

”Långt borta blir nära, även i cyberspace”

En kvalitativ studie om tillit och kunskapsdelning i ett virtuellt team.

Aunver, Anna & Petersson, Fredrik

Sociologi C Självständigt arbete
Huvudområde: Sociologi
Högskolepoäng: 15
Termin/år: 2017
Handledare: Gunilla Olofsdotter
Examinator: Erna Danielsson
Kurskod/registreringsnummer:
Utbildningsprogram: Personal och arbetslivsprogrammet

Abstrakt:

Virtuella team har idag blivit en allt vanligare arbetsform. Medarbetare förväntas samarbeta med kollegor som ofta befinner sig geografiskt utspridda. Syftet med denna c-uppsats är att skapa en ökad förståelse för hur graden av virtualitet påverkar teamet när medarbetarna i teamet skall samarbeta. Forskning visar på att samarbetet i ett virtuellt team påverkas av tillit och hur kunskap delas i teamet. Med hjälp av en kvalitativ studie har ett virtuellt team med en unik grad av virtualitet intervjuats. Studien använder sig av ett hermeneutiskt förhållningssätt och resultatet har tolkats med hjälp av en innehållsanalys. Med utgångspunkt ur resultatet från intervjuerna och med hjälp av tidigare forskning så finner studien att olika typer av tillit och kunskapsdelning skapar olika former av samarbete. Studiens resultat och diskussion presenterar hur teamets olika virtuella och samlokaliserade arbetssätt påverkar och påverkas av tillit och kunskapsdelning. Vilket i sin tur påverkar hur team-medlemmarna samarbetar.

Nyckelord: tillit, kunskapsdelning, samarbete, virtuella team.

Innehållsförteckning

1 Inledning	3
1.1 Introduktion.....	3
1.2 Syfte och frågeställning	4
1.3 Avgränsning	4
1.4 Bakgrund och tidigare forskning	4
1.5 Begrepp	5
2 Teoretiskt ramverk.....	6
2.1 Team och virtuella team.....	6
2.2 Tillit.....	7
2.3 Kunskapsdelning	8
2.4 Tillit, kunskapsdelning och samarbete	9
3 Metod	11
3.1 Inledning	11
3.2 Förberedande arbete	11
3.3 Datainsamling	12
3.4 Databearbetning	13
3.5 Begränsningar.....	15
3.6 Kontext	16
4 Resultat och tolkning	17
4.1 Tillit och kunskapsdelning i teamet	17
4.2 Tillit och kunskapsdelning på kontoren (samlokaliserat).....	18
4.3 Tillit och kunskapsdelning mellan kontoren (virtuellt).....	20
5 Diskussion.....	27
6 Referenslista	31
7 Appendix.....	32
7.1 Bilaga 1: intervjuguide chef	32
7.2 Bilaga 2: intervjuguide medarbetare	34
7.3 Bilaga 3: Mail till de tilltänkta intervjupersonerna	36

1 Inledning

1.1 Introduktion

Teamarbete är idag vanligt förekommande i alla typer av organisationer och de virtuella teamen blir ett allt mer vanligt inslag. Att använda sig av virtuella team har för vissa organisationer varit ett påtvingat måste. För andra har det varit en möjlighet att sammanföra relevanta kompetenser eller för att kunna sträcka sig över en större geografisk yta. Detta har skapat en flexibel arbetsmarknad där organisationers och individers lokalisering blivit allt mindre viktigt.

Team ska byggas utifrån kompetens, inte geografisk plats. Det öppnar möjligheter för fler som av olika skäl har svårt att förflytta sig fysiskt och är bra för miljön. Ju mer vi samarbetar med människor som inte finns i vår omedelbara närhet, desto mindre är benägenheten att tycka att främmande är just främmande. Långt borta blir nära. Även i cyberspace.

(Henrysson Eidvall 2014)

Organisationer som valt att använda sig av virtuella team kan i och med detta skapa en konkurrensfördel på marknaden då hela världen är öppen för att söka kompetenser. Dock finns det många fallgropar virtuella team kan hamna i. Exempel på detta kan vara att medarbetare har svårt att förstå varandra på grund av skilda erfarenheter eller att de har svårt att se teamets gemensamma mål.

Graden av virtualitet i organisationer är mycket skiftande. Hur många är samlokaliserade i en organisation och hur många är geografiskt utspridda? Hur mycket skiljer sig medarbetarnas profession och arbetssätt? Varje typ av virtuell gräns som organisationen ställs inför skapar nya förutsättningar som måste tas i beaktande. Även graden av virtualitet kan skifta inom ett team. Idag innefattar många team både samlokaliserade och virtuella kollegor, vilket skapar unika team-sammansättningar. Genom att förstå hur teamets unika grad av virtualitet påverkar samarbetet kan vi justera teamets förutsättningar och öka dess samarbete.

När de virtuella teamen gått från att endast genomföra tillfälliga projekt till att bli mer permanenta har det också blivit viktigare att studera deras förutsättningar. Vad i deras arbetssätt gör att teamet kan samarbeta och överbrygga de gränser som ett virtuellt team ställs inför? Studier som gjorts på virtuella team och deras effektivitet lyfter ofta *tillit* och *kunskapsdelning* som två viktiga faktorer för att samarbeta och skapa effektivitet, men hur påverkas detta samarbete av teamets unika grad av virtualitet?

Inledningsvis kommer denna uppsats att ge en förförståelse om varför organisationer använder sig av team. Vidare förklaras hur teamen utvecklats från samlokaliserade till mer virtuella och hur graden av virtualitet kan skifta inom ett team. Därefter presenteras forskning rörande virtuella teams skapande av tillit, kunskapsdelning och hur detta påverkar samarbetet. Ett team med en unik grad av virtualitet ingår i studien och ett antal medarbetare ur detta team har intervjuats för att bidra till en

ökad förståelse. Slutligen förs en diskussion om hur graden av virtualitet i teamet kan påverka teamets arbetssätt och samarbete.

1.2 Syfte och frågeställning

Syftet med studien är att undersöka medarbetares erfarenheter av tillit, kunskapsdelning och samarbete i ett team som både innefattar virtuella och samlokaliserade delar.

Frågeställningar

- Hur kan tillit och kunskapsdelning skapas under de nya förutsättningarna som virtualiteten ger?
- Hur påverkas tillit och kunskapsdelning av virtuella arbetssätt?
- Hur påverkas samarbetet av teamets unika grad av virtualitet?

För att svara på dessa frågor har en kvalitativ studie gjorts som bygger på sex intervjuer gjorda med team-medlemmar i ett team där kollegorna både är samlokaliserade och virtuella. Genom att förstå hur dessa medarbetare skapar tillit och delar kunskaper genom olika arbetssätt kan vi även förstå vad som ligger till grund för att de sedan väljer att samarbeta. Studien kan fungera som ett stöd när andra virtuella team ska studeras.

1.3 Avgränsning

Studien avgränsas till att endast se till tilliten och kunskapsdelningens påverkan på samarbetet. Andra aspekter som kan vara av värde för samarbetet behandlas inte. Studien skapar endast förståelse för studieobjektet och dess unika grad av virtualitet. En begränsning är att studien inte kan svara på hur teamets samarbete påverkar teamets effektivitet. Denna koppling görs endast med stöd från tidigare forskning som menar att samarbete har ett signifikant samband med effektiviteten i ett virtuellt team (Alsharo, Gregg & Ramirez 2016 s. 485).

1.4 Bakgrund och tidigare forskning

De flesta studier som gjorts på virtuella team har sin utgångspunkt i de problem som uppstår när virtuella team inte har möjlighet till fysisk interaktion. Det finns dock forskare som vill kasta nytt ljus över forskningen gällande detta. Dixon & Panteli (2010 s. 1177) menar att virtuella team inte skall ses som en struktur som ersatt det samlokaliserade teamet och som är en källa till problem. Virtuella team bör istället ses som ett komplement med möjlighet att överbrygga gränser och minska skillnaderna. När medarbetarna ges möjlighet till både virtuell kommunikation och fysisk interaktion kan man öka medarbetarnas förutsättningar för att arbeta effektivt (Dixon & Panteli 2010 s. 1189-1190, 1193).

Alsharo, Gregg & Ramirez (2016) vill i sin studie visa vilken roll kunskapsdelning och tillit har för det virtuella teamets effektivitet. De menar att det är viktigt att se till det virtuella teamets specifika normer och beteenden. Dessa beteenden är det som kan kompensera för bristen på fysisk interaktion när teamet ska skapa tillit till varandra (Alsharo, Gregg & Ramirez 2016 s.480). I sin studie finner de att kunskapsutbytet

mellan team-medlemmarna har positiv inverkan på samarbetet. Detta samarbete har i sin tur en positiv inverkan på teamets effektivitet. De finner även att kunskapsdelningen har ett positivt samband med skapandet av tillit i teamet. I sin studie finner de dock inget direkt samband mellan tillit och samarbete (Alsharo, Gregg & Ramirez 2016 s. 485).

Tilliten i team diskuteras ofta som ett krav för att team ska kunna prestera effektivt. Särskilt när det gäller virtuella team. Men forskning visar olika resultat gällande detta. Breuer, Hüffmeier&Hertel (2016 s. 1151) har med detta som utgångspunkt gjort en metaanalys innehållande 52 tidigare studier. De har funnit att tilliten i teamet är starkt kopplat till teamets effektivitet. I virtuella team är tilliten starkare kopplad till effektiviteten än i samlokaliserade team. De nämner även att de funnit positiva kopplingar mellan tillit och för dem mer specifika faktorer som kunskapsdelning och lärande i team (Breuer, Hüffmeier&Hertel 2016 s. 1157).

De ovan nämnda studierna har som syfte att visa hur *tillit* och *kunskapsdelning* är kopplade till teamets effektivitet. Alsharo, Gregg & Ramirez (2016) ser en tydlig koppling mellan kunskapsdelning och effektivitet. Deras studie finner dock inget direkt samband mellan tillit och effektivitet. Breuer, Hüffmeier&Hertel (2016) finner istället att tilliten är starkt kopplad till effektivitet och har ett visst samband med kunskapsdelning. De ovan nämnda kvantitativa studierna finner var för sig att tillit och kunskapsdelning är av vikt för teamets effektivitet. Dock säger inte dessa studier något om vad i de virtuella teamens arbetsätt som påverkar tillit och kunskapsdelning. De tar heller inte hänsyn till graden av virtualitet i teamet, vilket borde ha betydelse för hur tillit och kunskapsdelning skapas.

1.5 Begrepp

Team-medlemmar och medarbetare kommer att användas synonymt med varandra och innefattar inte chefen i teamet.

Team	Arbetsgrupp. Grupp människor som har ett ömsesidigt beroende, en gemensam uppgift och ett gemensamt syfte.
Samlokaliserade team	Traditionella team som befinner sig på samma plats.
Virtuella team	Team som sträcker sig över gränser t.ex. geografisk lokalisering, kunskapsområden eller organisationsgränser.
Tillit	Viljan att vara sårbar inför andra i ett team, ex: våga be om hjälp. Tillit kan även vara förtroende för en persons eller organisations tillförlitlighet och rättvisa.
Kunskap	Är att kunna göra eller känna till/veta, används synonymt med erfarenhet.
Erfarenheter	Används synonymt med ordet kunskap.
Kunskapsdelning	Att omvandla individuell kunskap till social kunskap i ett teamet.
Samarbete	Två eller flera medarbetare som tillsammans arbetar motett gemensamt syfte/mål.

2 Teoretiskt ramverk

Inledningsvis kommer detta avsnitt beskriva hur team utvecklats från att vara samlokaliserade till att bli mer virtuella. Denna del beskriver även de nya krav som den ökade virtualiteten ställer på teamet. Därefter förklaras *tillit* och dess betydelse för teamet. I denna del ges även en mer ingående förklaring på *tillit*. I nästkommande avsnitt beskrivs *kunskapsdelningen* mer ingående. Denna del förklarar hur kunskapen går från individuell till team-baserad kunskap och värdet för organisationen då detta sker. Avslutningsvis kommer kunskapsdelningen och tilliten beskrivas i relation till ett *samarbete* och hur olika forskning kopplar detta resonemang till effektivitet.

