier han følgende “a systematic search of the accredited sources relevant to your topic and method(s) by preparing a clear plan for the search that includes a justifiable vocabulary that defines what will and will not be included in the search”. Første fase er søk etter litteratur. Et systematisk søk i relevante emner, gir grunnlaget for videre plan med relevante søkeord, og definerer hva som vil være inkludert og ekskludert i søket.

Om andre fase sier Hart (2018, s. 3) - er en kritisk vurdering og syntese av eksisterende kunnskap som er relevant for din forskningsproblemstilling, oppgave eller problemstilling du ønsker å si noe om. I din analyse velger du fra ulike tekster, begreper, teorier, argumenter og tolkninger som virker relevante for utviklingen av din spesielle teoretiske referanseramme og/eller bruk av en bestemt metodologi. Fase to er analyse av litteraturen. Det gir oss svar på hva som er relevant for problemstillingen. Disse to fasene er videre delt opp i fire steg, som er illustrert i Tabell 3.1 (Hart, 2018, s. 4).

Tabell 3.1: De fire grunnstegene for en litteraturstudie

Fase 1 (Søk etter litteratur)	Fase 2 (Anmeldelse/analyse av litteraturen)		
Steg 1	Steg 2	Steg 3	Steg 4
Søke etter relevant litteratur	Lese igjennom innhentet data i den hensikt å trekke ut materiale basert på tema	Trekke ut informasjon-temaer som tolkning, konsept, data, teorier, observasjoner, metoder og antagelser	Skriv seksjoner ut fra temaer og utdrag fra utvalgt litteratur

Vi tok i bruk disse fire stegene i vårt litteraturstudium og gikk frem på følgende måte:

Steg 1: Det første steget er å søke etter litteratur. Her søkte vi systematisk, og samlet inn alt av relevante artikler for vårt tema. Vi søkte på litteratur som omhandlet fjernledelse og tillit for å kunne gå i dybden og bli bedre kjent med tema. Etter hvert ble søkene mer spesifikke og gikk på virtuelle team og tillit. I løpet av første steg fant vi masse litteratur, både artikler, bøker og konferansepapirer om fjernledelse, fjernarbeid og tillit.

Steg 2: I steg to leste vi med formål om å finne ut om artiklene omhandlet vårt tema. Etter hvert som vi leste, fattet vi interesse for virtuelle team. Deretter utvidet vi søket vårt til tillit i virtuelle team. Dette var for å snevre inn nedslagsfeltet på våre søk.

Steg 3: I steg tre trakk vi ut utdrag og notater om temaet fra innhentet litteratur. På denne måten fikk vi en god oversikt over likheter, ulikheter, antakelser, begreper og tolkninger. Dette gjorde at vi ble godt kjent med litteraturen vi har samlet inn.

Steg 4: I siste steg gikk vi grundig gjennom et mindre utvalg av litteraturen som vi ønsket å ta med oss videre. Her skrev vi sammendrag ut fra den utvalgte litteraturen. Hensikten med å følge disse fire stegene er å gjennomføre prosessen gjennom en analytisk metode. Det ga oss god oversikt over eksisterende empiri og teori. Vi fikk stadig større oversikt og forståelse for temaet, noe som gjorde at vi kunne spisse problemstillingen og etter hvert selektere ut litteraturen vi ville gå videre med i analysen.

3.3 Utvalg

For å få størst mulig mengde innsamlet data om emnet, måtte vi foreta søkene med engelske søkeord. Vi startet med «*leadership at distance*», *telework*, *indirect leadership*, «*management of teleworkers*», «*remote management*» og «*remote leadership*». Dette ga lite presise treff, så vi endret til mer avanserte søk. For å få med begge variablene i vår problemstilling satte vi inn begge i samme søk. Tillit som en del av problemstillingen var relativt enkelt å søke etter da vi ikke fant noen andre versjoner av dette enn *trust*. Fjernledelse derimot, har mange ulike betegnelser på engelsk. For å dekke alle nyansene av fjernledelse på engelsk, gjorde vi mange forskjellige søk i kombinasjon med *trust*.

Etter hvert startet vi mer avanserte søk med «*remote leadership*» AND *trust* i Google Scholar. Vi endte med omtrent 740 treff (26.09.22). Mange av artiklene så vi som relevante for vårt tema, derfor søkte vi videre med samme taktikk, men andre søkeord. Vi fortsatte med *telework* AND *trust*, «*remote leadership*» AND «*importance of trust*». Etter hvert som vi ble bedre kjent med emnet, bestemte vi oss for å avgrense søkene til tillit i virtuelle team. Derfor søkte vi «*virtual teams*» AND *trust* hvilket ga omtrent 437 000 treff (27.09.22). Da dette ga for mange treff, så vi behovet for å forbedre og innsnevre søket. I tillegg har vi i løpet av prosessen bestemt oss for at del to av problemstillingen skal omhandle hvordan man beholder tilliten

man har oppnådd i virtuelle team. Dermed endte vi til slutt opp med: "Virtual team*"AND "Maintain* trust"OR sustain* trust"OR lasting trustsom ga 274 treff. Dette fant vi tilfredsstillende, søket ga oss et stort omfang litteratur som var treffende for vårt emne. I tillegg til å søke i Google Scholar, søkte vi med de samme søkeordene i Oria og Web of Science. Det må presiseres at disse søkene i stor grad overlappet hverandre og at mange av de samme artiklene dukket opp både tre og fire ganger.

All litteraturen vi samlet inn, gikk igjennom en grovseleksjon før vi la den til i programvaren EndNote. I grovseleksjonen måtte tittelen være relevant, og det måtte være engelskspråklig tekst. Etter første steg av datainnsamling satt vi med 289 artikler. Etter ekskludering av duplikater satt vi igjen med 278 artikler. Deretter fjernet vi først alle artikler som ikke var publisert, for så å lese gjennom alle *abstraktene*. Eksklusjonskriterium var artikler som ikke omhandlet virtuelle teams og tillit. Vi endte da opp med 30 artikler. Søkeordene er illustrert i Tabell 3.2.

Tabell 3.2: Oversikt over søkeord og antall treff

Søkeord	Antall treff
remote leadership"AND trust	740
telework AND trust	16 900
remote leadership"AND "importance of trust"	48
"virtual teams"AND trust	437 000
"Virtual team*"AND "Maintain* trust"OR sustain* trust"OR lasting trust"	274

Med de 30 artiklene vi satt igjen med, gikk vi gjennom innledningen, konklusjonen og drøftingen for å finne essensen i hver enkelt artikkel. Her gjorde vi også snøballsøk som førte til ytterlige tre artikler av god kvalitet som passet til vårt emne. Dermed satt vi igjen med totalt 33 artikler som vi etter nøye gjennomgang rangerte etter hvilke som svarte best på begge deler av vår problemstilling. Oversikt over disse artiklene er lagt til som vedlegg. Vi endte med å forkaste 21 og satt dermed igjen med 12 artikler som vi tok med videre inn i analysen. Eksklusjonskriterium: Artikler som ikke var fagfellevurdert. Eksklusjonsprosessen er visualisert ved hjelp av "Prisma guidelines" som ligger som vedlegg til oppgaven.

3.4 Kvalitetskriterier

Litteraturen vi tok med oss videre over i analysen, måtte også tilfredsstillende kravene vi stilte til kvalitet. Vi følger Hart (2018, s. 2) føringer til kvalitet på litteraturstudier. Hart sier at et litteraturstudium må ha tilstrekkelig bredde, dybde, rammer, konsistens, sammenhengende logikk og kortfattet i tillegg til effektiv analyse og syntese. For å gjøre dette i henhold til Harts føringer, har vi innhentet en stor mengde litteratur om emnet. Litteraturen vi har hentet, er fra internasjonalt kjente tidsskrifter med høye kvalitetskrav til hva de publiserer. All litteraturen i vår studie er fagfellevurdert. Vi har brukt søkemotorer med faglig integritet som Google Scholar, Oria og Web of Science. Vi har brukt oversiktskart som verktøy for analysen av litteraturen, dette sørger for en effektiv, konsistent og strukturert analyse.

3.5 utfordringer ved datainnsamling

Den største utfordringen med litteraturgjennomgang som metode, er at man ikke har noe egen empiri, og dermed må ha tillit til andres empiri. Derfor er det viktig at man under datainnsamlingen sikrer seg tilstrekkelig bredde, tyngde og kvalitet i utvalget. Dette gjorde vi ved å finne så mange relevante artikler som mulig med høy referansefrekvens. Her vil vi presisere at det ikke er noen fast standard på hvor mange artikler som skal ligge til grunn for litteraturutvalget (Ridley, 2012). Vi avsluttet søkene da vi følte vi hadde et tilstrekkelig utvalg i tillegg til at treffene begynte å bli overlappende. Fem av artiklene som var inkludert i litteratursøket vårt, hadde vi ikke tilgang til gjennom Google Scholar eller Oria. Disse ble ekskludert til tross for at de kunne vært relevante for problemstillingen. Dette er en svakhet ved metoden som kunne vært utbedret gjennom å etterspørre artiklene gjennom bibliotekstjenesten eller forfatteren. Dessverre ble ikke dette prioritert av hensyn til tid. Likevel mener vi at det totale utvalget av artikler er stort nok til at denne svakheten ikke gjør resultatene uinteressante eller uviktige, ettersom de belyser problemstillingen på flere ulike måter.

3.6 Validitet og reliabilitet

I forskningen er det to krav som må oppfylles for at man skal kunne ta i bruk empirien i oppgaven. Det første kravet er validiteten. For at empirien vi har samlet inn skal være valid (gyldig og relevant), må den faktisk gi svar på spørsmålene vi har stilt (Jacobsen, 2018, s. 17).

Reliabilitet, som er det andre kravet, handler om hvor pålitelige og troverdige målingene som gjøres, er. Derfor må man beskrive påliteligheten av det som gjøres av målinger for at all data fra oppgaven skal være etterprøvbart, på denne måten oppnår man høy pålitelighet og troverdighet. Er oppgaven reliabel, er den til å stole på og er gjennomført på en troverdig måte (Jacobsen, 2018, s. 17). Alle vår data er sekundærdata, noe som utfordrer målingen av reliabiliteten. Kildekritikk blir vår måte å sørge for reliabilitet i oppgaven på. Litteraturen i denne oppgaven er hentet fra internasjonalt kjente tidsskrifter og antas dermed å være av høy kvalitet, i tillegg er alle artiklene vi bruker i analysen publisert av fagfellevurderte tidsskrifter. Alle artiklene omhandler samme tema, virtuelle team og tillit, i tillegg ser alle artiklene ut til å ha tilnærmet like resultater. All litteratur er søkt opp på anerkjente søkemotorer, Google Scholar, Oria og Web of science.

3.7 Oversiktskart

Som nevnt tidligere er oversiktskart et kartleggingsverktøy som benyttes for å «intervjue» litteraturen vi har valgt ut for analysen (Hart, 2018, s. 243). Oversiktskartet skal hjelpe oss med å velge ut og systematisere relevant informasjon fra litteraturen på en effektiv måte, slik at vi kan svare på vår problemstilling. Vårt oversiktskart inneholder totalt 13 spørsmål som er delt inn i fire deler. Oversiktskartet er lagt til som vedlegg. Første del omhandler bakgrunnsinformasjonen i litteraturen. Andre del omhandler hovedtemaene virtuelle team og tillit. Her studerer vi begrepene mer inngående og ser blant annet på definisjoner. Del tre og fire tar for seg våre forskningsspørsmål som går direkte mot vår problemstilling: *Hvordan skapes ulike former for tillit i virtuelle team, og hvilke forhold har betydning for å opprettholde tillit over tid?*

Del 1 Spørsmål 1-7: Informasjon om den utvalgte publikasjonen

Spørsmålene i denne delen skal gi oss nødvendig bakgrunnsinformasjon om innhentet litteratur. Her ønsker vi å finne følgende: Navn på publikasjon, forfatter(e), publikasjonsmedium, årstall for publikasjon, metode for datainnsamling, type artikkel (empirisk eller teoretisk) og «impact factor», dvs antall siteringer. Del en er viktig for oss da vi ikke har samme kontroll som ved innsamling av primærdata. Innhenting av all denne bakgrunnsinformasjonen om litteraturen, vil øke oppgavens validitet og reliabilitet.

