

7468

7502

6877

BCR3103

Bacheloroppgave

Innleveringsdato: 31.05.2021

Antall ord: 16 348

Teamarbeid fra hjemmekontor under koronapandemien



Foto: <https://pixabay.com/illustrations/home-office-video-conference-homework-5230717/>

Institutt for ledelse og organisasjon

Høyskolen Kristiania

Vår 2021

«Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.»

Forord

Denne oppgaven markerer avslutningen av bachelorgraden vår i HR og Personalledelse ved Høgskolen Kristiania. Kunnskapen vi har tilegnet oss de siste tre årene har utviklet oss og skapt nye interesser som vi vil ta med videre inn i arbeidslivet og videre studier.

Vi er opptatt av teamarbeid og merket selv at det ble mer utfordrende å samarbeide fra hver vår skjerm da pandemien inntraff. Dette vekket en interesse i oss for å undersøke hvordan de som faktisk arbeider i team har blitt påvirket av å sitte for seg selv på hjemmekontor.

Som gruppe har vi jobbet regelmessig og har samarbeidet godt. Det har vært en lærerik og til tider en utfordrende prosess da vi selv også har jobbet på hvert vårt hjemmekontor. Det har uten tvil åpnet øynene våre for hvordan det er å jobbe sammen i team både gjennom vårt gruppearbeid, men også fra teorier og informasjon fra informantene. Vi er stolte over jobben som er gjort og resultatet av oppgaven.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder, Rune Bjerke som har vært til stor hjelp med råd og inspirasjon under skriveprosessen. Vi vil også takke informantene som tok seg tid til å stille opp til intervju med deres synspunkter og meninger. Tusen takk for deres engasjement og bruk av tid for å gjøre vår bacheloroppgave interessant.

God lesning!

Oslo, 27.mai 2021

Sammendrag

Denne bacheloroppgaven undersøker hvordan velfungerende team har blitt påvirket av å bli plassert på hjemmekontor under koronapandemien. Det er et tema som ikke har vært forsket mye på fordi det bare er litt over ett år siden hjemmekontor ble en realitet for flere arbeidsplasser. Hensikten med oppgaven var å finne ut hvordan suksesskriteriene for velfungerende team har blitt påvirket og hvordan team har greid å opprettholde et godt teamarbeid fra hvert sitt hjemmekontor. Gjennom en kvalitativ studie har vi besvart problemstillingen *“Hvordan opplever teammedlemmer at teamarbeid har endret seg fra før pandemien i kontorlokaler til under pandemien på hjemmekontor?”*.

Vi valgte å bruke dybdeintervju som innsamlingsmetode, der vi intervjuet seks personer som arbeider i forskjellige team. Etter å ha kodet og kategorisert innsamlet data basert på analyse spørsmålene og temaene, kom det frem flere interessante funn. Dette gjorde det mulig for oss å kunne svare på problemstillingen.

Vi konkluderte med at suksesskriteriene kommunikasjon og samhold er de som har endret seg mest, samt at effektiviteten har økt. Årsaken er at den spontane uformelle praten i gangene på kontorene er forsvunnet og det er vanskelig å utføre sosiale aktiviteter fra hvert sitt hjemmekontor. Derimot er det tydelig at teamarbeidet er blitt mer effektivt fra hjemmekontor siden det er mindre distraksjoner.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	6
1.1 Bakgrunn for oppgaven.....	6
1.2 Formålet med oppgaven	7
1.3 Problemstilling og analysespørsmål.....	7
1.4 Avgrensninger	8
2.0 Teori	9
2.1 Team.....	9
2.1.1 Formål med teamarbeid.....	10
2.1.2 utfordringer med teamarbeid.....	11
2.2 Suksesskriterier for et velfungerende team	12
2.2.1 Kommunikasjon	12
2.2.2 Kunnskapsnivå	13
2.2.3 Gjensidig støtte	15
2.2.4 Koordinasjon	15
2.2.5 Innsats	16
2.2.6 Samhold.....	16
2.3 Virtuelle team	17
2.3.1 Fordeler med virtuelle team:	18
2.3.2 utfordringer med virtuelle team	19
2.4 Teoretisk modell.....	19
3.0 Metode	20
3.1 Valg av metode og design.....	21
3.2 Datainnsamling	21
3.3 Utvalg	22
3.3.1 Rekruttering	22
3.4 Utvikling av intervjuguide.....	23
3.4.1 Innledningsspørsmål.....	24
3.4.2 Analysespørsmål 1: Hva kjennetegner et velfungerende team?	24
3.4.3 Analysespørsmål 2: Hvilke utfordringer medbringer hjemmekontor for teamarbeid?	25

3.4.4 Analyse Spørsmål 3: Hvilke tiltak har blitt gjort for å opprettholde et godt virtuelt teamarbeid?	30
3.5 Gjennomføring av intervju	31
3.6 Kvalitetssikring	31
3.6.1 Reliabilitet	31
3.6.2 Validitet	32
3.6.3 Bekreftbarhet	33
3.6.4 Mulige feilkilder	33
3.7 Koding og analyse	34
3.8 Etikk og anonymitet	35
4.0 Funn og diskusjon.....	36
4.1 Hva kjennetegner et velfungerende team?.....	36
4.2 Hvilke utfordringer medbringer hjemmekontor for teamarbeidet?.....	38
4.3 Hvilke tiltak har blitt gjort for å opprettholde et godt virtuelt teamarbeid?.....	50
5.0 Konklusjon.....	52
6.0 Anbefaling om gjennomføring av virtuelle team	53
7.0 Kritikk av egen forskning.....	55
8.0 Videre forskning	56
9.0 Litteraturliste	59
Vedlegg 1. Intervjuguide.....	61
Vedlegg 2. Funntabell	68

1.0 Innledning

I dette kapitlet vil det bli redegjort for formål med oppgaven, bakgrunn for oppgaven, problemstilling og avgrensninger.

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Da korona pandemien kom til Norge i mars 2020 ble flere arbeidsplasser stengt og det ble påbud om å holde en meters avstand. Derfor måtte alle ansatte være på hjemmekontor som har ført til en endret arbeidshverdag. En undersøkelse viser at 8 av 10 ansatte savner det faglige og sosiale fellesskapet når de er på hjemmekontor (Akademikerne 2021). Vi som gruppe fikk selv erfare under koronapandemien at samarbeid gjennom digitale kommunikasjonsplattformer som Zoom og Teams kunne være utfordrende, og endringene i hverdagen ble store. Det kommer frem i en undersøkelse av NHO (Revfem 2021) at ca 40 % av Norges arbeidsplasser kan utføres fra hjemmekontor. Dette viser at omstillingen gjelder mange og i den samme undersøkelsen kom det også frem at det kun er 4 % som ønsker å ha hjemmekontor som en fast arbeidsform (Revfem 2021). Derimot er det over halvparten som ønsker seg en kombinasjon av å være hjemme og på jobb (Revfem 2021). Dette vekket en interesse i oss om å undersøke hvordan team i organisasjoner har blitt påvirket av at den fysiske tilstedeværelsen og kontakten har blitt brutt og det meste foregår over digitale kanaler.

Etter å ha gjort researcharbeid over en lenger periode kom vi over suksesskriterier som må være på plass for å være et velfungerende team. Disse suksesskriteriene ble vi nysgjerrige på fordi vi ville finne ut om de har blitt påvirket under koronapandemien når teammedlemmer ikke arbeider fysisk sammen. Er det noe som er bedre eller har noe blitt verre? Vi er dermed interessert i å se på hvilken innvirkning reduksjon av det fysiske oppmøtet har på velfungerende team i organisasjoner hvor de i stor grad har måttet tilpasse seg den digitale hverdagen.

Overordnet tema i denne bacheloroppgaven er velfungerende team, hvor hovedtemaene er suksesskriteriene for å være et velfungerende team, som er: kommunikasjon, kunnskapsnivå, gjensidig støtte, koordinasjon innsats og samhold. Et annet tema i oppgaven er virtuelle team, som er definisjonen på team når de må samarbeide over digitale plattformer (Einarsen, Martinsen og Skogstad 2019, 248-249).

1.2 Formålet med oppgaven

Som tidligere nevnt har koronapandemien skapt en betydelig omstilling for arbeidshverdagen og det har medført svært mange endringer for både organisasjoner og de ansatte. Formålet med oppgaven er å styrke kunnskap gjennom å analysere hvordan suksesskriterier for velfungerende team har blitt påvirket av hjemmekontor under koronapandemien, for å få en dypere innsikt i fordelene og utfordringer det fører med seg.

Det er lite tidligere forskning på hvordan hjemmekontor og koronasituasjon har påvirket teamarbeid, men det er forsket mye på hvilke kriterier som skal til for å oppnå suksess i teamarbeid. Dermed ønsker vi til slutt i oppgaven å fremme forslag til strategier og tiltak for hvordan team skal ha best mulig forutsetning for å oppnå suksess også fra hjemmekontoret. Strategier og tiltak blir utviklet basert på problemstillingen, teorien og funnene fra intervjuene.

1.3 Problemstilling og analyse spørsmål

Hoegl og Gemuenden (2001, 45) sier at et velfungerende team øker suksessen til innovative prosjekter, og er dermed avgjørende for organisasjoner. På grunn av begrensninger gjennom koronapandemien og ny praksis med hjemmekontor, er det derfor interessant med følgende problemstilling:

Hvordan opplever teammedlemmer at teamarbeid har endret seg fra før pandemien i kontorlokaler til under pandemien på hjemmekontor?

Med denne problemstillingen vil vi gå i dybden på hvilke suksesskriterier som må være til stede i et velfungerende team. For å videre undersøke om disse suksesskriteriene endres med krav om å arbeide over digitale plattformer. Problemstillingen brytes ned i mer detaljerte analysespørsmål og svarene vil samlet gi svar på problemstillingen. Følgende analysespørsmål er utformet:

A1 - *Hva kjennetegner et velfungerende team?*

A2 - *Hvilke utfordringer medbringer hjemmekontor for teamarbeidet?*

A3 - *Hvilke tiltak har blitt gjort for å opprettholde et godt virtuelt teamarbeid?*

Analysespørsmål 1 ble utarbeidet på bakgrunn av at vi ville få frem informantene sitt syn og meninger om hva som må være på plass for å være et velfungerende team. For å kunne sammenligne deres svar opp mot teorien. Analysespørsmål 2 tar for seg utfordringene knyttet til suksesskriteriene for å være et velfungerende team på hjemmekontor. Med dette spørsmålet var det ønskelig å finne ut hva som har vært den største forskjellen fra å samarbeide i kontorlokaler til hjemmekontor. Analysespørsmål 3 skal hjelpe å besvare problemstillingen i forhold til hvilke løsninger de har implementert for å kunne fungere like godt på hjemmekontor.

1.4 Avgrensninger

Teorigrunnlaget er knyttet opp til suksesskriterier for team, men også virtuelle team fordi det er begrenset med informasjon om teamarbeid på hjemmekontor under koronapandemien. Oppgaven inkluderer ikke en spesiell type bransje fordi det var et ønsket å få et bredere perspektiv på hvordan hjemmekontor oppleves. For å avgrense oppgaven ytterligere velger vi å ikke ta for oss lederperspektivet. Derfor er det valgt å gjennomføre dybdeintervjuer med seks personer som alle jobber i ulike team. Vi tror at dette vil gi oss bedre innsikt på den generelle oppfatningen av omstillingen, enn om vi hadde tatt for oss kun ett team. Vi vil da kunne sammenligne de ulike perspektivene opp mot hverandre, for å

til slutt kunne besvare problemstillingen. Problemstillingens sentrale begreper er definert og forklart underveis i oppgaven.

2.0 Teori

I dette kapitlet presenteres det teoretiske grunnlaget for oppgavens tema og problemstilling.

Teorikapitlet har flere funksjoner i denne bacheloroppgaven. En av funksjonene er å identifisere nøkkelbegreper som temaer til koding i analysedelen. Dette er for å forstå hvilke kriterier og prosesser som fører til velfungerende team. En annen funksjon er å illustrere en modell som gjenspeiler teorien og viser hva som skal til for å være et velfungerende team. Med hjelp av denne teoretiske modellen vil det bli utformet en intervjuguide basert på nøkkelbegrepene fra teorien. Ved å utforme intervjuguide basert på denne teoretiske modellen kan det gi svar på om forutsetningene for å være et velfungerende team har blitt forandret når de samarbeider ved hjemmekontor. Derfor vil også teori om virtuelle team bli anvendt i teorikapitlet.

Det teoretiske grunnlaget for denne bacheloroppgaven er Levin og Rolfsen (2015), Martin Hoegl og Hans Georg Gemuenden (2001). Samt andre relevante teorier, artikler og bøker. Først gjøres det rede for team, og hva som er formålet og utfordringer med teamarbeid. Deretter går vi inn på teorien til Hoegl og Gemuendens Teamwork Quality og de suksesskriteriene som vektlegges for å være et velfungerende team som også blir illustrert i den teoretiske modellen. Til slutt presenteres virtuelle team.

2.1 Team

Levin og Rolfsen (2015, 52) sier at et team består av minst to personer som samarbeider over tid, som har ansikt- til-ansikt-relasjoner for å utføre arbeidsoppgaver og samarbeider mot et felles mål. Dette støttes opp av Glasø og Thompson (2016, 52) som sier at et team

føler en større grad av forpliktelse til et felles mål, og i stor grad er avhengig av hverandre. Med andre ord er det en gruppe som jobber sammen med felles ansvar for å oppnå ønskede resultater.

Kaufmann og Kaufmann (2015, 333) sier at å jobbe i et team bidrar til bedre resultater enn det en får til gjennom individuell organisering av arbeidet. Det vil si at et team som består av flere individer og har forskjellige kompetanse og tenkemåter, kan bidra til større suksess for en organisasjon enn det et individ ville gjort alene.

2.1.1 Formål med teamarbeid

Team er en krevende arbeidsform og bør ikke velges hvis det ikke er hensiktsmessig, dette vurderes basert på de gitte arbeidsoppgavene (Levin og Rolfsen, 2015, 52). Levin og Rolfsen (2015, 53) presenterer forskjellige grunner for når det er hensiktsmessig med team. En av grunnene til å velge team er hvis oppgavene er sammenvevde. Det vil si at det vil ta lang tid å skaffe seg et overblikk over problemet, definere det og avgrense før problemet kan løses. Disse sammenvevde oppgavene kan være vanskelig å dele opp i mindre deler, for så å dele ut til enkeltpersoner. For eksempel bygging av leilighetskompleks vil det være behov for ulik kompetanse, som en arkitekt og en elektriker. I slike tilfeller vil det lønne seg å være et team for å ta fatt på helheten sammen.

En annen av Levin og Rolfsens (2015, 53) grunner for når det er hensiktsmessig å samarbeide som et team er hvis oppgaven krever stor grad av kreativitet og nyskapning. Videre påstår de at et team kan sammen produsere flere ideer enn det én person ville gjort alene. En tredje grunn for å bruke teamarbeid er for å kontinuerlig utvikle og dele kompetanse med hverandre. Slik at det ikke bare er et fåtall som behersker et kompetanseområde (Levin og Rolfsen 2015, 54). Dette vil si at hvis et team som deler både kunnskap og kompetanse med hverandre vil etablere en effektiv læringsarena (Levin og Rolfsen 2015, 54).

Et viktig argument for å arbeide i et team i organisasjoner er at flere organisasjoner opplever at de har behov for tverrfaglighet for å kunne få løst sammensatte oppgaver (Levin og Rolfsen, 2015, 54). Teamarbeid vil være lønnsomt når oppgavene er for komplekse, uoversiktlig og har behov for ulik kompetanse (Levin og Rolfsen 2015, 54). Selv om et team kan løse arbeidsoppgaver bedre sammen hvis de er for omfattende betyr det ikke nødvendigvis at det er garantert suksess. Det kommer an på hvordan teamet arbeider sammen. I neste avsnitt skal vi se på utfordringer som kan oppstå i teamarbeid, og som kan resultere i at de ikke presterer som forventet.

2.1.2 Utfordringer med teamarbeid

De fleste team møter på utfordringer og Levin og Rolfsen (2015, 177) sier at i hardtarbeidende team vil konflikter være normalt. Med dette menes at team som ikke har konflikter, er et team som ikke kjenner hverandre godt og som har problemer med å si seg uenig. Konflikter som kan oppstå i team kan være både positivt og negativt. Det positive med konflikter i team er at medlemmene blir tvunget til å tilegne seg nye måter å tenke på (Levin og Rolfsen 2015, 177). Dette gjør at ulike perspektiv og syn kommer frem og hvis det blir utnyttet riktig kan det skape nye ideer og kreativitet (Levin og Rolfsen 2015, 177). Derimot er det negative at konflikter kan skape splittelser i teamet og være ødeleggende for teamet ved at det kan føre til at kommunikasjon og koordinering ødelegges, som igjen kan føre til at beslutninger hindres og at relasjonene i teamet blir påvirket negativt (Levin og Rolfsen 2015, 178).

Andre utfordringer som team kan møte på er sosial loffing; "Sosial loffing er reduserte prestasjoner fra individer som handler som en del av en gruppe (Hjertø 2013, 106). For eksempel om en eller flere av teammedlemmer tenker at innsatsen deres ikke har noen betydning. Det kan føre til at de ikke gir full innsats fordi de kan tenke at andre gjør oppgaver for dem. Ifølge Hjertø (2013, 106) er sosial loffing avhengig av hvor høy grad av ansvarlighet medlemmene i teamet føler de har. Dette tyder på at i et team hvor alle føler en tilhørighet og ansvarlighet, vil det være mindre mulig at noen sluntrer unna.

2.2 Suksesskriterier for et velfungerende team

I foregående avsnitt ble ulike teorier om team, formål med teamarbeid og utfordringer med teamarbeid presentert. I dette kapittelet blir teorien om Teamwork Quality av Hoegl og Gemuenden (2001) presentert, som tar for seg seks suksesskriterier for å være et velfungerende team. Heretter vil Teamwork Quality bli forkortet til TWQ. Disse seks suksesskriteriene er det teoretiske grunnlaget for oppgaven: kommunikasjon, kunnskapsnivå, gjensidig støtte, koordinasjon, innsats og samhold. Suksesskriteriene omhandler både det sosiale og det oppgaverelaterte i team. I denne studien skal det ses nærmere på hvordan suksesskriteriene har forandret seg fra hvordan det var før koronapandemien, sammenlignet med hvordan det er på hjemmekontor under pandemien. Hoegl og Gemuendens teori er fra 2001, derfor vil det suppleres med andre nyere teorier og artikler.

2.2.1 Kommunikasjon

Ifølge Hoegl og Gemuenden (2001, 437) er kommunikasjon det viktigste elementet i team. God kommunikasjon gjør at det blir lettere for teammedlemmene å få til et godt samarbeid. Dette støttes opp av Gjørund og Huseby (2016, 64) som mener at kommunikasjon bidrar til å holde mennesker sammen, og at de føler de er i et fellesskap og er i stand til å samhandle.