2.1 Team och virtuella team

Under de senaste decennierna har organisationer allt mer förändrat sin verksamhet mot ett team-baserat arbete (Berry 2011 se Alsharo, Gregg & Ramirez 2016 s. 479). Anledningen till att organisationer väljer att låta sina medarbetare arbeta i team är för att kunna samla individer med relevant kunskap för en specifik typ av uppgifter. Teamet gör att dessa individer kan samarbeta mot ett gemensamt organisatoriskt mål och syfte (Hoegl&Gemuenden 2001 se Alsharo, Gregg & Ramirez 2016 s. 479). Om organisationen använder sig av teamen på rätt sätt kan detta leda till konkurrensfördelar för organisationen (Gold, Malhotra&Segars 2001; Alavi&Leidner 2001 se Alsharo, Gregg & Ramirez 2016 s. 479).

Ett team karaktäriseras av en grupp individer som har organiserat sig för att utföra en uppgift mot ett gemensamt mål (nationalencyklopedin 2017). Historiskt sett har det traditionella teamet varit samlokaliserat, ofta avgränsat till en avdelning, ett rum eller en byggnad. Arbetsplatsen som tidigare varit en förutsättning för att arbete skulle kunna utföras har successivt mist sin betydelse. Tack vare internet och den nya kommunikationsteknologin kan virtuella team idag sträcka sig över många olika typer av gränser. Exempel på vanliga gränser är; geografisk lokalisering, medarbetarnas profession och organisationsgränser (Lipnack& Stamps 1997 s. 6-7).

Graden av virtualitet är dock skiftande. Det är svårt att exakt bestämma när teamet börjar bli virtuellt. Forskning visar att om medarbetare sitter längre än 15 meter ifrån varandra så minskar sannolikheten drastiskt för att de ska välja att ta kontakt med varandra (Lipnack& Stamps 1997 s. 8). Hur många och vilken typ av gränser som ett team överskrider har dock betydelse för hur virtuellt teamet är. Utifrån detta gör vi en tolkning där exempelvis team som innefattar medarbetare från olika organisationer i olika länder kan ses som team med hög grad av virtualitet. Men även ett team som till största delen är samlokaliserat kan ha en viss grad av virtualitet om en eller ett par medarbetare arbetar på annan plats. Ju fler gränser teamet överskrider desto svårare blir det att få ett väl fungerande samarbete mot det givna målet.

Samlokaliserade team har en möjlighet till naturlig interaktion med varandra i korridoren, fikarummet och på lunchen. Denna interaktion kan underlätta i deras arbete då de på ett naturligt sätt kan skapa förståelse för varandra och enighet kring de gemensamma målen för teamet (Gibson & Cohen 2003 s. 26-27; Lipnack& Stamps

1997 s. 7). De virtuella teamen ställs inför en mängd nya förutsättningar jämfört med de traditionellt samlokaliserade. Tillvägagångssätt för att arbeta, ta beslut och skapa relationer måste anpassas för att teamet ska kunna fungera (Berry 2011 se Alsharo, Gregg & Ramirez 2016 s. 479). På grund av att virtuella team inte har möjlighet till att mötas rent fysiskt så finns det en risk att team-medlemmarna blir mindre tillmötesgående då de glömmer bort de andras skilda förutsättningar och arbetssätt (Lipnack& Stamps 1997 s. 7). Problem kan även uppstå när viljan till kommunikation är bristfällig eller då tekniska förutsättningar saknas. Organisationskultur, prestige och fördröjd feedback kan bidra till att medarbetarna feltolkar information och/eller uppgift vilket kan leda till försämrade resultat (Alsharo, Gregg & Ramirez 2016 s. 480).

När den forskning som vi har tagit del av beskriver de nya förutsättningarna som de virtuella teamen ställs inför är det två faktorer som tycks påverka effektiviteten. Dessa två faktorer är *tillit* och *kunskapsdelning* (Breuer, Hüffmeier&Hertel 2016; Alsharo, Gregg & Ramirez 2016).Nedan kommer vi att mer ingående förklara *tillit* och *kunskapsdelning* och hur de påverkar och påverkas av varandra. Slutligen kommer vi beskriva de två faktorerna och deras samband mellan samarbete och effektivitet.

2.2 Tillit

Tillit är något som alltid varit viktigt för teamet. Men i takt med informations-samhällets framväxt och utvecklingen på arbetsmarknaden där virtuella team blivit allt vanligare, har tilliten gått från att vara "trevligt att ha" till ett "måste ha". Detta för att kunna skapa produktiva relationer (Lipnack& Stamps 1997 s. 225).

Virtuella team sträcker sig över olika typer av gränser och har i allmänhet ett större behov av tillit än samlokaliserade team. Dock blir tilliten svårare att uppnå i ett virtuellt team. Avsaknaden av fysisk interaktion innebär alltså att det både blir svårare att uppnå tillit och det blir lättare att förlora tilliten (Lipnack& Stamps 1997 s. 224). I samlokaliserade team är det lättare att skapa en förståelse för sina team-medlemmar (Gibson & Cohen 2003 s. 26-27; Lipnack& Stamps 1997 s. 7). God delad förståelse är en förutsättning för att nå tillit i teamet (Gibson & Cohen 2003 s. 24).

För att tillit ska uppstå måste det ske ett utbyte mellan minst två parter. Parterna måste visa sig tillförlitliga och våga vara sårbara inför varandra. Lipnack& Stamps (1997 s. 224) definierar tillit som förtroendet för en organisations eller persons tillförlitlighet och rättvishet. Breuer, Hüffmeier&Hertels (2016 s. 1152) metaanalys beskriver tillit som viljan att vara sårbar, oberoende av vilken makt eller ställning personen har i teamet. Att ge tillit innebär alltså ett risktagande. Arbetssätten i ett team som visar på tillit kan exempelvis vara att medarbetarna vågar be om hjälp eller öppet kan diskutera konflikter.

Tilliten har betydelse för alla faser som ett team går igenom. Initialt bör det finnas tillit för att underlätta uppstarten av ett team. Under pågående arbete fungerar tilliten som ett smörjmedel för att lättare kunna utföra arbetet. När teamet avslutas eller förändras blir teamets tillit, eller avsaknad av tillit, kvar i organisationen och kommer påverka

kommande arbete (Lipnack& Stamps 1997 s. 224-225). Lipnack& Stamps (1997 s. 14-16) väljer att beskriva virtuella team genom tre olika delar, *people - människor*, *purpose - syfte* och *links - kontakter*. Utifrån detta beskriver de hur tilliten påverkar dessa tre delar i det virtuella teamet.

Tillit till människor - innebär tillit till medarbetarna och deras kunskap. Avsaknaden av fysisk interaktion gör att medarbetarna tvivlar på att verkligheten överensstämmer med den virtuella bilden. Detta innebär att medarbetarna får svårare att känna tillit till varandra och tillit till varandras kunskaper (Lipnack& Stamps 1997 s. 226). Genom att låta medlemmarna i det virtuella teamet träffas, ges det en möjlighet för dem att bibehålla tilliten (Lipnack& Stamps 1997 s. 227).

Tillit till syfte - tillit kan även visas genom engagemang för ett gemensamt mål med gemensam belöning. Det finns en risk för de organisationer som ger sina team gemensamma mål men belönar individuella prestationer. Detta kan ligga till grund för konkurrens och misstro mellan medarbetarna vilket i sin tur leder till minskat intresse för att dela med sig och samarbeta (Lipnack& Stamps 1997 s. 227). Alltså bör det finnas en balans mellan gemensamt mål och individuell/gruppmässig belöning.

Tillit till kontakter - virtuella team är starkt beroende av information. För att kunna utföra sitt arbete på bästa sätt är medarbetarna beroende av information. Kvantitet, kvalitet och tillgång till information är avgörande. Därför är sen information och brist på information källor till misstro, både mellan medarbetare och medarbetarna och organisationen. Genom att ta bort begränsningar och ge alla samma möjlighet att ta del av information samtidigt kommer tilliten i teamet och organisationen att öka (Lipnack& Stamps 1997 s. 227-228).

2.3 Kunskapsdelning

Alsharo, Gregg & Ramirez (2016 s. 479) menar att kunskapsdelning mellan medarbetare är det som kan ligga till grund för att skapa tillit i virtuella team som saknar den traditionellt så viktiga fysiska interaktionen.

För att förklara kunskapsdelning måste vi först definiera vad kunskap är. Kunskap definieras av Sveiby (1995 s. 101) som innebörden av att kunna och känna. Att kunna innebär att ha förmåga till att utföra. Att känna innebär att känna till, dvs. att veta. Denna definition delas av nationalencyklopedins förklaring som innefattar fakta, förståelse och färdigheter som tillsammans skapar kunskap (Nationalencyklopedin 2017).

Kunskapen kan existera på individuell och team-baserad nivå. Team-medlemmarna skapar hela tiden kunskap oberoende av varandra. För att teamet skall kunna ta del av denna kunskap måste den överföras till teamet via en social komplex process som primärt styrs av team-medlemmarnas vilja av att dela med sig (Bock, Zmund, Kim & Lee 2005 se Alsharo, Gregg & Ramirez 2016 s. 480). Att överföra individuell kunskap till team-baserad kunskap innebär dock ett risktagande för medarbetarna. Om de delar med sig av sin individuella kunskap till teamet mister de fördelen med att vara ensam ägare till kunskapen (Alsharo, Gregg & Ramirez 2016 s. 479-489). I ersättning

för detta risktagande bör team-medlemmarna kunna förvänta sig en relation som kommer att leda till fler kunskapsutbyten till nytta för alla parterna (Alsharo, Gregg & Ramirez 2016 s. 481).

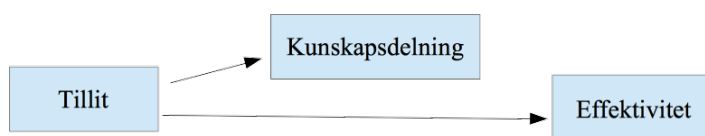
När Alsharo, Gregg & Ramirez (2016 s. 479-480) beskriver organisationer som kunskapssystem ser de på kunskap som en värdefull tillgång som kan förbättra effektiviteten och maximera det ekonomiska värdet i organisationen. Kunskap som finns i organisationen innebär alltså konkurrensfördelar på marknaden vilket i sin tur både kan gynna organisationen och individerna i organisationen (Gold, Malhotra & Segars 2001; Alavi & Leidner 2001 se Alsharo, Gregg & Ramirez 2016 s. 479).

För att uppnå sina mål använder sig organisationen av formella strukturer. Dessa strukturer/arbetsätt ligger till grund för att skapa förutsättningar för medarbetarna att arbeta effektivt. Men det finns även informella strukturer/arbetsätt i en organisation. Dessa har skapats av individerna, oftast i syfte för att kunna uppfylla sina egna mål samtidigt som de uppfyller organisationens. De formella strukturerna och de mer individuella arbetsätten ska inte ses som varandras motsatser utan som en unik blandning som påverkar organisationen och individernas möjlighet till att uppfylla mål. Det finns forskning som visar att informella strukturer/arbetsätt kan öka kunskapsdelning, underlätta tillit och korrigera fel i den formella strukturen (Scott & Davids 2014 s. 63).

2.4 Tillit, kunskapsdelning och samarbete

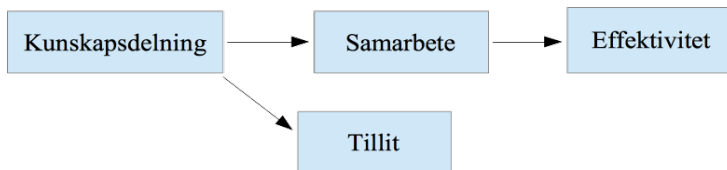
För att virtuella team ska vara välfungerande och effektiva behöver medarbetarna samarbeta (Alsharo, Gregg & Ramirez 2016 s. 479). Lipnack & Stamps (1997 s. 225) menar att *tilliten* är avgörande för att samarbete ska uppstå mellan team-medlemmarna. Utan tilliten minskar anledningen för medarbetarna att dela med sig. Detta kommer innebära att var och en i första hand kommer skydda och bevaka sina egna intressen. På lång sikt är detta både negativt för individen, teamet och organisationen. Samarbete mellan medarbetare och team ligger till grund för konkurrenskraft hos organisationer.