Del 2 Spørsmål 8-10: Virtuelle team og tillit

Spørsmålene i del 2 skal hjelpe oss med å belyse hva som menes med virtuelle team og tillit. Det skal gi oss en dypere forståelse for virtuelle team og en bedre forståelse for hva som menes med tillit, kartlegge ulike former for tillit og om det er spesielle elementer som inngår i tillit.

Del 3 Spørsmål 11-12: Hvordan skapes og endres ulike former for tillit i virtuelle team?

Disse spørsmålene har til hensikt å hjelpe oss med første del av vår problemstilling. Spørsmålene skal hjelpe oss med å identifisere hva litteraturen sier om hvordan man skaper og endrer tillit i virtuelle team. Er det aktiviteter eller spesifikke metoder som kan nyttes for å skape tillit?

Del 4 Spørsmål 13: Hvilke forhold har betydning for å opprettholde tillit over tid?

Dette spørsmålet har til hensikt å hjelpe oss med del to av problemstillingen. Ved hjelp av spørsmål 13 ønsker vi å identifisere hva litteraturen har identifisert når det kommer til å bevare tilliten i virtuelle team over tid. Er det identifisert noen løsninger eller virkemidler man kan benytte for å bevare tilliten over tid i virtuelle team?

3.8 Oppsummering

Vi har i dette kapittelet redegjort for oppgavens metodevalg, litteraturstudium. Vi har begrunnet hvorfor litteraturstudium er hensiktsmessig for å besvare vår problemstilling. Videre har vi presentert vår metode for innhenting av litteratur, samt hvilke kvalitetskriterier vi setter til studiet. Vi har presentert utfordringene rundt validitet og reliabilitet i oppgaven og hvilke tiltak vi har gjort for å oppfylle kravene til en masteroppgave. Til slutt presenterte vi oversiktskartet og de spørsmålene vi stilte ved gjennomgangen av den utvalgte litteraturen.

Kapittel 4

Resultat

I dette kapittelet gjøre vi rede for hvilke artikler vi har tatt med i oppgaven, og går nærmere inn på hver enkelt artikkel. Vi vil presentere artiklene i to tabeller. En tabell som beskriver litteraturutvalg, og en som viser hvilke artikler som svarer til hvilken del av problemstillingen. Deretter vil vi presentere funn fra del 1 i oversiktskartet. Dette er sentrale trekk ved litteraturen som tar for seg tidsrom, forskningsopplegg og metode. Avslutningsvis vil vi presentere funnene fra del 2 i oversiktskartet. Her ser vi på hvordan litteraturutvalget definerer virtuelle team og tillit, i tillegg til kartlegging av de forskjellige underkategoriene av tillit.

4.1 Litteraturutvalget

Vi har et litteraturutvalg på totalt 12 artikler. I Tabell 4.1 har vi systematisert artiklene. Forfatterens navn og årstall for publisering, tittel på artikkel, navn på tidsskrift, forfatterens formål med artikkelen, «impact factor» og referansefrekvens. Det varierer hvor man finner «impact factor» på de forskjellige tidsskriftene, men vi har stort sett funnet alle «impact factor»-tallene på tidsskriftenes hjemmeside. Resterende fant vi på scijournal.org. Tallene for referansefrekvens er alle fra Google Scholar i tidsrommet 26.september til 29. september 2022.

Tabell 4.1: Oversikt over artiklene i litteraturutvalget

Forfatter	Tittel	Tidsskrift	Formål	Impact Factor	Referansefrekvens
Jarvenpaa og Leidner (1999)	Communication and trust in global virtual teams	Organization science	Kvantitativ casestudie. Artikkel som utforsker utfordringene med å skape og opprettholde tillit i et globalt virtuelt team hvis medlemmer overskrider tid, rom og kultur.	Impact factor: 5.152 5-Year Impact factor: 7.229	4228
Kanawattanachai og Yoo (2002)	Dynamic nature of trust in virtual teams	The journal of strategic information systems	Kvantitativ casestudie. Artikkelen ser på forskjellen mellom cognition-based trust (CBT) og affect-based trust (ABT) i forbindelse med virtuelle team.	Impact factor: 14.682 5-Year Impact factor: 12.701	927
Aubert og Kelsey (2003)	Further understanding of trust and performance in virtual teams	Small group research	Kvantitativ casestudie. Artikkelen studerer relasjonen mellom benevolence, integrety og ability og evnen til å bygge tillit. Studien ser også på forskjellen på tillit mellom samlokaliserte og virtuelle team.	Impact factor: 2.500 5-Year Impact factor: 2.746	468
Piccoli og Ives (2003)	Trust and the unintended effects of behavior control in virtual teams	MIS Quarterly	Kvalitativ/quantitativ casestudie. Ser på sammenhengen mellom behavior control og tillit i virtuelle team.	Impact factor: 7.198 5-Year Impact factor: 12.803	632
DeRosa, Hantula, Kock og D'Arcy (2004)	Trust and leadership in virtual teamwork: A media naturalness perspective	Human resource management	Teoriartikkel som ser på tillitsbygging i virtuelle team gjennom bruk av medieplattformer.	Impact factor: 6.026 5-Year Impact factor: 6.763	351
Greenberg, Greenberg og Antonucci (2007)	Creating and sustaining trust in virtual teams	Business horizons	Teoriartikkel/undersøkelse som setter søkelys på initial (swift) tillit som skapes i virtuelle team og hvordan man skal klare å beholde denne over tid.	Impact factor: 10.562 5-Year Impact factor: 5.157	390
Malhotra, Majchrzak og Rosen (2007)	Leading virtual teams	Academy of management perspectives	Kvantitativ case studie. Ser på erfaringer i forbindelse med ledelse av virtuelle team.	Impact factor: 8.069 5-Year Impact factor: 10.161	875

Forfatter	Tittel	Tidsskrift	Formål	Impact Factor	Referansefrekvens
Kelley og Kelloway (2012)	Context matters: Testing a model of remote leadership	Journal of leadership organizational studies	Kvalitativ spørreundersøkelse. Undersøker ledelsesstrategier (transformasjon) evne til å tilrettelegge for tillit under fjernledelse.	Impact factor: 3.611 5-Year Impact factor: 4.304	74
Pangil og Chan (2014)	The mediating effect of knowledge sharing on the relationship between trust and virtual team effectiveness	Journal of knowledge management	Kvalitativ spørreundersøkelse. Undersøker forholdet mellom tillit og virtuell teameffektivitet ved å se på den medierende effekten av kunnskapsdeling.	Impact factor: 8.540 5-Year Impact factor: 10.161	233
Ford, Piccolo og Ford (2017)	Strategies for building effective virtual teams: Trust is key	Business horizons	Teoriartikkel. Organiserer og presenterer strategier som organisasjoner har funnet vellykket i å hjelpe sine ledere med å lede virtuelle team for å skape og bevare tillit.	Impact factor: 10.562 5-Year Impact factor: 5.157	266
Lukić og Vračar (2018)	Building and nurturing trust among members in virtual project teams	Strategic management	Teoriartikkel som undersøker rollen og betydningen av tillit i virtuelle prosjektteam, og foreslår metoder og aktiviteter som kan bidra til å etablere og fremmetillit blant ansatte i eksterne team.	Impact factor: 7.815 5-Year Impact factor: 6.928	31
Hacker, Johnson, Saunders og Thayer (2019)	Trust in virtual teams: A multidisciplinary review and integration	Australasian journal of information systems	Dokumentstudie som prøver å identifisere den nåværende statusen på forskningen på tillit i virtuelle team og med dette lage en konseptuell modell som skal fungere som en guide for HR-personell og fjernledere.	Impact factor: 2.317 5-Year Impact factor: 2.033	103

I Tabell 4.2 ser man hvilke artikler som svarer til de forskjellige delene av problemstillingen vår. Her ser man at alle svarer på del en, mens syv av tolv svarer på del to.

Tabell 4.2: Oversikt over hvilken litteratur som svarer på ulike delene av problemstillingen

Tittel	Del 1 av problemstillingen: Hvordan skapes og endres ulike former for tillit i virtuelle team?	Del 2 av problemstillingen: Hvilke forhold har betydning for å opprettholde tillit over tid?
Communication and trust in global virtual teams (Jarvenpaa og Leidner, 1999)	x	x
Trust and leadership in virtual teamwork: A media naturalness perspective (Kanawattanachai og Yoo, 2002)	x	
Further understanding of trust and performance in virtual teams (Aubert og Kelsey, 2003)	x	
Trust and the unintended effects of behavior control in virtual teams (Piccoli og Ives, 2003)	x	
Trust and leadership in virtual teamwork: A media naturalness perspective (DeRosa, Hantula, Kock og D'Arcy, 2004)	x	
Creating and sustaining trust in virtual teams (Greenberg, Greenberg og Antonucci, 2007)	x	x
Leading virtual teams (Malhotra, Majchrzak og Rosen, 2007)	x	x
Context matters: Testing a model of remote leadership (Kelley og Kelloway, 2012)	x	x
The mediating effect of knowledge sharing on the relationship between trust and virtual team effectiveness (Pangil og Chan, 2014)	x	
Strategies for building effective virtual teams: Trust is key (Ford, Piccolo og Ford, 2017)	x	x
Building and nurturing trust among members in virtual project teams (Lukić og Vračar, 2018)	x	x
Trust in virtual teams: A multidisciplinary review and integration (Hacker, Johnson, Saunders og Thayer, 2019)	x	x

4.2 Sentrale trekk

Tid og rom

Totalt har vi 12 artikler som er publisert i en periode på 20 år. En fra 90-tallet, seks fra 2000-tallet og fem etter 2010. Vi har åtte artikler fra Nord-Amerika, to fra Canada, en fra Serbia og en fra Malaysia. Vi har to artikler som er publisert i Business Horizon, ellers er resterende ar-

tikler hentet fra forskjellige tidsskrifter. Vi mener at dette utvalget vil gi oss et bredt perspektiv på den teknologiske utviklingen, noe som er positivt for funnene våre. Det har vært stor teknologisk utvikling i denne perioden, spesielt med tanke på medieformenes rikhet og synkronitet.

Forskningsopplegg og metode

Syv av de 12 artiklene er empiriske studier, resterende er teoriartikler basert på andres studier hvor en av dem er en litteraturstudie. Fire av de empiriske artiklene er rene kvantitative studier. (Aubert og Kelsey, 2003; Jarvenpaa og Leidner, 1999; Kanawattanachai og Yoo, 2002) er kvantitativ caseundersøkelse, mens den siste (Piccoli og Ives, 2003) er både kvalitativ og kvantitativ undersøkelse. De empiriske undersøkelsene inneholder en innledende litteraturgjennomgang av tidligere forskning. Alle de kvantitative artiklene er basert på større utvalgsundersøkelser (Aubert og Kelsey, 2003; Hacker mfl., 2019; Jarvenpaa og Leidner, 1999; Kanawattanachai og Yoo, 2002; Kelley og Kelloway, 2012; Pangil og Chan, 2014). Data som brukes i disse samles inn ved hjelp av undersøkelser. Litteraturstudiet (Hacker mfl., 2019) tar utgangspunkt i en analyse av totalt 124 forskningsartikler.

4.3 Hva menes med virtuelle team og tillit?

I teoridelen av denne oppgaven gjorde vi rede for de ulike definisjonene av virtuelle team og tillit etterfulgt av en gjennomgang av de viktigste typene av tillit for å tilrettelegge for den kommende analysen. I dette delkapittelet vil vi presentere funnene fra analysen av definisjonene av virtuelle team og tillit i tillegg til alle underkategoriene av tillit vi fant i vår forskningslitteratur.

Hvordan defineres virtuelle team i litteraturen?

Åtte av tolv artikler presenterer konkrete definisjoner av virtuelle team og presenteres i Tabell 4.3.