Hoegl og Gemuenden (2001, 437) beskriver at kvaliteten på kommunikasjon kan beskrives i form av frekvens, formalisering, struktur og åpenhet. Frekvens refererer til tidsbruken teammedlemmene bruker på å kommunisere (Hoegl og Gemuenden 2001, 437). Graden av formalisering beskriver hvor spontant medlemmene er i stand til å snakke til hverandre, hvor det skilles mellom formell og uformell kommunikasjon. Den formelle kommunikasjonen krever større grad av planlegging før kommunikasjonen kan skje, som planlagte møter eller skriftlige rapporter. Derimot regnes uformell kommunikasjon som den mer spontane kontakten, som samtaler i gangen eller raske telefonsamtaler. Hoegl og

Gemuenden (2001, 437) presiserer at det er den uformelle spontane kommunikasjonen som har vist seg å være avgjørende for arbeid i team, det gir rom for å dele og diskutere ideer med teammedlemmene raskt og effektivt. Struktur referer til om medlemmene kan direkte kommunisere med hverandre eller om de må gjennom flere ledd for å formidle informasjonen gjennom for eksempel en teamleder. For teamets kvalitet er det også avgjørende at medlemmene kommuniserer åpent med hverandre og ikke holder tilbake informasjon. Ved deling av informasjon fører det til økt kunnskap generelt for teamet og ulike erfaringer kan deles (Hoegl og Gemuenden 2001, 437).

Brønn og Arnulf (2019, 275) poengterer viktigheten av dialog i et team. Det handler om å ha en balanse mellom egne interesser og andres synspunkter, samt være åpen for spørsmål og motforestillinger uten at det skal forstyrre gruppens fremdrift. Dialog påvirkes av hvordan teamets møter og samlinger er organisert på og hvordan man oppfatter relasjonene i gruppen (Brønn og Arnulf 2019, 276). Assmann (2008, 42) støtter opp dette og sier at effektiv toveiskommunikasjon er nødvendig i teamarbeid for å redusere muligheten for misforståelser. I neste punkt gjøres det rede for hvorfor det er viktig at det er forskjellig kunnskapsnivå i team.

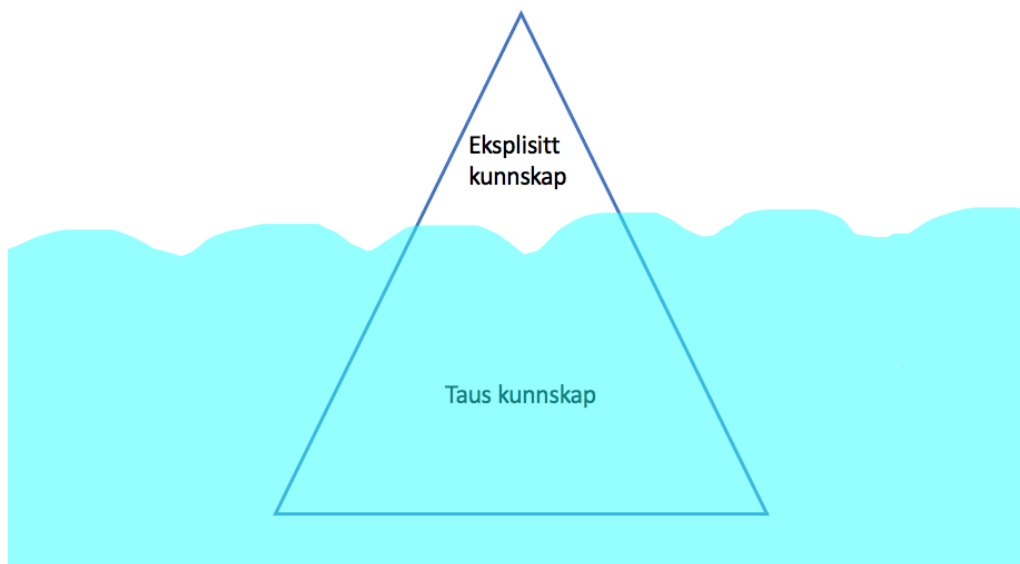
2.2.2 Kunnskapsnivå

Hoegl og Gemuenden (2001, 437) mener at det er en suksessfaktor at teammedlemmene har ulike ekspertiseområder for at team skal fungere best mulig. Formålet med ulikt ekspertiseområde er at alle skal kunne komme med sine synspunkter og ideer uten at andre dominerer og tar alle beslutninger. Det er viktig for TWQ at ideer og bidrag til teamets oppgaver samsvarer med teammedlemmenes kunnskapsnivå og erfaring (Hoegl og Gemuenden 2001, 437). Ved å ha ulik kunnskap kan det overføres til de andre, slik at det ikke er én person som vet alt, men at alle har ulik kunnskap som er nyttig for hverandre. Det vil alltid være mer behov for en type kunnskap enn andre, men det er likevel relevant for teamet å ha andre typer ideer, syn og erfaringer fra de som ikke har samme kunnskapsfelt. Derimot mener Sjøvold (2014, 237) at ekspertise kan misbrukes med ekspertmakt. I

områder med lite kompetanse er det lett å la seg overtale av andre og legge sin egen skepsis og kritiske holdninger til side (Sjøvold 2014, 238).

Når det kommer til kunnskapsdeling, finnes det taus og eksplisitt kunnskap. Taus kunnskap er kunnskap som vi har, men som er vanskelig å sette ord på. For eksempel å kunne svømme er lettere å demonstrere enn å forklare med ord. Eksplisitt kunnskap er den synlige kunnskapen vi mennesker har som er verbal, som er lett å forklare til andre gjennom ord (Nonaka 1994, 16).

De to forskjellige typer av kunnskap illustrerer Nonaka (1994) med et isfjell:



Figur 2.1. Isfjell, Nonaka 1994

Det er en liten del av selve isfjellet som er over vann og det illustrerer den eksplisitte kunnskapen, mens resten er under vann og illustrerer den tause kunnskapen. Dette isfjellet viser at det er en liten del av vår kunnskap som er synlig og er lett å sette ord på, mens resten av kunnskapen vi mennesker besitter er taus (Nonaka 1994, 16). For å kunne dele den kunnskapen individene i et team besitter er det viktig at medlemmene i teamet støtter hverandre og hjelper hverandre med å dele kunnskap (Nonaka 1994, 16). Dele kunnskap og støtte hverandre henger sammen. Derfor vil neste avsnitt ta for seg hva Hoegl og Gemuenden (2001) sier om gjensidig støtte.

2.2.3 Gjensidig støtte

Et annet avgjørende komponent for TWQ ifølge Hoegl og Gemuenden (2001, 437-438) er at medlemmene viser gjensidig støtte til hverandre. Teammedlemmene bør vise hverandre respekt og hjelpe hverandre med å dele kunnskap slik at teamet utvikler seg og blir enda sterkere. Ved å overse hverandre svekkes samarbeidet, som igjen slår negativt ut for teamet. Det fører også til mer frustrasjon og mistillit i teamet. Ved å heller dele kompetanse og støtte hverandre økes kvaliteten betraktelig i teamet (Hoegl og Gemuenden 2001, 439).

Hjertø (2013, 222) sier at hvis det er tillit og alle har en støttende holdning i team vil det skape et mellommenneskelig forhold som vil gi psykologisk trygghet. Levin og Rolfsen (2015, 54) mener det er spesielt viktig å sikre gode prosesser for å øke tillit og respekt der medlemmene i et team er veldig ulike. Teammedlemmene skal kunne føle at de er synlige og aktive uten å frykte for negativ utvikling av selvbilde og karriere (Hjertø 2013, 222). Hvis teammedlemmene støtter hverandre, er det lettere å ta på seg utfordringer uten å være redd for negative konsekvenser. For at trygghet og støtte skal ha maksimal effekt på læring i gruppen er det viktig å ta på seg utfordrende oppgaver (Hjertø 2013, 223) Det fører til at teamet utvikler seg og ikke havner i komfortsonen hvor arbeidsoppgavene er for enkle. Å være trygg i teamet har positiv effekt på både teamets resultater og opplevelse av kreativitet og læring. (Hjertø 2013, 223).

2.2.4 Koordinasjon

Hoegl og Gemuenden (2001) sier at et team jobber sammen for et overordnet mål som organisasjonen har satt seg, da er de ofte nødt til å dele inn oppgaver individuelt for å sammen nå et felles mål. Derfor er det viktig at hele teamet har en samlet forståelse for hva som skal bli gjort og er enig om struktur, tidsplan og budsjett (Hoegl og Gemuenden 2001, 437). Teamet må dermed utvikle en felles oppgaverelatert målstruktur, slik at alle vet hva de skal gjøre, selv om de arbeider individuelt for teamets mål. Det Hoegl og Gemuenden skriver i artikkelen fra 2001, støttes opp av nyere kilde: Wheelan (2016, 36) som sier at team med høy ytelse trenger at hver av medlemmene har en klar forståelse for rollen de har fått tildelt. I tillegg til at medlemmene har kunnskapen for å fullføre den gitte oppgaven samt må være enig i og godta den tildelte rollen. Selv om hver enkel skal

ha hver sin rolle i et team sier Hjertø (2013, 30) at det vil alltid være et felles ansvar for gruppens resultater. Ved å delegere oppgaver til hver enkelt, men i tillegg vær åpen for å hjelpe andre når det trengs vil det føre til at teamet lettere oppnår effektive resultater (Hjertø 2013, 30).

2.2.5 Innsats

Hoegl og Gemuenden (2001, 438) skriver at innsats har noe å si for om et team er velfungerende eller ikke. Det som er viktig for å være et velfungerende team er at alle medlemmene er enige om hvilken innsats som må gis i teamet. Ulike mennesker kan ha ulikt syn på hvor mye innsats som skal til. Dette hevder også Kaufmann og Kaufmann (2015, 113) som sier at selv om individer har samme forutsetningen for å utføre en handling er det forskjeller i innsatsen fra hvert enkelt individ. Hoegl og Gemuenden (2001, 438) mener at for å kunne fungere godt som et team og unngå konflikter er det viktig at alle i teamet blir enig om felles forståelse, forventninger og oppførsel for teamet. Hvis det er høyt nivå av innsats fra alle i teamet vil det øke kvaliteten på teamet (Hoegl og Gemuenden 2001, 438).

2.2.6 Samhold

Det siste suksesskriteriet er samhold. Samhold i team referer til hvor mye teammedlemmene ønsker å være en del av teamet. Hoegl og Gemuenden (2001, 438) skiller mellom 3 ulike samholdsfaktorer for å være et bra team. Den første samholds faktoren (1) er mellommenneskelig tiltrekningen av medlemmer. Den andre faktoren (2) er om medlemmene har en forpliktelse til arbeidsoppgavene, og den siste og tredje samholdsfaktoren (3) er om medlemmene har teamspirit, om de er motiverte for å være i teamet.

Samholdet er positivt relatert til teamets produktivitet og effektivitet (Hoegl og Gemuenden 2001, 438). Hoegl og Gemuenden (2001, 438) sier at hvis medlemmene mangler en følelse

av felleskap og tilhørighet og hvis det er lite ønske om å holde teamet gående er det vanskeligere å få til et godt samarbeid. Dermed er samholdet og de tre faktorene viktig å være bevisst på for å kunne opprettholde et godt samarbeid og for å oppnå en høy grad av TWQ (Hoegl og Gemuenden 2001, 438). Har teamet et bra forhold fører også det til en bedre kommunikasjon som igjen gir god koordinasjon i teamet (Hoegl og Gemuenden 2001, 438). Ved å jobbe i team øker motivasjonen for å bli med i andre prosjekter i fremtiden, samt man tilegner seg ny kunnskap og ferdigheter.

Hjertø (2013) beskriver i likhet med Hoegl og Gemuenden (2001) at samhold er “gruppens tilbøyelighet til å knytte sosiale bånd, noe som fører til at gruppen henger sammen og forblir samlet” (Hjertø 2013, 223). En ulempe med høyt samhold er at det kan føre til gruppetenkning der beslutninger tas for å bevare harmonien i teamet, som kan gjør det vanskelig å skille seg ut og komme med andre synspunkter (Einarsen, Martinsen og Skogstad 2019, 247).

2.3 Virtuelle team

De seneste årene har det vært en stor teknologisk utvikling, som har påvirket hvordan team jobber (Levin og Rolfsen 2015, 147). Årsaken til at virtuelle team har blitt tatt mer i bruk er økt vekst i informasjon, personer og varer som sendes over store avstander, altså globalisering (Assmann 2008, 142). Virtuelle team er en gruppe som arbeider sammen på tvers av sted, tid og organisatoriske grenser, med begrenset kontakt (Einarsen, Martinsen og Skogstad 2019, 248-249). I virtuelle team foregår samarbeidet over videokonferanse, chatterom og over andre IT-løsninger. Det er enda ikke forsket mye på hvordan Covid-19 og hjemmekontor har påvirket hvordan team arbeider, men det er gjort tidligere forskning for virtuelle team som kan sammenlignes med dagens situasjon.

Levin og Rolfsen (2015, 148) stiller spørsmål om den virtuelle tilstedeværelsen er like godt som ansikt- til-ansikt-relasjoner med tanke på utviklingen av følelsesmessige forbindelser som er viktig for teamarbeid. Ifølge en studie for hvordan virtuelle team skal bli mest

effektive kom de frem til at virtuelle team bør legge stor vekt på relasjonsbygging og samhold i starten av teamarbeidet (Hjertø 2013, 37). God relasjonsbygging og samhold virket positivt over til koordinering av teamets arbeid som igjen førte til økt effektivitet som også resulterte i økt jobbtilfredshet. Hjertø (2013, 38) mener videre at for at virtuelle team skal være like gode på gruppesamhold som team med ansikt til ansikt relasjoner, bør det legges ekstra stor vekt på relasjonsbygging og samhold. Levin og Rolfsen (2015) legger til at: "Mangel på ansikt-til-ansikt-relasjoner gjør at tette, emosjonelle bånd vanskelig kan knyttes, og det tette, daglige samlivet i teamet kan aldri substitueres med et bilde på en skjerm eller lyden fra en høyttaler" (Levin og Rolfsen 2015 ,155).

2.3.1 Fordeler med virtuelle team:

Det er flere fordeler med virtuelle team, blant annet at et team kan arbeide sammen selv om de er geografisk spredt. Ved bruk av virtuelle samarbeid blir teamet frigjort fra begrensninger som tid og sted. (Levin og Rolfsen 2015, 149).

Virkingen av ny teknologi er både positiv og negativ, det avhenger av hvordan teknologien blir utnyttet. Hvis det er gode systemer for hvordan teamet kommuniserer, vil det gjenspeile i hvor godt teamet samarbeider virtuelt (Levin og Rolfsen 2015, 147). Ved bruk av digitale kommunikasjonsplattformer er det lettere å være en del av ulike nettverk uten at det krever for mye ressurser (Jacobsen og Thorsvik 2019, 290). Jacobsen og Thorsvik (2019) mener også som Levin og Rolfsen (2015) at ny teknologi åpner for nye muligheter, men hvordan de utnyttes bestemmes av hvordan organisasjonen bruker teknologien (Jacobsen og Thorsvik 2019, 290).

Det kan også ses på som en fordel at den sosiale statusen viskes bort i virtuelle team, ved at alle fremstår som mer like gjennom å samles foran skjermene sine, der klesstil, kjønn, alder og kroppsspråk blir usynliggjort (Levin og Rolfsen 2015, 149). Fokuset blir lagt over på hva som blir kommunisert og de som vanligvis har en lavere status har lettere for å uttrykke sine meninger virtuelt (Levin og Rolfsen 2015, 149). På den andre siden kan det også føre til at

de som bedre behersker mediet, svarer først og kommer først med ideer vil få en høyere status rolle, som igjen kan slå negativt ut for dem som ikke håndterer teknologiske systemer like godt (Levin og Rolfsen 2015, 149).

En annen fordel ved bruk av virtuelle team er at organisasjonen kan skaffe seg de folkene som trengs uavhengig av hvor de befinner seg (Hjertø 2013, 37). Dette fører med seg at organisasjoner reduserer reisekostnader og tidsforbruk. Det er også enklere å skaffe de best kvalifiserte teammedlemmene hvis lokasjon ikke har noe å si (Hjertø 2013, 37).

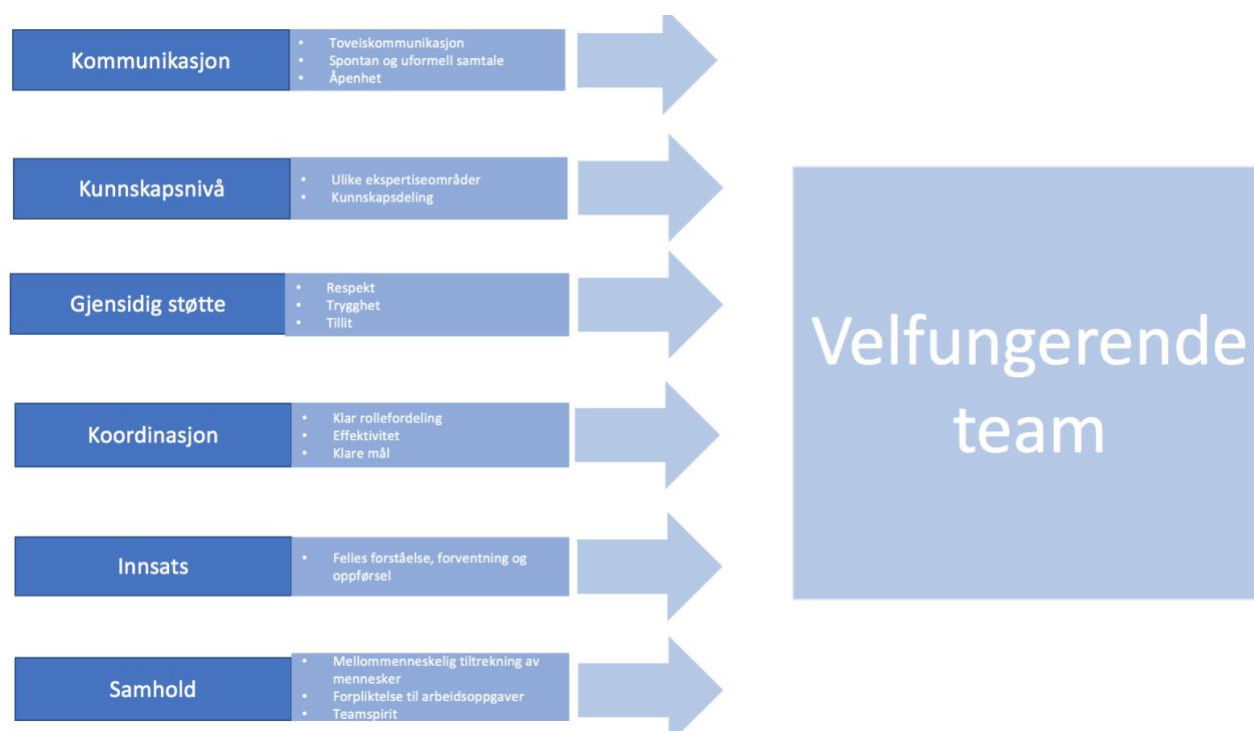
2.3.2 Utfordringer med virtuelle team

På den andre siden kan også virtuelle team møte på utfordringer. Ved å ikke ha den fysiske kontakten reduseres formidlingen av tonefall, kroppsspråk og stemmebruk som er en viktig del av kommunikasjonen (Levin og Rolfsen 2015, 146). I tillegg blir det lettere å viderefremde informasjon, som kan føre til at noen blir overfylt med unødvendig mye mail. Det er også vanskeligere å føre debatter, diskusjoner og enklere å spore av virtuelt (Einarsen, Martinsen, Skogstad 2019, 249). Gjensidig tillit gjør samarbeidsprosesser mer effektive og er viktig i ethvert team, men er en enda mer avgjørende forutsetning for virtuelle team (Assmann 2008, 148). Dette kan være en utfordring for team med kort syklus, da gjensidig tillit er tidkrevende og krever at man blir kjent med hverandre på både et profesjonelt og personlig plan (Assmann 2008, 148).

