



Masteroppgave

ADM755 Samfunnsendring, organisasjon og ledelse

Samspill i globale team

**- betydning av geografisk avstand og
kulturelt mangfold for globalt samarbeid**

Maria S. Besseberg

Totalt antall sider inkludert forsiden: 58

Molde, 09.06.2020



Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none">• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. Universitets- og høgskoleloven §§4-7 og 4-8 og Forskrift om eksamen §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i URKUND, se Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens retningslinjer for behandling av saker om fusk	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av kilder og referanser på biblioteket sine nettsider	<input checked="" type="checkbox"/>

Personvern

Personopplysningsloven

Forskningsprosjekt som innebærer behandling av personopplysninger iht.

Personopplysningsloven skal meldes til Norsk senter for forskningsdata, NSD, for vurdering.

Har oppgaven vært vurdert av NSD?

ja nei

- Hvis ja:

Referansenummer: 941696

- Hvis nei:

Jeg/vi erklærer at oppgaven ikke omfattes av Personopplysningsloven:

Helseforskningsloven

Dersom prosjektet faller inn under Helseforskningsloven, skal det også søkes om forhåndsgodkjenning fra Regionale komiteer for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk, REK, i din region.

Har oppgaven vært til behandling hos REK?

ja nei

- Hvis ja:

Referansenummer:

Publiseringsavtale

Studiepoeng: 30

Veileder: Hallgeir Gammelsæter

Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven. §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja nei

Dato:

Forord

Med en grunnleggende interesse for ledelse og organisasjonsutvikling har jeg de siste årene arbeidet mer målrettet innenfor dette fagfeltet, og stadig ønsket å utvikle min kompetanse. Med dette som bakteppe, tok jeg fatt på studiene igjen for ytterligere skolering og læring.

Jeg vil benytte anledningen til å takke medstudenter og undervisningsansvarlige ved Høgskolen i Molde for en varm velkomst og inkluderingen i studiekullet. En spesiell takk ønsker jeg også å rette til min veileder Hallgeir Gammelsæter som gjennom tålmodig veiledning har holdt ut mine omstendigheter og guidet meg vel i havn.

Jeg ønsker også å rette en takk til min familie og mine nærmeste venner som har oppmuntret og heiet på meg gjennom prosessen, med nydelig servering og gode samtaler har jeg holdt både humøret og energien oppe under innspurten.

Denne oppgaven hadde ikke vært mulig å gjennomføre uten tilgang til selskapet jeg foretok min undersøkelse i, og jeg er svært takknemlig for den imøtekommenhet som har blitt vist meg. Informantens deling av sine erfaringer gjorde dette mulig, og jeg takker ydmykt for tilliten. Takket være dere har jeg selv fått ny innsikt som jeg nå kan dele med flere.

Svelvik, juni 2020

Maria S. Besseberg

Summary

As a result of the ongoing globalization and constant development of technological communication tools, organizations have increasingly engaged resources from the worldwide labor market. International companies can use the desirable expertise regardless of geography and assemble global teams that communicate on various digital platforms. With a personal interest in relationship and interaction between people, I have in this study sought understanding of how interaction is experienced for people working together in global teams where they rarely meet each other in a physical sense. I have surged understanding in which way the different cultural backgrounds of the employees have an impact on the interaction, and how the geographical distance seems to affect team cooperation. The empirical research is based on a qualitative case study conducted in an international company headquartered in Oslo. Employees from two different global teams were interviewed, based in Norway, England and India.

The literary framework is based on Norwegian and international contributions in the field of team organization in a global context. Based on the Salas et al. (2015) team model I have developed a model of analysis, so I was able to operationalize, compare and weight the components for interaction.

The requirements set by geographical distance has led to the need of explicit coordination, clarification of roles and responsibilities within the teams and company. The cultural diversity of the teams provided the opportunity for learning and innovation, but it required employees to meet in person to get to know each other both professionally and socially. The local workplace where the team members were located contributed to social interaction, while the interaction in the teams was to a greater extent professionally based. The importance of culture left its mark on the understanding of communication and interaction inside the teams, and as part of an international company.

At the same time, the interaction in the international context required a global framework of understanding and the team members maneuvered between these different cultural understandings. In the world today we are increasingly participating in international and multicultural interactions and I hope to provide a better understanding of how we can create good inclusive environments based on recognition and mutual trust between us people.

Innhold

1.0	Innledning	1
1.1	Aktualisering	1
1.2	Problemstilling og forskningsspørsmål	2
2.0	Teoretiske rammeverk.....	3
2.1	Grunnleggende forståelse av teamarbeid.....	3
2.1.1	Samspill i en digital kontekst	4
2.1.2	Mangfold og ulikhet i globale team	5
2.1.3	Samspill i multikulturell kontekst	6
2.2	Teammodell som analysemodell	8
2.2.1	Omgivelser	10
2.2.2	Sammensetning	10
2.2.3	Kultur	10
2.2.4	Koordinering, ledelse og konflikthåndtering	10
2.2.5	Samarbeid og felles forståelse.....	11
2.2.6	Kommunikasjon	11
3.0	Metodisk design.....	12
3.1	En casestudie	13
3.2	Utvalg	14
3.3	Deltakende observasjon.....	16
3.4	Intervju	16
3.4.1	Bruk av intervjuguide.....	17
3.4.2	Praktisk gjennomføring av intervjuet.....	18
3.4.3	Bruk av lydopptak.....	20
3.5	Datagenerering – fra tale til tekst	21
4.0	Datakvalitet.....	23
4.1.1	Opgavens pålitelighet og gyldighet.....	23
4.2	Teoretisk generaliserbarhet	25
4.2.1	Etiske vurderinger	25
4.3	Metodiske refleksjoner	26
5.0	Analyse	28
5.1	Koordinering, ledelse og konflikthåndtering.....	28
5.1.1	Koordinering på tvers av tid og rom	28
5.1.2	Vertikale og horisontale styringsmekanismer	30

5.1.3	Betydning av lokale forhold.....	31
5.1.4	Konflikthåndtering	32
5.2	Samarbeid og fellesforståelse	33
5.2.1	Kulturelt mangfold som innovasjonsfaktor.....	34
5.2.2	Interaksjon i lokale og globale rom.....	35
5.2.3	Behov for fysiske treff for å bygge tillit og samhörighet.....	36
5.3	Kommunikasjon	37
6.0	Diskusjon.....	40
6.1	Behov for effektiv og tydelig koordinering.....	40
6.2	Mangfold og ulikhet	42
6.3	Relasjonsbygging	43
6.4	Det lokale i det globale.....	44
7.0	Konkludering.....	46
8.0	Avslutning	48
	Referanseliste.....	49

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Informasjonsbrev og samtykkeerklæring

1.0 Innledning

Gjennom ulike arbeidsprosesser har spørsmål knyttet til dialog og samhandling engasjert meg, og som en ledesnor for min motivasjon har jeg stadig funnet det interessant å avdekke hva som påvirker vårt samspill hvordan vi kan optimalisere så vel enkeltprestasjoner som teamprosesser.

Fra tidligere utdanning innen Samfunnsgeografi ved Universitetet i Oslo og interesse for hvordan rommelige forhold påvirker vårt samspill, har det gjennom masterprogrammet «Samfunnsendring, organisasjon og ledelse» ved Høgskolen i Molde vært spennende å sammenstille faglig kunnskap og organisasjonsforståelse i en global kontekst.

Den teknologiske utviklingen med effektive digitale verktøy gjør det enkelt å kommunisere og samhandle uten fysisk tilstedeværelse, og mye av vår felles arbeidshverdag preges i stor grad av kommunikasjon og samhandling via digitale plattformer.

Jeg har et ønske om å kunne bidra med innsikt om hvorledes samspill oppleves for personer som ikke møter hverandre gjennom daglig fysisk interaksjon, men samhandler via digitale kommunikasjonsverktøy. For meg har dialogen med informanter bidratt til ny kunnskap for hvorledes geografisk avstand kan påvirke samspillet og gitt meg innsikt i hvordan kulturelt mangfold kan innvirke på teamsamarbeid.

I en verden der vi i stadig større grad deltar i internasjonalt og flerkulturelt samspill håper jeg denne studien kan bidra til å skape bedre forståelse for hvordan vi kan skape gode inkluderende miljøer basert på anerkjennelse og gjensidig tillit.

1.1 Aktualisering

Som følge av de siste tiårenes teknologiske utvikling har geografisk avstand fått tilsynelatende mindre betydning for interaksjon mellom oss mennesker. Mot slutten av forrige århundre økte bruken av elektroniske kommunikasjonsløsninger, og vi ble i bedre stand til å kommunisere raskt uten hensyn til tid og sted.

Globalisering av bedrifter, produkter og markedet i sin helhet har ført til økende bruk av globale virtuelle team som samarbeider via digitale plattformer (Florea and Stoica 2019). Organisasjoner kan nå benytte den ønskelige arbeidskompetansen uavhengig av geografi siden man kan kommunisere via diverse digitale plattformer. Dette har ført til sterk vekst

av internasjonale selskaper og ekspansjon til globale markeder, og organisasjoner kan i større grad sette sammen globale team for med den spesifikke kompetansen de har bruk for.

Underveis i arbeidet med denne studien ble hele verdenssamfunnet rammet av den omfattende pandemien forårsaket av Covid-19. Omfattende smitteverntiltak ble gjennomført, og de fleste arbeidsplasser i Norge og mange andre land stengt. Undervisning for barn og unge ble gjennomført via digitale verktøy og arbeidstakere benyttet digitale plattformer for samhandling med sine arbeidskollegaer hjemmefra. Omfanget av bruk av teknologiske kommunikasjonsverktøy ekspanderte kraftig og man har vært vitne til en omfattende øking i bruk av digital samhandlingsplattformer blant barn, unge og arbeidstakere.

Graden av fleksibilitet og arbeidstakeres evne til å søke nye løsninger for å få gjennomført sine arbeidsoppgaver ble fremmet i nyhetsbildet. Evne til omstilling ble trukket frem og det viste seg at mange mestret å levere sine arbeidsoppgaver tross man ikke kunne møtes i fysisk forstand, i tillegg til at mange også var hjemme sammen med resten av familien (Benjaminsen 2020). Det har dermed vært av spesiell interesse å søke innsikt i hva man bør være oppmerksom på av utfordringer knyttet til fraværet av fysisk interaksjon siden det har vist seg at mange arbeidsoppgaver kan gjennomføres fra hjemmekontor eller lignende. Siden denne studien retter søkelyset på hvordan samspill oppleves for personer som i stor grad kommuniserer via virtuelle og digitale verktøy, gav disse omstendighetene denne oppgaven ny relevans og ytterligere aktualisering også for arbeid her til lands.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

I denne oppgaven har jeg undersøkt hvordan *samspill* oppleves for personer som arbeider sammen i globale team der de sjelden treffer hverandre i fysisk forstand. Samspill er definert som totaliteten av *samarbeid*, *koordinering* og *kommunikasjon*, og jeg søker forståelse for hvordan geografisk avstand og kontekstuelle forhold kan påvirke samspillet i globale team. Har de ansattes ulike kulturelle bakgrunn betydning for opplevelsen av *samspill*, og hvordan påvirker den geografiske avstanden *teamsamarbeidet*? Denne studien har undersøkt teamarbeid ved en internasjonal bedrift med hovedkontor i Oslo, og det empiriske grunnlaget er hentet fra ansatte som arbeider sammen i globale team med tilhold i henholdsvis India, England og Norge.

2.0 Teoretiske rammeverk

2.1 Grunnleggende forståelse av teamarbeid

Utgangspunktet for teamarbeid bygger på en holistisk forståelse som viser til hvordan helheten blir større enn summen av hver enkelt del (Sjøvold 2006). Vi yter bedre i interaksjon med andre, og gjennom denne interaksjonen lærer vi selv nytt samtidig som gevinsten for selve teamarbeidet forsterkes. Enkeltprestasjoner blir forsterket i samspill med andre og læringsutbyttet øker gjennom interaksjon. Denne oppfattelsen er langt fra av nyere dato og Sjøvold (2006) viser til Norman Triplets forskning fra slutten av 1800-tallet, der han identifiserte sammenheng mellom hvordan våre prestasjoner øker i interaksjon med andre.

I organisasjonslitteraturen vises det til ulike definisjoner av *team* og *gruppe* med noe varierende avgrensinger. Denne oppgaven støtter seg til Clegg, Kornberger, and Pitsis (2016) beskrivelse av team der to eller flere personer er gjensidig avhengig av hverandre og bundet sammen av en delt ansvarsfølelse for å utføre definerte organisatoriske oppgaver og sikre måloppnåelse. En gruppe kan bestå av samme antall personer, men er noe «løsere» sammensatt i den forstand at personen ikke er like gjensidig avhengig av hverandre for gjennomføring av sine oppgaver. I gruppen har man heller ikke den samme felles ansvarsfølelsen for måloppnåelse.

Felles for både grupper og team er hvordan gruppedynamikken bidrar til prestasjonsforbedring. Team skiller seg likevel ut ved at det i større grad er ønskelig å bygge en felles *lagånd*, som ved identifisering av felles mål bidrar til å skape tilhørighet som vil øke teamets evne til oppgaveløsning og samspill i fellesskap (Sjøvold 2006). Avhengig av hvilke typer oppgaver et team skal løse har Scott and Einstein (2001) definert team basert på graden av rutinebaserte oppgaver og graden av fleksibilitet. Der noen team har behov for stor grad av fleksibilitet for å kunne endre og yte med rask respons betegnes disse som «nettverk-team», mens team i motsatt ende av skalaen med behov for stabilitet og mer rutinebaserte arbeidsoppdrag betegnes som «service-team». «Prosjektteam» benyttes om team med tydelig tidsavgrensning, der det er definert en tydelig start- og sluttdato. Slike team kan plasseres i skjæringsfeltet mellom rutiner og fleksibilitet, som en tredje kategori. Behov for innovasjon og læring vil variere innenfor denne kategorisering.

Å arbeide sammen i team har de siste tiårene blitt en stadig vanligere organisert arbeidsform, og den sterkest voksende organisasjonsformen i norske bedrifter etter årtusenskiftet (Assmann 2008). Florea and Stoica (2019) benytter betegnelsen *digitale team* der teamenes medlemmer er satt sammen for å løse en felles oppgave, som følge av de enkeltes spesifikke kompetanse og egenskaper. Teamene samhandler på tvers av landegrenser og har mål om reduserte kostnadseffekter, raskere leveranse og økt fleksibilitet. Når jeg i denne oppgaven benytter betegnelsen *globale team* har jeg definert det som team der deltakerne er lokalisert fra ulike steder i verden mens de bruker digitale hjelpemidler til mesteparten av sin kommunikasjon.

2.1.1 Samspill i en digital kontekst

For globale team vil tilgang til gode teknologiske verktøy som muliggjør effektiv interaksjon og samhandling i teamene ha avgjørende betydning (Florea and Stoica 2019). Hvordan *kommunikasjonen* blir lagt til rette via digitale samarbeidsplattformer vil ha stor innvirkning for deltakelse og interaksjon, samt oppnåelse av teamenes mål (Thompson 2011). For globale teammedlemmer som ikke snakker samme språk er det nødvendig å etablere et *felles arbeidsspråk* (Maloney and Zellmer-Bruhn 2006). I tillegg til de selvfølgelige forutsetninger for dialog, vil også samspill og bruk av databaseløsninger for kunnskapsdeling stille krav til felles språklig forståelse (Powell, Piccoli, and Ives 2004). Samspill via digitale verktøy vil samtidig kunne føre til at teammedlemmene kan miste viktig informasjon som følge av at man ikke treffes fysisk. Samspillet vil variere for dialog og dokumentasjonsdeling avhengig av om interaksjonen skjer via videomøter, telefonmøter og e-post. Ved å kunne se hverandre i videomøter vil interaksjonene få et mer personlig preg og tolkning kan være lettere (Maloney and Zellmer-Bruhn 2006). I Westphal (2016) sin doktoravhandling vises det til hvorledes Sarker et. al (2011) poengterer kommunikasjonens avgjørende og til dels kritiske rolle for team som samhandler via digitale verktøy, siden teammedlemmenes eneste grunnlag for forståelse og tolkning av informasjonen skjer via virtuelle kommunikasjonsløsninger. I mer tradisjonelle arbeidsfellesskap der man treffer hverandre daglig, og blir godt kjent med sine kollegaer vil det kunne etableres sosiale relasjoner og følelse av tillit og tilhørighet som kan være vanskeligere å forankre i globale team som ikke treffes i fysisk forstand og deler det samme kontorfellesskapet. Westphal (2016) viser til studier som

belyser ulike former for tillitsbygging i globale team. Der felles faglighet på den ene siden gir trygghet og tillit til teamets kompetanse og gjennomføringsevne kan også tilliten bli svekket ved fraværet av å treffes personlig, og når den sosiale interaksjonen uteblir kan tilliten bli skjør og mindre stabil blant teammedlemmene. Florea and Stoica (2019) støtter dette perspektivet, og betegner en type tillit som skapes ved samarbeidsformer i digitale team som har en midlertidig og tidsbegrenset horisont som «swift trust».