Tabell 4.3: Oversikt over litteraturutvalgets definisjoner av virtuelle team

Tittel	Definisjon
<p>Communication and trust in global virtual teams (Jarvenpaa og Leidner, 1999, s. 762)</p>	<p>“A virtual team is an evolutionary form of a network organization (Miles and Snow 1986) enabled by advances in information and communication technology”.</p> <p>Eller</p> <p>“The concept of virtual implies permeable interfaces and boundaries; project teams that rapidly form, reorganize, and dissolve when the needs of a dynamic marketplace change; and individuals with differing competencies who are located across time, space, and cultures”.</p> <p>Eller</p> <p>Global virtual team: “A temporary, culturally diverse, geographically dispersed, electronically communicating work group”.</p>
<p>Further understanding of trust and performance in virtual teams (Aubert og Kelsey, 2003, s. 576)</p>	<p>“A boundaryless network organization form where a temporary team is assembled on an as-needed basis for the duration of a task and staffed by members who are separated by geographic distance and who use computer-mediated communications as their primary form of communication and interpersonal contact”.</p>
<p>Trust and the unintended effects of behavior control in virtual teams (Piccoli og Ives, 2003, s. 365)</p>	<p>“Virtual teams are groups of geographically and/or temporally dispersed individuals brought together via information and telecommunication technologies”.</p>
<p>Leading virtual teams (Malhotra mfl., 2007, s. 60)</p>	<p>“Virtual teams are teams whose members are geographically distributed, requiring them to work together through electronic means with minimal face-to-face interaction. Often, virtual teams consist of cross-functional members working on highly interdependent tasks and sharing responsibility for team outcomes”.</p>
<p>The mediating effect of knowledge sharing on the relationship between trust and virtual team effectiveness (Pangil og Chan, 2014, s. 94)</p>	<p>“A virtual team is like any other team, consists of a group of people working together to achieve a shared objective. However, virtual team, also known as a geographically dispersed team, is slightly different from a conventional team because it is a team formed through collection of individuals who are independent in their tasks but share the responsibility for outcomes. They see themselves and are seen by others as an intact social entity embedded in one or more larger social systems, and manage their relationship across location boundaries”.</p> <p>Eller</p> <p>“A virtual team is a collection of co-workers who come from a variety of organizational departments or business units who uses advanced information and communication technology to achieve a common purpose or goal. They are often dispersed across space, time, and organizational boundaries”.</p>
<p>Strategies for building effective virtual teams: Trust is key (Ford mfl., 2017, s. 2)</p>	<p>“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”.</p>
<p>Building and nurturing trust among members in virtual project teams (Lukić og Vračar, 2018)</p>	<p>“Groups of geographically dispersed employees that are linked via different forms of technologies in order to accomplish organizational/project tasks”.</p>
<p>Trust in virtual teams: A multidisciplinary review and integration (Hacker mfl, 2019, s. 4)</p>	<p>“Teams whose members use technology to varying degrees in working across locational, temporal, and relational boundaries to accomplish an interdependent task”.</p>

Hvordan defineres tillit i litteraturen?

Seks av tolv artikler hadde konkrete definisjoner på tillit. Definisjonene er presentert i Tabell 4.4.

Tabell 4.4: Oversikt over litteraturutvalgets definisjoner av tillit

Tittel	Definisjon
Trust and leadership in virtual teamwork: A media naturalness perspective (Kanawattanachai og Yoo, 2002, s. 43)	“The extent to which a person is confident in, and willing to act on the basis of, the words, actions, and decisions of another”.
Further understanding of trust and performance in virtual teams (Aubert og Kelsey, 2003, s. 579)	Mayer mfl. (1995): “The willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party”.
Trust and the unintended effects of behavior control in virtual teams (Piccoli og Ives, 2003, s. 366)	“Individual or group (a) makes good-faith efforts to behave in accordance with any commitments both explicit and implicit, (b) is honest in whatever negotiations preceded such commitment and (c) does not take excessive advantage of another even when the opportunity is available”.
The mediating effect of knowledge sharing on the relationship between trust and virtual team effectiveness (Pangil og Chan, 2014, s. 96)	“Trust within virtual team can be defined as the degree of reliance that individuals have on their remotely located team members taken collectively (i.e. as a group)”.
Strategies for building effective virtual teams: Trust is key (Ford mfl., 2017, s. 3)	“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”.
Trust in virtual teams: A multidisciplinary review and integration (Hacker mfl., 2019, s. 3)	“The willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party”. Eller “Confident, positive expectations about the conduct of another”.

Hvilke typer tillit finnes i litteraturen?

Fem av tolv artikler omtaler kognitiv tillit (cognition-based trust) og fem av tolv omtaler affektiv tillit (affect-based trust). Fire omtaler initial tillit (swift trust) og fem omtaler *velvilje* (benevolence), *integritet* (integrity) og *evne* (ability). De forskjellige typene er presentert i Tabell 4.5. Som man vil se i tabellen, har Hacker mfl. (2019, s. 7), i tillegg til initial tillit og institusjonell tillit (institutional-based trust), fem andre former for tillit i sin artikkel. Disse er “*general trust*”, “*time-based trust*”, “*multi faceted trust*” og “*dispositional trust*”. Da dis-

se typene for tillit bare dukker opp i Hacker et al. har vi valgt å se bort fra disse i den videre analysen og diskusjonen.

Tabell 4.5: Oversikt over litteraturutvalgets forskjellige typer tillit

Tittel	Typer tillit
Communication and trust in global virtual teams (Jarvenpaa og Leidner, 1999, s. 794)	· Swift trust
Trust and leadership in virtual teamwork: A media naturalness perspective (Kanawattanachai og Yoo, 2002, s. 42)	· Cognition-based trust (CBT) · Affect-based trust (ABT)
Further understanding of trust and performance in virtual teams (Aubert og Kelsey, 2003, s. 579)	· Cognition-based trust (CBT) · Affect-based trust (ABT) · Ability, benevolence and integrity
Trust and the unintended effects of behavior control in virtual teams (Piccoli og Ives, 2003, s. 366)	· Ability, benevolence and integrity
Creating and sustaining trust in virtual teams (Greenberg mfl., 2007, s. 327)	· Cognition-based trust (CBT) · Affect-based trust (ABT) · Ability, benevolence and integrity
Context matters: Testing a model of remote leadership (Kelley og Kelloway, 2012)	· Cognition-based trust (CBT) · Affect-based trust (ABT) · Ability, benevolence and integrity
The mediating effect of knowledge sharing on the relationship between trust and virtual team effectiveness (Pangil og Chan, 2014, s. 96)	· Personality based trust · Institutional-based trust · Cognition-based trust (CBT)
Strategies for building effective virtual teams: Trust is key (Ford mfl., 2017, s. 3)	· Swift trust
Building and nurturing trust among members in virtual project teams (Lukić og Vračar, 2018)	· Swift trust · Ability, benevolence and integrity
Trust in virtual teams: A multidisciplinary review and integration (Hacker mfl., 2019, s. 7)	· Swift trust · Generalized trust · Time-based trust · Multi-faceted trust · Dispositional trust · Institutional-based trust

4.4 Oppsummering

I dette kapitlet har vi gjort rede for litteraturen som vi har hentet for å besvare vår problemstilling. Den består av til sammen 12 artikler. Vi har presentert artiklene i en tabell med informasjon om forfatter(e), tittel, tidsskrift, formål med artikkel, «impact factor» og referansefrekvens. All innsamlet litteratur svarer på første del av problemstillingen, og syv artikler svarer på del to av problemstillingen. Vi har presentert sentrale trekk ved den valgte litteraturen og forskningsopplegget som er benyttet. Alle artiklene er engelskspråklige og publisert i anerkjente tidsskrift mellom 1999-2019. I tillegg har vi presentert funnene fra analysen av definisjonene av virtuelle team og tillit, og vi har kartlagt alle underkategoriene av tillit.

Kapittel 5

Diskusjon

I dette kapitlet presenteres analyse og diskusjon av funnene i litteraturen. Her tar vi for oss del tre og fire av oversiktskartet, som er våre forskningsspørsmål. I del tre vil vi ta for oss første del av problemstillingen og se nærmere i litteraturen på hvordan man kan skape tillit i virtuelle team. I del fire skal vi se på andre del av problemstillingen. Her undersøker vi om tidligere forskning sier noe om hvordan man kan opprettholde tilliten man har skapt i virtuelle team.

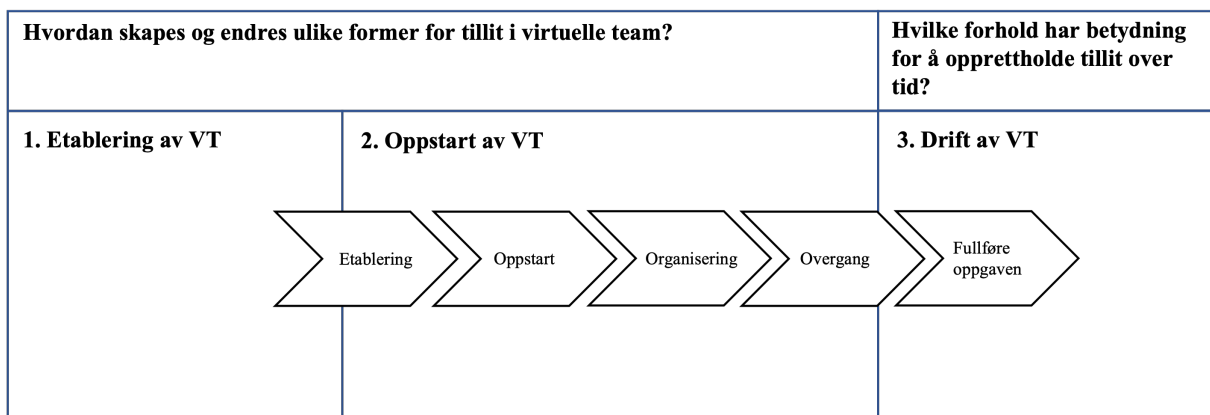
5.1 Hvordan skapes og endres ulike former for tillit i virtuelle team?

I del to av oversiktskartet har vi presentert definisjoner på virtuelle team og tillit i tillegg til de forskjellige undergruppene tillit deles inn i. Nå, i neste del av analysen skal vi gå løs på del 1 av vår problemstilling: Hvordan skapes og endres ulike former for tillit i virtuelle team? Vi har gått gjennom og analysert litteraturutvalget og identifisert alt som kan svare på vår problemstilling. Vi vil starte med en generell betraktning av litteraturutvalget, deretter vil vi si litt om livsløpet til virtuelle team, hvor vi til slutt presenterer funnene for del tre av oversiktskartet. Dette har vi delt inn i to underkategorier som baserer seg på livsløpet til et virtuelle team: «Hvordan legger man til rette for å skape tillit ved etableringen til et virtuelt team?» og «Hvordan skaper man tillit under oppstarten av et virtuelt team?».

I vårt litteraturutvalg er tillit i virtuelle team hovedtemaet. Etter å ha analysert disse tekstene, ser vi at den eldste forskningen slik som Jarvenpaa og Leidner (1999) og Kanawattanachai og

Yoo (2002) fokuserer mest på virtuelle team og tillit som fenomen, og dermed er mer generell enn nyere forskning. Den nyere forskningen er mer spisset opp mot hva ledere i organisasjoner kan gjøre for å tilrettelegge for best mulig tillitsskaping i virtuelle team. Vi ønsker å gjøre denne oppgaven så spesifikk og håndfast som mulig med tanke på at den kan være til hjelp for fremtidige virtuelle team. Våre funn fra denne analysen er hva vårt litteraturutvalg har pekt på av tiltak og metoder for å gjøre tilliten så høy som mulig. Vi har valgt å dele opp funnene i henhold til livsløpet til et virtuelt team; 1. i forkant av etableringen av et virtuelt team, 2. under oppstarten av et virtuelt team, og 3. under driften av et virtuelt team som ikke har noen avslutningsdato eller prosjekt, men potensielt skal jobbe sammen i mange år.

Vi har i Figur 5.1 skissert hvordan vi har valgt å dele inn funnene i livsløpet til virtuelle team videre i diskusjonen, basert på Greenberg mfl. (2007) sin modell. Dette med bakgrunn i at artiklene tydeligere skiller mellom de tre fasene; etablering, oppstart og drift. Det danner også en oversikt over hvilken del av problemstillingen vi diskuterer i hvilken fase. I første del av problemstillingen ser vi på etableringen og oppstarten av et virtuelt team. I andre del av problemstillingen ser vi på driften av et virtuelt team (VT).