2.4 Teoretisk modell

I forbindelse med denne oppgaven er det utformet en teoretisk modell basert på teorien til Hoegl og Gemuenden (2001). Med denne modellen er det ønskelig å se hvordan suksesskriteriene har endret seg fra å være fysisk på kontoret til hjemmekontor. Derfor kommer denne modellen til å være sentral gjennom hele oppgaven. I tillegg til suksesskriteriene inneholder modellen også underpunkter som tilhører hvert

suksesskriterium. Til slutt vil det bli utformet en ny modell som tar for seg eventuelle endringer i suksesskriteriene for et team på hjemmekontor.



Figur 2.2 Suksesskriterier for velfungerende team

3.0 Metode

I dette kapitlet presenteres metoden som er valgt for å belyse og besvare problemstillingen:

Hvordan opplever teammedlemmer at samarbeid har endret seg fra før pandemien i kontorlokaler til under pandemien på hjemmekontor? og analyse spørsmålene: (1) Hva kjennetegner et velfungerende team? (2) Hvilke utfordringer medbringer hjemmekontor for teamarbeidet? (3) Hvilke tiltak har blitt gjort for å opprettholde et godt virtuelt samarbeid?

I metodekapitlet vektlegges teorier fra Tjora (2020), Askheim og Grennes (2018) og Johannessen, Tufte og Christoffersen (2011).

3.1 Valg av metode og design

På bakgrunn av oppgavens problemstilling og analyse spørsmål er det hensiktsmessig å benytte kvalitativ metode for å få en dypere forståelse for hvordan hjemmekontor har påvirket teamarbeid. Ifølge Tjora (2020, 24) har kvalitative undersøkelser fokus på informantenes opplevelser og meninger for deretter å analysere det.

Etter å ha valgt kvalitativ metode er neste steget å velge design for å få et systematisk system på hvordan problemstillingen og analyse spørsmålene skal besvares (Askheim og Grennes 2018, 65). Det er valgt et fenomenologisk design som er en undergruppe av eksplorativt design for å kunne forstå den dypere meningen bak det informantene svarte om hvordan det er å arbeide i team fra hjemmekontor (Askheim og Grennes 2018, 69). For å så å kunne kode og kategorisere informantenes meninger.

3.2 Datainnsamling

Datainnsamlingsmetoden i denne oppgaven er dybdeintervju, hvor informanter skal intervjues hver for seg. Dybdeintervju brukes når man skal studere meninger, holdninger og erfaringer for å se verden fra informantene sitt ståsted (Tjora 2020, 114). De utvalgte kandidatene jobber i forskjellige team, som ble tvunget til å samarbeide over digitale plattformer grunnet Covid-19. Gjennom dybdeintervju er det et ønske om at hver enkelt informant forteller hvordan de opplevde situasjonen og at de kan ta inn tema som nødvendigvis ikke er nevnt i intervjuguiden (Tjora 2020, 129). Intervjuene er semistrukturerte som vil si at de har en halvfast struktur (Tjora 2020, 264). Hvis det er noe som er uklart eller det er behov for å få tilleggsinformasjon kommer dybdeintervjuene til å bli fulgt opp av kommunikasjon via telefon eller mail.

Av hensyn til personopplysninger vil det ikke bli tatt opptak av intervjuene, men svarene vil heller noteres. Én person vil utføre intervjuet og stille spørsmålene, mens en annen noterer underveis. Intervjuene vil foregå over videosamtale over nett som følge av

Helsemyndighetenes anbefalinger rundt Covid-19. Ingen personopplysninger vil bli behandlet i datainnsamlingen. For å analysere dataen vil svarene på intervjuene bli gått igjennom rett etter de er gjennomført, da det ligger friskt i minnet. Når alle intervjuene er gjennomført vil svarene kodes og analyseres opp mot teorien og den teoretiske modellen for å svare på problemstillingen.

3.3 Utvalg

Utvalgsstrategien for undersøkelsen er strategisk utvelgelse (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 106). Med strategisk utvalg ses det først på hvem som er målgruppen for undersøkelsen. I denne oppgaven er målgruppen mennesker som jobber i team i forskjellige organisasjoner i Norge og har på grunn av koronapandemien måtte samarbeide med teamet sitt fra hjemmekontor. Ut ifra denne målgruppen ble informantene rekruttert. Det anbefales å intervju mellom 10-15 personer, men avhenger av hva en ønsker å undersøke og tidsbegrensninger (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 104). Som følge av oppgavens tidsbegrensning ble utvalgsstørrelsen begrenset til seks personer, som kan virke snevert, men det antas som tilstrekkelig for å samle inn nok data. Derimot er det åpenhet for å rekruttere flere informanter dersom det skulle vise seg å ikke være nok.

3.3.1 Rekruttering

De eneste utvalgskriteriene for informantene er at de må være en del av et team som på grunn av pandemien har måttet omstille seg til å samarbeide over digitale plattformer fra hjemmekontor. Ved å bruke bekjente kom vi i kontakt med kandidater som oppfylte utvalgskriteriene. De ble kontaktet via telefon og melding for å presentere oss selv og hva som var hensikten med oppgaven og intervjuet. Det var seks personer fra forskjellige team som til slutt ønsket å delta.

3.4 Utvikling av intervjuguide

Intervjuguide er et verktøy som benyttes for å kunne strukturere intervjuet på en oversiktlig måte (Askheim og Grennes 2008, 88). Derfor har vi utarbeidet en intervjuguide ut ifra teorien for å svare på problemstillingen: Hvordan opplever teammedlemmer at teamarbeid har endret seg fra før pandemien i kontorlokaler til under pandemien på hjemmekontor?

Intervjuguiden er delt inn i tre deler i henhold til analysespørsmålene som er en nedbryting av problemstillingen. Analysespørsmålene er (1) Hva kjennetegner et velfungerende team? (2) Hvilke utfordringer medbringer hjemmekontor for teamarbeidet? (3) Hvilke tiltak har blitt gjort for å opprettholde et godt virtuelt teamarbeid? Spørsmålene dreier seg om suksesskriteriene for å oppmuntre til tanker og meninger om disse i en pandemikontekst og uten pandemi.

Ved å benytte seg av semistrukturert intervju ble spørsmålene utformet i en intervjuguide i forkant, med mulighet for å supplere med utdypende spørsmål underveis (Tjora 2020, 264). For eksempel "hva mener du med det?" " hvorfor?" eller "hva kunne vært bedre?".

Intervjuets struktur består av introduksjonsspørsmål, refleksjonsspørsmål, oppfølgingsspørsmål og avrundingspørsmål. (Tjora 2020, 145). I utarbeidelsen av denne intervjuguiden var det viktig at intervjuguiden besto av både forhåndsformulerte spørsmål og uformelle oppfølging av stikkord for å skape en god flyt i intervjuet (Tjora 2020, 159). Det var også ønskelig å ha åpne spørsmål for å unngå at informantene veiledes til et svar, men at de selv kan gi sine egne meninger og gå i dybden. Hvis det er åpne spørsmål kan det føre til tema som ikke nødvendigvis står i intervjuguiden blir tatt opp og informanten vil få mulighet til å legge til mer dersom den har noe mer å si om temaet. Den samme intervjuguiden vil bli brukt på alle informantene slik at alle svarer på de samme spørsmålene, som gjør at svarene kan sammenlignes opp mot hverandre.

3.4.1 Innledningsspørsmål

Intervjuguiden er utformet på den måten at det først stilles generelle spørsmål om hvilke bransje informantene kommer fra, hvor lenge de har jobbet i teamet sitt, hvor stort teamet er og hvor lenge de har vært på hjemmekontor. Deretter blir intervjuguiden delt inn i tre deler under hoveddelen basert på de tre analysespørsmålene:

3.4.2 Analysespørsmål 1: Hva kjennetegner et velfungerende team?

Spørsmålene i denne delen av intervjuet er utformet hovedsakelig fra teorien til Levin og Rolfsen (2015) om hva team er og hva formålet med team er. Temaet for denne delen av intervjuguiden er teamarbeid. Bakgrunnen for de spørsmålene som blir stilt er for å se hva slags suksesskriterier/ kjennetegn informantene mener må være på plass for å være et velfungerende team både med og uten koronarestriksjoner. For å svare på analysespørsmål 1 ble disse spørsmålene utformet ut ifra temaet teamarbeid:

1. Hva er din oppfatning av hva teamarbeid er, og hva det skal bidra til?
2. Hva forbinder du med et godt teamarbeid?
 - a. Hvis JA: Hva er det som fungerer så bra i ditt team?
 - b. Hvis NEI: Hva burde vært gjort for at ditt team skal fungere bra?
3. Vil du si at du er i et velfungerende team?
4. Hvilke fordeler er det ved å arbeide i et team?
5. Hvilke ulemper er det ved å arbeide i team?
6. Hva er den største forskjellen for teamet ditt å samarbeide på hjemmekontor versus når alle er fysisk tilstede på kontoret?
7. Har du opplevd nye utfordringer ved teamarbeid under korona, eller har noen tidligere utfordringer blitt større?
 - a. Hva/hvilke?

3.4.3 Analysespørsmål 2: Hvilke utfordringer medbringer hjemmekontor for teamarbeid?

I denne delen av intervjuguiden er spørsmålene utarbeidet etter de teoretiske begrepene som Hoegl og Gemuenden (2001) mener er kriteriene for å være et velfungerende team og som er vist frem i den teoretiske modellen fra teorikapittelet: Kommunikasjon, kunnskapsnivå, gjensidig støtte, koordinasjon, innsats og samhold. Disse suksesskriteriene blir delt inn i intervjuguiden, for å se hvilke utfordringer hjemmekontor under koronapandemien medbringer for hvert kriterium.

Kommunikasjon

For å ha en god kommunikasjon i team er det tre suksessfaktorer som bør være til stede: Toveiskommunikasjon, spontan uformell prat og åpen dialog, som er undertemaer under kommunikasjon i den teoretiske modellen. For å få svar på hvordan informantene opprettholder god toveiskommunikasjon under koronapandemien ble spørsmål 1 og 2 stilt, mens spørsmål 3 er utformet etter hvor viktig den spontane uformelle praten er for teamarbeid. Spørsmål 4 ble utformet ut ifra at det å ha åpen dialog er en viktig faktor i velfungerende team.

1. Hvis du tenker på før korona, hvordan synes du at kommunikasjonen fungerte for ditt team?
 - a. Hvordan opplever du at kommunikasjonen fungerer for ditt team på hjemmekontor etter korona?
 - b. Hvilke fordeler er det med å kommunisere fra hjemmekontor?
2. Før korona, ble det meste av informasjon kommunisert over mail eller i møter?
 - a. Hvordan ble dette løst fra hjemmekontor (mer eller mindre møter/mails?)
3. Hadde dere rom for spontan og uformell prat i gangene og ved kaffemaskinen før korona når dere var på kontoret?
 - a. Hvis JA: Hvordan har dere løst den spontane og uformelle praten når dere ikke møtes fysisk?

4. Har teamet ditt en åpen kommunikasjon der alle kan komme med innspill? Har det endret seg for hvordan det var før korona og hvordan det er på hjemmekontor?

Kunnskapsnivå

Ut ifra den teoretiske modellen og teorien er ekspertiseområder og kunnskapsdeling nevnt som to viktige faktorer i teorien og ble undertema for kunnskapsnivå i den teoretiske modellen. Derfor er spørsmål 1, 2, 3 utformet etter Hoegl og Gemuenden (2001) sin teori om at det er en suksessfaktor å ha ulikt ekspertiseområde, for at team skal fungere best mulig. Derimot er spørsmål 4 og 5 utformet etter teorien som sier at kunnskapsdeling er sentralt for at et team skal kunne utvikle seg (Hoegl og Gemuenden 2001, 437).

1. Er du i et team med ulike ekspertiseområder?
2. Føler du at du får brukt din kompetanse og erfaringer i større eller mindre grad nå på hjemmekontor etter korona?
3. Opplever du at noen tar mer styring på grunn av deres ekspertiseområde?
 - a. Hvis JA: Hvordan løser dere dette?
4. Hvilke rutiner hadde dere for å dele kunnskap før korona?
 - a. Har det blitt vanskeligere å dele kunnskap hjemmefra?
5. Hvordan hjelper dere hverandre med å løse oppgaver?

Gjensidig støtte

I denne delen var det ønskelig å finne ut om hvordan informantene i sine team støtter hverandre og hjelper hverandre. Derfor ble det laget spørsmål ut ifra disse tre undertemaene under gjensidig støtte i den teoretiske modellen: Respekt, trygghet og tillit som er presentert i den teoretiske modellen i teorikapittelet. Spørsmål 1 ble satt sammen ut ifra det teorien sier om hvor viktig det er at team støtter hverandre. Videre ble spørsmål 2, 3 og 4 utformet etter faktoren respekt ettersom teorien sier at teammedlemmene bør vise hverandre respekt og dele kunnskap med hverandre, for da kan teamet utvikle seg og bli enda bedre (Hoegl og Gemuenden 2001, 437-438). Spørsmål 3 tar også for seg grad av tillit i

teamet. Mens spørsmål 5 er utformet etter hva teorien sier om trygghet i team. Spørsmål 6 og 7 ble utformet etter hva teorien sier om at det er viktig med tillit og støttende holdning til hverandre i et team, for det vil gi psykologisk trygghet (Hjertø 2013, 222).

1. Hva er dine tanker om gjensidig støtte i et team?
2. Hvordan legges det til rette for at alle skal føle seg sett og hørt?
3. Har dere samme grad av tillit og respekt til hverandre selv om dere er på hjemmekontor?
 - a. Har dere tillit til hverandres kompetanse og beslutninger?
4. Har du opplevd å ikke få respekten du fortjener?
5. Hva gjorde dere før pandemien for å sørge for at alle i teamet var trygge på hverandre?
 - a. Hva gjør dere nå under pandemien og hjemmekontor er den nye arbeidsformen?
6. Hvordan motiverer dere hverandre for å holde motet oppe i en vanskelig tid?
7. Har dere opplevd frustrasjon og mistillit i teamet på hjemmekontor?
 - a. Hvis JA: Hvordan løste dere det?
 - b. Hvis JA: Har dette hendt oftere på hjemmekontor enn før korona?
 - c. Hvis NEI: Opplevde du det før korona?

Koordinasjon

Teorien sier at et team jobber sammen for å nå et overordnet mål og da er de ofte nødt til å dele inn oppgaver individuelt og det er viktig at alle har en klar forståelse for den rollen de har fått tildelt (Hoegl og Gemuenden 2001, 437). Derfor ble spørsmålene under koordinasjon i den teoretiske modellen utformet etter hva teorien sier om: Klar rollefordeling, effektivitet og klare mål for å se om det er blitt mer utfordrende å opprettholde dette ved å sitte på hvert sitt hjemmekontor.

1. Har dere rutiner for hvordan arbeidsoppgaver fordeles?
 - a. Har disse rutinene endret seg før og etter korona?

- b. Var det lettere/vanskeligere før?
 - c. Blir du alltid fornøyd med oppgavene du får?
 - d. Har dere en åpen kultur for å hjelpe andre med å løse deres arbeidsoppgaver?
2. Blir arbeidet utført i samme tempo som før hjemmekontor?
- a. Oppnår dere samme resultater?
 - b. Opplever du at produktiviteten er endret fra hjemmekontoret? Bedre eller dårligere?
3. Har dere klare definerte mål før dere begynner å jobbe?

Innsats

Hvilken innsats hvert teammedlem gir i sitt team har også noe å si for om et team er velfungerende eller ikke (Hoegl og Gemuenden 2001, 438). Derfor ble disse spørsmålene utformet etter hvilke faktorer teorien vektlegger når det kommer til innsats: felles forståelse, forventning og oppførsel. Spørsmål 1 ble utformet etter om teamet har en felles forståelse for hva de skal gi i teamet for å oppnå suksess, mens spørsmål 2 ble utformet etter om de har samme forventninger som før koronapandemien. Til slutt ble spørsmål 3 stilt på bakgrunn av om informantene synes oppførselen til teammedlemmene har forandret seg etter de ble plassert på hjemmekontor.

1. Har dere felles forståelse for hvor mye innsats dere skal gi i løpet av en arbeidsdag på hjemmekontor?
- a. Har dette endret seg i forhold til hvordan det var før korona? (Har dere lavere eller høyere forventninger om innsats?)
 - b. Har noen tatt mindre initiativ i arbeidet?
 - c. Har du selv tatt mindre initiativ?
2. Tenker du at teamet har de samme forventningene for hvor mye dere skal arbeide i løpet av dagen fra hjemmekontoret? (?)
- a. Hvis NEI: har dere høyere eller lavere forventninger?

3. Opplever du endring i oppførselen til deg eller noen av teammedlemmene, er det lettere å sluntre unna på hjemmekontor? Eller har det ikke vært noen endring?

Samhold

De fem spørsmålene under samhold i intervjuguiden er utformet etter de tre samholdsfaktorene som Hoegl og Gemuenden (2001, 438) vektlegger: (1) Mellommenneskelig tiltrekning av medlemmer, (2) om medlemmene i teamet har en forpliktelse til arbeidsoppgavene sine og den tredje (3) er om medlemmene har teamspirit. Derfor ble spørsmål 1, 2 utformet etter den første samholdsfaktoren (1), mens spørsmål 3 ble stilt på bakgrunn av samholdsfaktor (2). Spørsmål 4 og 5 er tilknyttet til den siste samholdsfaktoren (3).

1. Har dere et godt felleskap?
 - a. Har samholdet endret seg fra hvordan dere hadde før korona og hvordan det er nå?
 - b. Hva har dere gjort for å opprettholde et godt teamarbeid?
 - i. Opplever du at det kunne blitt gjort bedre?
 - ii. Evt. Hvordan?
2. Har dere gjort noe sosialt utenfor jobb under korona?
 - a. I såfall hva?
 - b. Hvordan var det sosiale før, hva gjorde dere da som dere ikke har hatt mulighet til nå?
3. Trives du med arbeidsoppgavene dine?
 - a. Tenker du at teammedlemmene dine også trives med sine oppgaver?
 - b. Har dette forandret seg før vs etter korona?
4. Har du i like stor grad en følelse av tilhørighet til teamet ditt når du sitter på hjemmekontor?
 - a. Hvorfor/ hvorfor ikke?
5. Opplever du at teamet ditt har en teamspirit og at alle hører til og er stolte over arbeidet dere gjør?

3.4.4 Analyse Spørsmål 3: Hvilke tiltak har blitt gjort for å opprettholde et godt virtuelt teamarbeid?

For å få svar på analysespørsmål 3 ble det utformet spørsmål for å se hvordan de greier å opprettholde et godt virtuelt teamarbeid fra hjemmekontor. Derfor ble spørsmålene utformet etter teorien til Levin og Rolfsen (2015) om virtuelle team. For et team er et virtuelt team når de ikke møtes fysisk og må arbeide på tvers av steder, og derfor var det interessant å stille spørsmål som tok for seg hvordan de løser det sosiale og det tekniske. Deretter var det et ønske å se om de mener digitale systemer kan erstatte ansikt-til-ansikt-relasjonen. Spørsmål 6 og 7 ble stilt for å finne ut om de kunne tenkt seg og fortsette med hjemmekontor selv om de får mulighet til å gå tilbake og om de har skaffet seg flere erfaringer fra hjemmekontor som de vil ta med seg videre.