Breuer, Hüffmeier & Hertel (2016 s. 1152) menar att *tillit* är starkt kopplat till teamets effektivitet. Tilliten verkar också vara viktigare för effektiviteten när teamet är virtuellt. De menar också att tilliten har en positiv påverkan på kunskapsdelningen (se fig. 2.1). Tilliten bidrar till en mer öppen kunskapsdelning, den ökar acceptansen mellan medarbetarna och bidrar med ett ökat personligt engagemang.



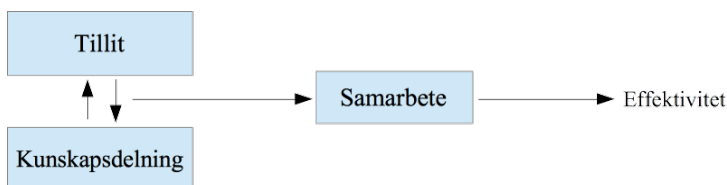
Figur 2.1. Figuren illustrerar det Breuer, Hüffmeier & Hertel (2016 s. 1152) finner i sin studie. Tillit har en direkt betydelse för effektivitet i virtuella team. De nämner även att tillit påverkar kunskapsdelning men de undersöker inte hur kunskapsdelning påverkar effektiviteten.

Alsharo, Gregg & Ramirez (2016 s. 479, 485-486) menar istället att det är avgörande att team-medlemmarna *delar kunskaper* med varandra för att tillit och samarbete ska uppstå. I sin studie finner de ett direkt samband mellan samarbete och teamets effektivitet och även mellan tillit och samarbete (se fig. 2.2). Dock finner de inget direkt samband mellan tillit och teamets effektivitet. Kontexten kan skilja sig mycket mellan olika virtuella team. Detta påverkar också behovet av tillit för att uppnå effektivitet i teamet, och kan vara anledningen till att Alsharo, Gregg & Ramirez inte finner något samband mellan tillit och effektiviteten i teamet (Jarvenpaa, Shaw & Staples 2004 se Alsharo, Gregg & Ramirez 2016 s. 486).



Figur 2.2. Figuren illustrerar det Alsharo, Gregg & Ramirez (2016 s. 486) finner i sin studie. Kunskapsdelning påverkar samarbetet som i sin tur är kopplat till teamets effektivitet. De finner även att kunskapsdelning har ett samband med tillit. Dock kan de inte påvisa att tillit tillsammans med samarbetet leder till effektivitet.

Med Breuer, Hüffmeier & Hertel (2016) och Alsharo, Gregg & Ramirez (2016) som utgångspunkt (se fig. 2.1 och 2.2) ser vi istället att tillit och kunskapsdelning interagerar med varandra. Genom att specificera vad dessa begrepp innebär går det att se hur tillit och kunskapsdelning i olika sammanhang interagerar med varandra på olika sätt. Vi tolkar denna interaktion mellan tillit och kunskapsdelning som grundläggande för att skapa samarbete i de virtuella teamen (se fig. 2.3). Enligt forskning är samarbetet i teamet avgörande för effektiviteten, vilket i sin tur kan skapa ekonomisk vinning för organisationen.



Figur 2.3. Figuren illustrerar hur tillit och kunskapsdelning interagerar med varandra, vilket i sin tur kan skapa samarbete i virtuella team. Enligt forskning är samarbetet i teamet avgörande för dess effektivitet.

Beroende på målet och syftet som teamet har, finns det olika behov av tillit och kunskapsdelning. Formella strukturer kan uppmåna till tillit och kunskapsdelning, men forskning visar att mer informella arbetssätt kan vara av värde och öka detta utbyte ytterligare (Scott & Davids 2014 s. 63). Det innebär att ökad tillit och kunskapsdelning leder till bättre kvalitet på samarbetet, vilket i sig tenderar att ligga till grund för bättre effektivitet i teamet, men hur påverkas detta samarbete i ett team vars unika grad av virtualitet ställer andra krav på tillit och kunskapsdelning? Vilken tillit tenderar att bli betydelsefull då team-medlemmarna interagerar samlokaliserat respektive virtuellt? Hur sker kunskapsdelningen i teamet och hur påverkas samarbetet av dessa aspekter? Studien försöker genom en kvalitativ metod förklara detta.

3 Metod

Detta avsnitt redogör kronologiskt för hur studien är genomförd. En kvalitativ forskningsmetod har använts och etiska överväganden diskuteras löpande i avsnittet. För att öka tillförlitligheten i studien är metoddelen utförligt beskriven. Detta är gjort för att höja reliabiliteten och möjligheten att återupprepa studien. Vi diskuterar även kring möjliga förbättringsmöjligheter som hade kunnat höja tillförlitligheten kring resultatet ännu mer. Metoden avslutas med att ge en förklarande bild på de förutsättningar som råder i teamet.

3.1 Inledning

Studien syftar till att förstå hur medarbetarna i ett virtuellt team samarbetar och hur tillit och kunskapsdelning påverkas av teamets unika grad av virtualitet. För att skapa denna förståelse har en *kvalitativ metod* använts och datamaterialet utgörs av intervjuer med öppna intervjufrågor kopplade till studiens syfte (Watt Boolsen 2007 s. 18). Vi har valt *interju* som datainsamlingsmetod då den ger goda möjligheter att få fram information som beskriver team-medlemmarnas sociala verklighet kopplat till teamet (Kvale& Brinkmann 2014 s. 17, 79). Studien är *abduktiv*, dvs. den blandar en induktiv och deduktiv arbetsprocess. Det teoretiska ramverket och datamaterialet har tillsammans använts parallellt i resultat och diskussion.

Ett *hermeneutiskt* förhållningssätt har använts när datamaterialet samlades in, kodades och tolkades. Hermeneutiken har använts då det endast är ett team som undersökts och studien vill ge en beskrivande förståelse för detta team (Watt Boolsen 2007 s. 38-39). Det har därför inte dragits några paralleller till andra organisationer eller till organisationen i stort när resultatet senare diskuterats. Analysmetoden som valdes ut för studien var *innehållsanalys*, vilket även påverkade hur datan samlades in. Denna analysmetod leder till en beskrivande förståelse för materialet. Studien är alltså en deskriptiv studie med en låg grad av tolkning (Watt Boolsen 2007 s. 36, 103). Det finns ett vetenskapligt värde i denna förståelse då den kan leda till förändringar i arbetssätt som på sikt kan gynna samarbetet och vara av värde för organisationen (Watt Boolsen 2007 s. 36, 103; Kvale& Brinkmann 2014 s. 99). Intervjuerna utsätter deltagarna i studien för risker då de lämnar ut information. Det är därför etiskt viktigt att denna information behandlas på rätt sätt och att bidraget till forskningen har ett värde, vilket kan skapas genom att fylla ett utforskat område (Kvale& Brinkmann 2014 s. 97-98).

3.2 Förberedande arbete

Initialt lästes artiklar med studier gjorda på virtuella team, dessa behandlade tillitens och kunskapsdelningens påverkan på teamets effektivitet. För att skapa en bredare förståelse för hur strukturer i virtuella team påverkar samarbete diskuterades detta med två personer som arbetat i virtuella team. Dessa fick fritt prata om sin upplevelse av att arbeta under dessa förhållanden. Med utgångspunkt i detta och med stöd från Lanz (2007 s. 33-34, 53, 56-59) skapades två semistrukturerade intervjuguider med

öppna frågor i en bestämd turordning. Det skrevs en separat intervjuguide för chef (se bilaga 1) och en gemensam för medarbetare (se bilaga 2). Frågorna konstruerades för att få intervjupersonens subjektiva uppfattning om arbetet, teamet, teamets funktion och chefens inverkan. Intervjuguiden utformades även med möjliga följdfrågor beroende på intervjupersonens svar. En pilotintervju genomfördes enligt Lanzas (2007 s. 60) rekommendation, med en person som i övrigt inte hade någon anknytning till studien. Detta för att säkerställa frågornas förståelighet och relevans. Därefter reviderades intervjuguiden något. En del av frågorna omformulerades för att intervjupersonen skulle ge ett mer beskrivande svar med exempel.

3.2.1 Urval

Till studien söktes ett team som innefattande både samlokaliserade och virtuella delar. Ett säljteam bestående av tio medarbetare utlokaliserade på fem orter i landet och deras chef valdes ut som studieobjekt. I detta team delade varje medarbetare kontor med minst en kollega. Kontoren sinsemellan utgjorde sedan de virtuella delarna. Chefen och sex medarbetare tillfrågades om de ville delta i studien. För att kunna skapa förståelse för gruppen som helhet, och få en så stor spridning på urvalet som möjligt, tillfrågades minst en medarbetare från varje kontor. En av de tillfrågade tackade nej till att delta, vilket också gjorde att ett av kontoren inte är representerat i studien. Könsfördelningen på deltagarna var jämn, tre kvinnor och tre män. För att kunna skapa en så stor förståelse som möjligt hade det varit önskvärt att alla medarbetare hade intervjuats. Detta var dock inte möjligt på grund av medarbetarnas spridda lokalisering och deras välfyllda agendor. En brist i urvalet är att det inte varit randomiserat utan valet av deltagare gjordes utifrån rekommendationer från organisationen.

I samband med att intervjupersonerna tillfrågades om de ville delta i studien fick de även information om det huvudsakliga syftet med studien, att det var frivilligt att delta och att inga personliga eller organisatoriska detaljer skulle presenteras i studien (se bilaga 3). Detta för att säkerställa intervjupersonernas anonymitet. Denna information delgavs även precis innan intervjun. Detta i enlighet med Kvale & Brinkmanns (2014 s. 107) beskrivning av informerat samtycke.

3.3 Datainsamling

Att använda sig av intervjuer för att samla in datamaterial till en studie kräver extra mycket försiktighet. Informationen som skapas i intervjun är skapad genom ett samspel mellan intervjuare och intervjupersonen. Intervjusituationen är ingen naturlig mötesplats och kontexten runt intervjun påverkar vad som sägs i intervjun. Semistrukturerade intervjuer där det ges möjlighet för följdfrågor frångår trygga regler och ställer därför ett stort krav på den som intervjuar. Datamaterialet blir aldrig bättre än den färdighet och förkunskap i ämnet som intervjuaren besitter (Kvale & Brinkmann 2014 s. 84-85).

På grund av intervjupersonernas vitt skilda geografiska placering har inte alla intervjuerna kunnat genomföras genom ett fysiskt möte. Endast en intervjuperson har

intervjuats på detta sätt. I övriga fall har den huvudsakliga önskan varit att få genomföra intervjuerna via videosamtal. I de fallen intervjupersonerna inte haft teknisk möjlighet till detta har telefonintervjuer gjorts. Att intervjuerna genomförts på olika sätt kan eventuellt ha påverkat intervjuresultatet negativt då intervjupersonerna inte fått samma förutsättningar.

Intervjuerna delades upp mellan oss, tre intervjuer var. Detta för att undvika att intervjuaren skulle ha anknytning till intervjupersonen. Anknytningen till två av intervjupersonerna var svag, men var ändå en anknytning. Uppdelningen mellan oss kan ses som en svaghet i insamlandet av datamaterial. För att på bästa sätt kompensera för detta har båda deltagit vid alla intervjuer för att kunna genomföra intervjuerna på ett så likt sätt som möjligt. Ljudet under intervjuerna spelades in och utifrån ljud-upptagningen transkriberades intervjuerna. Detta material låg sedan till grund för kodning/tolkning och analys. Efter första intervjun med chefen reviderades medarbetarnas intervjuguide ytterligare, då ny information om teamet och dess arbetssätt framkommit. Detta medförde att frågorna kunde anpassas efter dessa nya förutsättningar.

3.4 Databearbetning

3.4.1 Transkribering

När intervjun överförs från talspråk till skriftspråk är det stor risk att andemeningen i intervjun försvinner. Det nedskrivna datamaterialet kan ge en helt annan känsla än vad som framkom under själva intervjun (Kvale& Brinkmann 2014 s. 217-218). Även av denna anledning var det viktigt att vi båda närvarade vid alla intervjuer. Detta för att kunna ha en uppfattning om stämning och ton under intervjuerna, vilket i sin tur ökade tillförlitligheten då transkriberingen skulle tolkas.