Figur 5.1: Inndeling av livsløpet til et virtuelt team

5.2 Hvordan legger man til rette for å skape tillit ved etableringen til et virtuelt team?

For å besvare del 1 av problemstilling har vi som nevnt tidligere delt inn i to spørsmål. Her skal vi besvare det første spørsmålet som handler om hva man kan gjøre i forkant av oppstarten av et virtuelle team for å tilrettelegge for tillit. Analysen har vi delt inn i tre underkategori-

er som reflekterer våre funn: Seleksjon av medlemmer i virtuelle team, seleksjon av ledere og tilrettelegging av IKT-systemer.

Seleksjon av medlemmer i virtuelle team

Sammensettingen av de virtuelle teamene kan i seg selv være en vitenskap. Som i andre jobber må man også her besitte en eller flere typer evner for å kunne fungere i en stilling. Når det gjelder sammensetning av virtuelle team, viser litteraturen til flere og ulike hensyn å ivareta. Ford mfl. (2017, s. 9) viser til forskning som foreslår at personene i de virtuelle teamene ikke bare må velges ut fra evner, spisskompetanse og kunnskap i forhold til oppdraget, men også ut fra personlighetstype, noe han fremhever er for å sikre at man kan ansette de som har størst tilbøyelighet for tillit. Foreslår Ford her er at det ikke er nok med evner og spisskompetanse hvis de som er med i teamet ikke evner å stole på hverandre? Dette vil jo selvsagt være veldig avhengig av kompleksiteten av samarbeidet som skal gjøre. Vi kan bruke teamarbeid fra idretts verden som eksempel. I en 4 x 100m sprint stafett vs. en Champions League fotballkamp er det stor forskjell på kravene til tillit til hverandre. En stafett gjennomføres med en lav grad av samarbeid, noe som gjør at evnene og spisskompetansen til teammedlemmene kanskje er viktigere enn evnen til å stole på hverandre. I et fotballag derimot, er kompleksiteten i samarbeidet veldig høy. Alle som har fulgt med på fotball noen år, har mest sannsynlig sett fotballag med masse kompetente stjerner som ikke får det til som lag. Det finnes mange eksempler på at mindre talentfulle lag med bedre samarbeidsevner, slår forhåndsfavorittene, men det beste er jo selvsagt når man har mye av både evner og tillit til hverandre. Greenberg mfl. (2007, s. 329) viser til at teammedlemmene bør være tillitsfulle overfor andre, inneha tilbøyelighet til å tro på at medarbeiderne er til å stole på, og gjøre det de har sagt de skal gjøre for å skape initial tillit i et virtuelt team. Dette er egenskaper som går under evne og integritet, som vi vet fra tidligere er hovedkomponentene for å skape kognitiv tillit (Aubert og Kelsey, 2003, s. 579).

Det er også en fordel om de selekterte medlemmene har erfaring med å jobbe i virtuelle team og at de er selvstendige (Ford mfl., 2017, s. 9). Hvis man klarer å rekruttere medlemmer som har kjennskap til hverandre fra tidligere, er dette å foretrekke, da forskningen viser at dette vil ha en positiv effekt på tillitsbyggingen. Dette forklares med at medlemmer med tidligere kjennskap til hverandre har bedre forutsetninger for å etablere god kommunikasjon på et tidlig tidspunkt (Kelley og Kelloway, 2012, s. 439). Aubert og Kelsey (2003, s. 579) sier at evnene til personellet hva angår tillitsbygging er en konstant gjennom oppstarten og eldingen av et

virtuelt team. Mens velvilje kommer inn etter oppstarten, er integritet gjeldende helt fra oppstarten. Derfor vil det være viktig å selektere personell som innehar disse evnene for å kunne etablere et virtuelt team som skal få en god start og kunne stå seg over tid.

Seleksjon av ledere

I tillegg til å selektere medlemmene i virtuelle team, er det kanskje enda viktigere å velge en god leder for teamet (Lukić og Vračar, 2018). Lukić og Vračar (2018, s. 13) legger vekt på viktigheten av en effektiv leder da hen vil være den som oppfordrer til kommunikasjon innad i laget, gir kontinuerlig tilbakemeldinger, etablerer gruppenormer, oppfordrer til kreativ tenking, problemløsning og kunnskapsdeling.

Tidligere kjennskap til lederen er også en fordel, da forskning viser at tidligere positiv kjennskap til lederen er bra, da hens rykte skaper en tidlig basis for tillit (Kelley og Kelloway, 2012, s. 444). Bedrifter som har dårlige resultater over tid, kan ansette en ny leder som har vist seg å være en «vinner» i andre bedrifter. Ford mfl. (2017, s. 4) sier at å selektere ledere som har vist seg å være «vinnere», er viktig for tillitsbyggingen, da det signaliserer hvor mye organisasjonen bryr seg om å tilrettelegge best mulig for det virtuelle teamet. Det å være leder for et eller flere virtuelle team, krever litt annen spisskompetanse enn for en vanlig leder, derfor er det viktig at man prøver å finne en leder som har erfaring med dette. Ledere for virtuelle team bør ha evner til og trening i delegering, målsetting, rollefordeling og konflikthåndtering (Ford mfl., 2017, s. 5).

Tilrettelegge IKT-systemer

Som tidligere nevnt er medieplattformene en viktig del av arbeidet innenfor virtuelle team, da dette kritisk for at teamet skal kommunisere. På teknologifronten har det skjedd utrolig mye siden virtuelle team vokste frem som organisasjonsform på 90-tallet. Fra telefonkonferanser på høyttaler og oppgavelister på telefaks, opererer virtuelle team nå med videokonferanser, chatter og skriver på delte dokumenter til samme tid.

Da IKT-systemene er essensielle for at virtuelt teamarbeid skal kunne fungere, må dette være et eget punkt for tilretteleggingen av tillit i virtuelle team. Ford mfl. (2017, s. 4) sier at organisasjon som starter tilretteleggingen av arbeid med virtuelle team, må kjøpe inn det beste av tilgjengelig teknologi som teamet kan bruke for å kommunisere seg imellom. I tillegg må de

følge opp at teknologien de bruker er fullt kompatibel blant alle brukere og organisasjoner. Hacker mfl. (2019, s. 15) viser til forskning som taler for bruk av teknologi med høy synkronitet, kan være bra for tillitsbyggingen i virtuelle team, spesielt i starten. Høy synkronitet sørger for presis kommunikasjon som bidrar til at det virtuelle teamet hurtigst mulig går videre fra initial tillit over i en dypere form for tillit. Selv om høy synkronitet ser ut til å være fordelaktig for tillitsutviklingen i en tidlig fase, skal man ikke se helt bort fra teknologi med lav synkronitet. Hacker mfl. (2019, s. 17) sier at teknologi med lav synkronitet kan være viktigere senere i livsløpet til det virtuelle teamet. Hacker mfl. utdyper ikke dette, men vi forstår dette som at teknologien med lav synkronitet hjelper til å forsterke tilliten fordi man får flere «kanaler» hvor man kan kommunisere og derfor øker sannsynligheten for respons. Det er mulig at det vil være lettere å lykkes med dette etter at man har bygd et godt tillitsfundament initialt ved hjelp av teknologi med høy synkronitet.

Organisasjonen kan med fordel etablere en nødplan for hvordan teamet kan kommunisere hvis hovedplattformen for kommunikasjon bryter sammen (Ford mfl., 2017, s. 4). Det kan for eksempel være å bygge en plattform som kan brukes til bibliotek, lagring og deling av informasjon som kan brukes av alle ansatte, men samtidig er trygg for innsyn utenfra.

Da har vi presentert funnene fra vår analyse av hvordan man i forkant av oppstarten av virtuelle team, kan tilrettelegge best mulig for en høy grad av tillit innad i virtuelle team. Videre skal vi nå se på hva man gjøre i det neste steget av livsløpet. Hvordan skaper man tillit etter at virtuelle team er startet opp? Funnene som kan gi svar på dette spørsmålet, presenterer vi i seks underkategorier: Initial tillit, organisering av virtuelle team, utdanning og trening av virtuelle team, oppdragsfokus i virtuelle team, leder-medarbeider- relasjonen og sosial kommunikasjon i virtuelle team.

5.3 Hvordan skaper man tillit under oppstarten av et virtuelt team?

For å besvare del 1 av problemstillingen, har vi som nevnt tidligere delt inn i to spørsmål. Her skal vi besvare andre del av spørsmålet som er hvordan man skaper tillit under oppstarten av et virtuelt team. Analysen har vi delt inn i seks underkategorier som reflekterer våre funn: Tilrettelegging for initial tillit, god organisering, trening og utdanning på det å jobbe i virtuelle

team, oppdragsfokus, samspillet mellom leder medarbeider og ikke minst viktigheten av å skape gode arenaer for at de sosiale relasjonene innad i teamet skal bli sterkest mulig.

Initial tillit

Kanawattanachai og Yoo (2002, s. 54) konkluderte med at man med fordel kan fokusere på å utvikle kognitiv tillit initielt når man etablerer et virtuelt team. Deres undersøkelse viser også til at virtuelle-høyytelse team også utviklet relasjonell tillit i tillegg til kognitiv tillit under første halvdel av prosjektet. Dette gjorde at tilliten i virtuelle team var på et tilfredsstillende nivå ut prosjektets varighet. Kognitiv tillit er hovedårsaken til at man tidlig kan oppnå initial tillit, men som vi vet, er denne typen tillit midlertidig da den i følge Meyerson er på sitt høyeste under oppstarten av et prosjekt (Jarvenpaa og Leidner, 1999, s. 794). Med bakgrunn i dette ser man at det kan være fordelaktig å starte utviklingen av affektiv tillit så tidlig som mulig. Affektiv tillit er som vi vet fra tidligere, resultat av sosiale bånd som skapes i et gjensidig forhold og må utvikles over tid. Hvordan man tilrettelegger for dette, kommer vi tilbake til senere under sosial kommunikasjon i virtuelle team.

Lukić og Vračar (2018, s. 14) viser til at det kan være en fordel å etablere initial tillit så tidlig som mulig ved å utdanne medlemmene på etablering av initial tillit. Greenberg mfl. (2007, s. 330) viser til at siden medlemmene i teamet ikke kjenner hverandre, vil de støtte seg på sin egen disposisjonelle tillit og eksterne hint heller enn vurderinger av karakteristikker av de andre medlemmene. Disse eksterne faktorene er rollebasert informasjon, regelbaserte faktorer eller at en kjent tredjepart går god for noen (Greenberg mfl., 2007, s. 330). Ved oppstarten av et eller flere virtuelle team kan det være en fordel for organisasjonen om man tilstreber å gi medlemmene nok informasjon på alle disse faktorene for å skape et høyt nivå av initial tillit.

En introduksjon av alle involverte i det virtuelle teamet mener Greenberg mfl. (2007, s. 330) er viktig for utviklingen av tillit i teamet. Denne introduksjonen kan inneholde hvert enkelt lagsmedlems kvalifikasjoner og funksjon i det virtuelle teamet. Lederen kan også her forklare hvorfor de forskjellige funksjonene i det virtuelle teamet er viktige. Fremsnakk av alle rollene i teamet kan legge til rette for utvikling av initial tillit og danne et fundament når tilliten til medlemmenes evne skal skapes. Samtidig som man gjennomfører introduksjoner, viser Greenberg mfl. (2007, s. 330) til at det kan være fordelaktig å gå gjennom et par regler for kommunikasjonen. Jo tidligere man får inn de riktige rutineene for kommunikasjonen, jo bedre er det.

Hvis man får en innføring tidlig, slipper man å avlæres uvaner senere. Greenberg mfl. (2007, s. 331) refererer også til viktigheten av at lederen kommuniserer med høy frekvens, anerkjenner andre, er eksplisitt om hva man tenker og gjør, og er tro mot tidsfrister. Greenberg referer til Jarvenpaa og Leidner (1999) som viser til at rettidighet og konkrete svar på bidragene fra teamene, øker tilliten.