1. Hvilke tiltak har dere gjort for å ha et best mulig teamarbeid på hjemmekontor?
2. Hva vil du gjøre for at teamarbeidet fortsatt skal fungere bra videre på hjemmekontor?
3. Har dere gjort noe sosialt utenfor jobb under koronapandemien?
4. Har dere gode teknologiske systemer for å kunne arbeide sammen?
 - a. Hvis ja: Hvilke bruker dere, og hva er det som fungerer bra?
 - b. Hvis nei: hva burde vært bedre?
5. Tenker du at hjemmekontor og bruk av digitale systemer kan erstatte den generelle kommunikasjonen ansikt til ansikt?
6. Kunne du tenkt deg å fortsette med hjemmekontor, selv om du har tilbud om å gå tilbake på jobb (Covid-19 situasjonen har roet seg)
 - a. Hvorfor?
 - b. Hvorfor ikke?
7. Er det noe du/dere har lært ved å jobbe på hjemmekontor som du kan tenke deg å ta med videre når arbeidshverdagen går tilbake til det "normale"?

3.5 Gjennomføring av intervju

Alle seks intervjuene ble gjennomført på en uke. Intervjuene gikk over Teams på grunn av korona-restriksjonene fra myndighetene, som gjorde det vanskelig å møtes fysisk. Det var avtalt på forhånd at en skulle intervjuer, en skulle notere og for ekstra sikkerhet noterte den tredje personen også. Det ble tekniske problemer under flere av intervjuene, men det var forutsatt at det kunne skje så derfor var alle tre til stede. På bakgrunn av dette viste det seg å være lønnsomt at to personer noterte slik at all informasjon kom med. Tjora (2020, 174) mener at det kan være vanskelig å vite hva som er de viktige temaene og detaljene fra intervjuene, derfor bør det noteres mer enn nødvendig. Det hendte også at den som intervjuet hadde dårlig forbindelse og datt ut, og da tok en av de som noterte over intervjuet. Intervjuene varte i ca. 45 minutter til 1 time per person. Når intervjuet var ferdig, ble alt skrevet om til fullstendige setninger og rettet på skrivefeil.

3.6 Kvalitetssikring

I denne delen sjekkes kvaliteten på den kvalitative undersøkelsen gjennom tre kriterier som Johannessen, Tufte og Christoffersen (2011, 229) presenterer; pålitelighet (reliabilitet), troverdighet (validitet), og bekreftbarhet (objektivitet). For å til slutt sjekke om det er feilkilder som kan ha oppstått underveis.

3.6.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om resultatene fra studiet er pålitelige (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 40). Ifølge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2011, 40) kan reliabilitet knyttes til nøyaktigheten av data og hvordan dataene bearbeides. For å styrke pålitelighet i denne kvalitative undersøkelsen ble det gjort en grundig gjennomgang av teorien, for å knytte intervjuguiden til teorien. Dette ble gjort for å lettere sikre at den ga svarene som er relevant for problemstillingen og analyse spørsmålene. Intervjuene ble gjennomført over Teams grunnet restriksjoner fra myndighetene i forhold til å møtes under

koronapandemien. Ved bruk av videosamtaler ble det mulig å se hverandres ansiktsuttrykk. Videre ble påliteligheten for studien styrket ved å analysere hva informantene svarte, og alle tre som skriver oppgaven var med på intervjuene. Deretter ble data analysert gjennom koding, se punkt 3.7.

Reliabiliteten kan også styrkes ved å gi informantene en grundig beskrivelse av formålet med oppgaven, og en åpen og detaljert framstilling av hele fremgangsmåten under hele undersøkelsesprosessen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 230). Før intervjuene startet fikk de en gjennomgang av formålet med oppgaven og hvordan deres svar ville bidra.

3.6.2 Validitet

Validitet i kvalitativ metode dreier seg om hvorvidt framgangsmåten og funnene i studiet reflekterer formålet med studiet og virkeligheten (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 230). Formålet er å finne relevant og troverdig data som kan stoles på. Prosessen rundt informantene er viktig for å sikre troverdig data. For å styrke validiteten er de utvalgte informantene fra forskjellige bransjer med lang erfaring med å jobbe i team, og alle har sittet hovedsakelig på hjemmekontor siden starten av koronapandemien. Ved å bruke informanter fra forskjellige team, organisasjoner og bransjer gir det et mer generelt innblikk enn hvis det hadde vært ett team eller én bransje som ble intervjuet. Informantene er også jevnt fordelt på kjønn. Spørsmålene i intervjuguiden er knyttet opp mot teori, slik at alle funnene fra intervjuene kan knyttes opp mot det teoretiske. Det ble gjort et pilotintervju i forkant av intervjuene for å luke ut gjentakende spørsmål og forsikre oss om at spørsmålene er forståelige.

Johannessen, Tufte og Christoffersen (2011, 230) sier at ved å bli godt kjent med fenomenet som skal undersøkes og sette seg grundig inn i det for å skille mellom relevant og ikke relevant informasjon. En annen ting som kan gjøres for å sikre validitet er å la informantene få innblikk i undersøkelsen og resultatene for å sammenligne det med informantenes svar.

3.6.3 Bekreftbarhet

At studien er bekreftbar viser til hvilken grad resultatene av en studie også kan bekreftes fra andres tilsvarende studier (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 232). I den forbindelse er det viktig at funnene er objektive, derfor gikk alle gjennom hverandres arbeid for å sørge for mest mulig objektivitet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 232). Derfor ble det lagt vekt på alle beslutningene i prosessen ved å være selvkritisk og kommentere skjevheter eller oppfatninger som kan påvirke tolkningen av prosjektet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 232).

For å unngå subjektiv tolkning av studien var alle med på å diskutere oppfatningene gjennom koding og kategorisering. Bekreftbarheten ble styrket ved at funn og tolkninger ble støttet opp av annen litteratur, som i denne studien er presentert i teorikapittelet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 234).

3.6.4 Mulige feilkilder

Det kan oppstå mulige feilkilder dersom intervjuobjektene føler de må svare det som er mest riktig, eller at de ikke tør å fortelle sin mening. Dermed er det med forbehold om at alle svar ikke nødvendigvis er deres egne meninger, men det ble tatt utgangspunkt i det de svarte.

Det er mulig at svarene fra informantene i forbindelse med denne oppgaven ikke representerer flertallet, slik at hvis det hadde vært andre informanter kunne svarene blitt annerledes. I tillegg kan det være at noen ikke har hatt mulighet til å gi all informasjon og derfor kan det være at noen unnlot å fortelle relevante opplysninger.

3.7 Koding og analyse

Etter at sammendragene av intervjuene ble ferdigstilt startet arbeidet med å kode materialet for å håndtere det og dele det opp i underkategorier og deretter kunne presentere funn og ny teori (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 187). For å gjøre kodingen enklere ble også intervjuguiden nøye gjennomgått for å skille de ulike temaene. Slik at materialet ble sortert ut ifra temaene i intervjuguiden og den teoretiske modellen som også er basert på temaene i teoridelen. Svarene fra intervjuene ble lest nøye for å se hva som egentlig ble uttrykket og om det kunne bli brukt videre for å svare på problemstillingen (Skilbrei 2019, 185). Det ble benyttet åpen koding som innebærer å identifisere og finne igjen spesifikke tema fra teksten (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 185). Det ble gjort ved å sette markeringer på viktige ord, setninger og avsnitt. Når alt av materialet var gjennomgått ble det sortert videre inn i en tabell. Under er det et utdrag for hvordan kodingen ble utført.

3. Har teamet ditt en åpen kommunikasjon der alle kan komme med innspill? Har det endret seg for hvordan det var før korona og hvordan det er på hjemmekontor?
Ja vi har en åpen kommunikasjon, og det har ikke endret seg. Vi har en times møte hver uke uten agenda der vi kan snakke om ting som man trenger å være koordinert på, og jeg oppfatter at alle tør å komme med innspill.
4. Før korona, ble det meste av informasjon kommunisert over mail eller i møter?
Før korona ble det brukt både mail og møter og er ikke særlig mye forskjell på det. Om det er noe forskjell har vi faktisk flere møter fordi det er så lett tilgjengelig når alle bare sitter ved pulten sin og ikke går rundt i ganger eller kantinen. Vi bruker også teams til å sende meldinger, og det gjorde vi også før korona.

Figur 3.1 Eksempel - koding

For å kunne organisere data etter kodingen ble alle funnene sortert i en tabell ut ifra de ulike temaene og rekkefølgen i intervjuguiden (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 165). Det ble gjort for å lettere kunne sammenligne informantenes svar opp mot hverandre. Temaene de ble sortert etter er velfungerende team, kommunikasjon, kunnskapsnivå, gjensidig støtte, koordinasjon, innsats, samhold og virtuelle team. Som alle er

hovedtemaene for oppgaven. Hver av disse temaene har undertema som også ble kodet. Både koding og å sette funnene inn i en tabell var tidkrevende prosesser, men det førte til et godt grunnlag for videre arbeid for funn- og diskusjonskapittelet. Under er et utdrag fra funntabellen, resten av tabellen kan ses i Vedlegg 2.

Funntabell

Tema	Spørsmål	Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4	Informant 5	Informant 6
A1: Hva kjennetegner velfungerende team?							
Teamarbeid	Hva er teamarbeid?	Felles mål. Samarbeid. Forskjellige ekspertiser.	Felles forståelse. Felles mål. Samspill. Gjensidig avhengighet.	Samarbeid om faglige ting. Løse spesifikke oppgaver sammen.	Utfylle hverandre Gjøre hverandre gode Komplimentere faglige aspekter	Kollegaer å sparre med. Dele kunnskap. Lære av hverandre. Erfaringsdeling. Sosialt.	Jobbe sammen mot bedriftens felles mål.
	Hva forbinder du med et godt teamarbeid?	Felles forståelse. Klare roller og ansvarsråder. Kjenne hverandres personlighet, styrker og svakheter. Støtte og utfordre hverandre.	Høyt under taket. Harmoni. Lytte til hverandre og ha respekt. Danner noe felles.	Jobber godt sammen. God kjemi.	Innovasjon. Trygghet. Nytenkende og skapende miljø. Tenke utenfor boksen.	Alle bidrar. Alle er aktive. Alle kommer med innspill og ønsker.	Takhøyde, tid til å lære og feile. Tørre å spør om hjelp.
	Er du i et velfungerende team?	Ja.	Både ja og nei. Men vi er godt sammensveiset.	Ja.	Ja.	Ja.	Absolutt, vi er godt sammensveiset.
	Hva fungerer bra i ditt team?	Felles forståelse for oppgavene og hva som skal gjøres. Tydelige roller. Høy kompetanse.	Godt sammensveiset. Vanskelig å strekke seg til å få med alle.	Samme kompetanse. Godt samarbeid.	Lett å be om hjelp. Høyt under taket: lovt å si meninger og stille spørsmål. Teamet tar seg ikke høytidelig.	Godt sammensveiset. Jobbet sammen lenge. Vi kjenner hverandres styrker og svakheter.	

Figur 3.2 Eksempel - funntabell

3.8 Etikk og anonymitet

Det er viktig å være bevisst på hvilke informasjon som er greit og dele og hva som er ikke greit å dele i oppgaven (Askheim og Grennes 2008, 162). Det oppstår etiske utfordringer under alle faser i en studie (Askheim og Grennes 2008, 164). Derfor har det vært diskutert og drøftet hvilke tiltak som kan gjøres for å unngå etiske utfordringer. Det første tiltaket er at det ikke blir behandlet noen personopplysninger i denne oppgaven. Det andre tiltaket er å informere informantene at selv om det er et ansikt-til-ansikt- intervju har de full anonymitet, og kommer ikke til å bli identifisert. Det tredje tiltaket er å informere

informantene om at de bestemmer selv hva de vil svare på. Samt at de har mulighet til å korrigere på det som har blitt sagt og eventuell fjerne svar i notater.

4.0 Funn og diskusjon

I dette kapittelet blir funnene presentert og diskutert opp mot den teoretiske modellen som er basert på teorigrunnet som er fremstilt i teorikapittelet, for å besvare problemstillingen: Hvordan opplever teammedlemmer at teamarbeidet har endret seg fra før pandemien i kontorlokaler til under pandemien på hjemmekontor? Som nevnt tidligere ønskes det å se om suksesskriterier for et velfungerende team har blitt påvirket av at teammedlemmene sitter på hjemmekontor. Drøftingen er delt inn i tre deler etter analyse spørsmålene som inneholder egne tolkninger basert på funn og teori.

Som nevnt i metodekapittelet har vi 6 informanter, heretter kalt informant 1-6 for å bevare anonymiteten. Det vil bli trukket ut enkelte sitater og ord for å få frem deres synspunkter og meninger. Det vil også bli brukt utdrag fra funntabellen for å sammenligne svar fra informantene.

4.1 Hva kjennetegner et velfungerende team?

Ut ifra problemstillingen var det sentralt å høre hva informantenes tanker om hva teamarbeid er, og hva de mener skal til for å være et velfungerende team. Deres oppfatning av hensikten med teamarbeid er å ha et felles mål og kunne samarbeide godt med andre. Det er i tråd med Levin og Rolfsens (2015, 52) teori om at et team er en gruppe som arbeider sammen over tid og har ansikt- til-ansikt relasjoner for å utføre arbeidsoppgaver mot et felles mål. Informant 5 legger også til at et teamarbeid gjør at arbeidsdagen blir mer sosial som de fleste andre også nevner som en fordel med teamarbeid. Derimot mener de at dette vært utfordrende fra hjemmekontor, dette blir diskutert videre i punkt 4.1.2.

Funnene viser at informantenes meninger om hva som skal til for å være et velfungerende team, gjenspeiler det Hoegl og Gemuenden (2001) sier i sin teori om velfungerende team i TWQ. Informantene vektlegger å ha en vennlig og åpen dialog hvor alle bidrar og er aktive, som samsvarer med det Hoegl og Gemuenden (2001) sier om kommunikasjon som et suksesskriterium. Informantene poengterer også viktigheten av å dele kunnskap og lære av hverandre, som er i tråd med Kaufmann og Kaufmanns (2015, 333) teori om at forskjellig kompetanse og tenkemåter kan bidra til større suksess enn et individuelt arbeid ville gjort. De fleste av informantene mente at god takhøyde og trygghet til å kunne si sine meninger burde være til stede i et velfungerende team. Det virker som de fleste legger stor vekt på at alle i teamet skal føle seg trygge og at alle innspill er like viktige. Dette belyses av informant 1 som sa at det var viktig at teamet hadde en felles forståelse for oppgavene, klare roller, høy kompetanse og en åpen, vennlig og løs dialog der det var rom for å utfordre hverandre. Derimot vektlegger informant 4 viktigheten av innovasjon og være et nytenkende og skapende miljø, der de kan tenke utenfor boksen. Utover dette var det også viktig for informant 1 og 6 å kjenne hverandres styrker og svakheter i teamet. Det tyder på at i team der de kan drøfte og utfordre hverandre har større sannsynlighet til å lykkes fordi det vil kunne skape flere ideer. Dette stemmer med Levin og Rolfsens (2015, 53) teori om at team kan produsere flere ideer sammen enn et individ kan gjøre alene.

De ulike informantene gav inntrykk av at de fortsatt er i velfungerende team fordi de er godt sammensveiset og liker å fokusere på å ha det sosialt. I tillegg har de alle arbeidet i teamene sine over flere år og derfor kjenner de hverandre godt. På den andre siden har det sosiale og den uformelle dialogen blitt påvirket negativt av koronapandemien når arbeidsforholdene er endret og de sitter hjemme for seg selv og samarbeider digitalt. De er nå et virtuelt team som jobber sammen på tvers av tid, sted og organisatoriske grenser med begrenset kontakt (Einarsen, Martinsen og Skogstad 2019, 248). Ved at team blir flyttet fra hverandre kan det tenkes at det kan skape endringer for gruppedynamikken og samholdet i teamet. For eksempel trekker informant 2 og 4 frem vanskeligheter med å arbeide virtuelt, som muligheten til å se kroppsspråket og at mimikken forsvinner. Levin og Rolfsen (2015, 146) sier at ved å miste kroppsspråk, tonefall og stemmebruk reduseres kommunikasjonsformidlingen. Dette indikerer at teamets forutsetninger for å være like

velfungerende som når de fysisk er sammen, er svekket når de er virtuelle. I neste del skal utfordringene knyttet til de seks suksesskriteriene drøftes, for å se hvordan de har blitt påvirket av at teamet samarbeidet på hjemmekontor.

4.2 Hvilke utfordringer medbringer hjemmekontor for teamarbeidet?

I denne delen av intervjuet ble det undersøkt hvilke utfordringer hjemmekontor medbringer for teamarbeidet med utgangspunkt i Hoegl og Gemuendens (2001) seks suksesskriterier: Kommunikasjon, Kunnskapsnivå, gjensidig støtte, koordinasjon, innsats og samhold for å være et velfungerende team. Temaer som ble nevnt fra informantene i analysespørsmål 1 går også igjen i denne delen.

Kommunikasjon

Teorien sier at kommunikasjon bidrar til å holde mennesker sammen (Gjørund og Huseby 2016, 64), men hva skjer når en pandemi kommer og endrer hele arbeidsstrukturen for et team og de må vende seg til å kommunisere på en annen måte? De fleste av informantene sa at kommunikasjonen fungerte bra før koronapandemien. Informant 5 sa at det var enklere å kommunisere rundt et bord på kontoret og se hverandre ansikt-til-ansikt, fordi det er ikke alle som snakker på kamera. Dette gjør at toveiskommunikasjonen på hjemmekontor forsvinner litt. Derimot sa de fleste av informantene at den største konsekvensen med at kommunikasjonsformen har endret seg, er at den uformelle praten har forsvunnet:

Den uformelle praten i korridorene har blitt brukt til å hente nye impulser, og det har vært hemmende i denne perioden på hjemmekontor. - Informant 4

Derfor ble det videre stilt spørsmål om de har prøvd å opprettholde den uformelle praten over digitale plattformer, da svarte informant 5:

Ja. Ved å ha digitale kaffepauser. Hvis det har vært arrangementer hvor noen har hatt bursdag, så har det blitt feiret på teams. Kaffepause på kontoret var alle med, men nå er det litt mindre deltakelse. - Informant 5.

Derimot sa en annen informant at det var vanskelig å opprettholde den uformelle praten:

Vi prøvde på det for ganske lenge siden hvor vi hadde lunsjmøte over digitale plattformer hvor alle kunne koble seg opp til lunsjtider, og alle kunne prate om sosiale ting. Det varte ikke så lenge, for folk hadde ikke tid til det eller ikke prioriterte det. Det er mye lettere å ha den uformelle og spontane praten når man er samlet fysisk på kontoret. - Informant 3.