För att material språkligt ska kunna jämföras är det viktigt att materialet transkriberas på samma sätt (Kvale& Brinkmann 2014 s. 221). För att säkerställa kontinuitet mellan de transkriberade intervjuerna transkriberades den första intervjun tillsammans. Intervjuerna återgavs ordagrant i talspråk med exempelvis upprepningar och "mm". Däremot återgavs inte betoningar, pauser och emotionella uttryck, då detta inte var av intresse för den kommande innehållsanalysen. Under detta moment är det extra viktigt att materialet inte innehåller namn och information som lätt kan spåras till organisation eller individ. Av etiska skäl plockades sådan information bort och intervjuerna numrerades slumpmässigt. Det transkriberade materialet förseddes med radnummer, vilket gjorde det möjligt att spåra citat och stycken under hela processen. Arbetet kring transkriberingen delades sedan upp mellan oss för att effektivisera arbetet då detta var en tidskrävande process. För att underlätta ytterligare användes ett transkriberingsprogram på dator där uppspelningshastigheten kunde styras och pausering kunde göras på ett behändigt sätt. Transkriberingen varvades med annat jobb kring studien för att kunna hålla hög kvalitet på det transkriberade materialet.

3.4.2 Reducering, kategorisering och kodning

När reduceringen utfördes så användes en innehållsanalys. Innan reduceringen av materialet påbörjades lästes intervjuerna igenom individuellt. Utifrån det teoretiska ramverket plockades relevanta delar ut ur den första intervjun, även detta gjordes individuellt. Denna arbetsgång användes för att styrka reliabiliteten i kodningen (Watt Boolsen 2007 s. 94-95). Därefter diskuterade vi fram huvuddragen i intervjun och kopplade dessa till våra teoretiska kunskaper och till studiens syfte. En ram för reduceringen tog form. Därefter upprepades denna procedur och alla intervjuer reducerades på likartat sätt. Det reducerade materialet placerades in under kategorierna; *tillit*, *kunskapsdelning* och *samarbete/effektivitet*. Detta blev en tidskrävande process. Reduceringen av materialet skedde ett antal dagar efter att sista transkriberingen var klar vilket möjliggjorde lite tid för reflektion innan reduceringen startades. Alla transkriberade intervjuer sparades som original och det material som sedan utgjorde vårt reducerade material fördes över i ett nytt dokument. Det finns en risk att det tidiga kategoriskapandet kan ha medfört att data reducerats bort som senare kunde ha varit av värde. En mindre styrd reduktion kunde ha gett möjligheter till en mer nyanserad förståelse för materialet.

De ursprungliga kategorierna i dokumentet splittrade sammanhanget mellan koderna. Därför skapades ett antal nya kategorier (Watt Boolsen 2007 s. 95). Under dessa kategorier placerades de koder som var svårplacerade i förhållande till de primära kategorierna men som samtidigt kunde vara relevanta för studien. Kategorier som lades till var: *tillit och kunskapsdelning påverkar varandra* och *det som talar emot skapande av tillit och kunskapsdelning*. Koderna sorterades om för att sammanhanget mellan koderna skulle bli tydligt i resultatet. Det finns fördelar med att ta hjälp av en/ flera personer som inte är färgade av materialet under denna kodning. Exempelvis hade kodnings-processen kunnat stärkas genom att den diskuterats med andra studiekollegor. Alternativt hade citat och textstycken kunnat visas utan att synliggöra vår koppling mellan koder och kategorier. Därefter hade personen fått placera in textstyckena och citaten under den kategori som beskrev koderna bäst. Detta är exempel på en tillförlitlighetskontroll och detta hade kunna stärka kodningsprocessen (Hedin 1996 s. 10).

Under arbetets gång skrevs frågeställningarna om något för att på ett bättre sätt kunna ge svar i enlighet med studiens syfte. Detta innebar att det reducerade materialet ytterligare en gång behövde kodas om. Vid denna kodning delades materialet upp utifrån typ av tillit och/eller typ av kunskapsdelning. Därefter delades koderna upp beroende på vilket arbetssätt de intervjuade beskrivit. De slutliga kategorierna blev *tillit och kunskapsdelning samlokaliserat* och *tillit och kunskapsdelning virtuellt*. Utifrån detta kunde en sammanfattning göras av vilka typer av tillit och kunskapsdelning intervjupersonerna berättade om i de olika arbetssätten. Med denna uppdelning diskuterades samarbetet under varje del, vilket innebar att sammanhanget blev tydligare.

3.4.3 Tolkning

Koderna utgjordes av citat och förklarande stycken, eller alternativt en kombination av båda dessa. Det som blev viktigt i denna process var att hålla en låg grad av tolkning när stycken sammanfattades och citat förklarades. I resultatet längre fram i denna studie presenteras det reducerade och tolkade materialet. I detta material används frekvensförklaringar i stil med; "en av medlemmarna", "flera av medlemmarna" eller "alla i teamet". Detta har gjorts för att läsaren på ett lättare sätt skall kunna förstå hur återkommande en viss kod var i materialet (Watt Boolsen 2007 s. 95).

Tolkningen av materialet har präglats av ett hermeneutiskt tolkningssätt där delar av intervjuerna tolkats och jämförts parallellt för att sedan lyftas upp i en helhet (Watt Boolsen 2007 s. 32). Det kan vara lätt att övertolka vissa citat och stycken, därför lades större vikt vid det material som återkom hos mer än en intervjuperson. Tolkningen gjordes gemensamt. Syftet med detta var att hålla en så hög grad av lojalitet till materialet som möjligt vid vår tolkning.

De citat som valdes ut att presenteras som blockcitat i resultatet innehöll upprepningar och talspråk vilket snyggades till, för att göra det läsvänligt. Radnumreringen i det transkriberade materialet underlättade även i denna process då vi snabbt kunde gå in i materialet för att se kontexten runt det tagna citatet. Detta för att undvika feltolkning. En sista koll gällande konfidentialiteten på materialet gjordes innan det placerades in i resultatdelen (Kvale & Brinkmann 2014 s. 99).

3.5 Begränsningar

En kvalitativ analys är inte styrd av samma fasta regler som en kvantitativ analys. Detta kan leda till att resultatet och tolkningen av resultatet är lättare att ifrågasätta. Under studien har vi varit noga med att dokumentera vad som skett i de olika faserna via en dagbok som använts. Dagboken har gett perspektiv på arbetsgång och tidsåtgång kring olika moment.

Tillförlitligheten och kvalitén på studien hade dock gått att höja ännu mer. Fler datainsamlingsmetoder hade kunnat användas. Detta hade kunnat stärka upp eller alternativt ifrågasätta resultatet i studien. Detta kallas för *triangulering*, flera olika typer av data som tyder på samma resultat säkerställer tillförlitligheten i studien (Watt Boolsen 2007 s. 188-189). Nu har endast vårt kritiska synsätt legat till grund för våra tolkningar vilket i sig inte är negativt men som hade kunnat nyanseras mer via en triangulering. En observation av teamets arbetssätt hade kunna stärka vårt resultat. Detta då intervjun som datainsamlingsmetod kan bidra till begränsningar, då det inte går att säkerställa att intervjupersonen berättar det som kan vara av värde. Hermeneutiken som förhållningssätt och dess inverkan på tolkningen och förståelsen har en nära koppling till forskaren som person. Att sätta sig in i teamet och tolka dess sociala strukturer är svårt att göra helt opartiskt. Det finns här en källa för feltolkningar (Watt Boolsen 2007 s. 31-32).

3.6 Kontext

Alla i teamet har samma arbetsuppgift, att sälja en produkt till lokala kunder på den ort de är stationerade på. Graden av virtualitet för detta team påverkas i största del av de olika kontorens geografiska placering, men innefattar även skilda arbetssätt då var och en i teamet lägger upp sitt eget arbete. Teamet har både individuella budgetar och en gemensam team-budget som skall uppfyllas varje månad/kvartal. Att uppnå individuell budget möjliggör högre ekonomisk ersättning för medarbetaren. När teamet uppsatt team-budget möjliggör detta att teamet får delta i tävlingar mot övriga team i organisationen, där de kan vinna priser, så som resor för hela teamet.

Det finns ett antal arbetssätt som organisationen samlar gruppen kring. Ett exempel på detta är måndagsmöten där medarbetarna får ta del av organisatorisk information och hur de gemensamt ligger till gällande team-budget. Vid detta möte delger medarbetarna sitt aktuella läge, kan be om hjälp och utbyta kunskaper.

Teamet har även möjlighet att träffa varandra ca fyra gånger om året via så kallade team-träffar. Dessa träffar är till för att teamet ska utföra någon form av aktivitet tillsammans och för att ge dem möjlighet att umgås under mindre formella omständigheter.

4 Resultat och tolkning

Resultatet och tolkningen av intervjumaterialet kommer i detta avsnitt att presenteras i tre delar. I den första delen beskrivs några exempel på *tillit* och *kunskapsdelning* i teamet. Därefter förklarar nästkommande två delar vilka aspekter kring tilliten och kunskapsdelningen som tenderar att bli betydande i teamets *samlokaliserade* respektive *virtuella* delar. I den virtuella delen använder sig teamet av fyra arbetssätt, måndagsmöten, telefon/mail, messenger-grupp och team-träffar. Dessa arbetssätt kommer beskrivas var för sig.

För att beskriva detta kommer vi dela upp tilliten efter Lipnack& Stamps (1997 s. 227-228) uppdelning *tillit till människa*, *tillit till syfte* och *tillit till kontakter*. Kunskapsdelningen kommer att diskuteras utifrån att de delar *arbetsrelaterad kunskap* och/eller mer *personlig kunskap* med varandra. Varje del avslutas med att lyfta fram tilliten och kunskapsdelningens samband med *samarbetet* i teamet. Delarna innehåller även relevanta kopplingar till det teoretiska ramverket.

4.1 Tillit och kunskapsdelning i teamet

För att *tillit* ska skapas i teamet eller mellan team-medlemmar krävs det en vilja hos avsändaren att visa sig sårbar och en tilltro till att mottagaren vårdar denna sårbarhet (Breuer, Hüffmeier & Hertel 2016 s. 1152; Lipnack & Stamps 1997 s. 224). Ett tydligt exempel på att visa sig sårbar och vikten av att lyssna, är då en medarbetare beskriver detta utbyte i kontakten med andra medarbetare:

Det viktigaste är inte att du alltid har frågor eller har svar på frågor, ibland är det bara att lyssna, ibland behöver man bara få ur sig saker och sen är det bra.

Det viktigaste är att höra av sig om man vet att någon har det tungt eller hör något sånt, då är det bra att slå en pling och kolla.

(Intervjuperson E)

Denna kontakt behöver inte vara direkt jobbrelaterad men uppges ändå vara ett viktigt sätt för medarbetarna att hålla kontakten. För att våga/vilja ta detta steg som beskrivs ovan så krävs det tillit mellan medarbetarna. Lipnack & Stamps (1997 s. 224-225) menar att tilliten har betydelse i teamets alla olika faser. Flera av team-medlemmarna hör av sig till varandra via telefon för att bibehålla redan skapad tillit. Andra exempel visar på att team-medlemmar ringer för att kolla hur det går med en medarbetare som precis börjat i teamet och som de tidigare aldrig träffat.

Alla team-medlemmar skapar hela tiden nya kunskaper/erfarenheter på egen hand i sitt arbete. Utmaningen för teamet är att överföra dessa till teamet i stort för att på så sätt skapa en starkare team-baserad kunskap (Alsharo, Gregg & Ramirez 2016 s. 479-480). För att göra detta måste team-medlemmarna *kunskapsdela*.

Just nu har vi delgett de andra i teamet våra egna kundlistor för att möjliggöra för mer affärer i teamet.

(Intervjuperson A)

När flera av medarbetarna beskriver sin egen arbetssituation som att driva ett eget företag så kan det vara ett tecken på att det här steget inte är så lätt att ta. För att kompensera för detta så använder sig gruppen av små uppgifter som det skall delge för varandra. Ett exempel på detta är att de får i uppgift av chefen att dela med sig av sin öppningsfras när de säljer in produkten till en kund. Detta är tydliga tecken på *direkt arbetsrelaterad* kunskapsdelning.