Fravær av fysiske møtepunkter for sosial integrasjon kan dermed føre til at teamets identitet i sterk grad blir fagbasert og knyttet til arbeidsoppgavene, og i mindre grad basert på det relasjonelle samspillet og de sosiale båndene mellom teammedlemmene. Sverdrup (2014) identifiserer i sin studie hvorledes det psykologiske perspektivet for relasjonsbygging i team kan differensieres ved faglig oppgaveforankring eller mer relasjonsbasert forankring. Studien viser hvorledes velfungerende team evner å integrere både oppgave- og relasjonsbaserte elementer. I motsetning til mer oppgavebaserte team oppnådde disse teamene bedre samarbeid og koordinering, samtidig som teamene var mer robuste med høyere levedyktighet og mer engasjerte ansatte.

2.1.2 Mangfold og ulikhet i globale team

Når bedriftsledelsen søker kompetanse for å sette sammen globale team er enkeltpersonenes fagkunnskap i stor grad retningsgivende for sammensetning, og når kandidater velges ut fra et globale arbeidsmarked vil bedrifter kunne velge blant langt flere kandidater enn ved lokale ansettelse (Florea and Stoica 2019). I henhold til Maloney and Zellmer-Bruhn (2006) er globale team kjennetegnet ved internasjonale arbeidsfellesskap, der den heterogene sammensetningen kan være både bevist og ubevist valgt. Den mangfoldige sammensetning kan være strategisk valgt med hensyn til ønske om ulikhet i team, eller kan komme som en naturlig følge der spesifikk faglig kompetanse har resultert i en multinasjonal sammensetning i teamet.

Jackson and Joshi (2011) presenterer hvorledes mangfold kan vise til personlig ulikhet i form av eksempelvis alder, kjønn, nasjonalitet, etnisitet, personlighet og verdigrunnlag som noen variabler, eller faglig ulikhet differensiert som blant annet utdanningsnivå, faglige ferdigheter, erfaring og organisasjonskunnskap. Forfatterne betegner i denne artikkelen mangfold i team som et «tveegget sverd». Konflikter og mangel på sosial tilhørighet kan bidra til samarbeidsproblemer og lite levedyktige team, samtidig som ulikhet og mangfold kan bidra til kreativitet og prestasjonsforbedring som kan gi

innovative effekter. Det vil være interessant å identifisere hvilke forhold som gjør at team evner å utnytte ulikheten internt for å fremme prestasjoner og unngå destruktive konflikter. I denne sammenheng viser Shore et al. (2011) i sin studie til hvorledes inkludering er en viktig faktor for å få ulike teammedlemmer til å føle tilhørighet samtidig som de får utnyttet og utvikles sine unike egenskaper. Sherbin and Rashid (2017) har utarbeidet et rammeverk for hvordan selskaper kan fremme inkludering blant sine ansatte. Der inkluderende ledere legger til rette for et arbeidsmiljø hvor ansatte føler seg komfortable og trygge til å delta og å være seg selv. Samtidig bør selskapets karrierevei være tydelig og tilgjengelig for alle slik at mangfoldet ses igjen i så vel vertikale som horisontale styringslinjer.

Mangfold og ulikhet kan også være et mål i seg selv når team skal settes sammen. Thomas (2004) viser i sin studie til hvorledes IBM mot slutten av forrige århundre endret sin arbeidsmodell ved å bevisst inkludere mangfoldet i selskapet. I motsetning til en strategi for å redusere diskriminering gjennom likestilling, søkte selskapet spesifikt etter personer med ulike nasjonaliteter og etnisiteter, ulikt kjønn og seksuell legning, personer med funksjonsnedsettelse, og andre «minoriteter» for å bli bedre i stand til å forstå mangfoldet i verdens befolkning og deretter tilpasse sine produkter til det globale og mangesidige markedet. En utfordring ved det omfattende mangfoldet som selskapet etter hvert omfavnet viste til stor treghet i beslutnings saker, da det var vanskelig å komme til enighet ved stor grad av heterogenitet.

2.1.3 Samspill i multikulturell kontekst

Med bakgrunn i denne oppgavens globale kontekstualitet er det nyttig å omtale Hofstede and Bureid (1993) banebrytende bidrag for forståelsen av hvorledes omgivelsenes normer preger vår bevissthet, og der kultur forstås som «en kollektiv programmering av menneskers sinn». I globale team sammensatt av mennesker fra ulike deler av verden vil lokale faktorer kunne påvirke den enkeltes syn på hvordan man samarbeider og kommuniserer med hverandre. Meyer (2015) poengterer også hvordan geografisk nærhet øker sjansen for en felles kulturell forståelse, siden vår forståelsesramme i stor grad er forankret i stedsspesifikke kulturelle forhold. Maloney and Zellmer-Bruhn (2006) benytter begrepet «global mindset» om hvorledes teammedlemmer evner å identifisere de lokale forholdene og omsette de i en global kontekst. Samtidig kan «global mindset» også

identifiseres på organisasjonsnivå ved ivaretagelse av internasjonal arbeidskraft og inkludering av det kulturelle mangfoldet i selskapet.

Meyer (2015) mener å ha identifisert kulturelle likhetstrekk knyttet til kommunikasjon og samspill som kan differensieres basert på nasjonale karakteristika. Denne modellen kan bidra som eksempel for forståelse av hvorledes ulike kulturelle forhold kan påvirke globale samarbeidsforhold.



Figur 1. Modell for lav-kontekst land og høy-kontekst land (Meyer 2014).

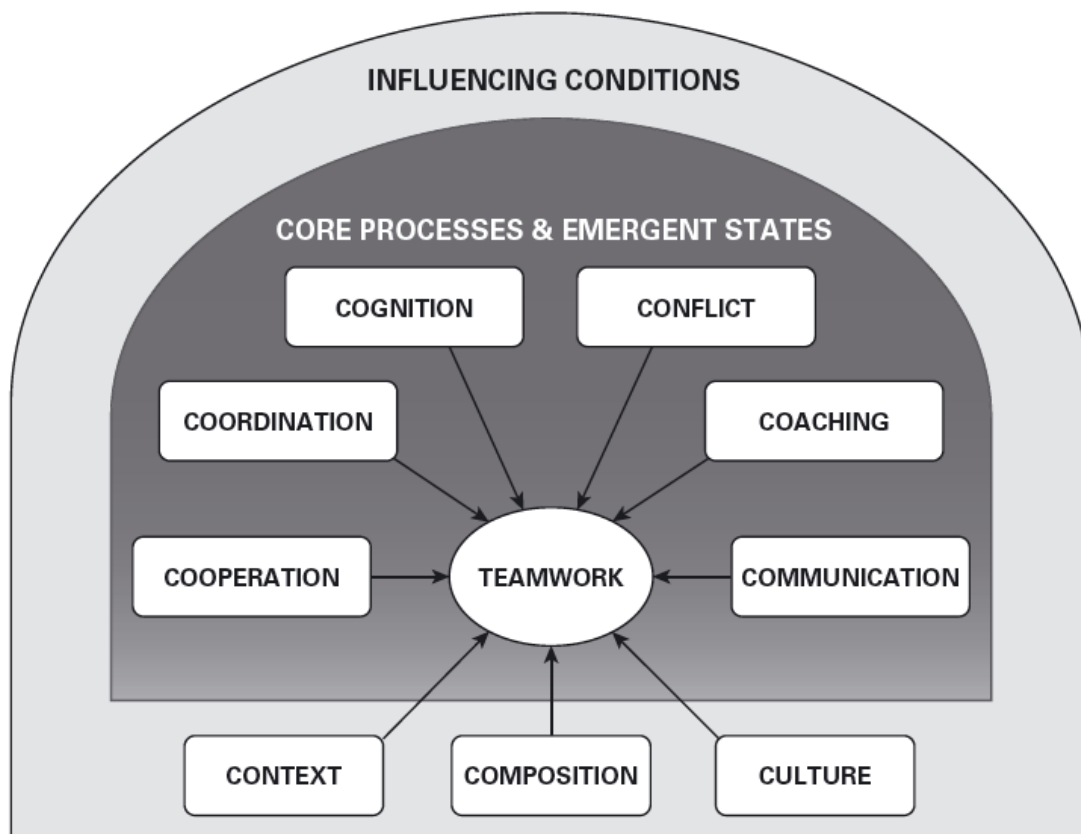
Betegnelsene som *lav-kontekst land* og *høy-kontekst land* viser i hovedsak til i hvilken grad våre omgivelser bidrar til tolkning av budskap og forståelse. Med henholdsvis begrepene «høy» og «lav» refereres det til graden av ytre påvirkning, og Meyer (2014) har benyttet denne kategoriseringen som grunnlag for forståelse av kulturelle forskjeller. Det trekkes blant annet frem faktorer knyttet til hvorledes man oppfatter maktstrukturer ulikt i forskjellige land. Personer fra høy-kontekst land har i større grad en hierarkisk oppfattelse av ledelse og styring, mens personer fra lav-kontekst land er mer fortrolig med flatere maktstrukturer (Meyer 2015). Samspill internt i teamet, så vel som bedriftens organisasjonskultur vil dermed kunne oppleves og forstås ulikt for de ansatte.

Teammedlemmenes ulike kulturelle kompetanse vil samtidig som deres faglige kunnskapsbredde danne grunnlag for læring og innovasjon i slike flerkulturelle team (Stahl et al. 2010). Det kulturelle mangfoldet i globale team kan dermed bidra til å knytte teammedlemmene sammen, nettopp fordi det vil være nyttig å bli kjent med hverandres ulikheter for å få til et godt teamsamarbeid (Florea and Stoica 2019). Som et resultat av globale teams komposisjon kan felles forståelse for hverandres bakgrunn føre til sterk grad av forankring i teamet. Følelse av eierskap og gjensidig forpliktelse vil bidra til økt sannsynlighet for vellykket teamgjennomføring, og vil gjøre teamet sterkere rustet til å mestre utfordringer og mulige konflikter underveis. På den annen side vil det være nødvendig å være oppmerksom på kommunikasjonsutfordringer siden det kan være

vanskelig å forstå hverandres kulturelle bakgrunn, og det kan oppstå problemer med å *tolke meninger* i den interne dialogen (Stahl et al. 2010). Meninger kan være kulturelt forankret i tradisjoner, religioner eller andre lokale forhold. Samtidig viser Meyer (2014) til store kulturelle forskjeller for hvorledes vi forstår og tolker signaler ved kommunikasjon. Eksempelvis hvorledes det i en rekke kulturer ikke passer seg å si «nei» til sin leder, eller hvordan kroppsspråk tillegges langt større betydning i noen kulturer enn i andre. Å identifisere disse ulikhetene når man ikke deler samme fysiske arbeidsplass kan være en utfordring, samtidig som det stilles krav til forståelse for disse kulturelle ulikhetene for å få til et godt samspill i flerkulturelle globale team.

2.2 Teammodell som analysemodell

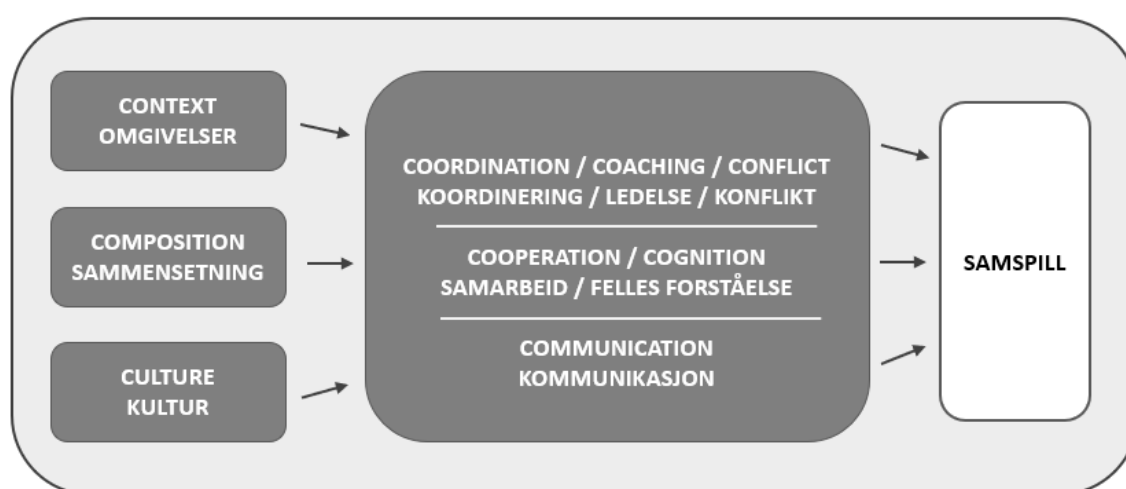
For å kunne undersøke hvorledes samspill oppleves i globale team har jeg valgt å ta utgangspunkt i Salas et al. (2015) sin modell for teamsamarbeid. Modellen har ni uavhengige variabler. Modellen viser bredden av ulike komponenter som kan inngå i samspill i team, og med utgangspunkt i denne operasjonaliseringen har jeg forsøkt å bryte opp og differensiere de ulike samspillskomponenter for sammenligning og vektning.



Figur 2. Modell for interaksjonskomponenter ved teamarbeid (Salas et al. 2015).

Salas et al. (2015) sin konkretisering av disse ni komponentene for teamsamarbeid er utarbeidet med bakgrunn i en omfattende litteraturstudie. I modellen presenteres de ni faktorene forfatterne mener i størst grad påvirker teamarbeidets interaksjon og endelige måloppnåelse. Modellen er bygget opp av tre grunnleggende påvirkningsfaktorer, mens de seks variablene i modellens sentrum viser til forhold som aktivt påvirker samspill og måloppnåelse i teamet. Til tross for at forfatterne mener variablene skal ses i sammenheng med hverandre, har jeg valgt å slå noen av dem sammen siden de er tett koblet sammen kan være vanskelig å analysere dem som unike. Jeg har valgt å slå sammen koordinering, ledelse og konflikthåndtering til en variabel, siden dette i stor grad handler om delegering av arbeidsoppgaver og organisering av arbeidet, som ledelsen i stor grad er ansvarlig for å legge til rette for. Mulighet for konflikter og håndtering av disse er også forankret som et ledelsesansvar kan dermed plasseres her. Samarbeid og felles forståelse er også slått sammen siden det vises til hvordan teammedlemmene *opplever* det å arbeide sammen og den felles forståelsen som da kan oppstå. Kommunikasjon står igjen alene som en egen variabel siden det vil være nyttig å kunne analysere den separat med hensyn til at samhandlingen internt i teamene foregår via ulike digitale kommunikasjonskanaler når teamene ikke treffes i fysisk forstand.

I figuren nedenfor presenteres Salas et al. (2015) variabler i henhold til denne oppgavens analysemodell:



Figur 3. Egen utarbeidet analysemodell

2.2.1 Omgivelser

Når Salas et al. (2015) benytter begrepet context har jeg oversatt det til *omgivelser*, i betydningen hvordan det kan påvirke et teams arbeidshverdag. Personer som arbeider i globale teamfelleskap vil kunne bli påvirket fra ulike rommelige aspekter: det fysiske rommet der de har kontor plass, og det digitale rommet der de samhandler med sine teamkollegaer.

2.2.2 Sammensetning

Teamets sammensetting utgjør selve fundamentet for teamarbeidet. Team settes sammen på bakgrunn av hvilken kompetanse som en ønskelig i gruppen. Salas et al. (2015) poengterer hvorledes teamsammensetting og prestasjon er knyttet sammen og trekker frem faktorer som kunnskap og ferdigheter, mangfold og ulikhet som retningsgivende for sammensetning av mulige teammedlemmer.