Greenberg mfl. (2007, s. 330) viser også til at ledere som ønsker å øke initial tillit, i tillegg til økt kognitiv og affektiv tillit, kan oppnå suksess med enkelte «team-building»-øvelser. En måte å gjøre dette på, kan for eksempel være at et medlem intervjuer et annet for så å presentere det for de resterende. Dette vil også potensielt legge til rette for å bygge integritet som en del av tillit. Aubert og Kelsey (2003, s. 581) viser til at lagmedlemmene dømmer integritet basert på den enkeltes engasjement, dette kan for eksempel være forberedelser og deltakelse i gruppesamtaler. Hvis mulig, kan man med fordel ha ansikt-til-ansikt-møter. «Team-building øvelser» vil styrke lagfølelsen, og tillegg trigge interessen for å lære mer om hverandre og gjøre ting man ikke kan gjøre virtuelt, som for eksempel sport og lignende (Lukić og Vračar, 2018, s. 14). Disse aktivitetene vil kunne gi virtuelle team et sterkere samhold og et bedre virtuelt samfunn, som på sikt vil bidra til en dypere og sterkere tillit.

Organisering av virtuelle team

Som vi var inne på i forrige delkapittel, viser Greenberg mfl. (2007, s. 330) til forskning som mener det kan være fordelaktig at normer og rutiner settes så tidlig som mulig. Hvis man gjør dette, vil man lære seg den riktige måten å gjøre arbeidet på med en gang og slippe å «lære» det to ganger. En annen potensiell fordel med dette er at alle i organisasjonen følger samme rutiner, og dermed minsker sjansen for misforståelser. Normer som må settes er oppførsel, prosedyrer i tildeling av oppdrag, kommunikasjonsrutiner og vedtaksregler (Greenberg mfl., 2007, s. 330). Alle medlemmene i virtuelle team vil kunne ha nytte av å være med på organiseringen, da dette arbeidet krever mye tid og kan være en arena for å bygge tillit. Under organiseringen lager virtuelle team en plan for hvordan de skal løse oppgaven som ligger foran dem. Flere av forskerne i litteraturutvalget viser til gode resultater ved å sette normene i det virtuelle teamet tidlig. Dette er nok ikke bare positivt for tillitsbyggingen. Det kan også føre til at gruppe medlemmene med en gang blir satt i «båser» og at de alle blir mer konforme. Dette kan bidra til at man får mindre mulighet til å vise hvilke evner man har om man blir satt rett inn i et ferdig system. I tillegg har kanskje de fleste et slags personlig preg på hvordan man

kommuniserer, og dette kan da viskes litt ut eller forsvinne helt når kommunikasjonen blir satt rett inn i et etablert system. Det kan være en fordel for institusjonell tillit at man med jevne mellomrom reviderer normer og regler for å holde det oppdatert med tiden man er i.

Normene for kommunikasjonsrutiner kan allerede være gitt fra organisasjonen. Litteraturen antyder at virtuelle team bør ha rutiner som beskriver hvordan kommunikasjonsteknologien skal brukes (Malhotra mfl., 2007, s. 62). Disse rutinene beskriver hvor ofte man sjekker teamets kunnskapsdatabase, og forsikrer seg om at kunnskapsdatabasen er et «levende» lagsrom. Hvis man klarer å skape et «levende» lagsrom, vil det oppfordre til aktiv fagprat over nettet og man sørger for at det som ligger i databasen er oppdatert. Disse rutinene kan for eksempel beskrive hva man skal lagre i databasen. Det kan være en fordel at man er selektiv med det som legges i kunnskapsdatabanken, på denne måten holder man den ryddig og det er enkelt å orientere seg og finne dokumentene man leter etter (Malhotra mfl., 2007, s. 62). Rutiner har i forskningen vist seg å være viktig for når man skal legge inn stoff og hvordan man kommenter og oppdaterer dokumentene. Det har også vist seg å være effektivt å etablere et system for å la de andre i teamet vite hvor man er, og når man kommer tilbake på nett. Erfaring fra effektive virtuelle team viser at hvis medlemmene jevnlig legger arbeidet i teamets database og linker det til prosjektets tidslinjal, vil det hjelpe til å bygge tillit innenfor evne som er knyttet til kognitiv tillit (Malhotra mfl., 2007, s. 63).

Rutinene for fellesmøter er det som regel lederen som bestemmer, de kan fastsettes når virtuelle team er satt. Hvis man har globale virtuelle team som spenner over flere tidssoner, blir dette noe mer utfordrende, og enkelte virtuelle team vil da potensielt måtte ha møtet utenfor kjerne-tid. Hvis det er tilfellet, kan det være en ide å variere i hvem som trenger å være med utenfor kjernetid. Hvis man ikke har denne utfordringen, anbefales det å gjennomføre møtene til faste tider, da dette vil utvikle tidsbasert tillit (Hacker mfl., 2019, s. 17).

Utdanning og trening av virtuelle team

Da det å jobbe i virtuelle team er så forskjellig fra vanlig samlokalisert arbeid, vektlegges tilpasset utdanning og trening av medarbeidere og ledere som et suksesskriterium for å kunne skape tillit for å kunne prestere i virtuelle team. Som tidligere nevnt, har vi sett på viktigheten av tilrettelegging av IKT-systemer, og hvordan det bør trenes på. På denne måten kan man tilrettelegge for at medlemmene er mest mulig komfortable med å bruke systemene (DeRosa

mfl., 2004, s. 225). Ford mfl. (2017, s. 6) viser til at organisasjonen må formalisere treningen for både medlemmene og lederen inn i organisasjonens retningslinjer. Ford mfl. (2017, s. 5) maner til at det rekrutteres erfarne ledere. Erfarne ledere som har skolering og trening i delegering, målsetting, rolleavklaring og konflikthåndtering, har bedre forutsetninger for å lykkes med tillitsbygging i virtuelle team. Hvorfor det er gode forutsetninger forklarer ikke Ford mfl. (2017).

Greenberg mfl. (2007, s. 329) viser til at virtuell kommunikasjon krever mer kognitiv kapasitet enn vanlig ansikt-til-ansikt-kommunikasjon, og at det derfor er fordelaktig å trene på. Kulturelle forskjeller i bruken av teknologi kan også føre til lav tillit i virtuelle team. Greenberg et al. sier videre at teknologiske misforståelser kan føre til at lagsmedlemmer føler seg ekskludert, noe som igjen kan føre til negative vurderinger av velvilje av lagsmedlemmer i virtuelle team.

Noen organisasjoner tilbyr språkopplæring til de i virtuelle team som ikke har det dominante språket i teamet som morsmål (Ford mfl., 2017, s. 5). Dette kan være kritisk for alle globale virtuelle team å få på plass, for man vil kunne oppleve misforståelser og tabber som kan koste både tid og penger hvis man ikke snakker samme språk. Språkutdanningen er nok viktigere for virtuelle team enn samlokaliserte team, da det er lettere å identifisere og rette opp misforståelser ansikt-til-ansikt enn i det virtuelle miljøet.

Oppdragsfokus i virtuelle team

Vi har tidligere vært inne på viktigheten av å finne de riktige personene med de riktige kvalifikasjonene og personlighetstrekkene til å jobbe i virtuelle team. Tidligere erfaring tilsier at virtuelle team generelt er best tjent med å få konkrete oppgaver med en tydelig start og sluttstand. Tvetydige eller nyskapende oppdrag har vist seg å være vanskelige for virtuelle team, da de krever en god del intern- og eksternkommunikasjon (Ford mfl., 2017, s. 5). Tidligere forskning viser til at tidlig i livssyklusen til virtuelle team er oppgavefokus viktig for «teambuildingen» (DeRosa mfl., 2004, s. 225), og oppgaveorientert kommunikasjon er viktig for utviklingen av kognitiv tillit (Pangil og Chan, 2014, s. 93). Jarvenpaa og Leidner (1999, s. 812) presiserer at uten klart definerte arbeidsoppgaver, kan medlemmene i virtuelle team bli forvirret, frustrert og avskrekket.

Relasjonen mellom leder og medarbeider

Det å være leder i virtuelle team har kanskje like mange ulikheter som likheter med det å være leder for en samlokalisert organisasjon. Vi har tidligere drøftet opplæringen en virtuelle team-leder bør inneha, her skal vi gå igjennom hva vi har funnet i litteraturen om hva som er lederens viktigste arbeidsoppgaver for å skape tillit i virtuelle team. Konfliktbehandling har vist seg å være en viktig arbeidsoppgave for lederen. Jarvenpaa og Leidner (1999, s. 812) sier dette er en kritisk faktor, og de mener lederen enten må adressere konflikten så tidlig som mulig sammen med hele det virtuelle teamet, eller ta det med kun dem det gjelder for å skåne resten av teamet for den ekstra støyen. Studier på virtuelle team viser også at tilliten svekkes enormt hvis man opplever å ha opphetede diskusjoner, eller at medlemmer avstår fra å jobbe når man er nær oppgavens tidsfrist (Piccoli og Ives, 2003, s. 388). I slike og tilsvarende scenario trenger man en tydelig leder som kan løse konfliktene.

Ford mfl. (2017) viser til viktigheten av at lederen har et forhold til tiden man setter av til sine medarbeidere. Hvis det er mulig, ønsker man å få til et minimum av ansikt-til-ansikt-møter, da dette kan gjøre at man raskere blir kjent og på et tidligere stadium, bygger tillit og plukker opp om noe er galt. Ved å ha hatt ansikt-til-ansikt-tid tidligere, er det enklere for lederen å oppdage hvis det er noen av medlemmene som ikke har det psykisk eller fysisk bra (Ford mfl., 2017, s. 8). Ford sier videre at organisasjonen må sørge for at lederen har økonomi til å møte alle medarbeiderne ansikt til ansikt ved oppstart og minimum en gang i året (Ford mfl., 2017, s. 7). Videre sier Ford mfl. (2017, s. 9) at elektronisk forbindelse med hver enkelt må være minimum en gang i uka.

Kommunikasjonsrutinene som er viktig å få satt på et tidlig stadium i et virtuelt team, må også følges opp og revurderes jevnlig. Greenberg mfl. (2007, s. 331) mener at lederen bør ha rutinene klare før virtuelle team settes sammen, i tillegg til at man underveis vurderer virkningen av rutinene og gir tilbakemeldinger til medlemmene og regulerer hvis nødvendig. Man ser at det å aktivisere deltagere i virtuelle team som ikke bidrar med så mye i begynnelsen, vil styrke tilliten (Greenberg mfl., 2007, s. 331). Det er eksempler hvor Malhotra mfl. (2007) viser til at virtuelle samlinger er en passende arena hvor man kan revurdere disse rutinene, under slike samlinger er det ikke bare lederen som kan komme med innspill, men det er åpent for alle da hovedhensikten er å forbedre driften av virtuelle team. Disse samlingene kan variere fra årlige møter til ved behov (Malhotra mfl., 2007, s. 63).

Sosial kommunikasjon i virtuelle team

Etter at den initiale oppstarten i virtuelle team med introduksjoner, «team-building» og innføring av rutiner og selve arbeidet er endelig satt i gang, er det viktig å ha en videre plan for hvordan medlemmene i teamet skal fortsette relasjonsbyggingen. Som vi har gått gjennom tidligere, er relasjonsbygging viktig for å forsterke affektiv tillit, som vi trenger for å beholde tillitsnivået oppe. Vi vet at den initiale tilliten allerede er på vei ned etter oppstarten. Det å jobbe virtuelt var lenge sett på som en begrensning for å få tette relasjoner med kolleger. Dette er ikke lengre tilfelle, da man har funnet at virtuell kommunikasjon ikke er forskjellig fra ansikt-til-ansikt-kommunikasjon når det gjelder evnen til å utveksle sosial informasjon, det tar bare lengre tid (Jarvenpaa og Leidner, 1999, s. 793). På grunn av nettopp dette bør man som organisasjon og leder oppfordre til ikke-faglig kommunikasjon innad i virtuelle team (Greenberg mfl., 2007, s. 331).

Man kan oppleve i bedrifter at tilliten svekkes fordi medlem i team føler de har blitt ekskludert fra faglige diskusjoner som del av prosjekter. Her viser Greenberg mfl. (2007, s. 331) til at man med fordel kan prøve å unngå at det oppstår subgrupper som kommuniserer om prosjekter uten at alle involverte er til stede. En måte å unngå subgrupper på, kan være at organisasjonen etablerer virtuelle samlingsplasser, som for eksempel virtuelle pauserom (Ford mfl., 2017, s. 6) eller korridorer (DeRosa mfl., 2004). Ved at organisasjonen «eier» rommet, vil det kunne være åpent for alle ansatte i virtuelle team, og det vil være mulig å se når noen entrer. Det vil være en bra metode for at medlemmene skal kunne skille på hvor man kan sitte og sosialisere, og hvor de skal sette søkelys på oppgavene man har gjennom jobben. Det å ha en plass der man kan være mindre formell og ikke trenger å ha på seg den profesjonelle «jobbmaska», vil trolig gjøre det lettere for medlemmene å bygge tillit til hverandre. Ford mfl. (2017) viser til at organisasjonen kan bygge tillit ved å sørge for at all informasjon angående sosiale samlinger og aktiviteter som er i regi av organisasjonen eller andre partnere, blir distribuert til alle medlemmene.

