



En arbeidsdag på hjemmekontoret Foto: Creative Lab/Shutterstock.

20.

Digitalt samarbeid i en hybrid hverdag:

Work from X

Ela Sjølie og Nils Brede Moe

Covid-19-pandemien viste oss at helt nye arbeidspraksiser kan etableres raskt når man må, og at arbeid kan gjøres fra hvor som helst. Økt fleksibilitet og en hybrid arbeidshverdag ser nå ut til å bli den nye normalen. Men hvordan skal ledere og team balansere de motstridende interessene som oppstår når arbeidet blir mer digitalt og stedsuavhengig? Skal de bare slippe medarbeiderne løs?



Ela Sjølie er førsteamanuensis ved faggruppen Ekspert i team ved Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse ved NTNU. Hun har bred erfaring fra høyere utdanning, skole og næringsliv og forsker på undervisning og læring, partnerskap i utdanning, tverrfaglig samarbeid og virtuelle studentteam. Hun er spesielt opptatt av å utforske skjæringsfeltet mellom utdanning og arbeidsliv.



Nils Brede Moe er sjefforsker ved SINTEF Digital og forsker på prosessforbedring, smidig systemutvikling, autonome team, virtuelle team og globale prosjekter. Hans forskning gjennom 20 år inkluderer organisatoriske, sosiotechniske, team og globale/distribuerte studier. Han jobber tett med internasjonale bedrifter innen bransjene energi, telekom, transport og finans. I tillegg jobber han med flere konsulentfirma, programvarehus og offentlig sektor i Norge. Han har også en forskningsstilling ved Blekinge Institute of Technology i Sverige.

Team har lenge vært den grunnleggende enheten på kunnskapsbaserte arbeidsplasser, da det er en nøkkel for innovasjon og for å kunne løse komplekse oppgaver. Dessuten er samarbeid viktig for trivsel på jobben. Å jobbe i grupper eller team er også svært sentralt innen utdanning. Kunnskap om og erfaring med samarbeid gir økt motivasjon og læring for studentene samtidig som det forbereder for et arbeidsliv hvor evnen til å samarbeide godt med andre er avgjørende.

Digitale, distribuerte eller virtuelle team er team som samhandler via digitale løsninger. Allerede for 20 år siden rapporterte 50 % av store selskaper at de benyttet slike team. Hovedmotivasjonen var å få tak i den beste kunnskapen, uavhengig av lokasjon, for å løse kompliserte oppgaver. Globalt distribuerte team ble populært ut over 2000-tallet, men ofte opplevde selskapene problemer med produktivitet, kvalitet og utveksling av informasjon, i tillegg til et økt konfliktnivå sammenlignet med fysisk samlokaliserte team.¹ Globaliseringen og digitaliseringen har også ført til en stadig økende bruk av digitale læringsplattformer innen utdanning. En av de største utfordringene i utviklingen av slike plattformer har vært å legge til rette for samarbeid på en god måte.

Selv om digitale samarbeidsformer og samarbeidsteknologi har kommet langt de siste årene, har «ansikt til ansikt» hele tiden vært preferansen der det har vært mulig – i arbeidsliv som i utdanning. I mars 2020 fikk imidlertid de fleste ikke lenger noe valg, da restriksjonene som følge av covid-19-pandemien førte til at «alle» måtte flytte til hjemmekontor. All samhandling og koordinering måtte over natta flyttes over på digitale løsninger, og man måtte raskt finne løsninger på barrierer som oppstod. Erfaringene fra denne brå endringen viste en stor evne til omstilling og kompetansebygging når det er nødvendig. Samarbeidsformer som ble sett på som umulige, eller i beste fall uhensiktsmessige, ble etter relativt få måneder etablerte praksiser. Nye teknologiske løsninger ble (videre)utviklet i rekordfart for å støtte arbeid og undervisning av alle slag, og reisevirksomheten ble redusert til et absolutt minimum. Det oppstod en positiv spiral hvor økt digital kompetanse og økt digital samhandling akselererte utviklingen av enda bedre teknologi og samarbeidsprosesser.