De pratar även om kunskapsdelning som är av mer *personlig karaktär*, men som indirekt påverkar deras arbete. Exempelvis hur alla i teamet mår, vad som händer i deras liv och vad de har för intressen. På frågan om varför de kontaktar varandra inom teamet svarar en medarbetare:

Oftast jobbrelaterat eller så är det bara snacka lite skit och kolla läget, så det är både jobb och det andra är ju också jobb det handlar om, att bara se efter hur man mår inom gruppen.

(Intervjuperson E)

Den direkt arbetsrelaterade kunskapsavdelningen sker kontinuerligt mellan så gott som alla i teamet. Kunskapsdelningen av mer personlig karaktär tenderar att ske i mindre utsträckning och endast mellan vissa team-medlemmar. Alsharo, Gregg & Ramirez (2016 s. 479-480) menar att kunskapsdelning är ett risktagande för team-medlemmen men i utbyte kan medarbetaren förvänta sig en relation med fler kunskapsutbyten. Denna typ av kunskapsdelning, alltså den som inte direkt påverkar deras arbete, ser vi ha betydelse för hur omfattande kunskapsdelningen blir.

4.2 Tillit och kunskapsdelning på kontoren (samlokaliserat)

Tilliten tycks skapas lättare i de samlokaliserade delarna av teamet. Flera berättar att kontakten mellan kollegorna på orten blir spontan och att de dagligen pratar med varandra om allt möjligt på ett naturligt sätt. De beskriver att de kan sitta tyst och sedan prata rakt ut i luften eller att det nästan blir ett måste att ha kontakt med sin kollega på kontoret. Framför allt skapar samlokaliseringen bättre förutsättningar för *tilliten till människan* som Lipnack och Stamps (1997 s. 227) menar leder till en ökad förståelse för medarbetaren och dennes kunskap. Gibson & Cohen (2003 s. 26-27) poängterar att en ökad delad förståelse för team-medlemmarna är lättare att skapa i ett samlokaliserat team. Här tolkar vi *tilliten till människan* och en ökad delad förståelse som snarlika förklaringar på samma typ av tillit.

Team-medlemmarna kan även skapa *tillit till syftet* genom att visa engagemang för det gemensamma syftet/målet för teamet (Lipnack & Stamps 1997 s. 227). Medarbetarna som delar kontor har lättare att se varandras engagemang för deras gemensamma

mål. De virtuella delarna får endast se de genererade affärerna för veckan vilket inte alltid överensstämmer med hur hårt team-medlemmarna har arbetat under veckan.

Samtidigt som samlokaliseringen kan innebära att de lättare skapar tillit till syftet/målet kan detta även vara en källa till större konkurrens och prestige mellan de team-medlemmar som delar kontor. Team-medlemmar berättar att det inte finns någon prestige mellan medarbetarna i stort men det finns tendenser som tyder på att det kan finnas konkurrens mellan kollegorna som delar kontor. Detta kan tyda på att det individuella målet blir primärt och konkurrens kan uppstå när medarbetarna i princip slåss om samma kunder. Det individuella målet blir viktigare då det ger den största belöningen för individen. Lipnack& Stamps (1997 s. 227) menar att det finns en risk för misstro och konkurrens om team-medlemmar som har gemensamt mål belönas individuellt.

Tillit till kontakter får medarbetarna genom att de känner att de har tillgång till de kontakter som behövs för att få relevant information och kunskap, vilket i sin tur är en förutsättning för att de ska kunna utföra ett bra arbete. Att veta att man kan få information och feedback i rätt tid är av stor vikt (Lipnack& Stamps 1997 s. 227-228)

De team-medlemmar som sitter på samma kontor som chefen, uppger att chefen inte delger exempelvis allmän information från ledningen till dem först. Även chefen berättar att hela teamet får sådan information samtidigt på måndagsmötena. De som delar kontor med chefen upplever ändå att de har en kortare väg till information. Detta då de oftast kan prata med chefen och på kort tid kan få svar på frågor som de har. Att sitta samlokaliserat och ha information på en armlängds avstånd och veta att man snabbt kan få svar på sina frågor gör att tilliten till kontaktvägen ökar.

Alla som intervjuats i teamet berättar att de dagligen pratar med den medarbetare som de delar kontor med. Det blir en naturlig *kunskapsdelning* som rör både högt och lågt, privat och arbetsrelaterat.

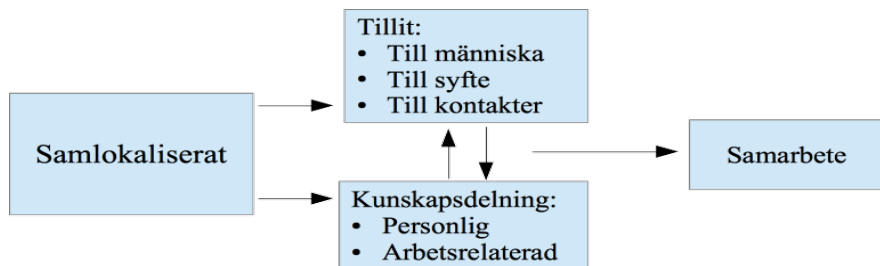
Jag skulle nog säga att jag först och främst använder min närmaste kollega när jag bollar olika idéer och upplägg, angreppssätt på kunder samt när jag får och delar information.

(Intervjuperson A)

Team-medlemmar berättar att på kontoret sker kunskapsdelningen som en mer naturlig del av det dagliga arbetet och är därför svår att komma undan. Till skillnad från de virtuella delarna av teamet som upplever att de måste ha en anledning för att ta kontakt. Det här är exempel på att den ökade virtualiteten ställer andra krav på team-medlemmarna då de skall kunskapsdela.

Sammanfattningsvis så ökar *tilliten till människan* vid den fysiska interaktionen och möjliggör för ökat samarbete. Även *tilliten till syftet* ökar när de är samlokaliserade vilket också tycks bidra till ett ökat samarbete. Dock kan det individuella målet skapa prestige mellan de medarbetare som är samlokaliserade och detta kan påverka samarbetet negativt. Att snabbt ha tillgång till information då man behöver den

skapar *tillit till kontakten* och är ytterligare en bidragande faktor till samarbete i denna del. *Kunskapsdelningen* underlättas och blir svår att komma undan p.g.a. den dagliga kontakten. Det blir en mer naturlig väg att nå både direkt arbetsrelaterad kunskap och kunskap av mer personlig karaktär vilket också indikerar på ett ökat samarbete (se fig. 4.1).



Figur 4.1. Figuren illustrerar hur det samlokaliserade arbetssättet gynnar alla typer av tillit och kunskapsdelning. Detta leder i sin tur till att samarbete lättare uppstår mellan medarbetarna.

4.3 Tillit och kunskapsdelning mellan kontoren (virtuellt)

På grund av avsaknaden av fysisk interaktion i virtuella team har medarbetarna svårare att skapa förståelse för varandra. Det finns en risk att de glömmet bort att de andra medarbetarna har andra förutsättningar och blir därmed mindre tillmötesgående (Lipnack & Stamps 1997 s. 7). För att tillit och kunskapsutbyte skall ske mellan team-medlemmarna krävs en kontakt. När teamet går från att vara samlokaliserat till att bli mer virtuellt uppstår det nya utmaningar kring denna kontakt då de skall *skapa/underhålla tillit* och/eller *kunskapsdela*. Samtidigt som virtualiteten tycks försvåra kunskapsdelningen så säger forskningen att kunskapsdelningen är värdefull att använda virtuellt. Alsharo, Gregg & Ramirez (2016 s. 481-482) menar att kunskapsdelningen är ett sätt för team-medlemmen att visa teamet sin vilja att samarbeta.

Det ges exempel på att det i ett vanligt samlokaliserat team går fort att hitta den/de som de klickar extra bra med. Men att det i ett virtuellt team krävs att de träffar varandra flera gånger innan detta sker. Detta tar lång tid då de inte har möjlighet att träffas särskilt ofta. Tiden som teamet formellt hörs via telefon är begränsad och styrd till det direkta arbetet, vilket försvårar möjligheten att lära känna varandra och skapa tillit virtuellt. Några av team-medlemmar poängterar att tillits-skapandet blir svårare i ett virtuellt team:

Eftersom vi inte har möjligheten att lära känna varandra, så krävs det mer av varje person att sträcka ut en större famn eller en hand.

(Intervjuperson D)

Det finns tecken som visar på att det är lättare att dra sig undan i den virtuella delen jämfört med den samlokaliserade. Medarbetare som tar betydande plats i sin samlokaliserade del tenderar att bli försiktiga och ta mindre plats i den virtuella

gruppen. Detta gör att färre kontakter tas och mindre kunskap delas. Det blir även svårare att skapa och bibehålla redan skapad tillit virtuellt som Lipnack& Stamps (1997 s. 224) beskriver. Arbetssätten som beskrivs mer ingående nedan försöker möta de utmaningar som virtualiteten ställer på teamet.

4.3.1 Måndagsmöten

Vid måndagsmötet ringer samtliga medarbetare in till ett gemensamt gruppsamtal. Där delger chefen information från ledningen och teamet blir även uppdaterat om hur de ligger till i förhållande till sin team-budget. Måndagsmötet är alltså en formell struktur som organisationen använder sig av då den vill uppnå sina mål (Scott och Davis 2014 s. 63). Vi tycker oss se att det största utbytet av kunskapsdelning mellan kontoren sker via detta möte. Arbetssättet kring mötet är uppbyggt så att alla i teamet får berätta i tur och ordning om vad de har gjort den senaste veckan, hur de gick tillväga och vad de planerar för kommande vecka.

Sen får varje säljare redogöra för föregående vecka och sina planer för kommande vecka. Det är ganska bra för där kan det dyka upp mycket tips för andra runt om.

(Intervjuperson B)

I mötet finns det även plats för frågor om team-medlemmarna har sådana. Ofta kan de bolla med sina kollegor och få svar på en gång under mötet. Svaren tenderar att bli något som alla medarbetare kan ha nytta av. Kunskapens som utbyts på detta möte tenderar alltså att vara arbetsrelaterad kunskap.

Att omvandla individuell kunskap till team-kunskap är en värdefull tillgång som kan skapa konkurrensfördel för organisationen, vilket både gynnar organisation och medarbetare (Gold, Malhotra&Segars 2001; Alavi&Leidner 2001 se Alsharo, Gregg & Ramirez 2016 s. 480). Vi ser att måndagsmötet blir en plats där kunskap går från individuell till team-baserad kunskap, då måndagsmötet uppmanar team-medlemmarna att kunskapsdela.

Måndagsmötet beskrivs som det som svetsar samman gruppen och det som håller allting vid liv när de inte har möjlighet att ses så ofta. Detta ger gruppen *tillit till det gemensamma syftet/målet* då de blir uppdaterade om deras gemensamma läge. En annan medarbetare förklarar hur oerhört viktigt kontinuiteten för måndagsmötet är.

Där superviktigt för vårt arbete att höra hur andra arbetar och vilka kunder de har och få tips och så. Och att det är regelbundenhet, ibland så kan det vara så att ett veckomöte försvinner av olika anledningar och då blir det lite tomt. Då har man inte något att hålla sig i.

(Intervjuperson C)

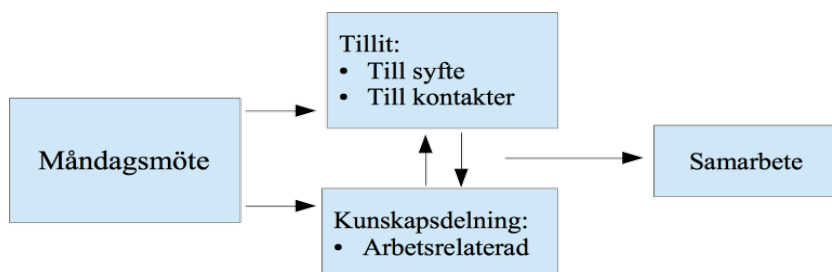
Måndagsmötet verkar skapa en trygghet som ger gruppen *tillit till sina kontakter* då de vet att de kontinuerligt kan få den information de behöver, både från chef och medarbetare. Enligt Lipnack& Stamps (1997 s. 227-228) är detta viktigt då virtuella medarbetare är starkt beroende av information för att kunna utföra sitt arbete.

Under måndagsmötet ges det även ett utrymme för att dela mer personlig kunskap. Just denna kunskapsdelning tenderar vissa i teamet att bli mer passiva kring.