2.2.3 Kultur

Kultur viser til hvordan forestillinger om miljøet vi har rundt oss kan prege interaksjonen i teamene (Salas et al. 2015). Vår forståelse, vår adferd og vårt verdigrunnlag preges av ulike kulturelle aspekter. For teammedlemmer som arbeider i globale team vil de være påvirket av ulike former for kulturell forståelse. Samtidig som de er en del av selskapets *organisasjonskultur*, vil de også være en del av de *stedsspesifikke kulturforhold* som kjennetegner deres geografiske lokasjon.

2.2.4 Koordinering, ledelse og konflikthåndtering

Koordinering og ledelse er knyttet til den praktiske styringen av team. Det handler om å fordele oppgaver knyttet til fagkompetanse på en slik måte at man evner å forvandle teamets ressurser til resultater (Salas et al. 2015). Ledere er den eller de som er ansvarlige for å etablere mål, må følge opp og bistå teammedlemmene, også i konflikter.

2.2.5 Samarbeid og felles forståelse

Samarbeid viser i hovedsak til det å arbeide sammen for å løse oppgaver. Til forskjell fra koordinering som viser til struktureringen og arbeidsfordeling, viser samarbeid i større grad til selve opplevelsen av å arbeide sammen for å løse oppgavene. Salas et al. (2015) viser til hvordan en felles følelse av kompetanse og en delt tro på at alle teammedlemmene vil bidra på lik linje vil styrke samarbeidsmiljøet og være viktig for å sikre måloppnåelse.

2.2.6 Kommunikasjon

Kommunikasjon handler om hvordan informasjon deles. Den danner grunnlag for beslutningstaking, og viser til den gjensidige prosessen mellom ulike parter. Informasjonsdeling i globale team skjer fortrinnsvis via elektroniske kommunikasjonskanaler, enten det er gjennom virtuelle møter, e-post eller via programmer for dokumenthåndtering. Salas et al. (2015) poengterer det gjensidige prinsippet i prosessen som skapes når informasjon deles og danner grunnlag for teamets samlede adferd og identitet.

3.0 Metodisk design

I samfunnsvitenskapelig forskning skiller man i hovedsak mellom kvantitativ og kvalitativ metode. For å kunne svare ut en studies problemstilling på en så egnet måte som mulig er valg av kilder og metodisk tilnærming gjensidig bundet sammen gjennom forskningsoppleggets rammeverk (Grønmo 2004). Denne oppgaven støtter seg til Tjora (2017) sin beskrivelse av hvordan det går et hovedskille mellom kvantitativ forskning som søker en *forklaring*, og kvalitative studier som i større grad søker en *forståelse*.

Kvantitative metoder er godt egnet til studier som benytter et stort antall respondenter, mens kvalitative studier egner seg i studier der man i større grad søker dybdeforståelse og benytter et mindre antall respondenter. Her vil intervju og observasjoner gi en nærhet til studieobjektene og deres deltakelse i denne. Kvalitative studier baseres med andre ord på rikholdig informasjon fra færre respondenter. Ringdal (2018) poengterer hvordan kvantitative studier skiller seg fra kvalitativ forskning ved å være teoristyrte og *deduktiv*. Spørsmål og hypoteser testes i slike studier ut ifra allerede eksisterende teori, mens *induktiv* forskning er mer empiridrevet. Her er det informantenes tilbakemeldinger som legges til grunn for forskerens forståelse. Oppsummert kan man si at ved bruk av kvantitative forskningsstrategier søkers årsaksforklaringer, mens kvalitative forskningsstrategier søker mening og formålsforklaringer (Ringdal 2018).

Med bakgrunn i min personlig oppfatning om at menneskelig interaksjon påvirker det sosiale samspillet vil denne oppgaven bygge på en forståelse med trekk fra så vel fenomenologi som sosialkonstruktivisme. Det har vært ønskelig å benytte en problemstilling som gir en helhetlig forståelse av samspillet i temaet for min masteroppgave. En problemstilling kan formes som konkrete spørsmål eller hypoteser (Ringdal 2018). Siden jeg søker å forstå hvorledes enkeltpersoner opplever å arbeide sammen i team når de fysisk ikke er lokalisert på samme sted, har jeg benyttet et metodisk design som kan fange opp de subjektive oppfatningene til medlemmene. En til en samtaler har gitt innblikk i hvorledes den enkelte opplever samspill og interaksjon i sitt arbeidsfellesskap.

Et vellykket forskningsintervju kan bli en berikende opplevelse også for informanten som kan få ny innsikt i sin egen livssituasjon (Kvale, Anderssen, and Rygge 1997).

I denne studien har hensynet til tidsbruk vært avgjørende. Siden prosjektet har en tidshorisont på om lag fem måneder har et kvalitativt metodevalg gjort det mulig å få en helhetlig forståelse for denne studiens tematikk og sikret gjennomføring innenfor det gitte tidsperspektivet.

3.1 En casestudie

Siden det i denne oppgaven er ønskelig å undersøke hvordan arbeidskollegaer opplever teamarbeid internt i en bedrift er det hensiktsmessig å benytte case som avgrensingsstrategi: «En casestudie er en undersøkelse som benytter en allerede eksisterende grense for hva og hvem som undersøkelsen inkluderer og ekskluderer» (Tjora, 2017:41).

Denne casestudien er avgrenset til ansatte som arbeider i en felles avdeling i et internasjonalt selskap der de alle er knyttet til ulike globale team. Selskapet er opprinnelig et nordiske selskap og en ledende leverandør av programvare og IT-tjenester. Selskapet har i dag omkring 15.000 medarbeidere fordelt på i overkant 20 land. I Norge har selskapet hovedkontor i Oslo. Ved å innhente svar fra informanter som er knyttet til samme avdeling vil jeg søke forståelse for hvorledes teammedlemmene opplever samarbeid og samspill i sine globalt sammensatte team.

Når jeg besluttet å skrive om dette temaet tok jeg umiddelbart kontakt med en bekjent jeg har i dette selskapet. Min kontaktperson er avdelingsleder, og har oppfølgingsansvar for flere av de globale teamene. Med den tilgangen jeg nå fikk til en avdeling som benytter globale team som en utbredt arbeidsmodell synes dette caset å virke fordelaktig, siden jeg med stor sannsynlighet ville finne informanter her som kunne bidra med nyttig informasjon til denne studien. Samtidig gjorde min kjennskap til vedkommende i bedriften at jeg kom raskt i gang, og det trygget fremdriftsplanen og bidro til å sikre gjennomføring innen tidsfristen.

Kjennskap til personer innenfor sitt forskningsfelt kan være svært gunstig siden man kan få tilgang til arenaer som ellers ville vært vanskeligere å nå inn til. Ringdal (2018) beskriver hvordan kjennskap til personer «innenfor» som har tillit til deg som forsker kan fungere som såkalte *portåpnere* og gi lettere tilgang til enheten som skal studeres. I denne studien har kjennskap til avdelingslederen vært avgjørende for tilgangen til de globale teamene. Dette har vært svært nyttig siden det ellers ville tatt lang tid å knytte nytt bekjentskap, som sannsynligvis ikke ville blitt tilstrekkelig forankret med hensyn til det korte tidsrommet for

gjennomføring av denne studien. Med god kjennskap til hverandre har dialog i forskningsperioden fått en uformell og personlig tone, som har bidratt til å skape gjensidig tillit mellom min kontaktperson og meg.

Samtidig har det vært viktig å være observant på mulige negative effekter ved å kjenne til en i caset jeg skulle foreta undersøkelsen i. I dialog frem mot avklaring av tidspunkt for gjennomføring av undersøkelsen var jeg oppmerksom på den uformelle tonen som følge av vårt bekjentskap ikke førte til at jeg delte for mye informasjon om studien. Dette var nødvendig for å sikre at jeg ikke la føringer som kunne påvirke avdelingslederens dialog med sine ansatte som skulle delta. Det var også ønskelig å intervju vedkommende som ansvarlig for de globale teamene, da dette ville kunne gi meg forståelse for hvordan det teamarbeidet ledes. For å unngå å farge avdelingslederens svar, ble det derfor viktig å ikke dele for mange av mine tanker og teorier knyttet til oppgavens tema.

3.2 Utvalg

Det ble valgt ut åtte ansatte som deltar i to prosjektteam knyttet til konkrete kundeoppdrag, samt teamfelleskap med bakgrunn i deres faglige stilling. Det betyr at disse åtte inngår i ulike team på tvers internt i samme avdeling i bedriften. Siden denne oppgaven fokuser på samspill i globale team var det viktig å finne team som samarbeidet på tvers av landegrensler, med ansatte lokalisert på ulike geografiske steder. De ansatte arbeider fra Oslo, London, Stockholm og Pune i India. I hovedsak er de valgte ansatte tilknyttet *prosjektteam* og *fagteam*. Prosjektteamene er bygget opp rundt ulike kundeprosjekter, der teamene følger opp ulike faser for installasjon av software før andre team etter hvert overtar ansvaret. I dialog med min kontaktperson ble det vurdert dit hen at det er prosjektteamene knyttet til to store internasjonale bankkunder som vil passe best for denne studien, siden de begge jobbet med de samme fasene for installasjon. Dermed har deres roller vært parallelle og like i de to ulike prosjektteamene. Samtidig er de alle en del av fagteam som er satt sammen med bakgrunn i deres ansvarsområde og stillingsinnplassering. Disse teamene er har ingen operativ funksjon i selskapet, men er knyttet sammen i team gjennom kompetanseutvikling og erfaringsutveksling innenfor deres ansvarsområder. Det er innplasseringen i prosjektteamene som er av spesiell betydning for denne studien, siden det er her det arbeidsoppgavene er forankret. Nedenfor vises en oversikt over informantenes ansvarsområde, deres geografiske plassering og hvilke kundeprosjekter de er knyttet til. Eksempelvis kan man se at informant O1 er del av

prosjekt-teamet knyttet til kunde 1, samtidig som vedkommende er en del av selskapets fagteam for Business Analysts.

Informant	Stilling	Lokasjon	Kundeprosjekt
O1	Business Analyst	Oslo, Norge	K1
O2	Business Analyst	Oslo, Norge	K2
O3	Business Analyst	Oslo, Norge	K2
L1	Delivery Manager	London, England	K2
L2	Delivery Manager	London, England	K1
I1	Project Manager	Pune, India	K2
I2	Buisness Analyst	Pune, India	K1
S1*	Project Manager	Stockholm, Sverige	K1
	Avdelingsleder**	Oslo, Norge	Ingen spesielle, følger opp teamene

Tabell 1: Utvalgsoversikt

*Lyddopptaket fra denne informanten ble mistet og inngår ikke i studiens datamateriale.

** Koding ikke nødvendig siden avdelingslederen har godkjent gjengivelse med denne tittelen.

Det er med andre ord foretatt et strategisk utvalg basert på tilknytning til globale team og variasjon i geografisk plassering. Utvalgsmetoden støtter seg til Grønmo (2004) sin beskrivelse av strategiske utvalg som ikke bygger på tilfældighetsprinsipp, men systematiske vurderinger av hvilke enheter som ut ifra teoretiske og analytiske formål anses å være mest relevante og interessante for studien.

3.3 Deltakende observasjon

Det var planlagt at jeg skulle være to dager ved bedriften i mars 2020, intervjuene skulle gjennomføres disse dagene og jeg ville også få mulighet til noe observasjon. Det var ikke meningen at informasjon fra observasjonen skulle fungere som hovedkilde for min undersøkelse, men som et supplement til funn fra intervjuene. Det var spesielt ønskelig å delta i noen videokonferanser som observatør for å iaktta samspill og dialog i de globale teamene.

Dette lot seg dessverre ikke gjennomføre som følge av Corona-situasjonen våren 2020. Kontoret ble stengt den dagen jeg skulle vært der. Når det uansett var meningen at informasjon gjennom intervju skulle være hovedkilde, mener jeg at bortfallet av observasjon ikke i avgjørende grad har gått ut over oppgavens gyldighet.

3.4 Intervju

Innenfor samfunnsforskningen er samtale gjennom intervju en anerkjent kvalitativ metode (Grønmo 2004). Når intervju blir benyttet som metode er forskeren på jakt etter den subjektive oppfatningen om spesifikke tema eller innsikt i folks sitt hverdagsliv (Kvale, Anderssen, and Rygge 1997). Intervju som forskningsmetode har røtter i en fenomenologisk tradisjon, der forskeren søker forståelse gjennom informantenes opplevelser og hvorledes de selv reflekterer over dette (Tjora 2017).

Kvale, Anderssen, and Rygge (1997) benytter den engelske betegnelsen «interview» for å synliggjøre hvordan ny kunnskap genereres mellom intervjueren (*inter*) og den intervjuedes synspunkter (*view*). Interaksjonen mellom intervjuer og informant er også av spesiell karakter siden temaet for samtalen er bestemt av meg som forsker, som også er den som kontrollerer og styrer dialogen. Dermed var det viktig for meg å skape en samtale basert på tillit og fortrolighet slik at mine informanter følte seg trygge på å dele sine synspunkter. Det var meningen å gjennomføre intervjuene ved bedriftens hovedkontor i Oslo. For de intervjuene som skulle gjennomføres via Skype skulle dette også gjøres fra de samme lokalene. Dette lot seg ikke gjøre da bedriften måtte stenge kontorene som følge av helsemyndighetenes smitteverntiltak for å hindre spredning av Coronaviruset denne våren. I stedet ble det tatt i bruk en digital plattform som samtlige kunne benytte hjemmefra. Intervjuene ble dermed foretatt med video og tale.

3.4.1 Bruk av intervjuguide

Forskningsintervjuer kan bygges opp etter strukturerte rammer, eller mer åpne spørsmål som gir rom for en løsere samtale. I henhold til Tjora (2017) sine anbefalinger for kvalitative forskningsintervjuer utarbeidet jeg en intervjuguide. Samtidig var det viktig for meg at intervjuet ikke skulle bli mekanisk og formelt, men heller få en så naturlig form som mulig. Det var dermed ønskelig at jeg skulle benytte intervjuguiden som utgangspunkt, samtidig som jeg var fri til å stille oppfølgingsspørsmål der dette var nyttig. Denne intervjuformen betegnes som halvstrukturert eller semistrukturert og har form som en litt løsere samtale der man kan justere spørsmålene etter hvert som samtalen utspiller seg (Tjora 2017).

Siden min oppgave bygger på Salas et al. (2015) modell for teamarbeid, systematiserte jeg spørsmålene i intervjuguiden i henhold til disse kategoriene. Videre ble den delt inn etter tema med konkrete spørsmål. Dette gav meg sikkerhet for at ingen viktige temaer ble uteglemt. Til tross for at jeg følte meg trygg på den sosiale intervju-situasjonen følte det viktig for meg å forberede meg godt slik at jeg kunne snakke så fritt og naturlig som mulig, og samtidig at jeg evnet å fange opp viktige synspunkter underveis. God gjennomgang av relevant litteratur gjorde meg trygg på tematikken og jeg erfarte underveis at jeg fanget opp relevante innspill og fulgte opp disse med nyttige oppfølgingsspørsmål. Siden de fleste intervjuene ble gjennomført på engelsk var det nødvendig for meg å bruke litt ekstra tid på å bli trygg på den engelske samtaleformen. Jeg leste inn mine spørsmål på min mobiltelefon og hørte igjennom dem flere ganger. Dette synliggjorde spørsmål eller temaer jeg fant utfordrende. Jeg identifiserte at noe handlet om rene språklige utfordringer, mens noe også viste til usikkerhet knyttet til visse temaer. Jeg hørte på tonefallet mitt og på måten jeg kunne «fomle» litt at dette var vanskelig. Der jeg kunne lete etter ord viste det meg at jeg måtte forbedre ordforrådet mitt og bli tryggere på dialog knyttet til disse temaene på engelsk for ikke å miste nyttig informasjon underveis i intervjuene. På den annen siden merket jeg meg at det var utfordrende for meg å stille konkrete spørsmål om ledelsen og hvordan informanten forholdt seg til dette. Det var tydelig at jeg følte meg usikker på dette og det ble nødvendig å bruke tid på finne ut hva denne utryggheten grunnet i, og lage gode tilleggsspørsmål jeg eventuelt kunne supplere med. Denne gjennomgangen gav meg god innsikt, og når jeg brukte tid på å forberede intervjuene ytterligere ble jeg tryggere.