Mange trodde det ville være en kortvarig unntakstilstand over noen måneder før vi kunne gå tilbake til «normalen». Etter ett år på hjemmekontor ble det imidlertid tydelig at de nye måtene å jobbe på kom til å medføre store, varige endringer i arbeidsliv og utdanning. Men hvordan blir denne endringen, og hvilken kunnskap bør eventuelle beslutninger om organisering av arbeid og utdanning tas på grunnlag av?

Tidligere forskning på digitale team eller digitale læringsformer kan ikke gi svar alene, fordi virtuelt arbeid under covid-19-pandemien var tvunget og skjedde under en global krise. Dermed var konteksten og rammene annerledes enn i tidligere forskning. Resultater fra forskning under pandemien kan heller ikke brukes alene. Fra pandemien vet vi for eksempel at økt fleksibilitet er noe som er ønskelig å ta med videre, men vi vet lite om hva dette egentlig betyr. Vi vet heller ikke nok om langtidseffektene av å måtte være fysisk separert. I tillegg vil en akselererende teknologisk utvikling stadig tilby nye samhandlings- og kommunikasjonsløsninger samtidig som digitale sikkerhetstrusler bare øker.

Hvordan samarbeid i den digitale fremtiden kommer til å bli, er derfor umulig å spå. Det flere forbereder seg på, er imidlertid et arbeidsliv som stadig vil være i endring og som vil være hybrid. En hybrid hverdag i denne sammenhengen betyr at arbeidstakere jobber mest hjemmefra, mest fra

¹ Moe, N.B. & Smite, D. (2007), *Understanding a lack of trust in Global Software Teams. A multiple-case study*, Software Process. Improvement and Practice, 13, s. 217–231.

kontoret, eller mest fra et annet sted, som for eksempel ved «coworking» hvor man deler kontorplass med folk fra andre organisasjoner. Under pandemien snakket man om «work from home», i fremtiden spår mange at det blir «work from X»².

ETT ÅR PÅ HJEMMEKONTOR - HVA LÆRTE VI FRA PANDEMIEN?

I fem store nordiske selskap har våre forskergrupper, gjennom spørreundersøkelser med rundt 2000 og intervjuer med over 60 ledere og ansatte, studert hvordan lederskap, distribuert arbeid og samarbeid ble utøvd under det første året av pandemien. Videre har vi, på bakgrunn av spørreundersøkelse og intervjuer med studenter og ansatte ved NTNU, undersøkt hvordan heldigital undervisning påvirket samarbeidet i 300 studentteam (1600 studenter) i et prosjektbasert emne. Gjennom forskningen har vi kartlagt fordeler og ulemper med hjemmekontor, digital undervisning og distribuert samarbeid, samt hva som skilte godt fungerende og ikke fullt så godt fungerende team.

På den positive siden opplevde mange en mindre stressende jobb- og studiehverdag, spesielt småbarnsforeldre og de med hyppige reiser eller lang reisevei. Tiden som tidligere ble brukt til transport til og fra jobb eller campus og mellom møter på ulike steder, kunne brukes til å løse den berømte tidsklemma og få mer tid til både jobb/studier og fritid. Dessuten opplevde mange at mindre støy (f.eks. fra åpent kontorlandskap eller støyende klasserom) og færre avbrudd gjorde det enklere å konsentrere seg. Også de få som måtte være igjen på arbeidsplassen i åpne landskap, opplevde en bedre hverdag fordi det var roligere med færre folk til stede. Spesielt de mest erfarne arbeidstakerne med store nettverk i organisasjonen opplevde økt effektivitet. Den økte konsentrasjonen gjorde det enklere å løse vanskelige oppgaver, og med et stort nettverk visste de hvem de skulle kontakte for å komme videre.

På den negative siden kunne hjemmekontoret bli et ensomt sted, på tross av mye digital samhandling. Mange oppga at de følte seg isolert og at de savnet kollegaer og medstudenter, noe som igjen gikk ut over trivselen. I tillegg ble balansen mellom privatliv og jobb/studier mer utfordrende, fordi skillet mellom når en arbeidsdag startet og sluttet, ble visket ut, spesielt blant dem som rapporterte at de jobbet en del ekstra. Datamaskinen som før stod igjen på kontoret, var nå alltid tilgjengelig, og hadde man ikke noe annet å gjøre var det lett å fortsette arbeidet. For studenter og de som bor i små leiligheter, ble dette manglende skillet ekstra utfordrende når de sov, spiste og jobbet i ett og samme rom.