Givetvis lite blandat med vad hände i helgen, så att man håller det på en bra nivå.

(Intervjuperson E)

Alsharo, Gregg & Ramirez (2016 s. 479) menar att kunskapsdelning ligger till grund för att skapa tillit. Måndagsmötet genererar *samarbete* via kunskapsdelningen som mötesstrukturen skapar. Kunskapsdelningen är nyttig för teamet och *skapar/bibehåller tillit till syftet* och *tillit till kontakterna* (se fig. 4.2). Dock uppger vissa medarbetare att det är svårt att lära känna varandra vid dessa måndagsmöten vilket är ett exempel på att *tillit till människan* inte skapas så lätt genom att enbart dela arbetsrelaterad kunskap virtuellt.



Figur 4.2. Figuren illustrerar hur måndagsmötet som arbetssätt uppmanar till arbetsrelaterad kunskapsdelning och hur dess kontinuitet ligger till grund för skapandet av tillit till syfte och kontakter. Detta leder i sin tur till samarbete.

4.3.2 Telefon/mail

Team-medlemmarna kunskapsdelar mellan kontoren även utanför de formella måndagsmötena. Detta gör de genom telefonsamtal och mail. Mailen verkar användas för att söka efter relevant kunskap i teamet och när den hittas så tar medarbetarna vid via telefon om det är nödvändigt. Scott och Davids (2014 s. 63) menar att det finns formella arbetssätt som organisationen uppmanar till och informella arbetssätt som medarbetarna själva skapat.

Telefonsamtalen mellan team-medlemmarna kan vara av mer eller mindre formell karaktär. Mer formella samtal har ett syfte. Team-medlemmarna uppger en enig bild av att de ganska lätt kan höra av sig till sina medarbetare när de har direkt arbetsrelaterade frågor. Denna kontakt sker bara då de har ett ärende och underlättas när det finns en expertkompetens som efterfrågas.

Vi har olika behov, jag ringer inte bara för att, då har jag ett ärende.

(Intervjuperson B)

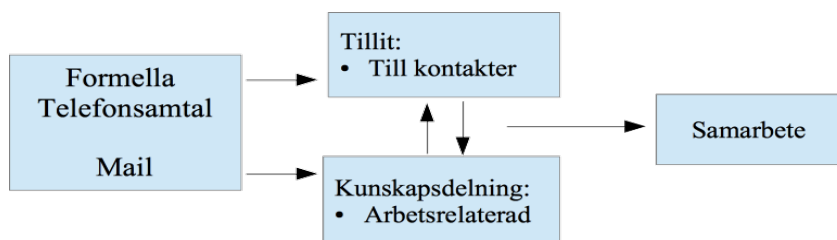
Det som tycks ligga till grund för att team-medlemmarna har lätt för att ta del av denna kunskap är den stora erfarenheten som team-medlemmarna beskriver att teamet har.

Vi har ju en lite äldre arbetsgrupp jämfört med de andra, samtidigt så ger det ganska mycket rutin kunskapsmässigt. Så teamet är jäkligt starkt i den här typen av jobb.

(Intervjuperson B)

De team-medlemmar som använder teamet på detta sätt tycks alltså ha en stor tilltro till teamets kunskaper och förlitar sig på *tilliten till kontakter* för att få ta del av den (se fig. 4.3). Chefens ledarskap blir många gånger en viktig länk som underlättar när team-medlemmar ska dela arbetsrelaterad kunskap. Genom att chefen snappar upp varje medarbetares nya erfarenheter kan hen på ett effektivt sätt länka dessa till en annan medarbetare.

Det finns en risk när kontaktvägen är via telefon. En medarbetare ger exempel på att de inte alltid kan/väljer att svara vilket innebär att tillgången till kunskapen då blir begränsad. Uteblivet svar kan skapa misstro till kontaktvägen, alltså påverka tilliten till kontakter negativt (Lipnack& Stamps 1997 s. 227-228).



Figur 4.3. Figuren illustrerar hur de formella telefonsamtalen och mailen skapar arbetsrelaterad kunskapsdelning och tillit till kontaktvägar. Detta leder i sin tur till samarbete.

Samtidigt som gruppen ger en bild av att de inte har något större problem med att dela arbetsrelaterad kunskap så finns de tecken som visar att de inte delar all typ av kunskap med varandra obehindrat. Kunskapsdelning av mer personlig karaktär tycks kräva ett större förtroende/tillit till medarbetaren som person (*tillit till människan*).

Vi delar och pratar om direkta kunskaper men också om situationer med mjukare värden. Dock är det ju inte alla jag delar allt med.

Jag tror att det mest relevanta är att man har förtroende för varandra. Och det påverkar också våra kontaktvägar.

(Intervjuperson A)

På frågan om vad som är viktigt för att de ska ta kontakt med varandra är ett av svaren, att vi faktisk ringer varandra. Dock sker detta i mycket skiftande grad. Vissa

uppger att de kontaktar minst ett annat kontor varje dag. Andra uppskattar denna kontakt till en gång varannan vecka om vi bortser från kontakten med chefen.

Jag skulle kunna använda mig av mina kollegor mera. Till att hämta energi, ge energi, komma med tips, få tips, absolut det finns mer att hämta där. Men jag kan tycka att det är lite jobbigt när man inte möts.

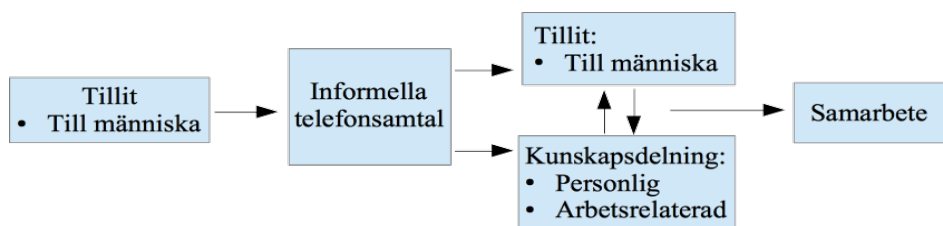
(Intervjuperson C)

Informella strukturer skapas av individerna själva, oftast i syfte att uppnå sina egna mål (Scott & Davids 2014 s. 63). De medarbetare som känner större tillit till varandra väljer att ta kontakt med varandra genom informella telefonsamtal där syftet initialt inte är arbetsrelaterat. Detta gör att tillfällena då kontakt tas ökar, vilket i sin tur innebär att mer kunskapsutbyte kan ske. Kontakt som från början är tänkt att handla om personligt kunskapsutbyte leder ofta till att även arbetsrelaterad kunskap delas.

Även om ett samtal börjar med att kolla läget så blir det oftast någonting jobbrelaterat i varje samtal, då det är den gemensamma nämnaren.

(Intervjuperson E)

Genom dessa samtal kan medarbetarna få relevant kunskap som de kan ha nytta av i sitt arbete. Men denna kunskap delas alltså endast mellan medarbetare som känner personlig tillit till varandra. Detta är ett exempel på det Breuer, Hüffmeier&Hertel (2016 s. 1152) menar, att tillit ligger till grund för en mer öppen kunskapsdelning som bidrar till ett personligt engagemang. Vi ser här att tilliten till människan tenderar att bli avgörande för att den mjuka kunskapen ska delas, vilket i sin tur även leder till att mer arbetsrelaterad kunskap delas (se fig. 4.4).



Figur 4.4. Figuren illustrerar hur tilliten till människan ligger till grund för att medarbetarna ska ringa de informella telefonsamtalen. Därför har figuren utökats med tillit till människan före det informella telefonsamtalet. Telefonsamtalet i sig innefattar kunskapsdelning av personlig karaktär men även arbetsrelaterad kunskapsdelning. Detta utbyte underlättar för medarbetarna att bibehålla/öka tilliten till människan. Detta leder i sin tur till att fler kontakter tas och medarbetarna får lättare att samarbeta.

4.3.3 Messenger-grupp

Teamet har på eget initiativ skapat en messenger-grupp via Facebook där de delar mer personlig kunskap mellan varandra. Detta kan indikera på att teamet har ett behov av att öka det personliga utbytet mellan varandra.

En av oss säljare ville ha ett mer informellt flöde. För att ha en mer privat relation, ett försök till närmare kommunikation mellan oss.

(Intervjuperson B)

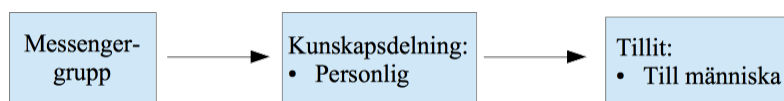
Medlemmarna i teamet förklarar innehållet i messenger-gruppen med ord som "blaj", "trams" och "stolligt" men samtidigt blir det ett forum där en dialog kan hållas och bibehållas. En team-medlem beskriver messenger-gruppen som ett rastforum, där de har möjlighet att utbyta samma typ av information som samlokaliserade team gör på raster (Intervjuperson D).

Jag tror det är bra för sammanhållningen. Det blir fler tillfällen att umgås tack vare den.

(Intervjuperson E)

Messenger-gruppen kan bli en ersättning för den enligt Gibson & Cohen (2003 s. 26-27) och Lipnack & Stamps (1997 s. 7) så viktiga interaktion som samlokaliserade medarbetare kan ha i korridoren, fikarum och på lunchen.

Vi ser att messenger-gruppen tenderar att vara ett forum där medarbetarna har möjlighet att skapa och bibehålla tillit till varandra (*tillit till människa*). Vilket annars är svårt att skapa i ett virtuellt team. Detta skulle i förlängningen kunna leda till att fler kontaktvägar och kunskapsutbyten skapas, vilket även kan gynna organisationen (se fig. 4.5).



Figur 4.5. Figuren illustrerar hur messenger-gruppen kan tänkas gynna den personliga kunskapsdelningen. Vilket i sin tur skulle kunna leda till en större tillit till människan mellan medarbetarna. Messenger-gruppen i sig leder inte till något direkt samarbete som är av nytta för organisationen. Därför är samarbetet bortplockat i denna figur. Dock kan skapandet av tillit till människan ligga till grund för det samarbete som presenteras i figur 4.4.

4.3.4 Team-träffar

Det finns även tillfällen då hela teamet har möjlighet att träffa varandra samtidigt. När en team-medlem beskriver sin egen jobbsituation som en liten ö i teamet poängterar hen att team-träffarna är oerhört viktiga för att underhålla gemenskapen (Intervjuperson A). Behovet av att få "hänga" är stort och team-träffarna är väldigt uppskattade av teamet.

Man lär känna andra personer på lite olika sätt. På telefon kan det ju vara väldigt ytligt om man bara skulle ha den kontakten, man kommer lite närmare varje person vid varje tillfälle man träffas.

(Intervjuperson B)

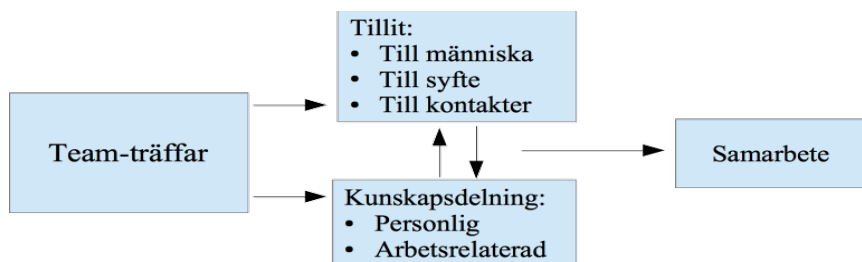
Under intervjuerna framkom det att medarbetarna upplever att de har lättare att lära känna varandra under team-träffarna. För varje gång de ses får de en bättre förståelse för vilka de andra är. Anledning till detta kan bero på att medarbetarna får en naturlig möjlighet till att dela personlig kunskap med varandra.

När det gått bra för teamet har de vunnit resor som möjliggjort att det kunnat umgås mer på tu man hand. Team-träffarna och resorna har blivit ett slags smörjmedel som underlättat att hålla tilliten vid liv. Lipnack& Stamps (1997 s. 227) poängterar vikten av att få träffas för virtuella team och att det gynnar *tilliten till människan*. Organisationen har alltid ett syfte med dessa träffar då medarbetarna får arbeta tillsammans med uppgifter som stärker *tilliten till det gemensamma syftet*. Team-medlemmarna upplever även att dessa fysiska möten ger dem en god möjlighet att dela kunskaper med varandra. Vilket också gör att de skapar mer *tillit till kontakter* som de sedan kan använda sig av när de återvänder till sina kontor.