Bruk teknologiske virtuelle medier med høy medierikhet (DeRosa mfl., 2004, s. 221). Som skissert i teorikapittelet er video høyest rangert av IKT-systemer når det gjelder rikhet og synkronitet. Eksempler på programmer er: Teams, Skype, Zoom, Webex og liknende. I virtuelle team bør man nytte disse mulighetene når man har møter hvor alle er samlet, for å gjøre møtet så likt ansikt-til-ansikt-møter som mulig. Selv om ingen av disse substituttene er like bra

som det å faktisk være samlokalisert, gir det medarbeiderne institusjonell tillit å se at organisasjonen gjør det de kan for å legge det så bra til rette som mulig for virtuelle team (Ford mfl., 2017).

Da har vi presentert funnene for del en av problemstillingen: Hvordan skape tillit i virtuelle team? Vi skal i neste del av oppgaven se på del to av problemstillingen: Hvordan kan man opprettholde tilliten i virtuelle team over tid?

5.4 Hvilke forhold har betydning for å opprettholde tillit over tid?

Mange organisasjoner benytter seg av virtuelle team med lengre varighet der de løser flere oppgaver simultant eller etter hverandre (Molstad og Aspeli, 2020). Det er heller ikke uvanlig at man er medlem av flere virtuelle team samtidig, og at man bytter mellom avhengig av hvilket prosjekt man jobber på. På grunn av dette vil kanskje mange virtuelle team ha lang levetid, enkelte har muligens ikke noen sluttdato og er derfor en permanent del av organisasjonen. På grunn av dette ser vi at det nødvendig å sette søkelys på hvordan man skal bevare tilliten i virtuelle team. Analysen har vi delt inn i tre underkategorier som reflekterer våre funn: Lederen av virtuelle team, sosialt miljø i virtuelle team og kvalitet på IKT-systemer.

I vårt litteraturutvalg fant vi initialt mye informasjon om hvordan man bevarer tillit i virtuelle team. Åtte av de tolv artiklene i litteraturutvalget svarte på del to av problemstillingen. I starten på datainnsamlingen vår opplevde vi at sammendragene og konklusjonene inneholdt informasjon om å bevare tillit. Eksempler på dette er «building and sustaining a climate of trust in virtual teams» (Ford mfl., 2017) og «establish and maintain trust through the use of communication» (Malhotra mfl., 2007) og lignende. Enkelte artikler hadde bevare tillit i tittelen på artikkelen: «Creating and sustaining trust in virtual teams» (Greenberg mfl., 2007) og «Building and Nurturing Trust Among Members in Virtual Project Teams» (Lukić og Vračar, 2018). Etter vår analyse derimot, opplever vi at det med å bevare tillit over tid i virtuelle team er meget generelt forklart i litteraturen. Forfatterne er i liten grad spesifikke i funnene omkring dette tema, og har stort sett ikke skilt mellom hvordan man skaper og hvordan man beholder tillit. Derfor har vi ved å analysere litteraturutvalget forsøkt å identifisere forskjellene på hvordan man skaper og hvordan man beholder tillit. Dette vil gjøre det enklere å skille på de for-

skjellige metodene ut fra hvilket behov man har i organisasjonen.

Hvor går skillet fra å skape tillit til å bevare tillit i virtuelle team? Slik vi tolker og visualiserer i figur 4 (se side 29), omhandler det å skape tillit, oppstarten, initiering og organiseringen av det virtuelle teamet. Deretter skifter det over til å bevare tillit under driftsfase og gjennomføring. Under bevaring av tillitsfasen endres også faktorene for tillit. Under organiseringen gjorde man vurderinger av hverandre med bakgrunn i kognitiv tillit (evne og integritet). Etter dette, når man er blitt bedre kjent, kan man oppleve at kognitiv tillit blekner mens innslaget av affektiv tillit styrkes. Etter at teamet er organisert, viser Greenberg (2007) til at organisasjonen bør fokusere på å legge til rette for at virtuelle team styrker affektiv tillit og da spesielt velvilje. Ved å gjøre dette, kan man øke sjansene for å bevare og styrke tilliten i virtuelle team ifølge Greenberg mfl. (2007, s. 332).

5.5 Hvordan bevarer man tillit i virtuelle team over tid?

For å besvare del 2 av vår problemstilling har vi som nevnt delt inn i tre underkategorier, disse reflekterer våre funn fra analysen: lederen av virtuelle team, sosialt miljø i virtuelle team og kvaliteten på IKT-systemer.

Lederen av virtuelle team

Lederen er en av de viktigste faktorene når vi skal se på hvordan man bevarer tillit over tid. Jo lengre varighet det er på prosjektet til virtuelle team, jo mer oppfølging skal det ha. Prosjektene med kort varighet kan klare seg uten spesiell oppfølging, da tilliten er antatt, mens i prosjektene med lang varighet må tilliten bygges gjennom vellykkede forhold som krever tid og dedikasjon (Lukić og Vračar, 2018, s. 14). Nå når de er ferdig med organiseringen og har skiftet fokuset over til å gjennomføre arbeidet som er tildelt, må de gå fra å være individualister til å jobbe som et team. Lederen kan forsterke tilliten som ble skapt under organiseringen ved å åpent erkjenne verdien av arbeidet som ble lagt ned av hver enkelt under denne fasen. Dette kan gjennomføres som en slags virtuell premieseremoni, hvor hver enkelt mottar et diplom med en oppnåelse. Ford og Greenberg (Ford mfl., 2017, s. 6; Greenberg mfl., 2007, s. 332) viser begge til at slike seremonier kan legge til rette for samhold som legger grunnlag for den videre utviklingen av affektiv tillit, som kreves for å bevare tillit.

Hvis virtuelle team-medlemmer har flere oppgaver samtidig, er det sannsynlig at de vil ta seg av de lokale oppgavene først. Hvis dette skjer ofte, vil det kunne oppleves at man hele tiden uteblir eller at arbeidet er forsinket. Gjentatte forsinkelser vil ha en nedslående innvirkning på tilliten i virtuelle team, det vil senke velvilje og integritet innenfor tillit (Greenberg mfl., 2007, s. 332). Andre ting som kan virke forstyrrende er «støy» som kommer fra ledelsen, dette kan for eksempel være uautoriserte arbeidsoppgaver som ikke er tatt med nærmeste sjef i forkant. Derfor kan det være fordelaktig om lederen støtter og skjermer medlemmene i virtuelle team, hjelper dem med eller fjerner lokale arbeidsoppgaver som gjør at de ikke får fokusert på arbeidet i teamet.

Kelley og Kelloway (2012, s. 440) viser til at medarbeiderne i virtuelle team må føle at de har tilliten til lederen for at et virtuelt miljø skal føles støttende. Ved at medarbeiderne føler at tilliten har høy gjensidighet, vil det kunne dempe tvilen og komme dem til gode når man ikke har mulighet til å snakkes ansikt-til-ansikt. Mangel på informasjon fører som regel til usikkerhet. I virtuelle team kan det være vanskeligere å ha en god naturlig informasjonsflyt enn på samlokaliserte arbeidsplasser. På samlokaliserte arbeidsplasser får man informasjonen gjennom flere forskjellige kanaler. Sjefen informerer under morgenmøtet, eller HR-seksjonen sender ut e-post, i tillegg til at informasjon kommer over en matbit på lunsjrommet. Men det hender også at noe blir glemt under morgenmøtet eller vektes til at det ikke er viktig nok for morgenmøtet. Da kan det være at man reddes inn av at man plukker opp informasjonen av en kollega til lunsj eller på tur ut til parkeringsplassen. Ford mfl. (2017, s. 8) viser til viktigheten av at lederen i virtuelle team tar på seg ansvaret av å være en form for samling for informasjon. Lederen må holde alle parter informert til enhver tid. Dette gjelder ledelsen i organisasjonen, medlemmene i virtuelle team og alle eksterne støttespillere. Hvis lederen klarer å opprettholde informasjonsflyten, vil man unngå at tilliten synker på grunn av usikkerheten det skaper om medarbeidere føler at de ikke er oppdatert.

Greenberg mfl. (2007) foreslår at lederen kan prioritere å legge noe innsats i å feire eller lage markeringer når virtuelle team har nådd delmål og eller tidsfrister er nådd. Det anbefales å ikke gjøre dette beskjedent, men på en stolt måte, så alle kan slå seg på brystet og gi hverandre en virtuell klapp på skulderen. Denne praksisen vil hjelpe med å bygge sterke sosiale bånd som trengs for å bygge videre på velvilje som del av affektiv tillit, som er den viktigste formen for tillit på dette stadiet (Greenberg mfl., 2007, s. 333). Som Kirkhaug (2019) beskriver det, er belønning ett av lederens verktøy. Fravær av dette kan føre til at medarbeiderne opplever

å ikke bli sett, og at lederen ikke bryr seg om sine medarbeidere. Ved å løfte fellesskapet og understreke at man når målene sammen, styrkes den kollektive tilhørigheten og følelsen av at organisasjonen verdsetter arbeidet. Det bør også nevnes at lederen må være bevisst på at det ikke blir en overdimensjonert bruk av belønning, og at det blir gjort ved anledninger som gir mening, slik som at teamet når fastsatte mål. Ved fornuftig bruk, vil belønning kunne skape både institusjonell- og affektiv tillit (Kirkhaug, 2019, s. 112-113). Disse markeringene av virtuelle team og bedriften er arenaer hvor man kan sette pris på hverandres innsats. Lederen kan også vurdere å oppfordre til at medlemmene lærer seg å sette pris på hverandres innsats i det daglige. Greenberg mfl. (2007, s. 333) viser til verdien av å bygge opp under en støttende kultur hvor man aldri føler seg alene. I tillegg til å oppfordre virtuelle team til å holde den sosiale kommunikasjonen i gang, vil man samtidig legge til rette for å skape affektiv tillit i teamet. Dette vil også potensielt hjelpe med å bygge bånd for eventuelle fremtidige virtuelle team.

Det siste vi vil ta med, er at lederen med fordel kan skape en kultur for hva som deles utenfor det virtuelle teamet. Tilliten innad i virtuelle team vil få seg et kraftig slag hvis det oppstår brudd på konfidensialiteten. Ettersom slike brudd ikke er fysiske, kan de være vanskelige å oppdage, men hvis de blir kjent, gjør de enorm skade på tilliten innad. En god regel her er at man ikke snakker om problemer og krangler man har med medlemmer i virtuelle team utenfor teamet, eller sagt litt enklere- «man tar skittentøysvasken hjemme» (Malhotra mfl., 2007, s. 62). Her vil lederen kunne sette føringer for hva som deles innad i teamet og ikke. For eksempel kan det gjennomføres en forventningsavklaring hvor alle er til stede og blir enige, for å unngå at det blir forventingsbrudd senere. Dette kan skje med jevne mellomrom, styrt av lederen.

Sosialt miljø i virtuelle team

Det sosiale ved jobben er den viktigste trivselsfaktoren for veldig mange arbeidstakere. Det er her man knytter sosiale bånd som styrker den affektive tilliten. Som vi har lært tidligere, må vi styrke affektiv tillit for at vi skal kunne ha en varig robust tillit i virtuelle team.

Den aller letteste, raskeste og sikreste måten å knytte bånd på, er å møtes fysisk med jevne mellomrom (Kelley og Kelloway, 2012, s. 439). Om dette er en mulighet, bør organisasjonen prioritere både tid og penger for å få gjennomført fysiske møter med jevnlig mellomrom. Dette kan kanskje føles dyrt og unødvendig, men det å rekruttere og utdanne for deretter å

måtte innlemme nye medlemmer inn i virtuelle team, koster også tid og penger, i tillegg til at man vil oppleve en nedgang i produksjon og kvalitet i den tiden det tar å få erstatterne inn i stilling. Kelley og Kelloway (2012, s. 444) poengterer at økt frekvens av ansikt-til-ansikt, fører til økt frekvens på andre områder også, noe som vil være positivt for etableringen av et sosialt miljø. De diskuterer derimot hvor planlagt og regelmessig denne kommunikasjonen bør være. På den ene siden vil planlagt kommunikasjon gi tillit til lederen ved at det blir prioritert ved at det foreligger en plan, og på den andre siden vil tillit skapes ved at denne kommunikasjon blir gjort naturlig ved at medlemmene har en sosial relasjon. Her kan det fort være forskjeller mellom hva enkeltpersoner eller team foretrekker.