En annen utfordring mange opplevde, var at de var mindre fysisk aktive gjennom arbeidsdagen. Dette fordi man beveger seg mindre når man hovedsakelig sitter i digitale møter. Man forlater ikke rommet, og prøver i tillegg å sitte mest mulig i ro foran kamera.³ Der man før måtte gå til møte- eller undervisningsrommet, til kaffemaskinen eller til lunsjrommet i en annen etasje eller et annet bygg, beveger man seg på hjemmekontoret kun på noen få kvadratmeter. Data vi har samlet inn under pandemien, viser at det er stor variasjon med hensyn til hvordan den enkelte takler en slik livssituasjon.

² Smite, D. et al. (2021), *Work Patterns of Software Engineers in the Forced Working-From-Home Mode*. (Foreløpig referanse: <https://arxiv.org/pdf/2101.08315>.)

³ Bailenson, J.N. (2021), *Nonverbal overload. A theoretical argument for the causes of zoom fatigue*, *Technology, Mind, and Behavior*, 2(1),

Noen har større utfordringer enn andre i en fulldigital hverdag

Selv om det var mange som trivdes på hjemmekontor, var det spesielt tre grupper som skilte seg ut på den negative siden: yngre nyansatte, studenter og ledere som følger opp mange ansatte. Yngre og nyansatte opplevde arbeidssituasjonen på hjemmekontor som utfordrende da de ofte syntes det var vanskelig å spørre om hjelp fra folk de ikke kjenner, eller de visste rett og slett ikke hvem de skulle spørre. De beskrev dette som enklere å finne ut av når de kan stikke hodet innom arbeidsplassen til en kollega. Mange av studentene beskrev at moroa (og dermed motivasjonen) forsvant når de satt hver for seg og ikke lenger møttes på campus.

Ledere syntes arbeidssituasjonen på hjemmekontor var utfordrende fordi de i en slik situasjon hadde dårligere tilgang på informasjon og mindre kontroll. Mange beskrev at de før kunne gå rundt og lytte på organisasjonen, gjøre små avklaringer gjennom spontane møter og dermed ha god kontakt med teamet sitt. I en distribuert arbeidshverdag må de booke disse møtene, og de må følge med på forskjellige digitale kanaler for å fange opp den informasjonen som før var «gratis». Denne måten å jobbe på førte til ekstra lange arbeidsdager og at skillet mellom jobb og fritid ble enda mer utydelig. Kanskje mest utfordret ble de lederne som prøvde å opprettholde samme grad av kontroll som før.

HVA ER ET TEAM?

Et team består av *et lite antall mennesker med komplementære ferdigheter, som er forpliktet til et felles formål og ytelsesmål og er gjensidig ansvarlig for hverandre.*⁴

HVA KJENNETEGNER GODE TEAM?

- De har felles mål og eierskap til målet.
- Oppgaver er koblet (gjensidig avhengighet).
- De *monitorerer* hverandre, gir hverandre hyppig *feedback* og avlaster hverandre når det trengs (*backup behaviour*).
- De eksperimenterer med ulike måter å jobbe på.
- De reflekterer over hvordan de jobber sammen, og bruker refleksjonene som grunnlag for læring.
- De er involvert i rekruttering til teamet.
- De har tilgang til et stort nettverk.

HVA ENDRER SEG FRA FYSISK TIL DIGITALT SAMARBEID?