En stor del av min säljroll är uppbyggd av erfarenheter och mycket av detta har jag fått från andra säljare. Team-träffarna blir oftast en väldigt bra stund att träffas och utbyta erfarenheter på.

(Intervjuperson A)

Medarbetarna vittnar om hur svårt det är att underhålla tilliten i gruppen utan att få träffas. Genom att låta teamet träffas kan tiden det tar att skapa tillit förkortas och redan skapad tillit kan bibehållas. Team-träffarna och resorna tenderar att ge samma möjligheter för alla i teamet att skapa tillit och dela kunskap. Team-träffarna och resorna fungerar alltså som en tillfällig samlokalisering där medarbetarna har möjlighet att skapa förståelse för varandra. Detta gynnar skapandet av *tillit till människa, syfte* och *kontakter* samtidigt som *kunskapsdelning* av personlig och arbetsrelaterad karaktär ökar. Allt detta är tydliga exempel på att kunskapsdelning och tillit är nära sammanlänkade och gynnas vid kontakt och bör bidra till ett ökat samarbete (se fig. 4.6).



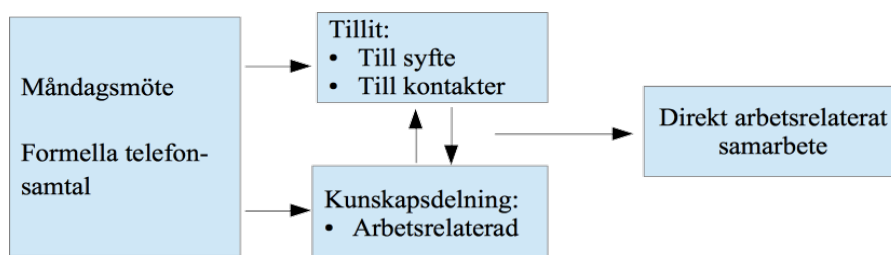
Figur 4.6. Figuren illustrerar hur team-träffarna liksom det samlokaliserade arbetet gynnar alla former av tillit och kunskapsdelning. Detta leder i sin tur till att samarbete lättare uppstår mellan medarbetarna.

5 Diskussion

Kunskapsdelning och tillit visar sig vara betydelsefulla då teamet skall skapa och bibehålla ett samarbete. Resultatet i denna studie tyder på att tilliten och kunskapsdelningen utvecklas när medarbetarna tar kontakt och interagerar med övriga i teamet. Vi ser också att kunskapsdelning och tillit lättare skapas och bibehålls i de delar av teamet som är samlokaliserat. När sedan teamets samlokaliserade delar skall samarbeta virtuellt så ser vi att de gör detta med hjälp av olika arbetssätt. Måndagsmöten, telefonsamtal, messenger-grupp och fysiska team-träffar. Dessa arbetssätt ställer olika krav på tilliten och kunskapsdelningen och ger ett skiftande resultat på samarbetet.

När Alsharo, Gregg & Ramirez (2016 s. 479-480) beskriver organisationer som kunskaps-system, blir kunskap en värdefull tillgång som kan förbättra effektiviteten och maximera den ekonomiska vinsten. Med detta synsätt blir organisationens formella måndagsmöten, som uppmanar till *arbetsrelaterad kunskapsdelning* något som direkt verkar för att uppfylla organisationens mål. Kontinuiteten i mötet skapar även tillit till *syfte* och *kontakter* vilket är av stort värde för medarbetarna för att kunna arbeta mot det gemensamma målet.

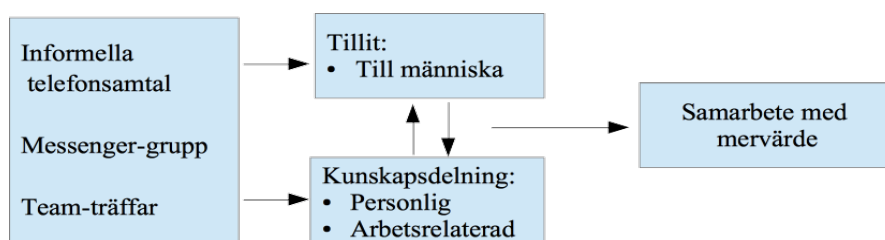
De telefonsamtal som är av formell karaktär bygger på *tillit till kontakten* och *arbetsrelaterad kunskapsdelning*. Dessa kan vara till direkt nytta för att uppfylla organisationens mål (Scott & Davids 2014 s. 63). Dock sker dessa samtal inte med särskilt hög frekvens och innefattar endast en förflyttning av en direkt kunskap från en medarbetare till en annan. Detta samarbete kan liknas vid ett *direktarbetsrelaterat samarbete* (se fig. 5.1), vilket fyller en viktig funktion. Dock delas inte mer kunskap än vad det finns tillit till gruppen vid dessa möten och telefonsamtal.



Figur 5.1. Figuren illustrerar hur måndagsmöten och de formella telefonsamtalen kan ligga till grund för *tillit till syfte* och *tillit till kontakter*. Den kunskapsdelning som sker är här är av direkt arbetsrelaterade karaktär och leder till ett direkt arbetsrelaterat samarbete.

Men det finns även värden för organisationen i de mer informella arbetssätten som team-medlemmarna använder sig av, även om det inte är direkt synligt för organisationen. Gällande kunskapsdelning via telefon blir *tilliten till människan* intressant. Den tycks vara den typ av tillit som bidrar till att team-medlemmarna tar kontakt med varandra. Den ökar alltså antalet kontakter som tas i teamet, vilket i sin tur ökar möjligheten till kunskapsdelning. Detta kan vara ett tecken på det Breuer, Hüffmeier&Hertel (2016 s. 1152) finner i sin studie, att tilliten är av större betydelse

för det virtuella teamets effektivitet än vad det är för det samlokaliserade. Breuer, Hüffmeier&Hertel (2016 s. 1152) menar att tilliten ligger till grund för en ökad förståelse mellan medarbetarna och en mer öppen kunskapsdelning. Finns det tillit mellan medarbetare (tillit till människa) ringer de även fast de inte har ett direkt arbetsrelaterat ärende. Personlig kunskap delas vilket i sin tur tenderar att också innefatta arbetsrelaterad kunskapsdelning. Den arbetsrelaterade kunskapsdelningen som sker i detta samtal behöver inte vara svar på direkta frågor utan kan innefatta sådant de inte visste att de hade nytta av. Den fungerar istället som en ökad kunskapsbank som kan bli till hjälp i det framtida arbetet. Detta leder till ett *samarbete med mervärde* där den arbetsrelaterade kunskapen kan leda till nya idéer och arbetssätt (se fig. 5.2).



Figur 5.2. Figuren illustrerar hur de informella telefonsamtalen, messenger-gruppen och team-träffarna kan ligga till grund för att skapa tillit till människan och kunskapsdelning av personlig och arbetsrelaterad kunskap. Detta kan leda till ett samarbete som innefattar mervärde för både individ och organisation.

Det tycks alltså vara så att tillit och kunskapsdelning kan leda till olika typer av samarbete i ett virtuellt team. Alsharo, Gregg & Ramirez (2016) lyfter fram kunskapsdelningen som den avgörande aspekten kring samarbetet. Breuer, Hüffmeier&Hertel (2016) menar däremot att tilliten är den avgörande aspekten i ett effektivt samarbete i ett virtuellt team. Vi har i vår studie försökt problematisera mer kring kunskapsdelning och tillit som begrepp. Genom att använda Lipnack& Stamps (1997 s. 14-16, 226-228) uppdelning av tillit har vi också sett att kunskapsdelningen innefattar två typer av kunskap. Med en mer specifik uppdelning blir det lättare att förstå hur de olika delarna av tillit och kunskapsdelning påverkar varandra i olika situationer. Beroende på vad som läggs i begreppen kan detta få olika betydelse för samarbetet.

Den informella messenger-gruppen kan här bli ett intressant inslag för att hjälpa de virtuella team-medlemmarna att skapa och bibehålla tillit till människan. En viktig aspekt kring messenger-gruppen är att alla i teamet kan se det som delas även då de inte aktivt skriver i tråden. Den fungerar som ett rastforum där medlemmarna kan ta del av kunskapsdelning med mer personlig kunskap. Enligt Gibson & Cohen (2003 s. 26-27) och Lipnack& Stamps (1997 s. 7) är detta informella "rastsnack" något som gör att medarbetarna skapar förståelse/tillit till varandra, vilket i sin tur underlättar arbetet. Detta innebär alltså att medarbetare kan få en ökad förståelse för team-medlemmar som de annars inte valt att ringa. Denna informella kontakt som till synes inte är av direkt nytta för organisationen kan alltså i förlängningen leda till en större kunskapsdelning som även innefattar arbetsrelaterad kunskap. Denna kunskaps-

delning kan alltså leda till den typ av samarbete som innefattar mervärde. Detta i enlighet med Scott & Davids (2014 s. 63) beskrivning av informella strukturer som kan öka kommunikationen, underlätta tillitsskapandet och korrigera problem i de formella strukturerna.

Det finns också ett värde i att låta permanent virtuella team träffas med jämna mellanrum. Team-träffarna tycks fungera som ett substitut till samlokaliseringen, där teamet kan "boosta" alla typer av tillit och kunskapsdelning inför tiden då teamet är virtuellt igen. Är det ont om tid vid dessa team-träffar så indikerar denna studie på att organisation borde fokusera på att skapa *tillit till människan* och *personlig kunskapsdelning* då detta är svårare att skapa virtuellt. Detta i enlighet med Dixon & Pantelis (2010 s. 1189-1190, 1193) som poängterar vikten av att erbjuda medarbetare både virtuell kommunikation och fysisk interaktion, för att öka deras förutsättningar att arbeta effektivt. Genom att utnyttja team-träffarna till att skapa det som är svårt i ett virtuellt team kan detta i förlängningen hjälpa till då gränserna i teamet skall överbryggas.

Det är viktigt att poängtera att målet inte är att team-medlemmar skall ha ett samarbete med mervärde till alla medarbetare i teamet. Vi ställer oss frågande till om det ens är möjligt att uppnå och om så är fallet skulle det kunna bli tidskrävande. Men varje medarbetare bör ha några sådana samarbetsvägar och gärna utöver den samlokaliserade kollegan.

Det finns en viss hämmande effekt för samarbetet mellan team-medlemmarna då de både har en individuell budget som ger den största belöningen samtidigt som de har en team-budget med lägre belöning. Detta tycks dock vägas upp, då de inte konkurrerar om samma kunder. Samarbetet blir då prestigelöst mellan dem. Samlokaliseringen på kontoren kan här vara ett hinder. Då medarbetarna konkurrerar om samma kunder blir det individuella målet primärt och det kan finnas en risk att kunskapsdelning sker mer sparsamt. Detta i enlighet med Alsharo, Gregg & Ramirez (2016 s. 479-481) som menar att det finns ett risktagande i kunskapsdelningen då medarbetaren förlorar fördelen med att ha kunskapen själv. Känner medarbetarna tillit till varandra kan de förvänta sig en långsiktig relation med fler kunskapsutbyten som ökar förutsättningen för kunskapsdelning, trots risk för konkurrens.

Sammanfattningsvis ser vi att tillit och kunskapsdelning skapas när medarbetarna interagerar med varandra. Utifrån detta utbyte samarbetar team-medlemmarna. Saknas någon form av tillit eller kunskapsdelning minskar detta viljan hos medarbetarna att samarbeta. Generellt sett underlättar samlokaliseringen då kontakterna blir tätare och sker på ett naturligt sätt. Men detta resultat går även att uppnå virtuellt. Dock krävs det mer från både organisationen och medarbetarna. Organisationens formella arbets sätt gynnar det direkt arbetsrelaterade samarbetet. De formella arbets sätten skapar tillit genom kontinuitet och uppmanar medarbetarna att dela arbetsrelaterad kunskap. I det virtuella teamet blir även de informella arbets sätten av stort värde. De informella telefonsamtalen tycks ge en mängd personliga och arbetsrelaterade kunskaper som medarbetarna kan ha nytta av i sitt arbete. Dock sker dessa telefonsamtal bara om medarbetarna känner tillit till varandra. Tillit till

människan är något som tycks vara svårt att skapa virtuellt. Medarbetarna ser själva att team-träffarna där de kan mötas fysisk är de tillfälle de har möjlighet att lära känna varandra. Men det finns även tecken på att den informella messenger-gruppen kan ha liknande effekter. För att skapa ett samarbete utöver det direkt arbetsrelaterade blir det av stor vikt att arbeta med tillitsskapande mellan medarbetarna.