Funnene viser tydelig at en utfordring knyttet til kommunikasjonen er mangel på den spontane og uformelle praten på hjemmekontor. Som det fremgår i analysen, har de fleste hatt lav terskel for å slå av en uformell prat i gangene på kontoret. Teorien på området sier at den uformelle praten har vist seg å være avgjørende for teamarbeidet fordi det gir rom for å dele og diskutere ideer med hverandre raskt og effektivt (Hoegl og Gemuenden 2001, 437). Siden den uformelle praten i gangene har vært sentral for god kommunikasjon i team, var det interessant å se på hvilke tiltak de implementerte for å kompensere for den spontane dialogen. Et tiltak var kaffepauser på Teams uten agenda der de kunne prate faglig eller oppdatere hverandre generelt om livet. På den andre siden legger informant 3 til at de prøvde å ha faste lunsjmøter, men at det ikke fungerte så bra. Dette tyder på at flere av informantenes team verdsetter den spontane og uformelle praten som en del av arbeidsdagen, men at det ikke er like lett å erstatte måten det ble gjort før.

Derimot mener informantene at de aldri har vært mer effektive enn de er på hjemmekontor. En av grunnene er at det ikke har vært så mye småprat som det var på kontoret og derfor mindre distraksjoner. På den andre siden har mangelen på småprat hatt en negativ påvirkning på å dele ideer. Det oppfattes som vanskeligere å få ut en ide til kollegaer når de ikke bare raskt kan diskutere ideen, men heller blir nødt til å skrive den i en

melding. Det gir inntrykk av at det er vanskeligere å formulere seg på melding og dermed kan det ende opp med at de ikke deler ideene sine fordi det blir en mer tungvint prosess. Dette belyses av følgende utsagn:

“Det er mer tiltak nå å viderefremde informasjon over tekstmelding siden det kan ta lenger tid å få respons. Det er kjekkere å ordlegge seg verbalt enn skriftlig synes jeg, men for noen er det positivt at de får ordlegge seg mer skriftlig”. - Informant 4

Dette kan føre til at de går glipp av eventuelle ideer. Teorien til Assmann (2008, 42) sier at effektiv toveiskommunikasjon er nødvendig i teamarbeid for å redusere muligheten for misforståelser. Derfor kan det tolkes som at når toveiskommunikasjonen tar lenger tid og må bli kommunisert digitalt kan sjansen for misforståelser øke. Informant 4 understreker at det er større terskel for å viderefremde informasjon over tekstmelding fordi det tar lenger tid å få svar, og h*n synes det er lettere å ordlegge seg muntlig. Derimot legger informant 4 til at denne kommunikasjonsformen kan være en fordel for de som liker å ordlegge seg skriftlig. Det kan derfor tenkes at å kommunisere digitalt oppleves som enklere for de som liker å ordlegge seg skriftlig, men vanskeligere for de som liker å ordlegge seg muntlig.

Ut ifra informantenes svar virker det som at det er delte meninger for hvordan kommunikasjonen fungerer fra hjemmekontor. De fleste nevner at kommunikasjonen fungerte bra før korona, men for informant 2 er kommunikasjonen bedre nå med tanke på at de er mer effektive med møtevirksomheten. De har kortere, men oftere møter. På den andre siden mener informant 6 at alt tar lenger tid og at kommunikasjonen er dårligere, men de har en chat for å kommunisere kjappe beskjeder som igjen viser at toveiskommunikasjonen er svekket fordi du ikke vet om alle har fått med seg det som står i chatten. Dette kan tolkes som at de har ulike interesser for hvordan de foretrekker å kommunisere. Informant 6 liker bedre å ta initiativ til det sosiale og fysisk ta en prat med sidemannen. Informant 2 omtaler seg som introvert og foretrekker å jobbe alene på kontoret og ta samtalene på mail.

Funnene viser at de fleste informantene har en åpen kommunikasjon i teamet. De liker at det er høyt under taket og at alle kan komme med innspill og ha en god harmoni i teamet, men at det er åpent for diskusjon og at de kan være uenig med hverandre. Det gis ikke inntrykk av at det har forandret seg med hjemmekontor. Derimot har noen opplevd begrensninger med møter i Teams, der ikke alle tør å snakke foran kamera som fører til at den åpne kommunikasjonen blir dårligere. Utfordringen det fører med seg er at noen ikke får uttrykt sine meninger som gjør at teamet kan gå glipp av viktige synspunkter. Det kan tolkes som at å kommunisere åpent med hverandre var enklere når de var i fysisk samlet og at det er mer tungvint å gjøre det virtuelt.

Kunnskapsnivå

Det neste suksesskriteriet handler om kunnskapsnivået i team og funnene viser at de fleste av informantene er i team med ulike ekspertiseområder, mens 2 av informantene er i team med like ekspertiseområder. Hoegl og Gemuenden (2001) påpeker at det er en suksessfaktor at medlemmene i teamet har ulike ekspertiseområder for å fungere best mulig. Ved å ha ulik kunnskap kan det overføres til andre i teamet. Informant 6 er i et team der alle har samme ekspertiseområde, men noen av teammedlemmene har områder de er sterkere på enn andre, derfor er det alltid rom for å hjelpe hverandre. Det samme hadde informant 3 som var i et team der alle hadde samme utdanning. Tidligere i intervjuet ble det også spurt om hvordan teamet fungerte, da mente både informant 3 og 6 at deres team var veldig sammensveiset. Dette taler for at team med like ekspertiseområder også deler kunnskap og utfyller hverandre. Derimot kan en utfordring være hvis teamet har behov for å tilføre en annen type kompetanse, da må de muligens få inn kompetansen eksternt. På den andre siden kan det også være en fordel at teamet må jobbe med andre slik at de kan tilegne seg ny kunnskap. En annen utfordring i team med flere ekspertiseområder kan være at noe tar mer styring i teamet som følge av deres ekspertiseområde (Sjøvold, 2014, 237). Funnene viser at teamene som hadde flere ekspertiseområder svarer at de ikke opplever det, men informant 4 sier i den forbindelse:

«Noen er mer verbale enn andre, men det gjelder å ha et trygt team, da kan noen si på en fin måte at du tar mye plass og at nå må andre slippe til, men ja det er noen

som slipper til på en annen måte enn tidligere, og særlig er det med av og på kamera.» - Informant 4

Dette tyder på at under koronapandemien har det hendt oftere at noen tar mer styring. Det kan komme av at noen er tryggere på det digitale og derfor tar mer kontroll. Derimot har de rom for å si ifra om noen tar for mye plass. Ut ifra informantenes svar anses det som at det er stort fokus på å hjelpe hverandre istedenfor å ta styring over hverandre.

En annen faktor for kunnskapsnivå i team er kunnskapsdeling. På spørsmål om de har rutiner for kunnskapsdeling både før og under koronapandemien, svarte de seks informantene at de før delte mye kunnskap gjennom den spontane og uformelle praten i korridorene og i møter. Under korona er det heller mer bruk av mail, digitale møter og chat. Det virker ikke som at det er vanskeligere å dele kunnskap med hverandre på hjemmekontor, men at det er mer tungvint for noen. Det støttes av følgende utsagn om kunnskapsdeling:

Det har ikke vært vanskeligere, men mer tiltak. Det er fordi jeg synes det er kjekkere å uttrykke meg verbalt, men andre synes gjerne det er lettere å legge frem svar skriftlig. Vi må hvertfall være bedre med å holdes oss oppdatert selv. Informant - 4

Derimot er det også noen informanter som synes at kunnskapsdelingen fungerer like bra fra hjemmekontor. Det kan tenkes at de pleide å dele mye informasjon på digitale kanaler før de ble satt på hjemmekontor, da flere nevnte dette under intervjuene. For eksempel informant 5 som sa at det ikke er vanskeligere nå fordi i deres team delte kunnskap over mail både før korona, men også under korona.

Som det fremgår i funnene fungerer det bra å sende ut informasjon i chat eller i andre digitale kanaler der det deles informasjon som de ikke trenger å få tilbakemelding på. Informant 2 legger til at det ikke er vanskeligere med enveiskommunikasjon, men at det er vanskeligere å få svar tilbake. Dermed kan det tolkes at det ikke er vanskeligere med enveiskommunikasjon, men hvis det skal komme et svar tilbake kan det være mer krevende.

Som følge av dette virker det som at deling av informasjon fungerer greit på hjemmekontor og at de gjør det beste ut av det. Det tyder også på at det ikke har vært en stor utfordring, det handler mer om at noen foretrekker å kommunisere skriftlig, mens noen vil helst vil kommunisere verbalt.

Gjensidig støtte

På spørsmål om gjensidig støtte i team hadde de fleste en felles oppfatning av hva det betyr for teamet. De svarte at gjensidig støtte er å hjelpe hverandre med å løse oppgaver, dele kunnskap og skape trygghet for hverandre. Informant 5 og 6 mente at det er viktig at alle blir sett og hørt.

Funnene viser at utfordringer knyttet til gjensidig støtte er at det er mer utfordrende for de ulike teamene å vise støtte på hjemmekontor. Et viktig synspunkt er at støtte og tillit i teamet ble utfordrende helt i starten av overgangen til hjemmekontor. Da var alt ukjent og teammedlemmene var usikre på hva de andre gjorde og unngikk å ha på kamera. Det førte til at det ble usikkerhet i teamet. De virker som de har samme grad av tillit til hverandre fra hjemmekontoret som de hadde før, men informant 5 nevner at tilliten ble svekket i begynnelsen av hjemmekontorperioden. Fordi det var en intern spøk om at de som satt hjemme ikke gjorde det de skulle. Funnene stemmer overens med det som fremgår i teorien til Hoegl og Gemuenden (2001, 437), at når vi ikke er oppmerksomme på hvordan vi ser på hverandre svekkes samarbeidet som kan føre til frustrasjon og mistillit. På bakgrunn av dette vil det å kunne se, nikke og gi bekræftende svar samt dele kompetanse med hverandre øke tryggheten og tilliten blant teammedlemmene. For å løse disse utfordringene har informantene satt inn tiltak der de har lagd rutiner og regler som å ha på kamera for å kunne se hverandre. Det er også større rom for å ringe hverandre for å kunne snakke med noen slik at arbeidshverdagen skal være så optimal og lik tiden før som mulig.

Funnene viser også blandede tilbakemeldinger om respekt fra sine teammedlemmer, hvilket gjør det vanskelig å generalisere. Flere sier at de aldri har opplevd å ikke få respekten de fortjener. Likevel indikere svarene at noen av informantene har opplevd å ikke få respekt og

at dette ikke er endret med hjemmekontor. Det samsvarer med informant 2 som nevner at dette ofte skjer og legger til at det ikke er lett å gjøre alle fornøyde. Det kan tenkes at når de opplever at de ikke får respekt handler det om at folk har ulike syn på ting og at konflikter kan oppstå på bakgrunn av det. Informant 3 mener at mangel på respekt handler om ekskludering og at dette har skjedd oftere på hjemmekontor. Teorien på området sier at ved å overse hverandre svekkes samarbeidet, som igjen slår negativt ut for teamet (Hoegl og Gemuenden 2001, 437-438). Vedkommende erkjenner at teamet har løst utfordringene knyttet til ekskludering og satt inn tiltak slik at det ikke lenger skal bli et problem. Utfordringene kan være en kombinasjon av å bli satt på hjemmekontor som gjør det vanskeligere å se alle i teamet. Derfor kan det tyde på at det var flere utfordringer i starten, men når de har vært over et år på hjemmekontor og har lagd rutiner, fungerer teamarbeidet bedre.

For at trygghet og støtte skal ha maksimal effekt på læring i gruppen fastslår teorien at det er viktig å ta på seg utfordrende oppgaver (Levin og Rolfsen 2015, 54). Det kan tenkes at det er mer utfordrende å skape trygghet til hverandre fra hjemmekontor og funnene viser at det var spesielt fokus på å ha sosiale sammenkomster for å øke tryggheten før korona. Ut ifra hva informantene svarte ser det ut til at det har vanskeligere å opprettholde tryggheten når de ikke kan se hverandre fysisk. Informant 1 belyser at det er viktig å ta på seg utfordrende oppgaver for at teamet skal oppnå utvikling, men legger også til at det er mer utfordrende når de ikke lenger har den nære relasjonen til hverandre, som stemmer overens med teorien på området (Levin og Rolfsen 2015).

Koordinasjon

Funnene knyttet til om teamene har gode rutiner på hvordan ting skal gjøres og hvordan oppgaver skal fordeles er samstemmig fra informantene. De fleste har jobbet lenge i sitt team og har gode rutiner på hvordan oppgaver skal fordeles ut på hver enkelt. Teorien sier at et team med høy ytelse har klar forståelse for de rollene de har fått tildelt (Wheelan 2016, 36). Funnene tyder på at de fleste av informantene er i samkjørte team hvor de har møter en gang i uken der oppgaver fordeles samt hjelper hverandre med å løse oppgaver.

Ved å fordele oppgaver til hver enkelt, men samtidig være åpen for å hjelpe andre vil det føre til at teamet oppnår mer effektive resultater (Hjertø 2013, 30). På den andre siden kan det tenkes det har blitt vanskeligere nå under koronapandemien, i og med at strukturen i jobbhverdagen har endret seg. Derimot mener informant 2 at det er enklere å fordele oppgaver over et Teamsmøte grunnet at da sitter alle hjemme på kontoret sitt. I stedet for å bruke tid på å samles til et møte som ikke alltid passer alles tidsplan når de er på kontoret. På bakgrunn av dette tyder det på at effektiviteten øker, da oppgavene fordeles raskere. Det er et utsagn som representerer flere synspunkter for hvordan arbeidstempoet har endret seg på hjemmekontor:

“Ja, for min del er det mer effektivt for du har ingen forstyrrende elementer. Ingen som stikker hodet inn i døra og snakker om private ting. Du får jobbet veldig uforstyrret på hjemmekontor.” - Informant 5

Informant 5 legger likevel til at det kanskje hadde vært annerledes hvis h*n hadde barn som var hjemme fordi skolene var stengt en periode. Det helhetlige inntrykket av teamenes effektivitet er at den har hatt en soleklar økning av å være på hjemmekontor. Det blir gjort mye mer, det er mindre forstyrrelser og ingen som kommer inn på kontoret og avbryter. Derimot kan en utfordring være at de sitter mer stille og jobber oftere overtid, som de ellers ikke ville gjort om de var på kontoret. Det anses som at det er enklere å jobbe når som helst på døgnet og at de egentlig aldri er logget av og er tilgjengelige døgnet rundt. Jacobsen og Thorsvik (2019, 290) omtaler virtuelle team som mer tilgjengelige. Ettersom at alle har jobbutstyret hjemme, kan det være enklere å sette seg ned å jobbe utenfor arbeidstiden. En konsekvens av å være for mye tilgjengelig er at det blir vanskeligere å skille mellom jobb og fritid som blir nevnt av informant 2.

I tillegg virker det ikke som at hjemmekontor har hatt negativ betydning for å ha klare mål. De fleste gir inntrykk av at de oppnår samme resultater som før i tillegg til at informant 2 og 3 nevner at de oppnår bedre resultater under korona. Informant 3 legger imidlertid til at h*n er usikker på om det har noe med korona og hjemmekontor å gjøre. Derimot sier informant 4 at de ikke oppnår samme resultat som før, fordi oppgavene har endret seg med

pandemien og det de gjør under pandemien er ikke målbart. En samlet mening er at selv om teamet arbeider på forskjellige steder har det ikke negativ påvirkning for teamets resultater forutsatt at oppgavene de utfører fortsatt er de samme.

Innsats

Innsats er neste kriterium som har betydning for hvor velfungerende team er (Hoegl og Gemuenden 2001, 438). For å sørge for at alle teammedlemmer gir en god innsats er det viktig at de har en felles forståelse, forventninger og oppførsel om innsatsen (Hoegl og Gemuenden 2001, 438). Dette unngår også at konflikter oppstår. Det kan tenkes at en utfordring på hjemmekontor er at det er enklere å ta seg flere pauser som å sette på en klesvask, støvsuge eller se på nyheter. Ettersom flere informanter uttrykte at det var enklere å trekke seg litt tilbake og ta pauser hjemme enn det var på kontoret. Informant 1 og 5 innrømmet at de selv hadde tatt mindre initiativ fra hjemmekontoret. Det gir inntrykk av at også flere har tatt oftere pauser på hjemmekontor selv om de ikke direkte sa at de hadde tatt mindre initiativ. Dette støttes opp av informant 2 som sier at h*n ikke har tatt mindre initiativ, men allikevel sier:

“Jeg har også tatt meg flere pauser og tittet litt på nyheter innimellom” - Informant 2

Derimot virker det som det er en felles forståelse blant teammedlemmene at det er greit at de setter på klesvasken eller ser på nyheter i arbeidstiden. Det kom frem tidligere i intervjuene at de hadde flere kaffepauser og tilfeldige møter i gangene da de var på kontoret. Derfor kan det tenkes at å sette på en klesvask har kompensert for alle små pausene de hadde på kontoret. Selv om informantene har mange avbrekk på hjemmekontor er de allikevel mer effektive, som viser at pausene på hjemmekontor ikke har negativ innvirkning på innsatsen. Dette er i tråd med teorien til Hoegl og Gemuenden (2001, 438) som sier at for at team skal være velfungerende er det viktig at teammedlemmene er enig i hvilken innsats som skal gis. Som et resultat tyder det på at det er akseptert i teamet å ta små pauser fra oppgavene fordi det ikke går utover arbeidet. Dessuten gjør det at teamene får bevege seg mer, fordi det blir mye stillesitting på hjemmekontor.

På den andre siden var det to informanter som sa at det ikke var felles forståelse, forventninger og oppførsel om innsats på grunn av koronapandemien. Hvorav informant 1 og 2 sier at forventningene er høyere i teamet fordi noen oftere jobber overtid, mens informant 4 sitt team ikke har de samme forventningene nå fordi arbeidsoppgavene er endret med pandemien. Derimot er det noen informanter som trekker frem at de ikke merker om noen tar mindre initiativ, fordi de ser at arbeidet blir gjort, men det kan være en utfordring å vite om alle er like aktive fra hjemmekontoret. Et samlet synspunkt er at før korona hadde de fleste samme forventninger, forståelse og oppførsel til initiativ i teamet. Derimot har koronapandemien gjort det mer utfordrende for noen å ha de samme oppfatningene, fordi det ikke er mulig å se hva alle gjør til enhver tid og arbeidsoppgavene har blitt endret i informant 4 sitt tilfelle. Dette er interessant fordi de fleste av informantene svarte i intervjuene at de fortsatt har samme oppgaver. På bakgrunn av dette kan det tenkes at det ville vært flere forskjeller i forståelse, forventning og oppførsel til innsatsen i team hvis arbeidsoppgavene endret seg som en konsekvens av koronapandemien.