For å forstå de negative og positive sidene ved å jobbe fullt ut digitalt, og dermed hvordan samarbeid kan organiseres i en hybrid kontekst, er det viktig å forstå hva som endrer seg. Den største forskjellen, som de fleste sikkert kan kjenne seg igjen i, er at vi mister muligheten til å bruke hele sanseapparatet. Selv om video etter hvert har blitt normalen ved digitale møter, ser man hverandre kun fra skuldrene og opp på en todimensjonal skjerm. Det vil si at man (med dagens teknologi) mister muligheten til å lese kroppsspråk, fange opp små tegn og føle på stemninger. Mange beskriver at det blir umulig å «lese rommet» i den digitale verden. På den annen side åpner det digitale for et rom uten fysiske begrensninger, som tilbyr et utall digitale verktøy som er enklere å benytte enn når man sitter samlet rundt et bord. Digitale samhandlingsverktøy kan også redusere behovet for møter ved at de legger til

⁴ Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. (1993), *The discipline of teams*, Harvard Business Review, 71(2), s. 111–120.

rette for asynkront samarbeid som er bedre tilpasset arbeidsflyten. Arbeidslivet blir også mer inkluderende fordi digital samhandling legger til rette for *ulike* former for deltagelse.



Figur 20.1 Kommunikasjonen endrer seg i det digitale. Foto: Girts Ragelis/Shutterstock.

Selv om det er klare forskjeller mellom det digitale og det fysiske, er det viktig å merke seg at det er de samme prinsippene som gjelder for godt teamarbeid (se faktaboks om team). Det betyr ikke at praksisen for samhandling bør være lik. Det som er hensiktsmessig i et fysisk samarbeid, kan være uhensiktsmessig i det digitale, og omvendt. Så hva er det som endrer seg?

Kommunikasjon i møter

God kommunikasjon er avgjørende for at team skal kunne koordinere og løse arbeidet og avhengigheter på en effektiv måte. Kommunikasjon kan beskrives som at to eller flere teammedlemmer utveksler informasjon på en foreskrevet måte og ved bruk av passende terminologi. Ofte er formålet å avklare eller bekrefte mottak av informasjon, for eksempel verifisere informasjon før du løser en oppgave, eller erkjenne og gjenta meldinger for å sikre at man har forstått hverandre.⁵

Et annet viktig formål er, blant annet gjennom meningsutvekslinger, å sikre felles forståelse og eierskap til mål og oppgaver. Kommunikasjon er selve limet som binder sammen teamarbeidsprosesser. Teammøter hvor alle bidrar aktivt, har tradisjonelt vært den viktigste mekanismen for å få til god kommunikasjon.

Et tydelig funn fra forskning under pandemien, da alle typer møter ble digitale, er at felles diskusjon og problemløsning oppleves som tyngre. Jo større gruppen blir, jo tyngre er det å få til de gode, dype diskusjonene. En møtedeltaker må vente på tur, det er alltid en liten forsinkelse (som ikke nødvendigvis er lik for lyd og bilde), og det er vanskelig å lese rommet. En vi intervjuet, beskrev utfordringen med å måtte «kapre» mikrofonen.

Digitale møter gir også muligheten til lettere å koble seg av og gjøre andre ting mens møtet pågår, siden det kan foregå uten at det legges merke til av andre.

Som konsekvens av alt dette tar avklaringer lengre tid, og det oppstår oftere misforståelser. Derfor er det behov for å holde diskusjoner i det digitale mer strukturert for å sikre at alle blir involvert. Det kan

⁵ Moe, N.B., Dingsøy, T. & Dybå, T. (2010), *A teamwork model for understanding an agile team. A case study of a Scrum project*, Information and Software Technology, 52, s. 480–491.

for eksempel gjøres ved at man «tar runden», bruker håndsopprekning eller legger inn strukturer for å ivareta den delen av kommunikasjonen som forsvinner når man ikke lenger sitter i samme rom (f.eks. chat for småkommentarer og direktemeldinger til enkeltpersoner eller reaksjonsemotikoner). Dynamikken i diskusjonene blir dermed annerledes i forhold til et fysisk møte.

Mange team opplever at noen av møtene på denne måten blir *bedre*, ved at de blir mer strukturerte og effektive. Det er lettere å holde seg til saken, møtene blir raskere ferdig, og i mange tilfeller fører en mer styrt prosess til en jevnere og mer demokratisk deltagelse. Personer som synes det er vanskelig å komme til orde i raske ordvekslinger rundt et bord, kan oppleve det som lettere å delta i en strukturert og på mange måter langsommere diskusjon i det digitale. Dette gjelder imidlertid ikke alle typer møter. Det viser seg vanskelig å løse kompliserte oppgaver eller jobbe med innovasjon og nye ideer i et digitalt møte. Dersom deltakerne ikke kjenner hverandre fra før, blir det ekstra utfordrende. Innovasjon og nyskaping krever meningsbrytning og «dype» diskusjoner, noe som er vanskelig å få til i strukturerte møter hvor man må vente på tur.