3.4.2 Praktisk gjennomføring av intervjuet

Når jeg skulle planlegge den praktiske gjennomføringen av intervjuene merket jeg meg utfordringer knyttet til tidssoner. Jeg utarbeidet en tabell for gjennomføring av intervjuene med dato og klokkeslett. Det viste seg at jeg raskt måtte endre denne planen, siden flere av mine informanter befant seg i ulike tidssoner. Jeg måtte forholde meg til tidsforskjell til England og India når jeg planla tid for gjennomføringen. Jeg hadde kontakt med informantene på e-post og avtalte tidspunkt direkte med dem, uten å gå via min kontaktperson i selskapet. Dette var effektivt siden det ble noe korrespondanse frem og tilbake i forhold til avklaring av tidspunkt. Dessuten fikk vi også «hilst på hverandre» før selve gjennomføringen.

Som følge av at kontoret ble stengt og de ansatte jobbet hjemmefra, ble jeg stilt overfor en rekke tekniske utfordringer før gjennomføringen. Jeg måtte finne en digital løsning som vi alle hadde tilgang til, tross sikre brannmurer for de ansatte. Jeg valgte Microsofts Teams som videoplattform for intervjuene.

Før jeg startet intervjuene hadde jeg tatt opp en samtale med min kontaktperson i selskapet for å teste de digitale hjelpemidlene og for å sjekke hvordan jeg forholdt meg i dialogen. Her oppdaget jeg en betydningsfull faktor, som jeg arbeidet for å endre i de følgende intervjuene. Jeg ble oppmerksom på at jeg flere ganger trakk slutninger og oppsummerte i løpet av samtalen. Jeg hørte at jeg gjorde dette for å avklare at jeg hadde forstått henne riktig, men likevel merket jeg meg at jeg på den måten «lukket» spørsmålet og hennes svar ble kun som et bekreftende «ja». Dette var viktig for meg å erkjenne slik at jeg unngikk dette når jeg skulle gjennomføre intervjuene senere.

Da jeg satte opp de digitale videomøtene besluttet jeg å ha på mitt eget kamera slik at informantene kunne se meg. Jeg var usikker på om dette var normal praksis, da jeg ikke hadde avklart dette på forhånd. Jeg lot likevel informantene få mulighet til å se meg i håp om at det kunne bidra til å skape trygghet til situasjonen. Av mine ni intervjuer var det kun én som satte på sitt eget kamera. Denne samtalen ble lengre enn de andre og i mye større grad uformell i formen. Likevel merket jeg meg at jeg selv ble noe mer ukomfortabel og følte meg litt mindre fri i samtaleformen. Ellers var det kun en av de andre informantene som poengterte at jeg hadde på mitt kamera slik at han kunne se meg. Vedkommende synes dette var positivt og bidro til at han følte seg tryggere og synes det var enklere å dele sine personlige betraktninger. Disse erfaringene gav meg noen viktige signaler på

hvorledes kommunikasjon via digitale verktøy kan ha sine fordeler så vel som sine utfordringer.

Jeg har i gjennomføringen av intervjuene støttet meg til Tjora (2017) sin beskrivelse av intervjuets inndeling i tre faser: oppvarming, refleksjon og avrundning.

I intervjuets første fase, oppvarmingen, forsøkte jeg å skape en atmosfære som gjorde informantene komfortable. Jeg takket for at hver og én ville gi litt av sin tid til meg og denne studien. Deretter repeterte jeg det viktigste fra informasjonsbrevet som ble sendt informantene i forkant, og ikke minst poengterte jeg det frivillige aspektet ved deltakelsen. Jeg minnet også om tidsrammen for intervjuet på omkring 30-45 minutter. Siden Coronaviruset på denne tiden hadde spredd seg til nærmest hele verden og vi alle var rammet av dette ved endrede arbeidsforhold ble dette en innledning som gav en følelse av fellesskap. Som «oppvarming» før de avgjørende spørsmålene startet jeg samtalen med noen ufarlige spørsmål knyttet til arbeidssted, bosted og tidsrom for arbeidsforhold i selskapet.

I intervjuets refleksjonsdel benyttet jeg flere åpne spørsmål, som for eksempel kunne starte slik: «How will you describe..?». Dette gav informantene rom for egen refleksjon og jeg kunne stille oppfølgingsspørsmål når det var aktuelt. Jeg merket meg at samtalene fikk svært ulik form og der noen fulgte intervjuguidens oppbygging, ble andre mer ustrukturerte og bar mer preg av en uformell samtale. I disse tilfellene merket jeg meg at det stillet større krav til meg om å være årvåken for å påse at jeg fikk den informasjonen som var nødvendig, men også at jeg var observant for nye aspekter og innfallsvinkler som kunne komme frem i denne løsere samtaleformen. Det var tydelig at det var i samtale med de som hadde lettest for å prate, og var trygge i den sosiale settingen at intervjuene tok en slik form. Siden jeg selv har lett for å bli revet med i slik dialog, var jeg bevisst på dette før intervjuene. Jeg passet derfor på å få med relevant informasjon og ikke miste fokus i dialogen.

Når intervjuet gikk mot slutten informerte jeg om at vi nærmet oss slutten og at jeg kun hadde et par spørsmål igjen. På denne måten fikk jeg ledet oppmerksomheten bort fra tematikken og spørsmålene i intervjuet. En slik avrundning er i henhold til Tjora (2017) ment for å *normalisere* situasjonen mellom intervjuer og informant som til tross for en slik inngående samtale i utgangspunktet ikke kjenner hverandre. Kvale, Anderssen, and Rygge (1997) betegner denne prosessen som *debriefing* og poengterer nødvendighet av å trekke

virkeligheten tilbake til informanten. Dette er spesielt viktig i intervjusituasjoner der temaet har bidratt til en samtale av emosjonell karakter.

Når jeg så hadde stillet alle mine spørsmål avsluttet jeg med å spørre informantene om de hadde noe de ville tilføre i henhold til temaene vi hadde snakket om. I flere av intervjuene viste det seg at dette var svært nyttig, da flere poengterte noe de tidligere hadde sagt for å presisere betydningen. Andre benyttet dette til å tenke seg om, og bidro med svært relevante innspill som de ikke tidligere hadde fått anledning til å dele. Jeg avsluttet med å gjenta hvordan all informasjon ville anonymiseres, og at jeg ville ta kontakt med dem for godkjenning av direkte sitater fra vår samtale dersom det viste seg at jeg ville benytte dette.

3.4.3 Bruk av lydopptak

Jeg besluttet å benytte lydopptak for å kunne være friere i samtalen uten risiko for å miste viktig informasjon. Ved bruk av lydopptak sikrer man det empiriske grunnlaget under kvalitative forskningsintervjuer (Tjora 2017). Jeg ble friere i samtalen og hadde ikke behov for å skrive ned alt som ble sagt. På denne måten ble jeg mer oppmerksom på informanten og kunne lettere fange opp sinnsstemninger og endringer underveis i samtalen. Som et supplement hadde jeg en notatblokk som jeg benyttet til å skrive ned egne betraktninger underveis i intervjuet. Dette kunne være sammenhenger til informasjon fra andre intervjuer eller temaer jeg ville følge opp senere i samme intervju. Siden intervjuene ble foretatt via oppsatte videomøter via pc, var jeg avhengig av å ha høy lyd på pc-en og kunne ikke gjøre bruk av hodetelefoner.

Etter å ha gjennomført testing av lyd kvaliteten før oppstart merket jeg meg at det var viktig med minst mulig forstyrrelser fra meg. For å sikre så god lyd kvalitet som mulig plasserte jeg mobiltelefonen på siden for høyttaleren på pc-en og hadde mine notatark på andre siden, slik at skriving fra meg ville forstyrre minst mulig. Jeg benyttet applikasjonen «Diktafon» via min mobiltelefon og lydfilene ble senere overført Nettskjema. Her oppstod det flere komplikasjoner og ett intervju gikk tapt uten at supporttjenesten ved Universitetet i Oslo fant feilen.

Bruk av lydopptak ble informert om i informasjonsbrevet informantene mottok på forhånd jfr. etiske krav til forskningsprosjekter, og slettet etter bruk og ved denne studiens avslutning.

3.5 Datagenerering – fra tale til tekst

For å kunne skape et datagrunnlag egnet for analyse var det nødvendig å gjøre samtalene fra de gjennomførte intervjuene om til tekst. På denne måten ble det enklere å få en god oversikt over mitt eget datamateriale, der både helhetsinntrykk og viktige momenter og spesifikke utsagn fra intervjuene kom klart frem.

Intervjuene ble gjennomført på mellom 30 og 45 minutter og selve transkriberingen opplevde jeg tidkrevende, med gjennomsnittstid på 4 timer pr. intervju.

Siden alle mine intervjuer ble foretatt via videomøter kunne det vært gjennomførbart å skrive samtidig siden vi uansett ikke fysisk satt sammen, men jeg vurderte det likevel dit hen at jeg ville bli friere underveis i samtalen og at det ville være en stor fordel å ha opptak av intervjuene. Dette viste seg svært gunstig, siden jeg ved å lytte igjennom intervjuene ble minnet på stemningen i samtalen og den følelsesmessige essensen av hvert intervju. Dette helhetlige inntrykket ville jeg mistet om jeg kun skrev ned svarene underveis. Samtidig ville jeg mistet flere viktige momenter og poenger fra informantene dersom jeg skrev av direkte, siden det ikke er mulig å klare å få med seg alt som sies. Så til tross for tidsbruk brukt på transkribering mener jeg det var svært fordelaktig å benytte denne metoden.

En annen dimensjon jeg observerte under transkriberingen var utfordringen knyttet til å forstå informantenes synspunkter og meninger når intervjuene ble foretatt på engelsk. Det var svært nyttig å kunne spole tilbake og høre enkelte svar flere ganger. Samtidig merket jeg meg fordelene med å benytte et personlig intervju til forskjell fra en spørreundersøkelse. Gjennom intervjuet fikk jeg mulighet for utdyping og eventuelle oppklaringer, og dette var viktig siden det tidvis var utfordrende å få en korrekt oppfattelse når intervjuspråket var engelsk. I tillegg gjorde den indiske aksenten til flere av informantene det nødvendig å spørre opp igjen for å kvalitetssikre rett oppfattelse av deres svar. Når det underveis i samtalene ble referert til underliggende kulturelle referanser var det svært nyttig å kunne stille oppfølgingsspørsmål. Dette kunne for eksempel handle om de mange indiske høytidene og hvordan dette påvirket arbeidsformen, eller når det ble referert til «naturlige» maktstrukturer i indisk tradisjon som forklaring på forhold til teamledelsen. Underveis i transkriberingen var jeg svært glad for en rekke av disse «oppklarings-spørsmålene», og jeg mener å ha tilegnet meg rett forståelse til hvorledes mine informanter selv opplever det å arbeide i globale team.

Når jeg skrev ut intervjuene så jeg nødvendigheten av å skrive så detaljert som mulig og benyttet ulike tegn for tenkepauser og latter. Dersom jeg selv ble minnet om egne tanker

fra intervjuet skrev jeg disse inn i parentes, på denne måten tok jeg vare på de minnene som dukket opp når jeg hørte samtalene igjen.

Jeg besluttet å oversette intervjuene til norsk når jeg transkriberte. I prosessen med å gjøre om tale til tekst vil det være fare for å miste betydningsfull informasjon, og når jeg i tillegg oversatte fra et språk til et annet er det en fare for at enda mer informasjon kan gå tapt.

Kvale, Anderssen, and Rygge (1997) poengterer hvorledes det ikke er mulig å foreta en objektiv oversettelse fra muntlig til skriftlig form, likevel mener jeg å ha fanget essensen av informantenes meninger. Siden dette ikke er en oppgave som handler spesifikt om bruk av det engelske språket vil det være rom for alternative oversettelinger, så lenge hovedbudskapet i spørsmålene fanges opp. Dette mener jeg å ha ivertatt gjennom transkriberingen og nedskrivning av mine minner underveis. I tillegg til mine egne notater fra hvert intervju vil dette danne grunnlaget for min analyse.

4.0 Datakvalitet

For enhver forskningstudie er det viktig å oppnå god datakvalitet, og i hovedsak viser dette til i hvilken grad man evner å svare ut oppgavens problemstilling. Ringdal (2018) presiserer hvordan åpenhet og nærhet til det fenomen som studeres er viktig når kvalitativ metode benyttes, men problematiserer samtidig hvorledes forskerens egen forståelsesramme vil påvirke teoretiske avveininger og personlig deltakelse gjennom undersøkelsesopplegget. For meg har det vært viktig å reflektere over de valg som er tatt for denne oppgavens helhet, og spesifikt knyttet til metodevalg for å identifisere mulige feilkilder underveis i denne studien. Det omfattende tekstmaterialet jeg satt igjen med etter transkriberingen valgte jeg å tematisere før videre analyse. Tekst ble klippet ut fra de enkelte intervjuene og satt inn en tabell som var kategorisert etter analysemodellens 3 variabler. Funnene bygger på innsamlet data fra 8 informanter, siden jeg mistet intervjuet fra den niende.

Ulike variabler	Kontekst	Komposisjon	Kultur
Koordinering, ledelse og konflikthåndtering			
Samarbeid og felles forståelse			
Kommunikasjon			

Tabell 2. Kategorisering av datamateriale i henhold til analysemodell

4.1.1 Oppgavens pålitelighet og gyldighet

I hvilken grad man evner å måle det som skal til for å svare ut en oppgavens problemstilling, og hvorvidt målingene er troverdige speiles i graden av pålitelighet og gyldighet (Kvale, Anderssen, and Rygge 1997).

I denne oppgaven vil stabilitet og konsistens i datagrunnlaget være av stor betydning for graden av pålitelighet og troverdighet, og jeg foretok ulike tiltak i forkant og underveis i undersøkelsen for å ivareta dette.

For å sikre gyldighet for mine data var det viktig for meg å benytte kilder som kunne bidra med informasjon knyttet til denne oppgavens tema. I valget av informanter var det utslagsgivende at de selv arbeidet i globale teamfelleskap med geografisk spredning og kulturell variasjon.

Jeg utarbeidet en intervjuguide for å sikre størst mulig grad av konsistens og stabilitet i min undersøkelse. Alle intervjuene ble gjennomført etter samme oppsett, men som følge av at informantene i større og mindre grad holdt seg til det enkelte spørsmålet, eller snakket friere måtte jeg justere underveis. Dette stilte krav til min årvåkenhet. Jeg måtte vende tilbake til tidligere spørsmål der samtalen naturlig hadde gått videre til nye temaer. Jeg foretok tester for å sikre god stemmegjengivelse på lydopptaker-applikasjonen jeg benyttet, men var likevel oppmerksom på svakheter ved gjengivelsen dersom informantene snakket fort og utydelig. Jeg var forberedt på at en sterk indisk-engelsk aksent kunne gjøre det vanskelig å fange opp korrekt gjengivelse, og jeg hadde forberedt meg på å stille oppfølgings spørsmål underveis for å sikre meg rett forståelse.

Informantene ble ikke opplyst om hverandres deltakelse før undersøkelsen og ikke gitt annen informasjon enn i informasjonsskrivet. Dette mener jeg bidro til at deres svar ble troverdige og at deres meninger i liten grad ble farget av at de deltok i en undersøkelse. Informantene ble intervjuet intensivt over to dager og på denne måten svekket jeg sannsynligheten for at de konfererte med hverandre underveis og ble påvirket av hverandres holdninger.

Underveis i undersøkelsen merker jeg raskt stor grad av samvariasjon mellom mine informanters svar og meninger. Dette gav meg trygghet på svarenes troverdighet, og jeg kan ikke se noen grunn til at de med hensikt skulle ha forledet meg på noen måte. Spørsmålene var knyttet til samspill internt i teamene, og skulle min kjennskap til deres avdelingsleder være av betydning var ikke temaene spesielt sensitive og fokuserte lite på forhold til ledelsen. Samtidig tolker jeg samvariasjon i svarene til at min påvirkning ikke bidro til å svekke intervjuenes pålitelighet i nevneverdig grad. Jeg opplevde en stor grad av trygghet og tillit underveis i samtalen og de var alle velvillig innstilt på å bidra. Flere ytret at de synes det var spennende og følte de selv var takknemlige for at de hadde fått denne muligheten til å reflektere og lære nytt.