Samhold

Det siste suksesskriteriet er samhold hvor Hoegl og Gemuenden (2001, 438) vektlegger tre faktorer. Den første samholdsfaktoren var mellommenneskelig tiltrekning av medlemmer. Det kommer tydelig frem at informantene er i team med godt fellesskap og at de fleste har jobbet lenge i teamet sitt. Derimot viser funnene at den manglende fysiske kontakten har vært utfordrende på hjemmekontor. De fleste trekker frem at det sosiale har vært sentralt for samholdet og at de vanligvis gjorde mye sosialt på og utenfor jobb. For å finne ut hvordan teamet skapte et godt samhold var det interessant å spørre dem om hvilke sosiale sammenkomster de pleide å gjøre før koronapandemien. Flere av informantene svarte at de ofte møttes for å gjøre noe sosialt som å gå ut å spise, fredagspils, bowling og julebord. De hadde også sosiale opplegg på jobb som quiz, kahoot, kurs og seminarer. Informant 4 la til at teamet dro på klatring sammen. Der fikk de utfordret seg selv og muligheten til å se sider av hverandre de ikke hadde sett før, som frykt og høydeskrekk. Som følge av dette fikk teamet støttet og heiet på hverandre på en helt ny måte. Dette var noe informantene savnet og så fram til å kunne gjøre når restriksjonene letter. Som antatt svekkes samholdet fra

hjemmekontor på den måten at de går glipp av det sosiale, men også den spontane praten i gangene på jobb. Samtlige mener det er utfordrende å ikke kunne treffe hverandre fysisk og at de savner det sosiale samholdet de hadde før korona. Informant 6 sier i den forbindelse:

“Samholdet er bra, men har lidd under korona når vi ikke kan samles fysisk på samme måte lengre”- Informant 6

Det kan tolkes som at når team møtes på sosiale arenaer utenfor jobb utvikler teamet seg, som kan skape et bedre samhold. Under korona har de mistet disse opplevelsene og en konsekvens av det kan være at de ikke like enkelt klarer å utvikle og skape like godt samhold. Dette er i tråd med teorien til Hjertø (2013) som mener at samhold er “gruppens tilbøyelighet for å knytte sosiale bånd, som fører til at gruppen henger sammen og forblir samlet” (Hjertø 2013, 223). Og som et resultat av godt samhold fører det til bedre kommunikasjon i teamet ifølge Hoegl og Gemuenden (2001). Dette gjenspeiles godt i funnene fra kommunikasjon, der det tidligere har blitt nevnt at de har god takhøyde og rom for den uformelle praten. Et samlet synspunkt er at uavhengig av utfordringene for samhold på hjemmekontoret tyder det på at de seks informantene er i team med et sterkt fellesskap der de kjenner hverandre godt. Det har ført til at de kommuniserer bra, men at det har blitt vanskeligere å være sosiale for å utvikle samholdet på hjemmekontoret.

En annen faktor som Hoegl og Gemuenden (2001) vektlegger for å ha et godt samhold er om teammedlemmene har en forpliktelse til arbeidsoppgavene sine. Funnene tyder på at de fleste av informantene har en forpliktelse til sine arbeidsoppgaver. Det kommer også tydelig frem at hjemmekontor ikke har hatt noen innvirkning fordi informantene trives i jobbene sine. Dette støttes opp av følgende utsagn:

“Jeg stortrives, så jeg sitter nok i 10 år til. Jeg har en genuin forkjærlighet for faget mitt så det har nok noe å si for at jeg trives med oppgavene mine. Jeg leser mye om det og ser på youtube, det er nyttig for oppgavene mine”. - Informant 2

Basert på den siste samholdsfaktoren til Hoegl og Gemuenden (2001, 438) ble det stilt spørsmål om de opplever at teamet deres har teamspirit, for å se om de har en tilhørighet og er stolte over arbeidet de gjorde både før og under korona. Samtlige svarte at det var like stor grad av tilhørighet og teamspirit. Derimot mente noen av informantene at det er mindre grad av teamspirit og tilhørighet som følge av at den fysiske kontakten ikke er til stede på hjemmekontor som nevnt tidligere. Informant 2 sammenligner teamspirit og tilhørighet som en berg- og dalbane grunnet sykemeldinger, som fører til at de kan miste gnisten, men at stoltheten fortsatt er der. Informant 5 sier at den fysiske avstanden har ført til mindre grad av tilhørighet. Derfor er ikke teamspiriten like tydelig nå, for det er mindre av den felles jubelen. Teorien sier at hvis medlemmene mangler en følelse av fellesskap og tilhørighet er det vanskeligere å få til et godt samarbeid (Hoegl og Gemuenden 2001, 438). Ut ifra det informantene svarer så stemmer ikke denne teorien med funnene, for de fleste av informantene påpeker at de fortsatt har et godt samarbeid selv om den felles jubelen og den fysiske kontakten er forsvunnet. Likevel svarte også samtlige at tilhørighet og teamspiriten ikke er minsket under korona. Et samlet synspunkt er at selv om noen har mistet en del av teamspiriten er de fortsatt flinke til å samarbeide.

En grunn til at de fungerer så bra på tross av omstendighetene kan være at de har jobbet i sine team i flere år, slik at de kjenner hverandre godt og har derfor et godt samhold. Teorien på området sier også at samhold er positivt relatert til teamets produktivitet og effektivitet (Hoegl og Gemuenden, 2001, 438). Det kommer tydelig frem at selv om det sosiale og teamspiriten har forsvunnet for noen er det fortsatt et godt samhold, men det er mer utfordrende å opprettholde på hjemmekontor. Til tross for dette kan det tenkes at en kombinasjon av godt samhold og mindre forstyrrende elementer har til sammen en positiv effekt på teamets produktivitet og effektivitet på hjemmekontor.

4.3 Hvilke tiltak har blitt gjort for å opprettholde et godt virtuelt teamarbeid?

Til slutt ønskes det å finne ut av hvilke tiltak informantenes team har gjort for å opprettholde et godt virtuelt teamarbeid på hjemmekontor. Koronapandemien har tvunget team til å finne nye løsninger for å fortsette arbeidsdagen på best mulig vis fra hjemmekontor. Teorien sier at et team er virtuelt når de har begrenset fysisk kontakt og må arbeide på tvers av steder (Levin og Rolfsen 2015, 147). Informantene hadde ingen tidligere erfaring med å jobbe i virtuelle team. Derfor har de satt inn ulike tiltak for å opprettholde trivselen og motivasjonen blant utfordringene som har oppstått.

Problematikk rundt utstyr på hjemmekontor ble ikke snakket noe særlig om av informantene. Men når de ble spurt om tiltak på hjemmekontor kom det frem av de fleste informantene at anskaffelse av rett utstyr var et viktig tiltak. Det kan tolkes som at utstyret har vært en viktig faktor for trivsel på hjemmekontor, men at dette var noe som ble løst tidlig. Det tyder på at dette bidro til at det var lettere å samarbeide som et virtuelt team. På en annen side har det vært noen tekniske problemer fordi de tekniske programmene var ukjent for de fleste. I begynnelsen var det flere som ikke visste hvordan ting fungerte fordi det var en del nytt å sette seg inn i. Det virker som at dette også gikk seg til etter hvert, fordi det ikke lengre var et problem da de ble intervjuet.

Funnene viser entydig at de fleste har vært opptatt å av å opprettholde det sosiale over Teams og noen av informantene har prøvd å gjøre noe sosialt med teamet sitt utenfor arbeid, men grunnet restriksjonene har det blitt begrenset. Derimot vektlegger informantene å opprettholde quiz og kaffepauser som noe viktig for å ha et godt teamarbeid og som de fleste har prøvd å motivere teamet sitt til å bli med på. Dette samsvarer med det som ble presentert i teorien om virtuelle team av Hjertø (2013) som mener at det er spesielt viktig å fokusere på relasjonsbygging og samhold når et team ikke jobber ansikt-til-ansikt. Det virker som at informantenes team har gjort sitt ytterste for å prøve å opprettholde det sosiale fra hjemmekontor.

Et samlet synspunkt fra funnene er at den nye arbeidsformen har fungert greit, men at de fleste vil tilbake på kontoret. En felles oppfatning fra informantene var at de tror denne nye arbeidsformen er kommet for å bli, men at digitale systemer aldri kan erstatte ansikt-til-ansikt kommunikasjon. Dette støttes opp av teorien til Levin og Rolfsen som sier:

“Mangel på ansikt-til-ansikt-relasjoner gjør at tette, emosjonelle bånd vanskelig kan knyttes, og det tette, daglige samlivet i teamet kan aldri substitueres med et bilde på en skjerm eller lyden fra en høyttaler” (Levin og Rolfsen 2015, 155).

I tråd med teorien svarte informant 6 om digitale systemer kan erstatte ansikt-til-ansikt relasjoner:

“Nei, å se folk på kamera er ikke det samme. Det er kjekt å ha mulighet til å gi en klem.” - Informant 6

Dette belyser igjen at de fleste savner å møte kollegaer fysisk. Som tyder på at det ikke er noen tiltak som direkte kan erstatte den fysiske kontakten mellom teammedlemmene. Det blir styrket av at det er stor enighet om at de ønsker å gå tilbake på kontoret for det sosiale sin del, men at de fleste kunne tenke seg å være på hjemmekontor for eksempel en gang i uken. Derimot kan digitale systemer erstatte flyreiser fordi det ikke er nødvendig å bruke tid på reise til andre byer for å ha kurs i noen timer. Det anses som miljøvennlig, tidsbesparende og økonomisk å heller arrangere møter digitalt. Dette tyder på at hjemmekontor på kort tid har gjort at mennesker har innsett at det finnes flere muligheter for å løse en arbeidsdag på og at det ikke har hatt negativ påvirkning for arbeidsoppgavene. De fleste av informantene har også sett viktigheten for teamets helhet, å ta vare på folk rundt seg og løfte de frem, det støttes av følgende utsagn:

“Den digitale kompetansen kommer vi til å ta med oss videre, det å håndtere kommunikasjon nesten utelukkende digitalt har vi lært mye av. Jeg har også lært viktigheten av det å kunne bevege seg rundt omkring, flere har gått opp i vekt fordi man beveger seg mindre på hjemmekontor. Jeg vil også sette mer pris på det å møtes

fysisk og viktigheten av det, og det å kunne treffes fysisk og bare snakke med folk uten at det er planlagt.” - Informant 1

5.0 Konklusjon

Formålet med oppgaven var å styrke kunnskap gjennom å analysere hvordan suksesskriterier for velfungerende team har blitt påvirket av hjemmekontor under koronapandemien. For å få en dypere innsikt i fordelene og utfordringer det fører med seg. Problemstillingen er “Hvordan opplever teammedlemmer at teamarbeidet har endret seg fra før pandemien i kontorlokaler til under pandemien på hjemmekontor?” Basert på funn og drøfting er konklusjonen at kommunikasjon og utvikling av samhold er utfordrende på hjemmekontor, men effektiviteten har økt.

Utfordringene knyttet til suksesskriteriet kommunikasjon er mangelen på den spontane og uformelle praten. Til tross for tiltak for å opprettholde den uformelle praten, ser det ikke ut til at det er bra nok for å erstatte den uformelle praten når de møtes fysisk. Det har også vist seg å være mer utfordrende med toveiskommunikasjon fordi de ikke får like raskt svar tilbake. For noen er det mer tungvint å dele ideer gjennom mail, enn å diskutere med sidemannen.

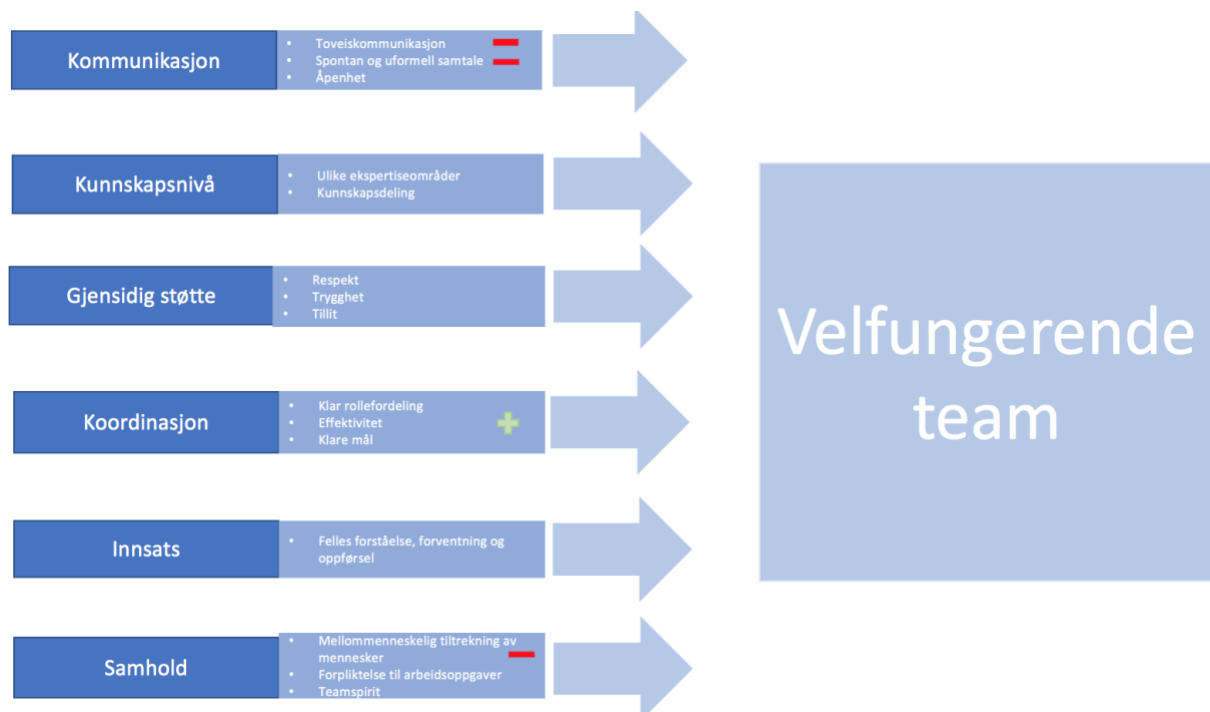
Utfordringer knyttet til suksesskriteriet samhold på hjemmekontor er at det sosiale har forsvunnet. De har innsett hvor viktig det er for dem å omgås andre mennesker og hva det har å si for arbeidshverdagen. Det å kunne enkelt snakke med folk om jobbrelaterte saker, men også privat, mangler i stor grad på hjemmekontor og er en del av arbeidshverdagen alle har satt pris på. De fleste vil tilbake på kontoret for å kunne treffe kolleger, samtidig som de tenker at det hadde fungert å være på hjemmekontor et par dager i uka. Noen yter bedre på jobb når de har mennesker rundt seg, mens andre trenger mer ro og liker å arbeide for seg selv. Det er også kommet frem at informantene opplever å være mer effektive på hjemmekontor siden det er mindre distraksjoner der.

Utfordringer knyttet til de andre suksesskriteriene var tydeligere i starten av pandemien, men etter hvert som de nye arbeidsforholdene ble en vane har de funnet løsninger som fungerer for teamet. Som følge av dette gis det inntrykk av at dersom de hadde blitt intervjuet etter noen uker på hjemmekontor hadde funnene vært annerledes, da alt var ukjent og nye tiltak ikke var implementert enda. For å oppsummere oppleves hjemmekontor som en god løsning, men de lengter etter å omgås fysisk med kollegaer og å kunne prate med andre uformelt.

6.0 Anbefaling om gjennomføring av virtuelle team

Denne undersøkelsen har gitt en økt forståelse for hvordan det er å være i team på hjemmekontor. Det har også gitt inntrykk av hva som bør bli gjort for at et team på hjemmekontor skal fungere bra. Dermed har det gitt mulighet for å utvikle tiltak og strategier for anbefalinger for hvordan velfungerende team kan fungere best mulig på hjemmekontor basert på den teoretiske modellen.

Denne nye modellen viser hvilke suksesskriterier og undertema som er blitt mest påvirket av hjemmekontor under koronapandemien etter dataene ble analysert. Minustegnet på toveiskommunikasjon, spontan og uformell samtale og mellommenneskelig tiltrekning av mennesker betyr at disse faktorene er svekket i teamarbeid på hjemmekontor. Plusstegnet på effektivitet viser at denne faktoren er forsterket i teamarbeid på hjemmekontor. De resterende faktorene er påvirket i liten eller ingen grad. Modellen er utarbeidet ut ifra teamarbeid som har foregått i over et år, det kan derfor tenkes at dersom denne studien hadde blitt gjennomført i mars i 2020 ville den sett annerledes ut. Som tidligere nevnt mente informantene at tilliten var svekket i starten av tiden på hjemmekontor, men dette var kun en utfordring i starten av pandemien. Dersom studien ble gjennomført tidligere ville da for eksempel tillit hatt minustegn i modellen.



Figur 6.1 Suksesskriterier for velfungerende team på hjemmekontor

Tilrettelegging for utstyr på hjemmekontor

Det har vist seg å være betydningsfullt for teamarbeidet å ha tilgang til godt utstyr på hjemmekontoret. Dette gjelder blant annet kamerautstyr, skjermer, tastatur, stoler og pulter. For å gjøre det mest kostnadseffektivt kan organisasjonen tilby det utstyret som er stående på kontoret og kjøpe inn det som mangler. Et annet element som har vist seg å være verdifullt for teamarbeidet på hjemmekontoret er at alle har god nok internettdekning. Dette for å unngå at det blir problemer med forbindelse i møter slik at noen faller ut og går glipp av informasjon.

Organisere en sosialkomité

For å øke trivselen på hjemmekontor kan det å opprette en sosialkomité være positivt, for at de ansatte skal få et lite avbrekk med noe sosialt eller bare ta en prat sammen med kollegaer. En sosialkomité kan organisere ulike quizer, turer eller bare en lunsjpause der alle kan møtes over Teams for å ha det sosialt sammen. Sosiale sammenkomster er det betraktelig mindre av på hjemmekontor og derfor kan en organisert sosialkomité ta ansvar for at det blir gjennomført.

Fleksibilitet

Når det er tilgang for at de ansatte kan komme tilbake til arbeidsplassen kan organisasjonen være åpen for å fortsette å bruke hjemmekontor. Slik at de ansatte kan velge selv for når de vil være på kontoret og når de ønsker å være hjemme. Ved at de noen dager kan være på hjemmekontor får de opprettholdt effektiviteten ved å ikke bli forstyrret av andre, mens på kontoret får de den sosiale kontakten de har savnet.

Avtalte møter og arbeidsdager på kontoret

For å ha et godt teamarbeid kan de avtale spesifikke dager der de skal ha møter eller være på kontoret der alt av saker kan bli diskutert. Dermed kan de teamene som trives best å kommunisere over digitale kanaler avtale faste dager der de møtes på Teams for eksempel.

En plattform for ide og kunnskapsutvikling

Et forslag for teamene er å ha en digital plattform som gjør det enklere å dele ideer med hverandre. Ved å ha en informasjonskanal kan alt av kunnskap og informasjon som kommer opp i løpet av en arbeidsdag deles der for å ha bedre oversikt.

7.0 Kritikk av egen forskning

Underveis i studien var det noen ting vi oppdaget som kunne blitt gjort på en annerledes måte. Siden dette er vår første oppgave som inneholder kvalitative undersøkelser hadde vi lite erfaring fra før av hvordan dette skulle gjennomføres på best mulig måte. Dette gjaldt spesielt for utvikling av intervjuguiden, for etter første og andre intervju oppdaget vi at det var noen spørsmål som var gjentakende, og disse måtte vi endre eller fjerne. Det resulterte i at noen av informantene svarte ulikt på noen få spørsmål. Det hadde ikke stor betydning for oppgaven, men feilen kunne vært unngått fra vår side og oppfølgingsspørsmålene kunne

også vært bedre for å få tydeligere svar. I tillegg har valget av semistrukturert intervju ført til at det er vanskeligere å sammenligne noen av svarene, fordi det noen ganger ble stilt ulike oppfølgingsspørsmål.