Noen får imidlertid til slikt arbeid. Det som kjennetegner disse teamene, er at de jobbet i små team med høy grad av autonomi, tillit og trygghet. Her ser vi at det er en fordel at de var fysisk samlokalisert før de måtte over i det virtuelle. Liknende funn ble gjort for studentteam. De som hadde et sterkt sosialt fellesskap før de begynte å jobbe digitalt, klarte å fortsette den gode kommunikasjonen. Team som før overgangen hadde tendenser til konflikt og gnisninger, opplevde imidlertid at dette ble forsterket i det digitale, blant annet på grunn av flere misforståelser og vanskeligheten med å løse relasjonelle problemer.

Det sosiale aspektet

Det sosiale er viktig for trivsel, læring og ytelse i et team. Dersom medlemmene føler seg som en del av et sosialt fellesskap, opplever de (naturlig nok) mindre grad av isolasjon og ensomhet. Et sosialt fellesskap innebærer at teamet har et sosialt «rom» der de kan snakke om ting som ikke nødvendigvis angår jobben, og som gjør at de kjenner hverandre som «hele» mennesker og føler tilhørighet.⁶ Et slikt sosialt rom er spesielt viktig for å bygge tillit og psykologisk trygghet, som er grunnsteiner i et godt fungerende team.

Det sosiale aspektet viser seg imidlertid vanskeligere å opprettholde i det digitale. Med færre treffpunkter og mer strukturerte og effektive møter viser våre studier at det blir betydelig mindre rom for sosial småprat, humor og latter. Å fortelle en vits er ikke det samme når man ikke kan lese kroppsspråk og stemningen i rommet eller høre reaksjonene. Dessuten er det mye «gratisinformasjon» som forsvinner, som man får ved å møte hverandre i gangen eller ved kaffemaskina.

Forskning fra tiden under pandemien viser her store forskjeller mellom team, både når det gjelder studentteam og arbeidslivsteam. Team som allerede hadde et godt sosialt grunnlag, klarte å finne strukturer for å vedlikeholde dette. Det gjorde de for eksempel ved å bevisst legge inn tid i møtene til å fortelle om hvordan de hadde det, eller sørget for egne utenomfaglige møtepunkter som quiz, gaming e.l. Team som manglet det gode sosiale fundamentet før de ble digitale, eller som skiftet ut flere teammedlemmer, hadde betydelig større utfordringer med det sosiale og dermed også med

⁶ Kreijns, K., Kirschner, P.A. & Vermeulen, M. (2013), *Social aspects of CSCL environments. A research framework*, Educational Psychologist, 48(4), s. 229–242.

samarbeidet. Det er med andre ord mye som tyder på at et element av fysisk tilstedeværelse, gode rutiner for «onboarding» og et kontinuerlig fokus på de sosiale aspektene i det digitale er viktig for at team skal fungere godt og for at den enkelte skal kunne trives.

HVORDAN FÅ TIL GODT DIGITALT TEAMARBEID – MULIGHETER OG FALLGRUVER

Et spørsmål som ofte dukker opp, er hvordan digitalt samarbeid bør organiseres. Mange tenker at siden man sitter på ulike steder og spontane møter blir sjeldnere, i tillegg til at felles diskusjoner er vanskeligere, er det mest effektivt å dele opp arbeidet slik at alle har sine klart definerte oppgaver. I tillegg mangler det ofte gode teknologiske løsninger for å jobbe samtidig på en oppgave. Selv om oppsplitting av oppgaver kan virke intuitivt og hensiktsmessig, vil det imidlertid på sikt svekke teamet. Dette fordi teammedlemmer i gode team *monitorerer* hverandre (følger med på hverandres arbeid), gir hverandre tilbakemeldinger (*feedback*) og avlaster hverandre når det trengs (*backup behaviour*).⁷ Når teammedlemmer jobber alene på sine oppgaver, blir dette sterkt svekket.⁸