For å sikre stabilitet ble også datagrunnlaget gjennomgått flere ganger, og operasjonalisert gjennom transkribering før videre kategorisering. Denne operasjonalisering mener jeg i stor grad har bidratt til å øke datagrunnlagets pålitelighet.

4.2 Teoretisk generaliserbarhet

For å sikre gyldighet og troverdighet gjennom hele forskningsopplegget har det vært nødvendig å reflektere over muligheten til å kunne oppnå generaliserbarhet. Siden en caseundersøkelse representerer et svært lite utvalg, vil det ikke være mulig å generalisere de empiriske funnene til hele populasjonen (Grønmo 2004). Dog vil det la seg gjøre å bidra med teoretisk innsikt. I motsetning til statistisk generalisering som bygger på representativitet i en populasjon, vil man gjennom en case som dette, først og fremst få fram kunnskap om mekanismer knyttet til menneskelige erfaringer og hvorledes disse blir forstått og tolket av informantene. Siden denne studien undersøker hvordan de teamansatte opplever og tolker samspillet ved sine arbeidsforhold i en global kontekst, vil studien kunne bidra til økt forståelse om samspill og interaksjon i globale team.

4.2.1 Ethiske vurderinger

I samfunnsvitenskapelige undersøkelser er forskeren forpliktet til å følge anerkjente forskningsetiske normer (Ringdal 2018). På den ene siden handler dette om å at man som forsker selv må kunne reflektere og redegjøre for hvordan egne verdier og holdninger kan påvirke forskningsprosessen. På den annen side viser dette til de lovpålagte plikter forskeren må overholde gjennom sitt arbeide.

I henhold til Personopplysningsloven stilles det krav om meldeplikt til Datatilsynet for elektronisk behandling av personopplysninger. Stemmegjengivelse regnes som personopplysning og siden denne studien ønsket å gjøre bruk av lydopptak ved innsamling av datamateriale ble det søkt om tillatelse for behandling av personopplysninger fra Norsk senter for forskningsdata (NSD). Denne tillatelsen ble gitt før datainnsamlingen startet. Navn og e-post adresser ble tilgjengeliggjort meg i forkant for å avtale tidspunkt og gi opplysninger om deres deltakelse i undersøkelsen. Gjennom informasjonsbrevet ble det orientert om hensikten med studien og hva informantenes deltakelse innebar. Det ble informert om frivilligheten til å delta og de signerte alle samtykkeerklæringen før undersøkelsen startet. Samtlige informanter i denne studien anses samtykkekompetente. Anonymisering er viktig for å ivareta privatpersoners rett til privatliv og dette er i ivarettatt i den grad det er mulig i en slik studie. Siden utvalget for denne studien bestod av relativt få informanter fra de ulike geografiske lokasjonene besluttet jeg å anonymisere firmaet for å ivareta informantenes anonymitet.

Ved bearbeiding av datamaterialet har jeg vært oppmerksom på å gjengi informantenes meninger i sin helhet og ikke dele opp deres svar ved sitater i oppgavens analysedel. Dette for å sikre at de viser til den opprinnelige konteksten de ble fortalt. Sitater har blitt godkjent av de aktuelle informantene.

4.3 Metodiske refleksjoner

Hvordan man planlegger å samle inn sitt datamateriale er av stor betydning for en forskningsstudie, og legger føringer for dens pålitelighet og gyldighet. Med bakgrunn i denne oppgavens metodiske valg har det vært nyttig å overveie disse i lys av dens potensiale for gyldighet.

En svakhet ved kvalitativ metode er påvirkning av forskeren, gjennom nærhet til studieobjektene og ikke minst de personlige overveielserne gjennom hele forskningsprosessen (Kvale, Anderssen, and Rygge 1997). I mitt tilfelle kunne jeg ha foretatt en kvantitativ spørreundersøkelse, som med enkelthet kunne vært gjennomført ved bruk av digitale verktøy. Informantene kunne følt seg frie til å svare og ikke blitt påvirket av mitt nærvær i intervjusituasjonen. På den annen side mener jeg den gjensidige interaksjonen underveis i samtalen gav meg mulighet til å fange opp nyanser og ikke minst oppklare uklarheter.

Det er viktig å være klar over svakheter ved utvalget. For denne oppgaven ble utvalget foretatt med bakgrunn i informantenes arbeid i ulike internasjonale teamfelleskap i samme selskap. Geografisk spredning og at de selv ønsket å delta ble retningsgivende for utvelgelsen. En svakhet her kan dermed være at denne studien ikke fanger opp svar fra de som ikke ønsket å delta, og med utvalgets positive innstilling kan jeg ha mistet noen nyanser av refleksjonene knyttet til teamsamarbeidet.

Det jeg har ansett som den største mulige feilkilden i denne studien er mitt kjennskap til kontaktpersonen og informantenes avdelingsleder. Jeg var klar over at min kjennskap til deres leder muligens kunne farge informantenes svar og bidra til feilaktig informasjon. Da utvalget var foretatt var det derfor viktig for meg å selv ha kontakt med informantene direkte, og at ikke dette gikk gjennom min kontaktperson når vi skulle enes om intervjutidspunkt. Informasjonsbrev og samtykke-erklæring ble sendt direkte fra meg, samt videre dialog for avklaring av tidspunkt for intervjuet.

På den annen side har kjennskapen til en på innsiden i bedriften gitt meg den spesifikke tilgangen til det jeg har vært interessert i å undersøke. Dette har vært en balansegang jeg har vært meg bevisst underveis i forskningsprosessen. Siden tema for denne oppgaven var knyttet til *opplevelse av samspillet* internt i de globale teamene tror jeg at min kjennskap til deres leder ikke har påvirket troverdigheten til deres svar i nevneverdig grad.

Avdelingslederen har et overordnet ansvar for teamene, og deltar ikke i deres daglige arbeid. Det er ulike lederroller internt i teamene som er ansvarlige for oppfølging underveis. Med bakgrunn i at temaet var knyttet til selve teamsamarbeidet, reflekterte dette samspillet horisontalt i organisasjonen og ikke forhold til den øvrige ledelsen i stor grad. De spørsmål som var knyttet til ledelsen viste til styring av teamene. Jeg lot meg likevel merke at enkeltes utsagn var preget av sterke vertikale styringsmekanismer med stor grad av lojalitet til ledelsen. Jeg kan derfor ikke utelukke at min kjennskap til avdelingsleder kan ha påvirket noen av svarene. Det tror dermed det var svært nyttig at jeg hadde bygget opp en intervjuguide med flere spørsmål rundt de ulike teamene. På denne måten sikret jeg flere svar for samme tema, noe som også muliggjorde sammenligning og bedre forståelse.

Generelle betraktninger knyttet til svakheter ved kvalitativ metode handler i hovedsak om hvorvidt forskerens forståelsesramme og egne refleksjoner vil kunne påvirke studien og svekke dens gyldighet. Dette har jeg vært bevisst på gjennom hele forskningsprosessen og foretatt nødvendige justeringer underveis for å påvirke i minst mulig grad.

Jeg vil på den annen side trekke frem min forståelsesramme som en positiv faktor for denne oppgavens tema. Med lang arbeidserfaring fra ulikt prosessarbeid i organisasjoner og bedrifter i privat og offentlig sektor mener jeg å ha gode forutsetninger for forståelse av ulike faktorer for samspill mellom ansatte. Jeg har hatt prosjektleder-ansvar for ulike endringsprosesser, og fagansvar for ulike ansatte-grupper, samt oppfølging og opplæring av ulike software-verktøy. Jeg har ikke arbeidserfaring direkte fra globale team, men har forståelse for dynamikken i et selskap som leverer IT-løsninger. I tillegg har jeg god kjennskap til arbeid med mennesker med ulike nasjonaliteter fra tidligere arbeid i en stor humanitær organisasjon. Denne kompetanse har gitt meg god forståelse for samspill mellom ulike nasjonaliteter som jeg mener har vært fordelaktig for denne studien. Selv om min arbeidserfaring kan farge tolkningen av data fra undersøkelsen har vært oppmerksom på dette og jeg tror det ikke har påvirket påliteligheten og gyldigheten av mine funn nevneverdig.

5.0 Analyse

De empiriske funnene presenteres her, strukturert i henhold til denne oppgavens analysemodell med spesifiserte komponenter for samspill og hvorledes de påvirkes av de tre underliggende forhold som omgivelser, sammensetning og kultur. Sitater er oversatt til norsk fra engelsktalende informanter.

5.1 Koordinering, ledelse og konflikthåndtering

De ansatte var alle lokalisert sammen med kollegaer fra samme firma ved sin arbeidsplass. Det var noe varierende størrelse på kontorfellesskapene, fra noen få i London i England, flere i Pune i India, mens kontorfellesskapet i Oslo bestod av mange ansatte siden dette er selskapets hovedkontor i Norden.

5.1.1 Koordinering på tvers av tid og rom

Samtlige informanter viste til tydelige strukturer for ledelse av teamene knyttet til roller og ansvar, ut mot kundene, internt i teamet og inn mot øvrig ledelse i selskapet.

Arbeidsoppgavene blir fulgt opp av *ulike lederroller internt* og på tvers av teamene, og disse ble omtalt som «Project manager» og «Delivery manager». Samtidig var det etablert en rolle som «linjeleder» ved kontorfellesskapet India, som rapporterer til avdelingslederen om generelle forhold ved kontorfellesskapene. Seks av 8 informanter omtalte de forskjellige rollene og hvordan de benyttet de ulike lederne avhengig av hva man søkte bistand til. En informant poengterte den tydelige strukturen for koordinering og oppgavefordeling: «Når kontrakten er signert med banken og implementeringen starter så vil vår leder delegerer spesielle oppgaver til oss i prosjektet, basert på våre ferdigheter og faglige kvaliteter». Det kom tydelig frem at det var teammedlemmenes *faglige* kompetanse som var retningsgivende for teamenes komposisjon, og at teamene faglig var ganske homogene. Kompetanse og utdanning med universitetsgrader innen finans og analyse var gjennomgående. Den faglige kompetansen lå som et underliggende premiss og ble ikke omtalt i nevneverdig grad, mer som «den nødvendige kompetansen» eller «den kunnskapen vi trenger for å løse oppgavene vi skal».

Teamarbeidet ble koordinert via ulike digitale verktøy, som e-post, video- eller telefonmøter. Flere refererte til at mesteparten av tiden gikk til å sitte i «skype-møter» og

at man fikk stadig mindre tid til de «faktiske» arbeidsoppgavene. Det ble fortalt om faste møtetidspunkter for ulike oppfølgingsmøter i teamene, der prosjektteamene som var knyttet til konkrete kundeprosjekter gjennomførte korte daglige «stand-up» møter. Disse møtene var felles for alle, og der det var nødvendig med oppfølging av enkeltsaker ble dette tatt med den enkelte i etterkant for å spare hverandres tid. To av informantene poengterte nødvendigheten av å bryte opp arbeidsoppgavene i «milestones» for å redusere sjansene for misforståelser og trygge leveransen. Fagteamene på sin side hadde faste møtepunkter ukentlig, der avdelingslederen også deltok.

I tillegg ble effektiviteten ved å samarbeide via digitale plattformer poengtert av samtlige. Møtene var strukturert med klar agenda, og teammedlemmene måtte være tydelige og presise i dialogen. Det var ikke rom for så mye «utenom-snakke». En av informantene trakk også frem en annen dimensjon ved digital interaksjon. Dette handlet om hvordan man kunne bli negativt påvirket av andres væremåte og kroppsspråk, noe man i større grad kunne «verne» seg mot ved digitale møter.

Tre av informantene trakk frem treghet som en utfordring ved samspill i de globale teamene. Dersom man oppdaget et problem og trengte bistand fra teamkollegaer som arbeidet i en annen tidssone med stor tidsforskjell ville den geografiske avstanden kunne bidra til forsinkelse. Tilgang til rett kompetanse kunne også bli forsinket som følge av den geografiske avstanden.

«Vi har jo ulike roller og ansvar i prosjektene og forventer at alle har den kompetansen som kreves knyttet til oppgavene som er tillagt dem. Så har vi variasjoner i teamene knyttet til kompetanse, som junior-ressurser og senior-ressurser. Ved spesielle anledninger trenger vi også å benytte ressurser fra organisasjonen, som når vi eks. trenger visse avklaringer. Vi samordner dette på en slik måte at den som er ansvarlig for oppgaven må ta kontakt med de andre i teamet for bistand. Dersom den man får hjelp fra klarer å løse problemet er det fint, hvis ikke må vi gå videre til neste nivå. Vi har ulike nivåer i prosjektet og i organisasjonene som helhet. Vi har som regel 6-7 ressurser i teamet, og dersom vi ikke kan løse det her må vi strekke oss utenfor prosjektet for hjelp. Men dette er ikke helt optimalt, siden de andre har oppgaver selv og heller ikke kjenner til arbeid i vårt prosjekt. Derfor må vi ofte vente på respons fra dem og da kan tidsbruken bli kritisk, og det kan ta en uke å få svar. Det kan bli svært krevende og jeg ser at det er nødvendig med god dokumentasjon som er tilgjengelig for alle for å kunne løse noe av dette mer effektivt». Informant O2.

Det kom tydelig frem behov for korrekt og klar forventningsavklaring, og informant L1 poengterte det slik: «Man må ha en klar plan for hvordan man skal samarbeide, hva som skal leveres og hvem som er ansvarlig for hva. Klar rolle- og ansvarsavklaring på tvers i teamene og organisasjonen er nøkkelfaktorer for å sikre godt samarbeid og god koordinering».

Ellers viste flesteparten av informantene til tidsforskjellen som en positiv komponent for teamets arbeid. Med tidsforskjell på opp imot 6 timer (fra England til India), ble teamets «oppetid» lang og man fikk utnyttet døgnet på en effektiv måte. Flere viste til eksempler der de kunne sende sine teamkollegaer en sak de søkte hjelp til på slutten av sin arbeidsdag, og så ble den arbeidet med av kollegaen frem til de selv kom på jobb igjen dagen etter. Felles møter måtte derimot koordineres i løpet av tidsrommet der samtlige var til stede på sine arbeidsplasser, som regel ved formiddagstid (norsk tid). «A short window of interaction» ble brukt av flere for å beskrive den korte tiden i løpet av arbeidsdagen der det var mulig å samle teamene i fellesskap, en utfordring som ble trukket frem av 5 av informantene.

Avdelingslederen viste til kompleksiteten i så vel arbeidsoppgaver som samarbeidsform og poengterte hvordan det ble stilt store krav til fleksibilitet, spesielt knyttet til arbeidstid: «De indiske er fleksible og vant til store selskaper med 300.000 ansatte og synes vårt selskap med 25.000 ansatte er et lite firma. De jobber jo mot stadig mot kunder i USA og mot helt andre tider, så jeg opplever at tidsmessig er nok India mer fleksible enn oss her i Skandinavia. Vi er vant til å gå hjem kl. 16:00».

5.1.2 Vertikale og horisontale styringsmekanismer

Seks av de 8 informantene beskrev styringsmekanismene som ulike, med hensyn til hierarkisk linjeledelse og en flatere og mer «likeverdig» beslutningsprosess. Informantene omtalte den indiske kulturen som mer hierarkisk med tydelige vertikale beslutnings- og styringslinjer. Mens EU, Norden eller Skandinavia ble omtalt som regioner med mer horisontal ledelse, der de ansatte i større grad følte det naturlig å delta i beslutningsprosesser og fri til å si sin mening til ledelsen.

«Vi har ledere fra ulike lokasjoner og de er gode eksempler på hvordan de må snakke litt ulikt med de ulike teammedlemmene i India og EU. For eksempel, når vi har å gjøre med de ulike kulturene og hvordan man tenker forskjellig, kan det blant annet være vanskelig å si nei til noe for noen i andre land. Når jeg

samarbeider med en i India er vedkommende mer oppgavefokuset, mens med en leder fra EU blir det mer en dialog om hvordan man i felleskap kan finne en god løsning.» Informant O1

På den annen side var det flere av informantene som viste til hvorledes selskapet bestod av så vel vertikale som horisontale ledelsesmekanismer, der linjene for myndighetsutøvelse var vertikale mens det innad i teamene var en flatere struktur. Informant L2 beskrev det slik: «Det er litt blanding. Hierarkisk når det er nødvendig, knyttet til blant annet rapportering og fordeling av ressurser. Men når vi jobber i teamene mot et felles mål og mot en kunde er det flat struktur, selv om det er linjer for ledelsesstyring.»