Det kunne også blitt gjort flere testintervjuer på forhånd slik at det som er nevnt i foregående avsnitt hadde blitt oppdaget før intervjuene med informantene. Vi hadde kun ett testintervju der det ble lagt merke til noen feil som ble rettet opp i. Hadde vi hatt flere testintervju kunne det ført til at feilene som ble oppdaget i intervjuene, hadde blitt oppdaget tidligere. Derimot tok vi kontakt med informantene i etterkant om det var noe som var uklart.

En annen faktor som kunne vært avgjørende for oppgavens resultat er om noen av informantene hadde hatt små barn som krevde oppmerksomhet under arbeidsdagen på hjemmekontor. I denne undersøkelsen var det ingen av informantene som hadde små barn. Det å ha små barn hjemme under arbeidshverdagen kunne ført til flere forstyrrende elementer som også hadde ført til at oppgavens konklusjon ville blitt annerledes.

Vi kan ikke påstå at resultatene gjelder for alle team, men det kan forestilles at andre også kan ha de samme utfordringene som er kommet frem i vår studie. For å styrke oppgaven kunne flere informanter blitt brukt, for å bedre kunne se om de svarene vi har fått stemmer hos andre også. Med flere informanter er det også mulig at det kunne kommet fram flere og tydeligere forskjeller.

8.0 Videre forskning

Utfordring med studien er at det ikke har vært så mye forsket på tidligere. Derimot vil det nok komme mye mer forskning på området etter hvert som gjør det lettere å finne teori for videre forskning. Likevel finnes det flere retninger som kunne vært interessant å undersøke basert på problemstillingen.

Et forslag til videre forskning kunne vært å bruke en kvantitativ undersøkelse i tillegg, for å få svar på om de samme utfordringene gjelder for andre team også. Samtidig ville det gitt statistikk på ulike sammenhenger som for eksempel årsakssammenheng mellom effektivitet og hjemmekontor for teamarbeidet. Med et deskriptivt design kan vi beskrive en situasjon på en bestemt måte og finne sammenhenger mellom flere variabler (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2016, 50). Da kunne undersøkelsen inneholdt ulike skalaer fra 1-5 med svært enig til svært uenig. Der respondentene kunne svart på for eksempel hvilken grad de opplever at digitalt samarbeid egner seg for ulike oppgaver, som møtevirksomhet eller å dele ideer. For å deretter kunne måle hvordan de samme oppgavene egner seg fysisk på kontoret. Et annet tema som hadde det vært interessant å måle er om de synes den sosiale kontakten fungerer bra fra hjemmekontor på en skala fra svært enig til svært uenig. For å til slutt knytte den kvantitative og den kvalitative undersøkelsen opp mot hverandre for å svare på hvordan hjemmekontor påvirker suksesskriteriene for velfungerende team.

Siden denne studien handlet om hjemmekontor fra et medarbeiderperspektiv, ville det vært interessant å undersøke hvordan ledelsen eller en HR-avdeling har fungert under koronapandemien. Dette for å se hva de har gjort for at deres medarbeider skal lykkes og trives fra hjemmekontoret. Det er mulig at de opplevde andre utfordringer enn det medarbeiderne gjorde. Spesielt da det stengte ned ville det vært spennende å finne ut hvordan de så raskt klarte å organisere for at organisasjonen fortsatt skulle fungere optimalt.

Det hadde også vært interessant i en liknende studie å gjøre individuelle dybdeintervju av et helt team for å se om personer i samme team har ulik eller lik oppfatning av hvordan teamarbeidet fungerer på hjemmekontor. For å så sammenligne om de har samme formening om hvilke utfordringer som har oppstått ved at teamet samarbeider fra hjemmekontor. Samsvarer svarene mellom teammedlemmene?

Et annet relevant synspunkt for analysen ville vært å undersøke hvordan hjemmekontorordningen påvirker de ansatte på lang sikt. Siden pandemien har vart i over et år og det ser ut til at hjemmekontorordningen varer en stund til, ville det vært interessant

å se hvordan den manglende fysiske kontakten med mennesker påvirker de ansattes mentale helse. Hva gjør det med mennesker å være så distansert fra kolleger, fører det til ensomhet?

9.0 Litteraturliste

Akademikerne. 2021. "Regjeringens forslag er for puslete". Oppdatert 23.april, 2021.

<https://akademikerne.no/2021/ma-sikre-arbeidstakere-bedre-pa-hjemmekontor>

Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.

Assmann, Rune. 2008. *Teamorganisering*. Bergen: Fagbokforlaget

Brønn, Peggy Simcic, Jan Ketil Arnulf. 2019. *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget

Einarsen, Ståle Valvatne, Øyvind Lund Martinsen og Anders Skogstad. 2019. *Organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal

Gjørsund, Peik og Roar Huseby. 2015. *To eller flere*. 4. utg. Cappelen Damm.

Glasø, Lars og Geir Thompson. 2016. *Transformasjonsledelse*. 3. opplag. Oslo: Gyldendal

Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2016. *Metode og Dataanalyse*. 3.utg. Oslo: Cappelen Damm

Hjertø, Kjell. B. 2013. *Team*. Bergen: Fagbokforlaget

Hoegl, Martin & Hans Georg Gemuenden. 2001. "Teamwork Quality and the Success of innovative Projects: A Theoretical Concept and Empirical Evidence".

https://www.researchgate.net/profile/Hans_Gemuenden/publication/228365985_Teamwork_Quality_and_the_Success_of_Innovative_Projects_A_Theoretical_Concept_and_Empirical_Evidence/links/0deec527d1b67eada7000000.pdf

Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. 3. utgave. Oslo: Cappelen Damm

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2019. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 5. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2011. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. 2. opplag. Oslo: Abstrakt

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utgave. Bergen: Fagbokforlaget

Levin, Morten og Monica Rolfsen. 2015. *Arbeid i team- Læring og utvikling i team*. 2. utg. Bergen: Vigmostad og Bjørke AS.

Nonaka Ikujiro. 1994. *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*. Tokyo: Hitotsubashi University

Revfem, Jan 2021. "Ny undersøkelse: En av to vil ha hjemmekontor etter koronakrisen". Nettavisen.

<https://www.nettavisen.no/okonomi/ny-undersokelse-en-av-to-vil-ha-hjemmekontor-etter-koronakrisen/s/12-95-3424098805?fbclid=IwAR2w4XWwF3Z4iL6-hMRncHznfPMZqU6gZGZb3lWnaveiYzjEvRREyo-Kib8>

Tjora, Aksel. 2020. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3. utg. Gyldendal Norsk Forlag

Vedlegg 1. Intervjuguide

Introduksjon	<ul style="list-style-type: none">• Starte med hei og velkommen, og takke informantene for deltakelsen.• Presentere oss selv, og hvem som har hvilken rolle i intervjuet (Hvem skal stille spørsmål, hvem skal observere og notere).• Fortelle om bakgrunnen for intervjuet, og hva oppgaven handler om.• Informere om at informantene og bedriften han/hun jobber for vil være anonym. Det vil ikke noteres underveis og at det ikke skal tas noe lydopptak.• Spør om informanten har noen spørsmål før vi starter med generelle spørsmål.
Innledningsspørsmål	<ol style="list-style-type: none">1. Hvilken bransje jobber du i?2. Hvor lenge har du jobbet i det teamet du jobber i nå?3. Hvor stort er teamet ditt?4. Hvor lenge har du vært på hjemmekontor?
Hoveddel (delt inn etter analysespørsmål):	<ol style="list-style-type: none">1. Hva er din oppfatning av hva teamarbeid er, og hva det skal bidra til?2. Hva forbinder du med et godt teamarbeid?3. Vil du si at du er i et velfungerende team?<ol style="list-style-type: none">a. Hvis JA: Hva er det som fungerer så bra i ditt team?b. Hvis NEI: Hva burde vært gjort for at ditt team skal fungere bra?4. Hvilke fordeler er det ved å arbeide i et team?

<p><i>Analysespørsmål 1: Hva kjennetegner et velfungerende team?</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 5. Hvilke ulemper er det ved å arbeide i team? 6. Hva er den største forskjellen for teamet ditt å samarbeide på hjemmekontor versus når alle er fysisk tilstede på kontoret? 7. Har du opplevd nye utfordringer ved teamarbeid under korona, eller har noen tidligere utfordringer blitt større? <ol style="list-style-type: none"> a. Hva/Hvilke?
<p><i>Analysespørsmål 2: Hvilke utfordringer medbringer hjemmekontor for teamarbeid?</i></p>	
<p><i>- Kommunikasjon</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hvis du tenker på før korona, hvordan synes du at kommunikasjonen fungerte for ditt team? <ol style="list-style-type: none"> a. Hvordan opplever du at kommunikasjonen fungerer for ditt team på hjemmekontor etter korona? b. Hvilke fordeler er det med å kommunisere fra hjemmekontor? 2. Før korona, ble det meste av informasjon kommunisert over mail eller i møter? <ol style="list-style-type: none"> a. Hvordan ble dette løst fra hjemmekontor (mer eller mindre møter/mails)? 3. Hadde dere rom for spontan og uformell prat i gangene og ved kaffemaskinen før korona når dere var på kontoret? <ol style="list-style-type: none"> a. Hvis JA: Hvordan har dere løst den spontane og uformelle praten når dere ikke møtes fysisk? 4. Har teamet ditt en åpen kommunikasjon der alle kan komme med innspill?

	<p>a. Har det endret seg for hvordan det var før korona og hvordan det er på hjemmekontor?</p>
<p>- <i>Kunnskapsnivå</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Er du i et team med ulike ekspertiseområder? 2. Føler du at du får brukt din kompetanse og erfaringer i større eller mindre grad nå på hjemmekontor etter korona? 3. Opplever du at noen tar mer styring på grunn av deres ekspertiseområde? <ol style="list-style-type: none"> a. Hvis JA: Hvordan løser dere dette? 4. Hvilke rutiner hadde dere for å dele kunnskap før korona? <ol style="list-style-type: none"> a. Har det blitt vanskeligere å dele kunnskap hjemmefra? 5. Hvordan hjelper dere hverandre med å løse oppgaver?
<p>- <i>Gjensidig støtte</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hva er dine tanker om gjensidig støtte i et team? 2. Hvordan legges det til rette for at alle skal føle seg sett og hørt? 3. Har dere samme grad av tillit og respekt til hverandre selv om dere er på hjemmekontor? <ol style="list-style-type: none"> a. Har dere tillit til hverandres kompetanse og beslutninger? 4. Har du opplevd å ikke få respekten du fortjener? 5. Hva gjorde dere før pandemien for å sørge for at alle i teamet var trygge på hverandre? <ol style="list-style-type: none"> a. Hva gjør dere nå under pandemien og hjemmekontor er den nye arbeidsformen? 6. Hvordan motiverer dere hverandre for å holde motet oppe i en vanskelig tid? 7. Har dere opplevd frustrasjon og mistillit i teamet på hjemmekontor?

	<ul style="list-style-type: none"> a. Hvis JA: Hvordan løste dere det? b. Hvis JA: Har dette hendt oftere på hjemmekontor enn før korona? c. Hvis NEI: Opplevde du det før korona?
<p>- <i>Koordinasjon</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> 1. Har dere rutiner for hvordan arbeidsoppgaver fordeles? <ul style="list-style-type: none"> a. Har disse rutinene endret seg før og etter korona? b. Var det lettere/vanskeligere før? c. Blir du alltid fornøyd med oppgavene du får? d. Har dere en åpen kultur for å hjelpe andre med å løse deres arbeidsoppgaver? 2. Blir arbeidet utført i samme tempo som før hjemmekontor? <ul style="list-style-type: none"> a. Oppnår dere samme resultater? b. Opplever du at produktiviteten er endret fra hjemmekontoret? Bedre eller dårligere? 3. Har dere klare definerte mål før dere begynner å jobbe?
<p>- <i>Innsats</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> 1. Har dere felles forståelse for hvor mye innsats dere skal gi i løpet av en arbeidsdag på hjemmekontor? <ul style="list-style-type: none"> a. Har dette endret seg i forhold til hvordan det var før korona? (Har dere lavere eller høyere forventninger om innsats?) b. Har noen tatt mindre initiativ i arbeidet? c. Har du selv tatt mindre initiativ? 2. Tenker du at teamet har de samme forventningene for hvor mye dere skal arbeide i løpet av dagen fra hjemmekontoret? (?) <ul style="list-style-type: none"> a. Hvis NEI: har dere høyere eller lavere forventninger?

	<p>3. Opplever du endring i oppførselen til deg eller noen av teammedlemmene, er det lettere å sluntre unna på hjemmekontor? Eller har det ikke vært noen endring?</p>
<p>- <i>Samhold</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Har dere et godt felleskap? <ol style="list-style-type: none"> a. Har samholdet endret seg fra hvordan dere hadde før korona og hvordan det er nå? b. Hva har dere gjort for å opprettholde et godt teamarbeid? <ol style="list-style-type: none"> i. Opplever du at det kunne blitt gjort bedre? ii. Evt. Hvordan? 2. Har dere gjort noe sosialt utenfor jobb under korona? <ol style="list-style-type: none"> a. I såfall hva? b. Hvordan var det sosiale før, hva gjorde dere da som dere ikke har hatt mulighet til nå? 3. Trives du med arbeidsoppgavene dine? <ol style="list-style-type: none"> a. Tenker du at teammedlemmene dine også trives med sine oppgaver? b. Har dette forandret seg før vs etter korona? 4. Har du i like stor grad en følelse av tilhørighet til teamet ditt når du sitter på hjemmekontor? <ol style="list-style-type: none"> a. Hvorfor/ hvorfor ikke? 5. Opplever du at teamet ditt har en teamspirit og at alle hører til og er stolte over arbeidet dere gjør?
<p><i>Analysespørsmål 3: Hvilke tiltak har blitt gjort for å opprettholde 'et godt virtuelt teamarbeid'?</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hvilke tiltak har dere gjort for å ha et best mulig teamarbeid på hjemmekontor? 2. Hva vil du gjøre for at teamarbeidet fortsatt skal fungere bra videre på hjemmekontor? 3. Har dere gjort noe sosialt utenfor jobb under koronapandemien? 4. Har dere gode teknologiske systemer for å kunne arbeide sammen?

	<ul style="list-style-type: none"> a. Hvis ja: Hvilke bruker dere, og hva er det som fungerer bra? b. Hvis nei: hva burde vært bedre? <p>5. Tenker du at hjemmekontor og bruk av digitale systemer kan erstatte den generelle kommunikasjonen ansikt til ansikt?</p> <p>6. Kunne du tenkt deg å fortsette med hjemmekontor, selv om du har tilbud om å gå tilbake på jobb (Covid-19 situasjonen har roet seg)?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Hvorfor ? b. Hvorfor ikke? <p>7. Er det noe du/dere har lært ved å jobbe på hjemmekontor som du kan tenke deg å ta med videre når arbeidshverdagen går tilbake til det “normale”?</p>
<p>Avslutning</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Vi takker for intervjuet, og sjekker at vi har oppfattet alt riktig. ● Spør om det er noe informantene vil legge til og svare informantene på spørsmål, hvis de skulle ha det. ● Til slutt vil vi forsikre oss om det er greit at vi tar kontakt via telefon/mail hvis det er noe mer vi lurer på.

Vedlegg 2. Funntabell

Funntabell

Tema	Spørsmål	Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4	Informant 5	Informant 6
A1: Hva kjennetegner velfungerende team?							
Teamarbeid	Hva er teamarbeid?	Felles mål. Samarbeid. Forskjellige ekspertiser.	Felles forståelse. Felles mål. Samspill. Gjensidig avhengighet.	Samarbeid om faglige ting. Løse spesifikke oppgaver sammen.	Utfylle hverandre Gjøre hverandre gode Komplimentere faglige aspekter	Kollegaer å sparre med. Dele kunnskap. Lære av hverandre. Erfaringsdeling. Sosialt.	Jobbe sammen mot bedriftens felles mål.
	Hva forbinder du med et godt teamarbeid?	Felles forståelse. Klare roller og ansvarsområder. Kjenne hverandres personlighet, styrker og svakheter. Støtte og utfordre hverandre.	Høyt under taket. Harmoni. Lytte til hverandre og ha respekt. Danner noe felles.	Jobber godt sammen. God kjemi.	Innovasjon. Trygghet. Nytenkende og skapende miljø. Tenke utenfor boksen.	Alle bidrar. Alle er aktive. Alle kommer med innspill og ønsker.	Takhøyde, tid til å lære og feile. Tørre å spør om hjelp.
	Er du i et velfungerende team?	Ja.	Både ja og nei. Men vi er godt sammensveiset.	Ja.	Ja.	Ja.	Absolutt, vi er godt sammensveiset.
	Hva fungerer bra i ditt team?	Felles forståelse for oppgavene og hva som skal gjøres. Tydelige roller. Høy kompetanse.	Godt sammensveiset. Vanskelig å strekke seg til å få med alle.	Samme kompetanse. Godt samarbeid.		Lett å be om hjelp. Høyt under taket: lovt å si meninger og stille spørsmål. Teamet tar seg ikke høytidelig.	Godt sammensveiset. Jobbet sammen lenge. Vi kjenner hverandres styrker og svakheter.

	Fordeler med teamarbeid	Åpen, vennlig og løs dialog. Utfordre hverandre.	Flere synspunkter. Skape noe viktig. Ta ansvar.	Deler og overføre kompetanse og kunnskap til hverandre. Oppdatert kompetanse. Sparre med hverandre.	Gode hoder som tenker i samme retning. Gi kreativ tilbakemelding. Trygghet. Familiefølelse.	Støtte seg på hverandre. Sparre med hverandre.	Noen å spille på og hjelpe deg. Det kreves innsats fra deg selv og andre. Løse utfordringer sammen.
	Ulemper med teamarbeid	Finne erstatning hvis noen blir syk. Mangel på kompetanse. Unnasluntring.	Lengre tid å få gjennomført ting.	Kan bli for tett. Bli lei av hverandre.	Press fra seg selv om å bidra nok. Noen er flinkere verbalt enn andre. Teammedlemmer med forskjellig oppfatning av teamarbeid.	Mye diskusjon grunnet mange. Da kan noen ta ledelsen "sånn blir det". Forskjellige folk og preferanser.	Det kommer an på teamet og personen, noen har vanskeligere for å forholde seg til andre. Ulikt arbeidstempo, noen raske noen treige.
	Forskjell på teamarbeid på kontor versus hjemmekontor	Hjemmekontor mangler: Den uformelle dialogen ansikt til ansikt. Uformell prat må planlegges på hjemmekontor.	Bruk av teams nå. Vanskelig å få med alle på møtene. Ser ikke kroppsspråk, mimikk. Produktiviteten har økt. Medarbeidersamtale	Hjemmekontor mangler: Uformelle praten. Spontane kontakten. Tilgjengelighet.	Hjemmekontor mangler: Se kroppsspråk og mimikk. Raskt og enkelt å få til møter på hjemmekontor.	Før: lettere å spørre om hjelp på kontoret. Rope over gangen. Nå: Vanskeligere. Sende melding, ringe. Det koster mer å ta initiativ. Får ikke de	Sitter hver for oss. Normalt sitter vi samlet i et rom. Lett å ta kontakt. Nå: ringes og chattes. Mer tungvint å kommunisere.. Vet ikke om andre er

			r er vanskeligere. Motivasjon har blitt lavere.			uformelle samtale.	opptatt.
--	--	--	---	--	--	--------------------	----------

A2: Hvilke utfordringer medbringer hjemmekontor for teamarbeidet?