Ford mfl. (2017, s. 5) viser til at om ledelsen har god oversikt over de ansattes fødselsdager, navnedager og nasjonaldager som de sender ut som påminnelser til de andre i virtuelle team, er dette en type virkemiddel som er av betydning følelsen av tilhørighet som igjen kan føre til institusjonell tillit. Denne litt «enkle» formen for tillitspoeng, bidrar kanskje til at man føler at organisasjonen bryr seg om den enkelte, men det kan kanskje tenkes at dette blir såpass overfladisk at det ikke betyr noe for bevaringen av tillit. Hacker mfl. (2019, s. 16) viser til at dersom organisasjonen lager en «bedriftswiki» eller intern internettside hvor medlemmene kan legge inn sin trening, utdanning og evner, gjør det er enklere å finne informasjon om sine kolleger. Dette kan øke sjansene for en sterkere opplevelse av evne som er en viktig faktor i både kognitiv- og affektiv tillit. Det kan også bidra til følelsen av en felles historie ved at man enklere kan se hva andre medlemmer har gjort, noe som kan tenkes å være positivt for følelsen i et sosialt miljø og et fellesskap mellom medlemmer (Kelley og Kelloway, 2012, s. 444).

Kvaliteten på IKT-systemer

Vi har tidligere snakket om viktigheten av å kunne stole på kommunikasjonsmidlene man benytter i virtuelle team. At man stoler på den teknologien man bruker, gjør det enklere å planlegge at det virker som det skal hver gang, og at en i tillegg har et alternativ en kan gå til hvis eller når teknologien streiker. På grunn av at kommunikasjonsteknologien skaper så mye mer usikkerhet enn vanlig fysisk interaksjon, ser det ut til å være et intenst behov for svar når man kommuniserer virtuelt (Jarvenpaa og Leidner, 1999, s. 811). Alle har vel kjent på følelsen når man ikke får et svar på en SMS man har sendt og undres om meldingen har gått igjennom? Er den mottatt av mottaker? Har mottakeren sett den? Vil hen ikke svare? Eller er det mobiltelefonen min som er ødelagt? Denne usikkerheten slipper du når du sitter i samme rom og

kommuniserer. Greenberg mfl. (2007, s. 333) peker på forskning som viser at gode standarder på hvordan man kommuniserer, vil bidra til en økt relasjonell tillit. Aldri la et spørsmål fra en kollega «henge i lufta». Svar hvis du kan, eller la han eller henne vite at du har sett spørsmålet og jobber med svaret.

Kommunikasjonsmidler med høy synkronitet basert på faktorer som: overføringshastighet, symbolsett, parallellitet og øvingsevne skal ifølge Hacker mfl. (2019, s. 15) være kommunikasjonsmidler som er bedre for å bygge høyere nivåer av tillit. Her beskriver ikke Hacker hvilken tillit han mener, men slik vi tolker det er det økt affektiv tillit. Kommunikasjonsmidler med høy synkronitet som forenkler meningssammenhengen, er viktig for å hurtig gå over fra initial tillit og over i en dypere form for tillit. Dermed vil kvaliteten på kommunikasjonssystemene til bedriften ha mye å si for hvor tidlig virtuelle team kan gå over i en dypere mer hardfør form for tillit. Det er ikke på teknologibudsjettet organisasjonen bør spare inn hvis de satser på virtuelle team. Det at medlemmene ser de blir prioritert ved at bedriften eller organisasjonen bruker ressurser for å anskaffe best mulige systemer, kan antas å ha positiv innvirkning på den institusjonelle tilliten.

5.6 Oppsummering

I analyse og diskusjonskapittelet har vi presentert funnene fra litteraturutvalget. Dette har vi gjennomført ved å besvare del tre og fire i oversiktskartet. Vi har delt inn livsløpet til virtuelle team i tre faser: Fase en, etablering av virtuelle team, fase to, oppstart av virtuelle team, og fase tre, driften av et virtuelt team. Vi har identifisert de viktigste metodene og tiltakene for å bygge tilliten så bra som mulig i alle disse tre fasene. Her har vi erfart at litteraturutvalget i all hovedsak anbefaler å initialt fokusere mest mulig på kognitiv tillit for deretter skifte fokuset over på affektiv tillit så snart det virtuelle teamet har etablert initial tillit. For de tre fasene har vi identifisert følgende fokusområder: fase en, seleksjon av medlemmer i virtuelle team, seleksjon av ledere og tilrettelegging av IKT-systemer. Fase to, initial tillit, organisering av virtuelle team, utdanning og trening av virtuelle team, oppdragsfokus i virtuelle team, leder-medarbeider relasjonen og sosial kommunikasjon i virtuelle team. Fase tre, lederen av virtuelle team, sosialt miljø i virtuelle team og kvaliteten på IKT-systemer.

Kapittel 6

Konklusjon

Denne studien tar utgangspunkt i at gjensidig tillit er nødvendig for å jobbe effektivt i virtuelle team. Vi har sett på hvordan tillit bygges og opprettholdes i virtuelle team. Selv om graden i avstand mellom team eller bruken av virtuelle medier kan variere på tvers av organisasjoner, prosjekter eller team, vil tilliten som nøkkelen til virtuell teamsuksess bare bli mer aktuell. Dette med bakgrunn i at bruken av teknologiske hjelpemidler og bruken av globalt spredte team øker. Vi har diskutert viktigheten av å utvikle tillit blant virtuelle teamdeltakere i sammenheng med de forskjellige stegene i etableringen av virtuelle team. Organisasjoner og teamledere utfordres til å oppmuntre til utvikling av tillit på sentrale punkter i disse stadiene. Funn understreker at organisasjoner må fortsette å jobbe med organisatoriske støttestrukturer som øker tilliten, og som deretter vil bidra til å fremme kunnskapsdeling og til slutt øke effektiviteten i det virtuelle teamet.

Oppsummert ser vi at det er en stor grad av overensstemmelse i vårt litteraturutvalg om viktigheten av tillit i virtuelle team. Det er også bred enighet om at den initiale tilliten skapes av kognitiv tillit, og at affektiv tillit må prioriteres etter at den initiale tilliten er etablert. Hvis man lykkes med dette, ligger alt til rette for høy, langvarig tillit i virtuelle team. Litteraturutvalget vårt er delt hva angår lederens påvirkning av tillit i virtuelle team. Den eldste litteraturen i utvalget, (Aubert og Kelsey, 2003; Jarvenpaa og Leidner, 1999; Kanawattanachai og Yoo, 2002) ser generelt på hvordan tillit formerer seg i virtuelle team, mens all litteratur etter 2003 fokuserer på hvordan lederen kan påvirke for å forsterke tilliten i virtuelle team. Dette kan tyde på at forskerne innenfor tillit og virtuelle team står samlet om at lederen er kritisk for å kunne skape og bevare tillit i virtuelle team.

For del en av vår problemstilling, «*Hvordan skapes og endres ulike former for tillit i virtuelle team?*», fant vi mange svar i litteraturutvalget. Vi fant relevant informasjon i alle artiklene og har plukket ut relevant informasjon og delt inn i to faser. Fase en, etablering av et virtuelle team, og fase to, oppstartsfasen av virtuelle team. De viktigste punktene vi identifiserte for fase en, er utvelgelsen av lagmedlemmer og leder i virtuelle team. I tillegg er de praktiske forberedelsene av teknologien som virtuelle team må besitte, grunnleggende for å være i stand til å kommunisere. For fase to, identifiserte vi følgende fokusområder. Hvordan gjennomføres oppstarten av virtuelle team med mål om å bygge høyest mulig initial tillit? Deretter organisering, utdanning og trening, oppdragsfokus, leder-medarbeider-relasjonen og til slutt bygging av sosiale relasjoner. Dette er nøkkelpunkter vi har satt for etableringen av tillit for å gjøre det lettere å ta i bruk senere. Man ser tydelig på alle disse fokusområdene hvor viktig rolle lederen har i et virtuelt team, alt utenom utvelgelsen av lederen, er lederen i posisjon til å gripe inn i og være med å påvirke.

For del to av vår problemstilling, «*Hvilke forhold har betydning for å opprettholde tillit over tid?*», fant vi svar i syv av tolv artikler (Ford mfl., 2017; Greenberg mfl., 2007; Hacker mfl., 2019; Jarvenpaa og Leidner, 1999; Kelley og Kelloway, 2012; Lukić og Vračar, 2018; Malhotra mfl., 2007). Vi ser et tydelig skille fra 2007 på dette temaet. Hele seks av syv artikler som gir svar på dette spørsmålet er fra 2007 eller nyere. Funnene for denne fasen organiserte vi også inn i fokusområder. Det første fokuset omhandler lederen og dens oppgaver for å tilrettelegge for langvarig tillit, dette omhandler i all hovedsak utvikling av affektiv tillit. Fokusområde to, handler om videreutviklingen av det sosiale miljøet på arbeidsplassen, da dette også er en viktig faktor for utviklingen av affektiv tillit. Det siste fokusområdet er teknologien. Alle de foregående fokusområdene ikke er mulig å gjennomføre uten midlene for å kommunisere. Vi ser at også i del to av problemstillingen at lederen har en avgjørende rolle.

Avhandlingens funn tyder på at lederens rolle i virtuelle team er avgjørende for tillitsbyggingen. Som vi ser i eldre studier (Jarvenpaa og Leidner, 1999; Kanawattanachai og Yoo, 2002) av virtuelle team, vil man kunne oppnå høy tillit også uten en leder. Problemet med dette er at man sannsynligvis vil få et større antall dysfunksjonelle virtuelle team, da man overlater tillitsbyggingen til tilfeldighetene. Vi har i Figur 6.1 visualisert oppsummering og konklusjon.

Hvordan skapes og endres ulike former for tillit i virtuelle team?		Hvilke forhold har betydning for å opprettholde tillit over tid?
1. Etablering av VT <ul style="list-style-type: none"> ➤ Utvelgelse av lagsmedlemmer og ledere ➤ Tilrettelegging av IKT-systemer 	2. Oppstart av VT <ul style="list-style-type: none"> ➤ Fokus på etablering av initial tillit ➤ Utvikle kognitiv tillit ➤ Organisering av teamet ➤ Utdanning og trening av teamet ➤ Oppdragsfokus ➤ Leder-medarbeider relasjon ➤ Sosial kommunikasjon 	3. Drift av VT <ul style="list-style-type: none"> ➤ Utvikle affektiv tillit ➤ Videreutvikle det sosiale miljøet ➤ Høy kvalitet på IKT-systemer

Figur 6.1: Oppsummering og konklusjon

6.1 I tråd med forventningene

Litteraturstudiet har hatt en todelt problemstilling. Ut fra dette hadde vi noen forventninger til funn i forkant av analysen, blant annet angående personlige relasjoner, utnyttelse av moderne teknologi og lederens tydelige målsetninger.

Møter ansikt-til-ansikt i en tidlig fase for å etablere personlige relasjoner fra starten, var noe vi forventet å finne forskning på. Spesielt med tanke på bevaring av tillit i virtuelle team har litteraturen vært klar på at dette kan være meget fordelaktig hvis man vil ta steget videre fra den initiale tilliten. I litteraturen er det i motsetning til vår forventning satt av bedre tid til denne aktiviteten, og den kan komme senere i prosessen og må ikke etableres helt initialt.

Når det kommer til vår forventning om utnyttelse av moderne teknologi, ser det ut til at vi har truffet godt. Litteraturen ser ut til å være enstemmig i at jo bedre man utnytter teknologien, jo bedre vil de virtuelle teamene jobbe sammen. Funn i litteraturen viser til viktigheten av både høy medierikhet og synkronitet. Kvaliteten på kommunikasjonsplattformene har vist seg å være en viktig faktor for bedriften og påvirker hvor tidlig virtuelle team kan gå over i en dype-
re mer hardfør form for tillit (Hacker mfl., 2019, s. 15).