Informant L2 trekker frem et eksempel fra sitt arbeid ved ulike internasjonale arbeidsplasser der organisasjonskulturen har variert stort:

«Når nye kollegaer skal samarbeide bukes det ulike metaforer, som eks. da jeg jobbet i en amerikansk bank som er mye mer “push push-kultur” og alt hadde strenge frister, og skulle helst ha blitt gjort i går - har det å komme inn i en nordisk kultur vært veldig annerledes og jeg måtte bli vant til det. Så dette må læres for alle, og jeg synes det er spennende» Informant L2.

Selskapets organisasjonskultur ble også knyttet til nasjonalitetens eller regionens måte å samhandle og styre på. Begreper som «EU-team», «western management» og «national differences» ble av flere brukt som skillelinjer for å synliggjøre regionale og nasjonale ulikheter.

Når informantene snakket om de ulike måtene å styre på var det flere som også trakk frem «den globale måten» å lede på, der man nærmet seg hverandre som en form for «gyllen middelvei».

5.1.3 Betydning av lokale forhold

Betydningen av kjennskap til lokale kulturelle forhold ble av flere belyst som viktig for å føle seg anerkjent og sett, men også som nødvendig kunnskap for at ledelsen kunne koordinere og styre de ulike globale teamene på gode måter.

«Styringsstrukturen påvirker, på både en positiv og negativ måte. Saken er den at en person som har et “global mindset” takler samarbeid i et globalt team. En som leder et team i India, trenger ikke nødvendigvis å selv være fra India. På samme måte som en leder i Norge ikke trenger å være fra Norge. Vi har globale team og

globale rammer for strukturene. Men når det skjer noe som er påvirket av de lokale forholdene må lederen ha en lokal forståelse for hvordan konflikter kan oppstå [...] Så den lokale forståelsen i det globale perspektivet er viktig». Informant L1

Gjensidig forståelse og respekt for hverandre ble trukket frem av samtlige, og 6 av 8 poengterte hvorledes de følte at deres firma hadde en organisasjonskultur som la til rette for og favnet de kulturelle ulikhetene. Informant I2 viste til en hendelse hvor vedkommende følte sine indiske tradisjoner hadde blitt spesielt anerkjent og verdsatt fra sin arbeidsgiver: «Det er en tradisjon her i India, der ansatte får en gave av arbeidsgiveren på en av festivalene her. Det er en liten, men veldig hyggelig gest og da jeg fikk min første gave fra selskapet følte jeg at jeg var del av en veldig fin organisasjon og det betydde mye for meg».

Avdelingslederen viste også til ulike eksempler for hvorledes kulturelt forankrede måter å samhandle i teamsammenheng har blitt synliggjort på flere måter. Vedkommende viste blant annet til en episode der en nyansatt ved India-kontoret skulle introduseres og hilse på kollegaene ved det som ble omtalt som «the floor walk»:

«Da hun skulle introduseres var ingen riktig komfortable til å gjøre «the floor walk» siden linjelederen var i London akkurat da. Så ble det en som er litt eldre som gjorde det. Men vi spurte egentlig en annen, men han kunne visst absolutt ikke gjøre det. Jeg og kollegaen min fra Norge forstod ikke noe. Det er rart hvordan de formelle, men også vel så mye usynlige strukturer er gjeldende. Så er det en annen ting også, som jeg tror har betydning i India og det er kastesystemet. Det er jo ting vi ikke ser, men jeg merker det har noe å si. Men den koden har jeg ikke knekt ennå»

Avdelingsleder

5.1.4 Konflikthåndtering

Dersom det skulle oppstå utfordringer poengterte flere at det var klare linjer for håndtering og løsning. I sitatet nedenfor vises hvorledes de faglige lederne er de som håndterer utfordringer knyttet til arbeidsoppgavene, mens linjelederen ved kontoret i India er den som håndterer mer personlige utfordringer:

«De som jobber i teamene jobber alle sammen på samme nivå, men når det er et problem må vi lytte til «Project Manager» eller «Delivery Manager». Så er det et problem eller en uenighet, diskuterer vi det først med Project Manager. Min

linjeleder er separat, men dersom jeg har et problem med arbeidet i teamet eller noe annet kan jeg ta det opp med min linjeleder». Informant I2

Konflikter knyttet til samspeillet i teamene ble ikke fremhevet spesielt av noen av informantene. En av informantene med faglig ansvar i et teamene poengterte likevel at det kunne være utfordrende at det ble rapportert til direkte til linjelederen og ikke til vedkommende. Men vedkommende presiserte samtidig hvorledes leveransen til kunden alltid var det viktigste og det man hadde til felles, og da ble heller ikke utfordringene så store.

Avdelingslederen presiserte at det svært sjelden hadde vært store misforståelser eller konflikter, og at de ansatte holder fokus på oppgavene og målene underveis i arbeidsprosessene: «I teamene er det veldig oppgavefokus, og jeg føler ikke det er så mye misforståelser. Folk er veldig drillet og det er strenge tidsfrister, så det er lite utfordringer knyttet til samarbeid og leveranse.»

Samtlige informanter poengterte nødvendigheten av å bygge relasjon gjennom å treffe hverandre og kundene gjennom personlige møter i løpet av året. I tillegg til nettverksbygging kunne det også ha preventiv innvirkning på samarbeidet og arbeidsmiljøet.

«Det er viktig å bygge den personlige relasjonen også til kundene. Dersom det skulle oppstå utfordringer vil de bli enklere å løse siden man kjenner personen, og det vil være mye enklere å ta opp telefonen og snakke med kunden når man har hilst på hverandre. Vi er åpne om dette og det sier noe om nødvendigheten av å være transparent. Selv om møter med kundene er av mer formell karakter, er det likevel fordeler med å møtes ansikt til ansikt. Ved slike møter får jeg ofte en slags innside-historie og det blir lettere å tolke signaler mellom linjene ved senere anledninger». Informant L2

5.2 Samarbeid og fellesforståelse

Samtlige informantene gav tydelig inntrykk av at forventningene til så vel individuelle arbeidsoppgaver som teamets samlede mål var viktig å avklare for å få til et godt samarbeid. Fem av 8 informanter trakk frem hvordan de følte de alle var med og bidro med sin del i en større verdikjede, og viste til koblingen mellom de individuelle arbeidsoppgavene, teamets samlede målsetting og selskapets overordnede mål. Det å

identifisere seg med sin plass i den store sammenhengen gav en følelse av tilhørighet og fellesskap som skapte en felles forståelse for den totale arbeidsprosessen. Informant L1 sa det slik: «I det store bildet handler det om hvordan vi som team ser på oppgavene, og operasjonaliserer til mindre detaljer for å nå det store felles målet. Alle er med på noe betydningsfullt og alles bidrag er viktig. Alle må til for å få til et godt resultat.» Informant O3 viste videre til hvorledes fortrolighet og fellesskapsfølelse var knyttet til oppgavefordeling, og felles forventning: «Vi har en felles fortrolighet i våre team, og for ulike grunner. Vi har ulike team, noen selger produktet og andre følger opp, og da har vi ulike perspektiver. Men innad i teamene er vi enige om hvordan vi skal gjøre det sammen. Der er vi omforent».

5.2.1 Kulturelt mangfold som innovasjonsfaktor

Samtlige informanter poengterte nødvendighet av å bli kjent med sine teamkollegaers ulike kulturer med ønske om lære hverandre bedre å kjenne på den ene side, men også fordi dette ville styrke teamets samlede kompetanse og prestasjon. Som O2 poengterte: «Dette selskapet er min fjerde organisasjon og en beskjed fra meg vil være at du må forstå de kulturelle ulikhetene og respektere disse. Ikke ha fokus på hva disse forskjellene kan skape av utfordringer, men isteden se hvordan du kan benytte de på best mulig måte».

Samtlige informanter presiserte det kulturelle mangfoldet som en viktig faktor for teamsamarbeidet, sin egen kompetanseutvikling og som en viktig komponent for verdiskaping i selskapet. Med ansatte spredt i flere land benyttet flere samlebetegnelser som «EU-team» for de ansatte som arbeidet fra EU-land og «India-team» for ansatte i India.

«Eu-teamene har visse styrker og India-teamene har visse styrker, og det er når vi kan bygge på disse i fellesskap at vi bringer mer verdi inn til både selskapet og kundene. Så for meg er nettopp det å benytte ansatte fra EU- og India-team svært fordelaktig. Jeg tror mangfoldet blir positivt så lenge vi omfavner det. Det føler jeg vi gjør i vårt selskap. Det betyr jo at når mange er sammen og tenker ulikt vil vi komme frem til bedre løsninger. Det betyr ikke bare at man aksepterer at vi har ulike meninger, men med ulike meninger vil vi komme frem til bedre løsninger»

Informant L1

Gjennom samtalen med avdelingslederen kom det tydelig frem at tilgang til rett faglig kompetanse var avgjørende for sammensettingen i de globale teamene i selskapet.

Økonomi var også et viktig perspektiv, men tilgang på kompetanse ble trukket frem som hovedforklaring på bruk av globale team som arbeidsmodell:

«Når du jobber globalt, får du tilgang til folk med en helt annen CV. Slik som når jeg ansatte sist i London eller India, du finner ikke slike folk i Oslo. Vi jobber med store internasjonale kunder og trenger mennesker som er kjent med å jobbe med slike kundegrupper. Så det er både faglighet og det globale mindset'et som betyr noe. Det finner jeg ikke her, de bringer en helt annen erfaring til bords».

Avdelingsleder

5.2.2 Interaksjon i lokale og globale rom

Samtlige informanter poengterte hvorledes det sosiale arbeidsmiljøet var viktig for deres trivsel på arbeidsplassen, og 6 av 8 informanter gjorde et poeng av hvordan relasjonene til kollegaene var ulikt forankret. Mens relasjonene til arbeidskollegaene man delte fysisk kontorplass med i stor grad var faglig og sosialt fundamentert, var relasjonene til sine globale teamkollegaer i større grad kun oppgaverelatert. Informant O3 viser det ved utsagnet: «De vi deler kontorplass med har vi både en oppgaverelatert og en sosialt basert relasjon med, mens relasjonen til de vi jobber sammen med i teamene med er mer oppgaverelatert». Informant I1 beskrev det slik «Vi deler jo noen personlige ting i våre prosjektteam også, men det er mye mer oppgavefokusert». Likevel nyanserte 3 av 8 informanter dette bildet ved å poengtere at også teamkollegaene som man tross alt ikke delte kontorfellesskap med ble ansett som kollegaer som man følte seg knyttet til. Ved daglig interaksjon via digitale plattformer satte også disse sitt preg på arbeidshverdagen og ble kollegaer som påvirket ens arbeidsmiljø. Flere poengterte hvordan balansen mellom interaksjonen i teamene og det fysiske arbeidsfellesskapet var viktig for trivsel og prestasjon:

«I prosjektet deler jeg også personlige refleksjoner, og jeg gir feedback på spesielle oppgaver. Vanligvis deler vi sosiale synspunkter og oppgaverelaterte synspunkter om hverandre. Oppgavene er knyttet til din leveranse og det sosiale har mer med det personlige å gjøre. Men begge deler er viktige for helheten i organisasjonen». Informant O2

Ved spørsmål knyttet til tilhørighet og hvorledes omgivelsene påvirket deres arbeidshverdag poengterte 7 av 8 informanter hvordan den globale konteksten la de

grunnleggende premissene for teamarbeidet. Dette ble av en informant omtalt som «The nature of our business», mens begrepet «global mindset» også ble benyttet av flere. Samtlige informanter betegnet deres globale nettverk som teamkollegaer og kunder, mens halvparten også trakk frem deres egen tilstedeværelse og interaksjon i det globale markedet som betydningsfull:

«Mine kollegaer er alle jeg samarbeider med, mine kollegaer her, i teamene og mine kunder. Jeg ser virkelig ikke veggene i rommet hvor jeg arbeidet. Det handler også om ditt tankesett, har man ikke det vil det nok være vanskelig å jobbe i globale team. For meg er alle i selskapet mine kollegaer og jeg forsøker å bidra med verdi inn i samarbeidet, og det gjelder også for mine kunder». Informant L1.

5.2.3 Behov for fysiske treff for å bygge tillit og samhörighet

Ved spørsmål knyttet til følelse av tilhörighet og felleskap trakk samtlige informanter frem nødvendigheten av å treffe hverandre personlig. Det var ikke nok å bli fortrolige med hverandres kompetanse og samarbeide via digitale plattformer i de globale teamene. Flere av informantene var tydelige på at de ønsket faste treffpunkter gjennom året med ledelsen og spesielt med team-kollegaene.

«Fra mitt personlige ståsted handler det om å treffe hverandre og bli kjent med hverandre, for å skape en felles forståelse for vårt arbeid. Trenger ikke være så mye, men at jeg kan treffe de jeg jobber sammen med, sitte ned og ta en kopp kaffe er viktig. Vi trenger ikke snakke om jobb, men det hjelper oss til å forstå hverandre bedre og den forståelsen er viktig. Når vi da skal jobbe kjenner vi til hvordan vi best kan kommuniserer med hverandre og forventingene vil også være klarere». Informant O3

Videre i samtalen med denne informanten kom det også frem hvordan det å se hverandre påvirker samspillet. Vedkommende synliggjorde det ved å trekke frem vår samtale i intervjusituasjonen:

«Selv om vi jobber globalt og geografi ikke lenger er så viktig, er likevel de menneskelige møtene viktig. Som for eksempel i vår samtale nå. Jeg forventet en on-line telefon fra deg, men når jeg nå kan se deg på video følte jeg meg mye mer komfortable til å svare deg på dine spørsmål». Informant O3.

Informantene trakk frem hvordan selskapets «omblading-prosesser» bidro til å bli godt kjent med firmaet, dets verdigrunnlag og ikke minst at de fikk anledning til å treffe hverandre og ledelsen. Informant L2 poengterte dette ved å fortelle hvorledes vedkommende satte pris på å bli invitert til hovedkontoret i Oslo ved oppstart, og hvorledes de felles opplæringsdagene ble en god arena for å skape nettverk og bli kjent med selskapet: «Jeg fikk en fin velkomst, og så var det «onboarding» over to dager, der jeg var i Helsinki. Her ble vi kjent med selskapets visjon og mål, og hverandre gjennom flere «teambuilding» øvelser. Det var fint å møtes og bli kjent med hverandre på en litt uformell måte».

Avdelingslederen poengterte intensjonene med hyppige møter og beskrev hvordan det var ønskelig å legge til rette for kvartals vise sosiale sammenkomster for å bli bedre kjent med hverandre. Samtidig som det ble presisert nødvendigheten for en linjelederrolle ved India-kontoret med ansvar som «stedlig leder».

«Vi jobber veldig mye via Skype møter. Jeg synes vel nesten det eneste jeg gjør er å prate med folk. Men jeg prøver å legge turer til India, i alle fall én gang i kvartalet. I India ser jeg at det er mye mer behov for å være på plass og for å treffes ansikt til ansikt. Derfor ser jeg også nødvendighet av en linjeleder der. Dette fordi de er mer opphengt i linjelederskap og det er ikke like lett å skape en forståelse for at det er prosjektlederen som er sjefen og som bestemmer hva som skal gjøres. Det er min erfaring at de jobber mye mer i vertikalen og ikke horisontalt, og da hjelper det også at jeg oftere er der og at vi blir kjent med hverandre. Jeg har også sett at de som har mer erfaring fra arbeid i globale foretak er mer vant til å jobbe horisontalt enn vertikalt.» Avdelingsleder

5.3 Kommunikasjon

Engelsk benyttes som felles språk i teamene og ingen av informantene gav inntrykk av språkbarrierer knyttet til informasjonsdeling. Likevel ble det trukket frem av 3 av 8 informanter at man lett kunne misforstå hverandre, tross det ble snakket «samme» språk. En av informantene poengterte hvorledes forståelse og tolkninger kunne endres i oversettelsen fra engelsk som «business-språk» til sitt morsmål, og benyttet uttrykket «lost

in translation» om disse utfordringene. Men slike misforståelser og språklige utfordringer ble det også poengtert at dette var bidrag til humor og mye latter i møtesammenhenger. Utfordringer til å forstå betydningen av ord og betydningen av budskap presentert muntlig i virtuelle møter eller skriftlig via e-post ble av flere begrunnet med den kulturelle forskjelligheten, som følge av den geografiske avstanden. Informant O3 poengterte hvordan ordenes betydning kunne variere blant teamdeltakerne: «Når man sier et ord, har man en mening om det. Og disse meningene kan være svært forskjellige. Så dette kan være en utfordring når man jobber med mennesker fra ulike land».