Team som deler opp arbeidet for å få mindre avhengighet mellom medlemmene (for dermed å bli mer effektive), vil ofte gå fra å være *team* til å bli *gruppe*. Den største gevinsten ved team, sammenlignet med gruppe, utløses ved at medlemmene i et team er gjensidig avhengig av hverandre når de løser oppgaver. Når denne gjensidige avhengigheten blir borte, kan den enkelte fort miste oversikten over helheten, individuelle mål blir viktigere enn teamets mål, møtene oppleves som lite nyttige fordi diskusjonene ikke er relevante for alle, og arbeidsbelastningen blir skjev. Over tid blir det mindre diskusjon og tilbakemelding (*feedback*), vanskeligere å hjelpe hverandre (*backup behaviour*), og forståelsen av felles mål blir ytterligere svekket. En grunn til at team kan ha en slik utvikling i det digitale, er at det er vanskeligere å ta kontakt når man ikke visuelt kan se hva de andre gjør, i frykt for å forstyrre. Dette stemmer godt overens med funnene om at folk opplever mange færre avbrudd på hjemmekontoret.



Figur 20.2 Gjensidig avhengighet er en av grunnsteinene for et effektivt team. Foto: dotshock/Shutterstock.

⁷ Dickinson, T.L. & McIntyre, R.M. (1997), *A conceptual framework of teamwork measurement*, i: M.T. Brannick, E. Salas & C. Prince (red.), *Team Performance Assessment and Measurement. Theory, Method, and Applications* (s. 19–43). Psychology Press.

⁸ Moe, N.B., Dingsøy, T. & Dybå, T. (2010), *A teamwork model for understanding an agile team. A case study of a Scrum project*, *Information and Software Technology*, 52, s. 480–491.

Å dele opp arbeidet i definerte oppgaver kan altså intuitivt oppfattes som mer effektivt, men i realiteten går det ofte saktere over tid, kvaliteten på arbeidet blir dårligere, og teamet svekkes. Men hva er alternativet når det digitale synes å gjøre det vanskeligere å jobbe *sammen*? Hvilke praksiser er nyttige?

Løse oppgaver sammen

Det viktigste for å oppnå reelt samarbeid er som nevnt gjensidig avhengighet mellom medlemmene i teamet. Det betyr at den enkelte er avhengig av hva andre gjør, for å få gjort sin egen oppgave, noe som fører til hyppig tilbakemelding, hjelp til å løse problemer og avlastning når det er behov for det. Løsningen for å få til dette er ikke nødvendigvis flere felles møter eller at alle er involvert i alle oppgaver. En slik strategi vil få teamarbeidet til å gå enda saktere. For å løse oppgaver sammen i det digitale er det avgjørende at oppgavene først designes på en slik måte at de egner seg for to eller flere. Eksempler kan være parskrivning av en rapport, parprogrammering eller felles dataanalyse.

For det andre er det viktig å tilrettelegge for å jobbe både synkront og asynkront. Synkron jobbing kan for eksempel skje ved at de som løser en oppgave sammen, setter av et par timer hver dag hvor de benytter et åpent videorom. På den måten kan de hele tiden spørre og forstyrre og samtidig føle at det er greit. Asynkront jobber teammedlemmene via en eller flere digitale samhandlingsplattform(er) hvor de stiller spørsmål eller deler status gjennom chat og fildeling. Her kan man både jobbe uforstyrret og samtidig følge med på hva andre gjør (*monitorering*), samt få tilbakemelding på sitt eget arbeid (*feedback*).

For det tredje er det viktig å evaluere samarbeidet med jevne mellomrom og derigjennom tilstrebe en kontinuerlig læringsprosess i teamet. Et viktig kjennetegn på et godt fungerende team er at teamet eksperimenterer med ulike måter å jobbe på, og at de kontinuerlig reflekterer over hvordan samarbeidet fungerer⁹. I dette ligger å stille spørsmål som: Hvordan jobber vi sammen, og hvordan fordeler vi oppgaver? Hvordan gir vi hverandre tilbakemelding? Når jobber vi synkront, og når jobber vi asynkront? Når vi jobber asynkront, hvordan kommuniserer vi, og hva kan jeg forvente av responstid når jeg trenger en avklaring eller har et spørsmål? Har vi de riktige prosessene og verktøyene?