6.2 Begrensninger ved studien

Først og fremst er arbeidsformen virtuelle team relativt ny, og fortsatt under utvikling med tanke på teknologiske hjelpemidler. Det er mange faktorer som teamstørrelse, organisasjonsstruktur, språk og kulturelle forskjeller, som påvirker muligheten til å bygge tillit. Vi har tatt utgangspunkt i virtuelle team generelt, og sett på en av mange faktorer som påvirker teamsuksessen.

Vi vil også påpeke at mye av litteraturen når det gjelder team, har et normativt preg hvor det gjøres slutninger ut fra forskning om hva som bør vektlegges ved bruk av en slik organisasjonsform. Det trenger ikke nødvendigvis være direkte feil, men samtidig er det vanskelig å etablere lovmessigheter når det gjelder menneskelig atferd. Dette påvirker også vår studie hvor slutningene fra en del av bidragene gjerne kommer med anbefalinger om grep og tiltak som kan være hensiktsmessige, men hvor det samtidig er viktig å understreke at dette ikke er lovmessigheter. Foreslåtte grep og tiltak knyttet til å utvikle tillit, kan være forslag som ikke nødvendigvis har den ønskede effekten, men kanskje må utvikles og tilpasses aktuelle forhold.

6.3 Forslag til videre forskning

Funnene i denne studien understreker betydningen av tillit i virtuelle team og lederens rolle i å skape og opprettholde tilliten. Det er imidlertid fortsatt mye å utforske innen dette feltet, for å utdype forståelsen for hvordan man bygger effektive virtuelle team. Basert på funnene i denne studien og anbefalinger fra litteraturen, foreslår vi følgende områder for fremtidig forskning: lederens rolle og påvirkning, teknologiske løsninger, kulturelle og kontekstuelle faktorer, og utvikling av tillitsbyggende tiltak.

Når det gjelder lederens rolle og påvirkning, kan videre forskning fokusere mer spesifikt på hvordan ledere kan påvirke tillit i virtuelle team. Dette kan inkludere studier som undersøker effektiv lederatferd og strategier for å bygge og opprettholde tillit i ulike stadier av et virtuelt teamprosjekt.

Da teknologi spiller en sentral rolle i virtuelle team, er det viktig å undersøke hvordan ulike teknologiske løsninger kan støtte opp under tillitsutvikling og opprettholdelse. Dette kan rette seg mer spesifikt inn på bruken av avanserte kommunikasjons- og samarbeidsverktøy for å forbedre tilliten og samarbeidet i virtuelle team.

Videre forskning kan også fokusere på å undersøke hvordan kulturelle og kontekstuelle faktorer påvirker tillit i virtuelle team. Dette kan inkludere studier som ser på hvordan forskjellige kulturelle normer og verdier påvirker etablering og opprettholdelse av tillit, samt hvordan teamets geografiske spredning og organisatoriske kontekst påvirker tillit.

Til slutt, utvikling av tillitsbyggende tiltak. For å støtte organisasjoner og teamledere i arbeidet med å etablere og opprettholde tillit i virtuelle team, kan det være verdifullt å undersøke utviklingen av konkrete tiltak og retningslinjer. Dette kan inkludere utvikling og testing av opplæringsprogrammer, retningslinjer for virtuelt teamarbeid og verktøy for å evaluere og måle tillit i virtuelle team.

Videre forskning innenfor disse områdene kan bidra til en dypere forståelse av tillit i virtuelle team og gi praktisk innsikt for organisasjoner og teamledere som ønsker å fremme effektivt samarbeid i virtuelle miljøer. Ved å ta tak i disse forskningsspørsmålene, kan vi fortsette å utvikle kunnskapen som er nødvendig for å håndtere utfordringer og realisere potensialet til virtuelle team i fremtiden.

Bibliografi

- Alvesson, M., & Sandberg, J. (2011). Generating Research Questions Through Problematization. *Academy of Management Review*, 36(2), 247–271.
- Aubert, B. A., & Kelsey, B. L. (2003). Further Understanding of Trust and Performance in Virtual Teams. *Small Group Research*, 34(5), 575–618.
- Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice [Yearly Review of Leadership]. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615–668.
- Baltes, B. B., Dickson, M. W., Sherman, M. P., Bauer, C. C., & LaGanke, J. S. (2002). Computer-mediated communication and group decision making: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 87(1), 156–179.
- Caulat, G., & Pedler, M. (2012). Virtual leadership: Learning to lead differently. *Libri Publishing*.
- 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: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(2-3), 219–232.
- Eikenberry, K., & Turmel, W. (2018). *The Long-Distance Leader: Rules for Remarkable Remote Leadership*. Berrett-Koehler Publishers.
- Ford, R. C., Piccolo, R. F., & Ford, L. R. (2017). Strategies for building effective virtual teams: Trust is key. *Business Horizons*, 60(1), 25–34.
- Greenberg, P. S., Greenberg, R. H., & Antonucci, Y. L. (2007). Creating and sustaining trust in virtual teams. *Business horizons*, 50(4), 325–333.

- Hacker, J. V., Johnson, M., Saunders, C., Thayer, A. L., mfl. (2019). Trust in virtual teams: A multidisciplinary review and integration. *Australasian Journal of Information Systems*, 23.
- Hart, C. (2018). Doing a literature review: Releasing the research imagination.
- Hjertø, K. B. (2013). *Team*. Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode (3. utg.)* Cappelen Damm.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer (4. utg.)* Fagbokforlaget.
- Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1999). Communication and trust in global virtual teams. *Organization science*, 10(6), 791–815.
- Kanawattanachai, P., & Yoo, Y. (2002). Dynamic nature of trust in virtual teams. *The Journal of Strategic Information Systems*, 11(3-4), 187–213.
- Kelley, E., & Kelloway, E. K. (2012). Context matters: Testing a model of remote leadership. *Journal of leadership & organizational studies*, 19(4), 437–449.
- Kipnis, D. (1996). Trust and technology. *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 39–50.
- Kirkhaug, R. (2015). *Lederskap: Person og Funksjon*. Universitetsforlaget.
- Kirkhaug, R. (2019). *Lederskap: Person og Funksjon (2. utg.)* Universitetsforlaget.
- Lukić, J. M., & Vračar, M. M. (2018). Building and nurturing trust among members in virtual project teams. *Strategic Management-International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*, 23(3).
- Lurey, J. S., & Raisinghani, M. S. (2001). An empirical study of best practices in virtual teams. *Information & Management*, 38(8), 523–544.
- Malhotra, A., Majchrzak, A., & Rosen, B. (2007). Leading virtual teams. *Academy of Management perspectives*, 21(1), 60–70.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709–734.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1), 24–59.
- Meyerson, D., Weick, K. E., Kramer, R. M., mfl. (1996). Swift trust and temporary groups. *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 166–195.

- Molstad, M. H., & Aspeli, A. K. G. (2020). *Fjernledelse: Fred, Frihet og Ensomhet?* Gyldendal.
- Pangil, F., & Chan, J. M. (2014). The mediating effect of knowledge sharing on the relationship between trust and virtual team effectiveness. *Journal of Knowledge Management, 18*(1), 92–106.
- Piccoli, G., & Ives, B. (2003). Trust and the unintended effects of behavior control in virtual teams. *MIS quarterly, 365–395*.
- Ridley, D. (2012). The literature review: A step-by-step guide for students.
- Sarker, S., Valacich, J. S., & Sarker, S. (2003). Virtual team trust: Instrument development and validation in an IS educational environment. *Information Resources Management Journal (IRMJ), 16*(2), 35–55.
- Sjøvold, E. (2014). *Resultater gjennom team*. Universitetsforlaget.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in Organizations (8. utg.)* New York: Pearson.
- Zaccaro, S. J., & Bader, P. (2003). E-leadership and the challenges of leading e-teams: Minimizing the bad and maximizing the good. *Organizational dynamics, 31*(4), 377–387.

Vedlegg

Artikler vurdert for kvalifikasjon til litteraturstudie

Tabell: Oversikt over de 33 studiene som ble vurdert. De som ble forkastet er gjennomstreket.

Kelley and Kelloway	2012	Context Matters: Testing a Model of Remote Leadership
Lukić & Vračar	2018	Building and Nurturing Trust Among Members in Virtual Project Teams
DeRosa, Hantula, Kock & D'Arcy	2004	TRUST AND LEADERSHIP IN VIRTUAL TEAMWORK: A MEDIA NATURALNESS PERSPECTIVE
Ford, Piccolo & Ford	2017	Strategies for building effective virtual teams: Trust is key
Jarvenpaa & Leidner	1999	Communication and Trust in Global Virtual Teams
Aubert & Kelsey	2003	FURTHER UNDERSTANDING OF TRUST AND PERFORMANCE IN VIRTUAL TEAMS
Jarvenpaa, Knoll & Leidner	1998	Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams
Greenberg, Greenberg & Antonucci	2007	Creating and sustaining trust in virtual teams
Kanawattanachai & Yoo	2005	Dynamic Nature of Trust in Virtual Teams
Hacker, Johnson, Saunders & Thayer	2019	Trust in Virtual Teams: A Multidisciplinary Review and Integration
Germain	2011	Developing Trust in Virtual Teams
Piccoli & Ives	2003	Trust and the Unintended Effects of Behavior Control in Virtual Teams.
Hung, Dennis & Robert	2004	Trust in Virtual Teams: Towards an Integrative Model of Trust Formation
Brahm & Kunze	2012	The role of trust climate in virtual teams
Mitchell & Ziguers	2009	Trust in Virtual Teams: Solved or Still a Mystery?
Benetytė & Jatušavičienė	2021	BUILDING AND SUSTAINING TRUST IN VIRTUAL TEAMS WITHIN ORGANIZATIONAL CONTEXT
Malhotra, Majchrzak & Rosen	2007	Leading virtual teams
Pangil & Chan	2014	The mediating effect of knowledge sharing on the relationship between trust and virtual team effectiveness
Zou, Huang & Wu	2011	The Construction and Management of Trust Mechanism of Virtual Team: Based on Lifecycle Analysis
Furumo, de Pillis & Buxton	2012	The Impact of Leadership on Participation and Trust in Virtual Teams
Sedrine, Bouderbala & Nasraoui	2020	Leadership style effect on virtual team efficiency: trust, operational cohesion and media richness roles
Contreras, Baykal & Abid	2020	E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go
Mullins, Seutelmieu & Charbonneau	2022	A Qualitative Study of Pandemic-Induced Telework: Federal Workers Thrive, Working Parents Struggle
Yang & Lin	2022	How to enhance workplace climate through telework communication approaches in organizations during the era of changes? Evidences of authentic leaders
Dubé & Robey	2008	Surviving the paradoxes of virtual teamwork
Iacono & Weisband	1997	Developing Trust in Virtual Teams
Coppola & Hiltz	2004	Building trust in virtual teams
Jarvenpaa, Shaw & Staples	2004	Toward Contextualized Theories of Trust: The Role of Trust in Global Virtual Teams
Sarker, Ahuja, Sarker & Kirkeby	2011	The Role of Communication and Trust in Global Virtual Teams: A Social Network Perspective
Kimble	2011	Building Effective Virtual Teams: How to Overcome the Problems of Trust and Identity in Virtual Teams
Jarvenpaa & Shaw	1998	Global virtual teams: Integrating models of trust
Gibson & Manuel	2003	Building Trust
Crisp & Jarvenpaa	2013	Swift Trust in Global Virtual Teams: Trusting Beliefs and Normative Actions

Oversiktskart

Del 1: Informasjon om den utvalgte publikasjonen

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

Del 2: Virtuelle team og tillit

8. Hvordan defineres virtuelle team i litteraturen?
9. Hvordan defineres tillit?
10. Hvilke typer tillit finnes i litteraturen?

Del 3: Hvordan skapes og endres ulike former for tillit i virtuelle team?

11. Hvordan legger man til rette for å skape tillit ved etableringen til et virtuelt team?
12. Hvordan skaper man tillit under oppstarten av et virtuelt team?

Del 4: Hvilke forhold har betydning for å opprettholde tillit over tid?

13. Hvordan bevarer man tillit i virtuelle team over tid?

Prisma guidelines