Videre blir dette belyst på denne måten:

«Når jeg får en mail, må jeg noen ganger tenke, hvilke perspektiv er dette skrevet fra? Om jeg blir provosert og følelsene tar overhånd, må jeg vente en stund og tenke etter hvorfor vedkommende har skrevet det på den måten tro. Hvis det er fra en jeg jobber sammen med her, er det lett å sette seg inn i hva som foregår i hodet på vedkommende. Men i globale team må jeg være litt mer forsiktig. Så jeg savner virkelig det å kunne møtes ansikt til ansikt noen ganger, for å bli kjent med hverandre». Informant I2.

I tillegg til å kunne feiltolke budskap og ikke forstå konteksten for budskapet eller de konkrete ordene, ble det også poengtert hvordan man mister informasjon når man ikke var sammen i fysisk forstand. Samtlige informanter knyttet utfordringer ved kommunikasjon til at de sjelden møttes ansikt til ansikt. Da ville man også hatt mulighet til å oppklare eventuelle feiltolkninger enkelt og greit underveis i møtet:

«Det er utfordringer knyttet til kommunikasjon når man ikke ser det andre mennesket. Når man går inn i et møte og ser den andre personen, eller bare det å være i samme rom med en annen person gir mye informasjon om hvordan sinnsstemning den andre personen er i. Hvordan den føler seg, er vedkommende trygg i situasjonen eller opptatt av andre ting, hvordan vedkommende tenker – ja, så det er annerledes, og en utfordring ved å ha virtuelle møter». Informant O3.

De «ikke-verbale» faktorene ble også presisert av to andre informanter med fokus på hvordan de tolket budskap i samtaler. Informant I1 sa det slik: «når vi ikke møtes ansikt til ansikt blir det vanskeligere å tolke hverandres budskap siden man ikke kan kjenne følelsene og tolke kroppsspråket underveis i samtalen».

Fire av 8 informanter belyste hvordan arbeidsprosesser og beslutningstaking kunne ta tid siden man ikke arbeidet fysisk sammen. Dersom det oppstod uklarheter eller de daglige møtene ble disse avklart én til én i etterkant av fellesmøtet. Samtidig ble det forklart hvordan arbeidsmodellen der oppgavene blir delt opp i «milestones» for å hindre misforståelser og trygge fremdriften.

Global spredning og arbeid over ulike tidssoner bidro også til at det kunne ta tid å komme til enighet i teamene. Dersom problemer oppstod eller man skulle enes om ulike saker kunne det ta tid siden man arbeidet på ulike tider av døgnet, og flere poengterte hvordan dette hadde vært enklere dersom man hadde arbeidet ved samme kontorfellesskap og hadde hatt mulighet til å snakke sammen mer spontant og uformelt. Informant O1 beskriver det slik: «Det kan ta lenger tid å komme til enighet, men det er likevel en liten utfordring, sammenlignet med fordelene som er i et globalt samarbeid. Når man får informasjon og innspill fra ulike perspektiver og kulturelle forskjeller vil man få bedre løsninger siden tankene kommer fra ulike settinger».

6.0 Diskusjon

Denne oppgaven søker forståelse for hvorledes samspill oppleves i globale team, og empiriske funn vil her bli diskutert i lys av oppgavens teoretiske rammeverk.

6.1 Behov for effektiv og tydelig koordinering

Samspillet i teamene bar tydelig preg av et sterkt fokus på koordinering og behov for tydelig rolle- og ansvarsfordeling. Med de daglige statusmøtene og diverse ad hoc-avklaringer underveis kan det likevel synes som om teamenes *effektivitet* kan diskuteres. Flere informanter trakk frem hvorledes arbeidsdagen stort sett bestod i å sitte i møter og at det ble liten tid til å gjennomføre sine «egentlige» arbeidsoppgaver. Flere presiserte hvorledes den fysiske avstanden i tillegg bidro til treghet i samspillet og produktiviteten. Siden man ikke hadde kollegaer man kunne ta en uformell prat med i samme kontorfellesskap resulterte dette i flere e-poster og mer omstendelig problemløsning. Den geografiske avstanden med arbeid i ulike tidssoner påvirket arbeidsflyten i teamene. Teammedlemmene kunne få bistand eller overlate arbeidsoppgaver til kollegaer som arbeidet på andre tider av døgnet, og håpe de var utført når de selv kom tilbake på arbeid neste dag. Raskere respons og hurtig leveranse til kundene som også var lokalisert med stor geografisk spredning ble også trukket frem som en positiv effekt av geografisk spredning i teamsammensetningen. På den annen side ble også avstanden betegnet som forsinkende på arbeidsflyten. Et avgrenset tidsrom for felles møtepunkter, og dersom kollegaer hadde bedt om bistand og bestillingen var uklar fikk man ikke hjelpet til før de var tilbake igjen.

De negative følgene av geografi og arbeid fra ulike tidssoner synes likevel å ha mindre effekt på samspillet og leveransen for teamene enn fordelene. Flere trakk frem de positive effektene, og med de daglige statusmøtene syntes det ikke som mange hadde store behov for ytterligere avklaringer eller bistand.

Utfordringer knyttet til kommunikasjon via digitale verktøy var gjennomgående hos flere og helt klart en avgjørende faktor for samspillet i teamene. For å sikre kundetilfredshet og måloppnåelse i teamene viste det seg utfordringer knyttet til bruk av engelsk som «arbeidsspråk», og hvorledes budskap og forståelse fort kunne feiltolkes. På den annen side var engelsk et språk som alle hadde hatt tilgang til å lære seg, så utgangspunktet for felles

forståelse pekte snarere i retning av nødvendigheten for å forstå den kulturelle konteksten for budskapet.

I mye av litteraturen for globale teamsamarbeid vises det til fordelene ved såkalte «face to face»- møter. Når denne studiens teammedlemmer refererte til behovet for slike møter, var det knyttet til personlige møter i bokstavelig forstand, og ikke først og fremst gjennom video-møter. Betydningen av å bli kjent med sine kollegaer og hvordan det vil gjøre samspillet bedre, er en dimensjon av teamarbeid som jeg har funnet lite belyst i generell organisasjonslitteratur for globale team og heller ikke i Salas et al. (2015) sin modell.

Behovet for klar ansvar- og rollefordeling gjennom tydelig koordinering viste seg svært avgjørende for teamenes fremdrift og effektivitet. Som en av teammodellens variabler viser Salas et al. (2015) koordineringens betydning for vellykket teamarbeid. I denne studien kom det tydelig frem hvorledes stadige behov for møter var lite tidseffektivt. Tross omfattende bidrag knyttet til utfordringer ved arbeid i ulike tidssoner som blant annet i Han og Beyerlein (2016), har jeg funnet få litterære bidrag med gode beskrivelser for hvorledes arbeidet kan koordineres effektivt og bærekraftig for globale team.

I kommunikasjon poengterer Salas et al. (2015) behovet for «closing the loop» som viser til det å sikre seg at informasjonen du har gitt blir forstått rett. Denne dimensjonen i kommunikasjonen kom tydelig frem ved teammedlemmenes presisering av hvordan arbeidet ble delt inn i «milestones» for å unngå misforståelser og sikre rett fremdrift. Møtestruktur med fellesmøter etterfulgt av enkelvise avklaringsmøter viser også til hvorledes arbeidsstrukturen ble organisert for å hindre kommunikasjonsutfordringer. Thompson (2011) fremhever blant annet tid for felles avklaringsmøter og «alenetid» til arbeid som viktige bestanddeler i arbeidsflyten for globalt teamarbeid. En annen del er knyttet til nødvendigheten av et felles «arbeidsspråk», mens funn i denne oppgaven viste til kommunikasjonsutfordringer som i større grad knyttet til kulturelle variasjon i forståelse, enn som grunnleggende engelskkunnskaper. Meyer (2015) beskriver derimot dimensjonen av kulturell språkforståelse ved globalt samspill som ble fremhevet i denne undersøkelsen.

6.2 Mangfold og ulikhet

Funn knyttet til teamenes sammensetning viste tydelig hvordan faglig kompetanse var retningsgivende for etablering og bruk av globale team som arbeidsmodell, og faglig var teamene nokså homogent sammensatt.

Gevinstene ved den kulturelle kompleksiteten var et av de forhold der informantenes svar var svært entydige og underbygget hverandre. Det kom tydelig frem hvorledes teammedlemmene viste tillit til hverandres kompetanse og opplevde mangfold og ulikhet som potensiale for personlig læring og teamets prestasjon som helhet. Som ansatte i et internasjonalt selskap og en del av det globale markedet, ble den kulturelle kompleksiteten blant teammedlemmene trukket frem som en fordel for å forstå det globale markedet og dynamikken i internasjonale markedskrefter.

Når teammedlemmene fremmet ønske om å treffes viste de også til hvordan det å bli kjent med hverandre og hverandres lokale kulturer i større grad ville gjøre dem i stand til å forstå meningene og den konteksten teamkollegaene snakket ut ifra. Den komplekse globale konteksten og utfordringer knyttet til kommunikasjon som ble synliggjort i denne studien er det ikke tatt høyde for i Salas et al. (2015) generelle teammodell. Mens studiens funn bekrefter Meyer (2014) sin forskning på globale interaksjon, samt Stahl et al. (2010) presisering av utfordringer som kan være knyttet til tolkninger av meninger i flerkulturelle arbeidsfellesskap. Ønsket om innovasjon og utnytting av teamets mangfold og kulturelle kompleksitet kan også knyttes til teammedlemmenes behov for å bli bedre kjent med hverandre. Disse innovative effektene er i tråd med Jackson and Joshi (2011) forskning, mens de negative effektene presentert i deres studie i liten grad ble synliggjort som potensielle konflikter i denne oppgavens funn. Litteratur knyttet til mangfold og ulikhet i team viser tydelig hvorledes inkludering og omfavnelse av hverandres ulikhet kan fremme kreativitet og bidra til økt prestasjonsevne for teamene som presentert i Shore et al. (2011) samt øke selskapets konkurransevne i en global kontekst slik Thomas (2004) viste i sin studie av IBMs mangfoldsstrategi.

Intensjonen bak sammensetningen i teamene støtter Maloney and Zellmer-Bruhn (2006) sine oppfatninger om hvordan faglig kompetanse er bestemmende, og geografi er av mindre betydning når selskaper skal sette sammen team.

6.3 Relasjonsbygging

Med bakgrunn i at *opplevelsen* av samspill i globale team er tema for denne oppgaven har det vært interessant å undersøke i hvilken grad, og eventuelt hvordan relasjoner utvikles mellom ansatte som ikke deler samme fysiske arbeidsfellesskap.

Teammedlemmene poengterte alle betydningen av den sosiale interaksjonen for trivsel, og følelse av fellesskap og tilhørighet ved sine arbeidsforhold. I de globale teamene som denne oppgaven har undersøkt var det tydelig å identifisere geografi som utslagsgivende for relasjonsbyggingen. Siden flere fremhevet de sosiale gevinstene ved å møte sine lokale kollegaer daglig, viste dette hvordan fysisk tilstedeværelse var viktig for sosial relasjonsbygging basert på trygghet og tillit. På den annen side fremstilte flere hvordan interaksjonen med sine globale teamkollegaer i hovedsak var knyttet til de faglige spørsmål, problemløsning og koordinering av arbeidsoppgaver.

Det har ikke vært mulig å differensiere tydelige ulikheter ved de ulike lokasjonene, med unntak av at de ansatte fra India hadde et noe mer uttalt fokus på det sosiale samværet med sine lokale kollegaer, med stadige treff på fritiden. Likevel var det en tydelig fellesnevner for de ansatte at relasjonene knyttet til de man arbeidet med i teamene i hovedsak hadde en annen karakter enn kollegaene man møtte daglig ved sin arbeidsplass. Det er med andre ord et tydelig tegn på hvordan geografisk avstand bidrar til samspillsutfordringer siden man har mindre mulighet til å treffes i fysisk forstand og bli kjent med hverandre.

Informantenes differensiering av relasjonsbygging basert på faglig eller relasjonsbasert forankring støtter Sverdrup (2014) sine funn knyttet til etableringen av ulike relasjonsbånd i team.

I henhold til hvordan Florea and Stoica (2019) betegner tillit som «swift trust» som midlertidig og med tidsbegrenset karakter, var det interessant å observere hvorledes teammedlemmene til stadighet poengterte behovet for relasjonsbygging via fysiske møtepunkter. Dette kan synes som et ønske om å sosialt forankre relasjonene til sine teamkollegaer, slik at tillit og tilhørighet til selskapet og kollegaene i større grad vil kunne bli basert på sosiale relasjoner enn relatert til arbeidsoppgaver og faglig tilhørighet.

Samtidig kan det vise til hvordan utviklingen av sosiale bånd og oppgaverelaterte prosesser er koblet til hverandre, som blant annet er synliggjort i Han og Beyerlein (2016) studie der den gjensidige koblingen mellom de sosiale prosessene og de oppgaverelaterte prosessene for teamarbeid blir presisert.

6.4 Det lokale i det globale

I denne oppgaven har det vært interessant å undersøke i hvilken grad geografi og kontekstuelle forhold har preget samspillet innad i globale team. Informantenes betegnelse og plasseringer av teamkollegaer i «EU-team» og «India-team» viser til en differensiering med bakgrunn i kulturell og geografiske avgrensning.

Med en forståelse av kontekstuelle forhold som retningsgivende for kulturell forståelse har det vært interessant å skille mellom ulike rommelige variabler. De ansatte er en del av en bedrift som innehar sin organisasjonskultur, samtidig som de også preges av de stedsspesifikke kulturforhold ved deres geografiske lokasjon. Informantene viste til geografisk variasjon knyttet til oppfatninger av vertikale og horisontale styringsmekanismer. Det tydeligste skillet syntes å identifiseres blant teammedlemmene fra England og Norge på den ene siden og deres kollegaer i India på den andre siden. Der den indiske kulturen i langt større grad ble betegnet som hierarkisk, mens den «vestlige» ble betegnet med en «flatere» ledelsesstruktur.

Dermed var det tydelig hvordan de stedsspesifikke forholdene legger grunnlag for en lokal kulturell forståelse, mens de samtidig forholder seg til ulike typer styringsmekanismer. Bedriftskulturen synes å ha så vel horisontale som vertikale styringsmekanismer, differensiert på samspill og beslutningssaker, mens styringen av de globale teamene bærer preg av en mer horisontal struktur. I tillegg til tydeligere linjeledelse ved kontorfellesskapet i India.

Som følge av de globale rammene for teamsamarbeid og kundetilknytning kom det tydelig frem hvordan de ansatte anså seg selv i som en del av en «global context», altså en tredje rommelig variabel for kulturforståelse. Det var nødvendig for teamene selv å være en del av det «globale rommet» for å forstå mekanismene i det globale markedet. Denne globale forståelsesrammen for samspill i teamene og interaksjonen i markedet ble betegnet som «global mindset». Det var tydelig at den globale konteksten ikke alene kunne forstås som «summen» av teammedlemmenes kulturelle forskjeller, men nærmere i retning av en egen kulturell forståelse forankret i et globalt samspill med egne «spilleregler».

Enkelte forhold vistes «gyldne middeveier» mellom kulturer, som for eksempel hvorledes styringsmekanismene i teamene tydelig benyttet strategier på tvers av kulturer. Mens

andre faktorer bar preg av en global kultur der nasjonale og kulturelle særtrekk ble visket ut i stadig større grad.