Selv om det er viktig å etablere slike strukturer, er de ikke tilstrekkelige i seg selv. Gjensidig avhengighet forutsetter også at teamet har et sterkt sosialt fundament, som nevnt ovenfor. Det innebærer at de ivaretar det sosiale aspektet slik at den enkelte føler tilhørighet til teamet og dermed et ansvar for oppgaven og for hverandre.

Verktøy for digitalt samarbeid

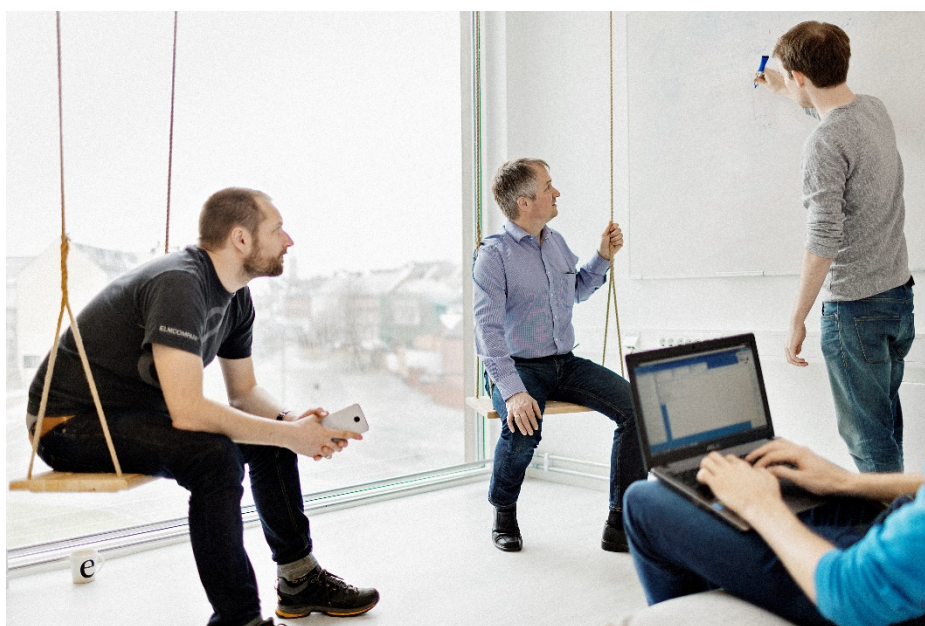
Det finnes mange ulike verktøy som støtter team i å løse oppgaver samtidig. For å fasilitere idémyldring og kreativt arbeid benyttes ofte digitale verktøy som Miro, MURAL eller Metro Retro. Dette er en form for digitale tavler hvor den som leder et møte, gjerne på forhånd, har definert en arbeidsprosess. Alle deltar aktivt i å løse problemet eller oppgaven, og ser fortløpende andres bidrag. Videre finnes det verktøy og teknologistøtte for å jobbe sammen med en tekst, presentasjon eller programvarekode. Man kan enten jobbe samtidig eller la tastaturet gå på rundgang. Ved sistnevnte

⁹ Kneisel, E. (2020), *Team reflections, team mental models and team performance over time*, Team Performance Management, 26(1–2), s. 143–168.

alternativ har prosessen en driver (den som skriver) og en eller flere navigatører eller observatører, og så skiftes rollene kontinuerlig.

Team som lykkes godt, benytter også samhandlingsplattformer som Slack, Yammer eller Microsoft Teams, hvor det er mulig å chatte i kanaler, dele dokumenter og ringe hverandre. Fordelen med slike plattformer er at teamet kan ha egne kanaler hvor de kan snakke sammen internt, og kanaler hvor de kan snakke med eksterne. De gir også muligheten til å følge med på helheten i arbeidet, og bidrar til transparens. Terskelen for å ta kontakt oppleves som lavere på slike plattformer fordi man ser når folk er tilgjengelig, og man får som regel raskt svar. En slik kommunikasjonsform kan redusere behovet for avtalte møter og dermed redusere avbrudd. I team som benytter slike verktøy, fant vi at teammedlemmene i mindre grad følte seg isolert.