Virtuella team bör inte ses som någon problemfylld variant av samlokaliserade team. Utan som något som skapar möjligheter, just för att det kan överbrygga gränser Dixon & Panteli (2010 s. 1177). Dock krävs det att organisationen har förståelse för hur teamens olika arbetssätt påverkar teamets tillit och kunskapsdelning som i sin tur ligger till grund för deras samarbete. Graden av virtualitet i teamet påverkar vilka arbetssätt som blir relevanta.

En svaghet med denna studie är att det inte går att styrka kopplingen mellan teamets samarbete och dess effektivitet. Detta är endast ett antagande med stöd i forskningen (Alsharo, Gregg & Ramirez 2016 s. 485-486). Den ökade personliga kunskapsdelningen och skapandet av tillit till människan tycks generera en ökad arbetsrelaterad kunskapsdelning, vilket i sin tur ligger till grund för samarbete. Detta bör också ses som en kostnad för organisationen då mer tid går åt till kunskapsdelning. Vi rekommenderar att fortsatta studier görs kring de två typerna av samarbete och hur de i sin tur påverkar teamets effektivitet. Det är viktigt att ta hänsyn till graden av virtualitet och teamets gemensamma mål/syfte då detta tycks inverka på teamets samarbete.

6 Referenslista

- Alsharo, M., Gregg, D. & Ramirez, R. (2016). Virtual team effectiveness: The role of knowledge sharing and trust. *Information & Management*, 54(4), ss. 479-490. DOI: 10.1016/j.im.2016.10.005
- Breuer, C., Hüffmeier, J., & Hertel, G. (2016). Does trust matter more in virtual teams? A meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtuality and documentation as moderators. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), ss. 1151-1177. DOI: 10.1037/apl0000113
- Dixon, K. & Panteli, N. (2010). From virtual teams to virtuality in teams. *Human Relations*, 63(8), ss. 1177-1197. DOI: 10.1177/0018726709354784
- Gibson, C. & Cohen S. (2003) *Virtual teams that work, creating conditions for virtual team effectiveness*. John Wiley & sons. San Francisco.
- Hedin, A. (1996) En liten lathund om kvalitativ metod med tonvikt på intervju. <https://www.google.se/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUKEwjUwYHhvfLTAhVIFywKHTzHBckQFgg0MAE&url=https%3A%2F%2Fstudentportalen.uu.se%2Fuusp-filearea-tool%2Fdownload.action%3FnodeId%3D459535%26toolAttachmentId%3D108197&usg=AFQjCNG0-fjBQ0e-M5h54Rc80u4CdM2Kew&cad=rja>
- Henrysson Eidvall, S. (2014). Tillit i virtuella team. <http://henakesjo.se/tillit-virtuella-team> [2017-05-01]
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur. Lund
- Lanz, A. (2007) *Intervjumetodik*. Studentlitteratur. Lund
- Lipnack, J. & Stamps, J. (1997) *Virtual teams reaching across space, time, and organizations with technology*. John Wiley & sons. Canada.
- Nationalencyklopedin (2017). Team. <http://www.ne.se/uppslagsverk/ordbok/svensk/team> [2017-04-24]
- Nationalencyklopedin (2017). Kunskap. <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/kunskap> [2017-04-27]
- Scott, W. & Davids, G. (2014). *Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open System Perspectives*. Pearson education limited. Harlow
- Sveiby, K-E. (1995) *Kunskapsflödet, organisationens immateriella tillgångar*. Svenska dagbladets förlag. Falkenberg
- Watt Boolsen, M. (2007) *Kvalitativa analyser. Forskningsprocess, människa, samhälle*. Gleerups utbildning. Malmö

7 Appendix

7.1 Bilaga 1: intervjuguide chef

Hej!

Jättesnällt att du tar dig tid för vår c-uppsats

Syftet med denna studie är att förstå hur medarbetarna påverkas av de olika förutsättningarna som råder i en arbetsgrupp vars struktur både är virtuell och samlokaliserad.

- Det är medarbetarna som är vårt intresseområde och du som chef intervjuas för att vi ska få en förståelse för gruppen och för sakkunskap rörande gruppen.
- Det är frivilligt att delta.
- Du får avbryta intervjun när som helst.
- All information som du delger under intervjun kommer att behandlas utan att din eller organisationens identitet avslöjas.
- Ljudet under intervjun kommer att spelas in för att vi ska kunna transkribera, därefter kommer ljudfilen att raderas.
- Har du några frågor?
- Vill du delta i vår studie?

Intervjuguide: (här börjar inspelningen)

- Hur skulle du beskriva ditt jobb lite kort, vad ingår i dina arbetsuppgifter?
- Hur länge har du varit chef för denna arbetsgrupp?
- Hur ser arbetsgruppen ut som du är chef för?
- Arbetar ni med flexibla arbetsformer? (hemarbete, flexitid)
 - Har alla medarbetare samma flexibla möjlighet?
 - Utnyttjar de sin möjligheter olika?
- Hur skulle du beskriva din roll i arbetsgruppen? (gärna ett utvecklande svar)
- Hur involverad är du i deras arbete?
 - På vilka sätt är du involverad?
 - Skiljer sig din delaktighet mellan medarbetarna?
- Vilket utbyte är det tänkt att gruppen ska ha av varandra?
 - Beskriv ett morgonmöte/veckomöte.
 - Beskriv APT.
 - Beskriv team-träffar/kickoff.
- Utöver detta, är det tänkt att medarbetarna ska samarbeta eller ha kontakt med varandra?
- Vilka kommunikationsvägar används inom gruppen? beskriv (ev. syfte med de olika)
- Vilka är de huvudsakliga kommunikationsvägarna?
- När har ni kontakt inom gruppen, av vilken anledning? ge gärna exempel

- När kontaktar dina medarbetare dig?
 - När kontaktar du dina medarbetare?
 - Finns det medarbetare du kontaktar oftare? (om det finns, varför?)
- Har du någon uppfattning om hur medarbetarna har kontakt med varandra? (daglig/veckovis/ månadsvis/ slumpartat/behovsstyrd)
- Vilka förutsättningar är viktiga för att ni skall kunna ha en god kommunikation i gruppen?
- Finns det något du saknar gällande er kommunikation?
- Finns det något du tycker gruppen saknar?
- Finns det något du skulle vilja förbättra/förändra?

- Ser du några skillnader i ditt arbete med de medarbetare som du har på plats och de medarbetare som finns på satellit-kontoren?
 - Mellan satellit-kontoren?
- Hur ofta besöker du satellit-kontoren? beskriv
- Hur ofta träffar satellit-kontoren varandra? beskriv ett tillfälle

- Hur följer ni upp medarbetarnas arbete? (rapporterar de)
 - Vad vill du ha för information från dem?
 - Vad används den informationen till?
- Skiljer sig uppföljningen mellan dem som arbetar på plats och dem på satellit-kontoren?
 - rapporterar de på samma vis?

Har du något själv att tillägga, eller vill fråga om?

Tack för din medverkan!

7.2 Bilaga 2: intervjuguide medarbetare

Hej

Jättesnällt att du tar dig tid för vår c-uppsats

Syftet med denna studie är att beskriva och skapa förståelse för hur medarbetarna påverkas av de olika förutsättningarna som råder i en arbetsgrupp vars struktur både är virtuell och samlokaliserad.

- Det är ni medarbetare som är vårt intresseområde och din chef har intervjuats för att vi skulle få en förståelse och få sakkunskaper rörande er grupp. Exempelvis antal personer i gruppen och geografisk spridning.
- Det är frivilligt att delta.
- Du får avbryta intervjun när som helst.
- All information som du delger under intervjun kommer att behandlas utan att din eller organisationens identitet avslöjas.
- Ljudet under intervjun kommer att spelas in för att vi ska kunna transkribera, därefter kommer ljudfilen att raderas.
- Har du några frågor?
- Vill du delta i vår studie?

Intervju (här börjar inspelningen)

- Hur länge har du arbetat i organisationen?
- Hur skulle du beskriva ditt jobb lite kort? (som säljare, arbetsform)
 - Vad ingår i dina arbetsuppgifter?
 - Fördelar/ nackdelar?
- Hur många kollegor har du på plats på din ort?
- Upplever du att du har ett flexibelt arbete?
- Vilka flexibla arbetsformer ex. hemarbete, flextid erbjuds från organisationen?
- Hur utnyttjar du detta?
 - Är det något du saknar?
- Hur skulle du beskriva din arbetsgrupp?
- Hur märker du av att ni är en arbetsgrupp?
 - Hur använder du dig av arbetsgruppen i ditt arbete?
- Vad har ni för nytta av varandra?
- Beskriv din roll i arbetsgruppen.
- Skulle du kunna beskriva
 - Ett måndagsmöte? (virtuellt)
 - Vad har du för nytta av denna typ av kommunikation?
 - Hur påverkar denna kommunikation gruppen?
 - Beskriv team-träffar, kickoff? (face to face)
 - Vad har du för nytta av denna typ av kommunikation?
 - Hur påverkar denna kommunikation gruppen?

- Vilka kommunikationsvägar använder ni inom gruppen? beskriv (ev. syfte med de olika)
- Vilken/vilka kommunikationsvägar använder du huvudsakligen?
 - Messenger gruppen, hur använder du den?
- När kontaktar ni varandra inom gruppen? beskriv
 - Vad är syftet med kontakten? (informationsutbyte/samarbete)
 - När kontaktar du din chef? beskriv
 - När kontaktar du kollegor? beskriv
 - Finns det kollegor du kontaktar oftare? (satellitkontor)
 - Varför?
 - Beskriv, när blir du kontaktad.
 - Av vem?
 - Hur ofta har du kontakt med någon i teamet? (daglig, veckovis, sporadisk)
 - Hur skiljer sig kontakten mellan den du delar kontor med och övriga i teamet? beskriv
- Vad känner du är viktigt för er kommunikation med varandra? beskriv
 - Finns det något du saknar?
- Finns det andra utanför arbetsgruppen som du kontaktar för att få hjälp i ditt arbete?
 - Beskriv, varför
- Hur delaktig är din chef i det du gör? beskriv
 - Hur upplever du din chefs intresse för ditt vardagliga arbete?
- Hur redovisar du ditt utförda arbete för din chef?
 - Vad vill chefen ha för information från dig?
 - Ger detta utbyte dig någonting?

Har du något själv att tillägga, eller vill fråga om?

Tack för din medverkan!

7.3 Bilaga 3: Mail till de tilltänkta intervjupersonerna

Hej Namn!

Vi är två personalvetarstudenter vid namn Fredrik Petersson och Anna Aunver, vid Mittuniversitetet i Östersund. Just nu skriver vi vår C-uppsats om arbetsgrupper med olika geografiska förutsättningar och hur det är att arbeta i en sådan grupp. Vi har varit i kontakt med er chef som berättat att er grupp skulle passa för vår studie. Vi kommer intervjuas hen imorgon (onsdag) och vi skulle gärna vilja intervjuas dig gällande hur det är att arbeta i en arbetsgrupp som är geografiskt spridd. Vi har fått dina mailuppgifter från din chef. Din medverkan är såklart frivillig och i uppsatsen kommer varken namn eller organisation nämnas. Vi är endast intresserade av att förstå er arbetsgrupp och hur den fungerar.

Intervjun kommer ske över nätet, förslagsvis via skype eller messenger och tar ca en timme. Ljudet under intervjun kommer att spelas in, för att vi skall kunna transkribera, därefter kommer ljudfilen att raderas. Som alla c-uppsatsskrivare har vi ont om tid och vi skulle gärna vilja genomföra intervjun under denna eller nästa vecka (v.15 och v.16). Är du intresserad av vårt färdiga arbete får du självklart ta del av det.

Vill du delta men inte har möjlighet under dessa veckor, så löser vi det.

Tack på förhand
Fredrik och Anna