Hofstede and Bureid (1993) sin beskrivelse av hvorledes omgivelsene legger grunnlaget for vår kulturoppfatning, samt Meyer (2015) sin presisering for hvordan vår forståelsesramme stort sett er forankret i stedsspesifikke forhold samsvarer med funn knyttet til ulike lokale kulturelle preferanser i denne oppgaven. Teammedlemmenes oppfattelse av maktstrukturer og beslutningslinjer varierer i likhet med Meyer (2014) sin presisering av hvordan horisontale og vertikale styringsmekanismer forstås forskjellig i ulike deler av verden.

Når flere fremmet betydningen av at teamene burde speile det globale markedet, i form av kulturell kompleksitet kan det ses i sammenheng med Thomas (2004) sin studie av IBMs mangfoldstrategi for økt produktutvikling og forbedring av sine globale markedsandeler.

I henhold til hvorledes Maloney and Zellmer-Bruhn (2006) benytter begrepet «global mindset» der det knyttes til teamets evne til å omsette de lokale forholdene inn i en global kontekst, kan det som følge av denne oppgavens funn synes å være nødvendig med en forlengelse av denne forståelsen slik at de ulike rommelige aspektene inngår i den globale forståelsen.

7.0 Konkludering

Med ønske om å søke forståelse for hvorledes samspill oppleves for personer som arbeider sammen i globale team har jeg i denne studien undersøkt i hvilken grad geografisk avstand og kontekstuelle forhold påvirker samarbeid i globale team.

Studien har vist hvorledes teamarbeid etter medlemmenes oppfatning bærer preg av tydelig rolle- og ansvarsfordeling, samt strukturerte rutiner for samarbeid og koordinering. Det etterspørres et sterkt behov for tydelig ledelse og strukturert oppfølging av teamene. Klar oppgavefordeling synes derfor nødvendig siden teamkollegaene ikke får mulighet til raske avklaringer og presiseringer ved personlige møter slik de tror det hadde vært i et delt kontorfellesskap. Med et stort behov for hyppig møtevirksomhet via digitale verktøy bindes mye av de ansattes tid og det kan synes som om medlemmene mener effektiviteten reduseres deretter.

Sammensetningen i teamene var basert på faglige ferdigheter og kulturelt mangfold fulgte som en naturlig konsekvens av den geografiske spredningen. Tross generelle engelske språkferdigheter synes begrepsforståelsen å være kulturelt forankret, og tolkning syntes å kunne bli til hinder for effektiv kommunikasjon i de multikulturelle teamene. Ivaretagelse av stedsspesifikke kulturelle forhold for å skape tilhørighet og gjensidig respekt internt i teamene kom spesielt til syne ved behovet for anerkjennelse av lokale tradisjoner blant medlemmene i India. Medlemmenes uttalte ønske om jevnlig fysiske møter gjennom året kan på den ene siden knyttes til behovet for å skape bedre forståelse for hverandres kulturelle ulikheter for å sikre kommunikasjon og felles oppfattelse i teamsamarbeidet. På den annen side kan ønske om fysiske treff med sine teamkollegaer vise til et genuint menneskelig trekk med behov for å knytte sosiale bånd og bli kjent med sine arbeidskollegaer.

For å studere hvordan samspill oppleves i globale team har det vært behov for å undersøke hvilke type relasjoner som utvikles i team som i hovedsak samarbeider via digitale plattformer og i liten grad treffes i fysisk forstand. Studien identifiserte tydelig et skille mellom relasjoner som i stor grad var knyttet til det faglige samspillet på den ene siden og sosialt forankrede relasjoner på den andre, med geografisk avstand som avgjørende faktor. Internt i teamene var det stor grad av tillit til hverandres kompetanse og faglige bidrag,

mens det i større grad ble knyttet personlige bånd til de arbeidskollegaene som man delte kontorfellesskap med. Siden behovet for sosial kontakt ble forankret i kontorfellesskapet og i mindre grad i teamene, kan det være nyttig for teamledelsen å være oppmerksom på en risiko knyttet til etablering av subkulturer ved de lokale kontorfellesskapene.

Studien har identifisert et potensiale for læring og innovasjon i teamene som følge av det kulturelle mangfoldet, men det kan synes som om geografisk avstand kan være til hinder for at teamene evner å ta ut sitt potensiale. Det kan se ut til at distansen opprettholdes tross kommunikasjon via digitale plattformer, og teammedlemmenes stadige ønske om felles møteplasser kan forstås som et forsøk på å redusere følelsen av avstand og ulikhet. Dersom ikke mangfoldet anerkjennes og løftes frem som potensiale for innovasjon, er det identifisert en risiko for at samarbeidet kan få mer preg av faglig homogene arbeidsgrupper enn innovative team. Gevinsten ved global teamorganisering vil dermed få en mer faglig enn innovativ karakter. For internasjonale selskaper som benytter globale team som arbeidsmodell vil det dermed være nyttig å identifisere i hvilken grad det er faglig forutsigbarhet eller innovativ nyskaping som er ønskelig å oppnå når man organiserer samarbeid på tvers av landegrenser.

8.0 Avslutning

Det har vært interessant å undersøke hvordan samspill oppleves for personer som arbeider sammen, men ikke møter hverandre gjennom daglig fysisk samvær. Den teknologiske utviklingen gjør det stadig enklere å samhandle digitalt og for internasjonale selskaper vil antakelig *sted* i fremtiden få stadig mindre betydning, siden ansatte kan arbeide *uavhengig av tid og rom*. Denne studien har likevel vist betydningen av å ivareta det fysiske arbeidsfellesskapet også i globale team. Denne oppgavens problemstilling har vist seg svært aktuell i tiden studien ble gjennomført, siden store deler av norske og internasjonale arbeidsplasser ble stengt og ansatte innrettet seg med hjemmekontor etter utbredelsen av Covid-19. Jeg vil tro at mange arbeidsgivere har erkjent hvorledes ansatte har vist evne til fleksibilitet og gjennomført sitt arbeid tross hjemmekontor. Dette viser hvorledes mange arbeidsoppgaver kan gjennomføres uten hensyn til lokasjon, men for den enkelte mener jeg denne studien tydelig viser hvorledes mennesker er avhengig av sosialt samspill for å trives og yte sitt beste.

Ved stadig utvikling av det globale markedet og økt bruk av global arbeidskraft vil man kunne bygge kulturell forståelse og kompetanse på tvers av nasjonaliteter og geografiske avstander i vår verden i dag. Dimensjonen av globalt teamsamarbeid vil kunne bli svært betydningsfull siden man får mulighet til å bli godt kjent med hverandre, og kulturell forståelse blir basert på samspill og gjensidig anerkjennelse. Samtidig er det verdt å merke seg hvordan den globale dimensjonen av kultur kan synes å inneha mekanismer der utvisking av steds spesifikke kulturelle oppfattelser ses som nødvendig for å delta og manøvrere i det globale markedet. Dermed kan globalt teamarbeid på den ene siden synes å kunne forsterke kulturell forståelse, samtidig som det kan bidra til å utvanne steds spesifikke lokale kulturelle særtrekk.

Referanseliste

- Assmann, Rune. 2008. *Teamorganisering : veien til mer fleksible organisasjoner*, AFF lederbibliotek. Bergen: Fagbokforl.
- Benjaminsen, Christiana. 2020. "Forskning på hjemmekontor: vi får gjort like mye." [Forskning.no]. Forskning.no, Last Modified 21.03.2020, accessed 21.03.2020. <https://forskning.no/arbeid-data-kommunikasjon/forskning-pa-hjemmekontor-vi-far-gjort-like-mye/1658298>.
- Clegg, Stewart R., Martin Kornberger, and Tyrone Pitsis. 2016. *Managing & organizations : an introduction to theory and practice*. Fourth edition. ed, *Managing and organizations*. Los Angeles: SAGE.
- Florea, Liviu, and Michael Stoica. 2019. "Exploration of Team Mental Model Characteristics to Identify Opportunities and Hindrances in Global Virtual Teamwork **." *Management Revue* 30 (1):93-119. doi: <http://dx.doi.org/10.5771/0935-9915-2019-1-93>.
- Grønmo, Sigmund. 2004. *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforl.
- Han, Soo Jeoung Crystal, and Michael Beyerlein. 2016. "Framing the Effects of Multinational Cultural Diversity on Virtual Team Processes." *Small Group Research* 47. doi: 10.1177/1046496416653480.
- Hofstede, Geert, and Gunnar Bureid. 1993. *Kulturer og organisasjoner, Cultures and organizations*. Oslo: Bedriftsøkonomens forl.
- Jackson, Susan E., and Aparna Joshi. 2011. "Work team diversity." In *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 1: Building and developing the organization.*, 651-686. Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Kvale, Steinar, Tone Anderssen, and Johan Rygge. 1997. *Det kvalitative forskningsintervju, Interviews an introduction to qualitative research interviewing*. Oslo: Ad notam Gyldendal.
- Maloney, Mary, and Mary Zellmer-Bruhn. 2006. "Building bridges, windows and cultures: Mediating mechanisms between team heterogeneity and performance in global teams." *Management International Review* 46 (6):697-720. doi: 10.1007/s11575-006-0123-5.
- Meyer, Erin. 2014. "The culture map : breaking through the invisible boundaries of global business." In. New York: PublicAffairs.
- Meyer, Erin. 2015. "When culture doesn't translate: how to expand abroad without losing your company's mojo.(Spotlight on The New Global Leader)." *Harvard Business Review* 93 (10):66.
- Powell, Anne, Gabriele Piccoli, and Blake Ives. 2004. "Virtual Teams: A Review of Current Literature and Directions for Future Research." *DATA BASE* 35:6-36.
- Ringdal, Kristen. 2018. *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 4. utg. ed. Bergen: Fagbokforl.
- Salas, Eduardo, Marissa L. Shuffler, Amanda L. Thayer, Wendy L. Bedwell, and Elizabeth H. Lazzara. 2015. "Understanding and Improving Teamwork in Organizations: A Scientifically Based Practical Guide." *Human Resource Management* 54 (4):599-622. doi: 10.1002/hrm.21628.
- Scott, Susanne, and Walter Einstein. 2001. "Strategic Performance Appraisal in Team-Based Organizations: One Size Does Not Fit All." *Academy of Management Executive* 15:107-116. doi: 10.5465/AME.2001.4614990.
- Shore, Lynn, Amy Randel, Beth Chung, Michelle Dean, Karen Ehrhart, and Gangaram Singh. 2011. "Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research." *Journal of Management* 37. doi: 10.1177/0149206310385943.
- Sherbin, Laura, and Ripa Rashid. 2017. "Diversity doesn't stick without inclusion" Harvard Business Review. <https://hbr.org/2017/02/diversity-doesnt-stick-without-inclusion>
- Sjøvold, Endre. 2006. *Teamet : utvikling, effektivitet og endring i grupper*. Oslo: Universitetsforl.

- Stahl, Günter K., Kristiina Mäkelä, Lena Zander, and Martha L. Maznevski. 2010. "A look at the bright side of multicultural team diversity." *Scandinavian Journal of Management* 26 (4):439-447. doi: <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2010.09.009>.
- Sverdrup, Therese E. 2014. "Psykologiske kontrakter i team." *Beta* 28 (2):118-135.
- Thomas, David. 2004. "Diversity as Strategy." *Harvard Business Review* 82 (9):98-108.
- Thompson, Leigh L. 2011. *Making the team : a guide for managers*. 4th ed. ed. Boston: Pearson.
- Tjora, Aksel Hagen. 2017. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3. utg. ed. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Westphal, Peter. 2016. "Evaluating the satisfaction with virtual meeting outcome and processes, together with face-to-face meetings, across cultures" PhD. Northcentral University, Arizona.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

1. Where do work and live?
 - a. Is this the place where you grew up?
2. For how long have you been working for this company?
3. What kind of profession do you have?
4. How will you describe your daily tasks?
 - a. Do you work alone or are you a part of a shared office?
5. In which way will you describe the coordination of your team?
 - a. Do you have explicit routines for cooperation?
6. How do you interact with the rest of the group in your team?
 - a. E-mail, skype etc.
 - b. How do you find this way of interacting and communication?
7. In what way do you think it would be different to have your whole team working together at the same office opposite to the way it is today?
8. Can you tell me how the composition in your team is organized?
 - a. Do you have the same qualifications and professional skills?
 - b. Will you describe the team as homogeneous or with a great deal of diversity?
 - c. If so - in what way?
9. Can you think of any cultural difference among your team-colleague?
 - a. In what way do you think this can influence the cooperation inside your team?
10. How is the managing organized for your team?
11. Do you find the management in the sense of hierarchy or flatter structured?
 - a. Is it strict controlled or free and flexible?
 - b. If you disagree on something, how do you feel about telling your team-colleague or the management this?
12. Do you think there is a shared understanding for the progress in your team? cooperation, common goal and task progress
 - a. If so, what kind?
 - b. What has the management done for you in this process, especially onboarding of new staff to the team?
13. In what way will you say that you feel a part of the company's broad network of employees around the world?

- a. Who will you describe as your colleague in the company?
- b. How is the connection to the headquarter in Oslo?

We are soon about to finish – I have just a couple of questions left

14. How will you describe your relation to your team-colleague?
 - a. Is it just professional or is it also a place where you can share personal reflections from your daily life?
15. In what way do you consider the social environment important for your work?
16. Do you feel any kind of isolation and lack of close colleague for daily interaction?
17. Is there anything else you consider important for your participation in the teamwork that it would be important for me to know?
18. Do you have other comment you would like to supply?

Vedlegg 2: Informasjonsbrev og samtykkeerklæring

Do you want to participate in the research; "Working in global teams"?

In this paper we provide you with information about your participation in this specific research at Molde University collage. With a purpose to understand how it is to work in global teams, it is with great gratitude we will collaborate with your company.

Purpose

With a fundamental interest of how dialogue and interaction affect our interaction, it is desirable to do research on the personal experience of working in global teams. In this Master Thesis it is essential to search understanding for cooperation and interaction in global teams.

Who is responsible for the research project?

This thesis is a part of a Master program in "Social Science, Organization and Management" at Molde University College in Norway.

Why are you asked to participate?

In cooperation with Head of Delivery & Implementation, Payments and Cash Management in your company you are chosen one behalf of your employment in the company and your participation in global network teams.

Your participation

This study will have a qualitative approach by using interview and observation. You receive this information since you work in the company, and nine people are selected to be asked to participate in this study. It is desirable to conduct an interview face to face or as a skype meeting. The conversation will take approximately 30 to 45 minutes, and I hope you have the opportunity to attend in this project.

It is voluntary to participate

It is voluntary to participate in this project. If you choose to participate, you may withdraw your consent at any time without giving any reason. All information about you will then be anonymized and deleted. It will have no negative consequences for you if you do not want to participate or later choose to resign.

Your privacy – how we store and use your information

We will only use the information about you for the purposes we have told about in this writing. We process the information confidentially and in accordance with the Privacy Policy.

- *The interview will be taped by a secure app recommended by Molde University College.*
- *To secure your anonymity I will replace your name and contact information with a code stored on my own namelist separate from other data.*
- *All written and taped information will be deleted in the end of the study in May 2020.*

Your rights

As long as you can be identified in the data, you are entitled to:

- access to what personal data is registered about you,
- to correct personal data about you,
- deleted personal data about you,
- obtain a copy of your personal data (data portability), and
- to lodge a complaint with the Data Protection Officer or the Data Protection Authority about the processing of your personal data.

What gives us the right to process personal data about you?

We process information about you based on your consent.

On behalf of Molde University College, NSD – Norsk senter for forskningsdata AS has considered that the processing of personal data in this project complies with the privacy regulations.

If you need more information

If you have any questions for the study, or would like to take advantage of your rights, please contact:

1. For Molde University College Hallgeir Gammelsæter;
hallgeir.gammelsater@himolde.no
2. Our Data Protection Officer: Merete Ludviksen; merete.ludviksen@himolde.no
3. NSD – Norwegian Centre for Research Data AS, by email
(personverntjenester@nsd.no) or phone: 00 47 55 58 21 17.

Sincerely

Project manager
Hallgeir Gammelsæter

Student
Maria S. Besseberg

Consent statement

I have received and understood information about the project “Working in global teams” and have been given the opportunity to ask questions. I agree to:

to participate in an interview

I agree that my information is processed until the project is terminated, in the end of May 2020.

(Signed by project participant, date)