Kommunikasjon							
<i>Toveiskommunikasjon</i>	Kommunikasjon for korona versus under Fordeler med å kommunisere fra hjemmekontor Informasjonsdeling	God før korona. God under korona. Ulempe å miste ansikt til ansikt dialog. Økning av digital kompetanse. Mer fokusert. Få forstyrrelser. Både mail og møter. Mer møter under korona fordi det er lett tilgjengelig. Teams som kommunikasjonskanal	Før korona: Tok mye lengre tid. Flere møter. Under korona: Kortere møter. Før: Godt fordelt med møter og mail. Mange møter som kunne blitt gjort på mail. Nå: mye bruk av teams. Fantastisk.	Før korona: Kommuniserer fysisk. Under korona: Mer møter på web. Ikke noe hinder å kommunisere nå. Før: Både mail og møter. Men mest mail. Nå: Mail likt. Mer møter enn før.	Før korona: Bra kommunikasjon. Under korona: Dårligere. Går glipp av uformell dialog og dermed en del informasjon. Før: det meste ble presentert i møter og detaljene ble sendt på mail. Nå: Mer mail på hjemmekontor enn før.	Bedre før enn nå. Fordi: Lettere å kommunisere rundt et bord. Ikke alle snakker på kamera. Samme som snakker i et teams møte. Mer kortfattet. mer strukturert og effektiv. Før: Ukentlig avdelingsmøte og mails. Nå. Ukentlig møte over teams. mindre mails. Kommuniserer over teamskanalen,	Det fungerte veldig bra før over pulten. og ukentlige møter. Nå: Vanskeligere nå. Avtale mer. Vi har en felles chat for å gi kjøpe beskjeder. Ingen fordeler, alt går tregere. Raske beskjeder på mail og raske gruppemøter. Likt fra hjemmekontor. Litt mer planlegging nå.

<i>Spontan og uformell prat</i>	Rom for spontan og uformell prat	Før korona: Ja. Løses på hjemmekontor med: Daglige møter uten agenda. Uformelle konkurranser.	Før: Mye utenomsnakk. Nå: Kaffemøter på teams. Tar oss et kvarter. Skaper rom for å være sosial. Noen har mer frykt for å vise seg foran kamera. Fleste har vært aktive.	Før: Ja. Bra for det sosiale og det faglige. Nå: Prøvde å ha lunsjmøter digitalt fungerte ikke. Lettere å ha den spontane praten på kontoret.	Før: Ja, masse! Nå: Går turer i lunsjen. Flere uformelle telefoner og tekstmeldinger. Inkludere alle.	legger ut nyheter. Teamskanaler skulle skje uavhengig av pandemi Ja. Før: på kontoret og ved kaffemaskin. Nå: Digitale kaffepause. Bursdager feiret på teams. Mindre deltakelse på kaffepause på teams.	Ja. det er det dårlig med nå. Vi ringer oftere, men ofte til de samme. Mange jeg ikke har snakket med på et år, som jeg gjerne hadde snakket med i gangen på kontoret.
<i>Åpenhet</i>	Åpen kommunikasjon	Ja. Ikke endret med korona.	Ja. I starten på hjemmekontor var det mye tull før det ble lagd et system.	Ja.	Ja.	Ja. Litt begrensninger for noen tør ikke å snakke/kamera.	Ja. mye på teams, alltid en som er ledig til å svare. Folk er flinke til å svare raskt og hjelpe.

Kunnskapsnivå							
<i>Ulike ekspertiseområder</i>	Er du i et team med ulike ekspertiseområder? Tar noen styring på grunn av	Ja.	Ja.	Nei. Samme utdannelse innen samme fagfelt.	Ja.	Ikke mange ulike. Noen få.	alle kan alt. alle har ting de er bedre på enn andre. Utfyller hverandre godt.
		Nei.	Noen uskrevne	Nei.	Ja, fordi noen er	Nei.	Nei.

<i>Kunnskapsdeling</i>	deres ekspertiseområde?		ledere som tar ansvar. Folk tar mer ansvar i korona.		mer verbale enn andre. Sier ifra dersom noen tar mye plass.		
	Rutiner for kunnskapsdeling	Før korona: Fysiske møter. «Beste praksis» Under korona: Likt som før, bare over Teams.	NÅ: ikke vanskeligere med enveiskommunikasjon. Vanskeligere å få svar tilbake.	Før: Prat på gangene. Mail før også. Nå: Mail Mer tungvint nå.	Før: Ukentlige mandagsmøter der kunnskap og rutiner deles. Nå: Bruker Teams til disse møtene. Ikke vanskeligere, men mer tiltak.	Før: delte kunnskap over mail og fagmøter. Nå: legger ut ting i en teamskanal eller teams fag-møter. Ikke vanskeligere nå enn før.	Før: snakket sammen om ting på kontoret, sa raskt ifra. Nå: Sendes det i chatten.
	Hvordan hjelper dere hverandre med å løse oppgaver?	Før korona: Spurte tilfeldig i forbifarten. Vinke hverandre bort. Under korona: Sende melding og planlegge videosamtale.	Vi har rutiner for å dele kunnskap månedlig og ukentlig.			Prate sammen enten over mail eller møter (både før og under korona)	Samme^.

Gjensidig støtte

	Dine tanker om gjensidig støtte i team	Felles oppgave som skal løses sammen. Hjelp hverandre når det trengs.	Ha noen å snakke med, vi har god støtte.	Dele kunnskap og gjøre hverandre gode. Bygge kompetanse. Støtte hverandre.	Spille hverandre gode. Trygghet. Man kan si hva man vil. Miljø for entusiasme.	Sørge for at alle føler en trygghet. Alle blir sett og hørt.	Hjelp hverandre, dele kunnskap, gi tilbakemeldinger. Takhøyde for å si ifra.
--	---	--	--	--	---	--	--

<i>Respekt</i>	Hvordan legges det til rette for at alle skal føle seg sett og hørt?	Ingen formelle tiltak. Vanskelig å bli sett på hjemmekontor. Lett å stikke innom hverandre på kontoret.	Før: Vi så hverandre fysisk, lettere å følge opp. Nå: Bruker teams Jeg som introvert syns det er helt fantastisk.	Før: Infomøte hvor folk kan ta opp ting. Teambuilding.		Passe på at alle blir inkluderte både før og etter korona.	Det går som regel fint.
	Har du opplevd å ikke få respekten du fortjener?	Nei.	Ja, ofte. Klarer ikke å gjøre alle fornøyd. Viktig med lojalitet i teamet.	Ja. Ekskludering. Skjedd mer på hjemmekontor. Gjort tiltak for at det ikke blir problem. Tiltak: dialog om problemene.	Ja, kan oppstå konflikter når folk er forskjellige.	Nei.	Nei.
<i>Trygghet</i>	Trygghet i teamet	Før korona: Fysiske møter. Uformell prat for å bli kjent med hverandre. Under korona: Samme som før bare på Teams. Utfordring å bli kjent med nye i teamet. Fokus på å inkludere.		Før: sosiale sammenkomster. Teambuilding. Nå: Vanskeligere.	Kunne vært flinkere på det. Før: ut å spise, shuffleboard. Klatring hjalp teamet å få utfordre seg og støtte hverandre på andre måter.	Bygge trygghet gjennom å gjøre ting utenom jobb. Sørge for at alle blir kjent.	Opplæring så lenge det er behov, ingen skam å spør. Vi som har jobbet der i 15/30 år spør fortsatt om hjelp.
<i>Tillit</i>	Hvordan	Snakke.	Ha troen på at der	Møter om hvordan	Snakke om at det	Ikke så mye	Ring en kollega.

	motiverer dere hverandre på hjemmekontor?	Konkurranser Turer.	lys i tunnelen, alle snart bli vaksinert.	bedriften går.	snart er over. Tenke framover. Holde kontrakt.	konkrete ting. Alle i teamet er innstilt på å gjøre det beste ut av situasjonen som er nå.	Oppfordre hverandre til å gå en tur.
	Samme grad av tillit og respekt på hjemmekontor?	Ja.	Ja	Ja.	Ja. Snakker om det dersom man er usikker på om de andre driver med det de skal.	Ja og nei. I starten av pandemien som var hjemme først tullet folk med at man sluntret unna.	Ja, jeg merker at teamet mitt får ting gjort.
	Tillit til hverandres beslutninger?	Ja.	Ja	Ja.	Ja.	Ja.	Ja.
	Opplevd frustrasjon og mistillit på hjemmekontor?	Frustrasjon over oppgaver og ikke mennesker (ikke oftere på hjemmekontor) Mistillit nei.	Bare i starten da vi ikke brukte kamera, vi var usikre på hva som var forventet.	Ja. Frustrasjon for det tekniske. Ble løst fort.	Ja, ikke mer enn før korona.	Nei.	Ja, hvis det har vært noe stress med det tekniske som ikke fungerer. Måtte dra til kontoret for å få det fikset en gang. Ikke mye frustrasjon utover det tekniske.

Koordinasjon

<i>Klar rollefordeling</i>	Rutiner for oppgavefordeling	Ikke påvirket av pandemien.	Ja. Fordele oppgaver på teams er enklere.	Ja. Alle skal være med på oppgavene. Da bygges	Ja. Oppgaver som ikke står i arbeidsinstruksen	Ja. Jobber Selvstendig hver for oss, men noen	Likt som før korona. en forskjell er at før var det en
----------------------------	-------------------------------------	-----------------------------	---	--	--	---	--

<i>Effektivitet</i>	Utføres arbeidet i samme tempo som før?	Fortere. Mindre forstyrrelser og mer produktivt.	Ja. Hyppigere møter. Før var det mye unødvendige møter.	kompetansen på nye fagområder. Raskere. Mindre heftet med ting; uformell prat. Mer produktivt.	fordeles på mandagsmøter. Ja. Men arbeidet er annerledes nå så det kan ikke sammenlignes.	ting tas sammen. Ingen endringer etter korona. Ja, mer effektivt. Ingen forstyrrende elementer. Kanskje annerledes hvis jeg hadde hatt barn hjemme?	som var støttefunksjon, men nå er alle støttefunksjoner. Ja, Jeg (vi) er mer effektiv enn noen gang.
<i>Klare mål</i>	Oppnår dere samme resultater?	Ja.	Ja, vi får bedre resultater på budsjetter.	Ja. Bedre nå. Tilfeldig? usikker.	Nei. Fordi det vi jobber med nå er annerledes enn før, og ikke målbart.	Ja.	Ja, noen ganger er tyngre enn andre, men jevnt over likt.
	Har dere klare definerte mål før dere begynner å jobbe?		Ja.	Ja, halvårlige mål og på medarbeidersamtal er sjekker om vi har nådd målet.	Ja. Derimot vanskelig å holde en tidsplan. Lett å starte, vanskeligere å fullføre.	Ja.	Ja, vi har både felles og individuelle for hver måned.

Innsats

<i>Felles forståelse</i>	Har dere felles forståelse for innsats?	Ja.	Nei, det er mange som sitter på overtid. Vi har høyere forventninger nå.	Ja.	Ja, men det blir ikke snakket om. Noen har naturlig mindre å gjøre en arbeidsdag fordi visse oppgaver har falt bort.	Ja. Innsatsmål-årsmål. Ingen lavere eller høyere forventninger om innsats under korona.	Ja. Hvis du ikke blir ferdig, tar neste over dagen etter, det er det lik forståelse mellom alle.
	Initiativ	Opplever ikke at	Noen som ikke er så	Nei ingen tar	Ja noen tar mindre	Opplever ikke at	Ser ikke om noen

<i>Forventing</i>	Har teamet samme forventninger for arbeidet på hjemmekontor?	noen tar mindre initiativ. Kan tenkes å ha tatt mindre initiativ selv. Alle har samme forventning.	aktive i teams. Jeg har også tatt meg flere pauser og ser nyheter innimellom. Mindre effektiv på dagtid.	mindre initiativ. Verken jeg eller andre i teamet.	initiativ fordi hjemmekontor er demotiverende for noen. Har selv tatt mindre initiativ fordi det er høyere terskel for å luften ideer.	noen i teamet tar mindre initiativ. Derimot når det gjelder meg selv litt mer skjult på hjemmekontor. Hastesak lett å unnsnippe nå enn før fysisk på kontoret.	tar mindre initiativ nå, men det oppleves ikke slik. Jeg har heller ikke tatt mindre initiativ.
<i>Oppførsel</i>	Opplever du unnsaltring i teamet?	Nei. Folk jobber mer enn de burde og ville gjort på kontoret.	Ikke samme forventning, noen tenker at de er ferdig 8-4, mens noen arbeider lenger.	Samme forventning som før korona.	Ikke samme forventninger fordi arbeidet er annerledes.	Samme som før korona. Målsettingene er like.	Helt likt.
		Nei, kanskje motsatt. Folk jobber mer enn de ville gjort på kontoret.	Ikke andre enn meg selv. Kan støvsuge og sette på en vask.	Nei. Jobben må gjøres hvis ikke bygges den opp.	Velger å tro at alle gjør sitt ytterste. Lettere å sluntre unna for de med dårlig kontorutstyr og barn hjemme.	Nei. Jobber mer effektivt på hjemmekontor mindre tid å snakke med kollegaer, kaffepauser under korona.	Nei. Jeg hadde dårlig samvittighet første gang jeg satte på en vask med klær. Men det vet jeg andre også gjør. så blir vi oppfordret til å ta pauser, hvis ikke blir vi helt tullele av å sitte konstant å se i skjermen. Men vil ikke kalle det for unnsaltring.

Samhold							
<i>Mellommenneskelig tiltrekning av medlemmer.</i>	Godt fellesskap?	Ja.	Ja, på teams er det også bra.	Ja. Jobbet lenge sammen.	Godt fellesskap, men det har litt under korona når man ikke får samles fysisk.	Ja og nei. Noen har ikke kamera på dermed litt fremmed for har ikke sett de på ett år. Dermed dårlige samhold.	Ja, alle er i samme alder. Ikke endret seg, men i begynnelsen var jeg mer fokusert på å ringe alle. Vi har en enslig eldre mann i teamet, syns det er viktig å inkludere han.
<i>Forpliktelse til arbeidsoppgaver</i>	Sosialt utenfor jobb før og under korona	Før korona: Ut å spise, turer, kickoff, julebord. Under korona: Turer i mindre grupper.	Ingenting nå utenom digitale kaffepauser. Før: fredagspils, fotballkvelder, julebord, grilling, turer, seminarer og kurs.	Før: Teambuilding, spillkveld, bowling, samling på kontoret. etc. Nå: En gang middag-restriksjonene hindret mer av det.	Før: møttes ofte til pizza, lønningspils og tur. Nå: Turer i lunsjen, samle folk ute når det har vært lov.	Før: Julebord, sommerfest, lønningspils og kino. Nå: Nei har vært begrensninger fra bedriften og restriksjoner.	Under: Jeg har lagd quizer, kahooter og konkurranser. Før: Teambuilding, spise ute, julebord, utenlandsturer privat og jobb.
<i>Teamspirit</i>	Trivsel med oppgaver	Ja. Ingen endring med korona.	Ja stortrives. Jeg leser mye/ser på youtube, lærer meg nye ting som er nyttig for oppgavene mine.	Ja.	Ja.	Ja.	Ja, det er det samme som før.
	Tilhørighet og teamspirit	Like stor grad av tilhørighet og teamspirit.	Ja, det er en berg og dalbane. Noen har slitt med	Like stor grad av tilhørighet og teamspirit.	Like stor grad av tilhørighet og teamspirit.	Litt mindre tilhørighet grunnet	Ja, det tror jeg vi har alle sammen.

			sykemelding, det kan gjøre at noen mister litt gnisten. Stoltheten er der.			den fysiske avstanden. Teamspirit mindre synlig nå enn før. Litt mindre av den felles jubelen.	
--	--	--	--	--	--	--	--

A3: Hvilke tiltak har blitt gjort for å opprettholde et godt virtuelt samarbeid?

Virtuelle team	Tiltak for samarbeid på hjemmekontor	Ingenting nytt.	Bra utstyr, kamera f.eks.	Tett oppfølging på teams, inkludere alle. Godt utstyr.	Møter. Små konkurranser.	Kamera på under teamsmøter.	Bra utstyr, vi har fått ta med oss alt fra kontoret hjem, til og med stolen.
	Ditt bidrag til samarbeidet på hjemmekontor	Passe på at alle blir sett og anerkjent. Fokus på uformell dialog.	Gi skryt og tilbakemeldinger, får folk engasjert og trygge med det digitale.	God dialog. Ta kontakt med teamet og dele kunnskap. Stille spørsmål.	Prøve å samle folk så langt det går.	Rekke opp hånden under teams møtene. Teams kaffepause. Bidrar gjennom å dele nye funksjoner oppdaget på teams. Hjelp de som er usikre.	Jobbe videre slik vi har gjort, ta kontakt med alle, slik at alle blir inkludert. fortsette å ha quizer osv.
	Har dere gode teknologiske systemer	Gode teknologiske systemer. Teams, noe mail.	Ja veldig godt. Teams. Investert i godt utstyr til de ansatte.	Ja. Litt problemer med å logge seg inn, lyd og bilder.	Gode teknologiske systemer. Workplace og Teams.	Ja. Gode teknologiske systemer. Bruker teams, fungerer bra.	Veldig gode systemer, vi har stor IT avdeling som kan koble seg til min pc hvis jeg har problemer.
	Kan digitale systemer erstatte ansikt til ansikt	Nei.	Nei, kvaliteten og kroppsspråket forsvinner. Til et	Nei. Må ha ansikt til ansikt.	Nei, aldri.	Ja både og. Det går bra å snakke på teams. Men mer	Nei, å se folk på kamera er ikke det samme. Kjekt å ha

	kommunikasjon en?		visst nivå.			tungvint og praksis å være på kontoret.	mulighet til å gi en klem.
	Vil du fortsette med hjemmekontor?	Ja, en dag i uken. Gitt at det er andre folk der.	Jeg vil tilbake på jobb.	Både ja og nei. En dag i uken eller ny og ne på hjemmekontor. Mindre forstyrrelser. Miks= effektivt.	Fint med en kombinasjon. Hjemmekontor er praktisk for å kunne jobbe på hytte og ferie.	Både ja og nei. Slipper reisetid mer fritid. Men savner det sosiale.	KL.7 er jeg glad i hjemmekontor, da går jeg bare over gangen til kontoret. KL.8 ville jeg svart at jeg vil tilbake på jobb, savne folk og kantine. Helst kontoret.
	Er det noe du vil ta med deg videre fra hjemmekontor?	Digital kompetanse. Viktigheten av å kunne bevege seg rundt. Sette pris på fysiske møter. Sette pris på å snakke med folk uten at det må planlegges.	Lært å være mer til stede, prate mer med andre løfte blikket. Og det er viktig å ta pauser og trekke litt pust.	Godt spørsmål. Ikke noe spesifikt.	Det er ikke nødvendig å reise så mye. Mulig å arrangere konferanser digitalt.	Tvunget til å ta i bruk i nye verktøy derfor henger vi mer på digitalisering. Lærer en ny måte å lytte på. Dette fører til flere ting å spille på i fremtiden.	Chatte mer. sette mer pris på fysioterapi-tilbud.. Vil absolutt tilbake på jobb.