Samtidig som det finnes gode tekniske løsninger for digitalt samarbeid som er tilpasset oppgaven som skal løses og hvem man skal jobbe sammen med, er det også utfordringer knyttet til at arbeidet foregår på *ulike* plattformer. For noen kan det rett og slett bli for mange kanaler og plattformer, og de mister oversikten – en slags kognitiv overbelastning. Noen ledere ønsker å standardisere måten å kommunisere og samhandle på i hele organisasjonen, blant annet fordi de selv opplever å miste oversikten. Dette blir ofte feil fordi ulike oppgaver og samhandlingsmønstre krever ulik teknologi. Og innen en organisasjon er det veldig mange forskjellige typer oppgaver som skal løses. Organisasjonen må derfor bli enig om noen måter å kommunisere på, mens det må være så mye som mulig opp til de enkelte team og de teamene man samhandler med, hvordan de jobber og hvilke verktøy de bruker.



Figur 20.3 Flere av prinsippene for gode møter er de samme for fysiske og digitale møter. Men digitale møter krever ofte en tydeligere struktur og styring. Her er Espen Hjertø, Helge Olav Aarstein og Tom Kristian Olsen fra Kantega i arbeid. Foto: Geir Mogen.

Effektiv møtekultur på nett

For å kunne jobbe effektivt *sammen* og bygge sosialt fellesskap kreves det naturlig nok at man møtes. Men selv om møter er en nødvendig del av et godt samarbeid, oppgis møter ofte som den største tidstyven på kunnskapsbaserte arbeidsplasser. For eksempel bruker et team-medlem i IT-bransjen

opptil ti timer per uke i møter, mens ledere kan ha tre ganger så mye møtetid.¹⁰ For mange førte pandemien til en ytterligere økning i antallet planlagte møter, delvis fordi de uformelle og spontane møtene nå måtte settes inn i kalenderen.¹¹

Digitale møter fører med seg noen ekstra utfordringer. Felles diskusjoner oppleves som tyngre, og det digitale formatet gjør at man blir mer sliten, blant annet fordi man ofte ser på seg selv (det lille bildet), man beveger seg mindre foran skjermen, og den kognitive belastningen er høyere når man hele tiden følger med på alle ansiktene foran seg. Men også fordi møtene blir lagt tettere i kalenderen og uten tilstrekkelig med pauser mellom. Ved å trykke på en knapp hopper man fra et møte til et annet. Så hva kan gjøres for at møtene skal støtte teamets arbeid heller enn å oppleves som tidstyv? Hva er effektiv møtekultur på nett?

For det første er det viktig med god planlegging og å være bevisst på hvilke møter som trengs når. Et møte med en gjennomtenkt agenda, et klart mål, riktig antall deltakere, gode verktøy og passende lengde kan bli svært effektivt og oppleves som relevant av alle som deltar. Et kort statusmøte mandag morgen krever for eksempel noe annet enn et tre timers kreativt arbeidsmøte. Det kan høres selvfølgelig ut, men praksis viser at mange opplever en stor andel av møtetiden som bortkastet. Digitale møter bør være korte, for å holde energi og fokus oppe, og med færre deltakere. Jo flere deltakere, jo vanskeligere er det å få flyt i samtalen, og jo lettere er det at noen blir passive eller anonyme (og går over til andre arbeidsoppgaver). Ved å redusere både lengde og antall deltakere vil kalendere være mindre booket, noe som igjen tilrettelegger for spontane og uformelle møter. Digitale samhandlingsplattformer hvor kollegaene er lett tilgjengelig, gjør det enklere å få til en uformell pauseprat eller en avklaring på et problem.

For det andre stiller digitale møter store krav til (pro)aktiv møteledelse. En særlig viktig oppgave er å legge til rette for at alle kan delta aktivt. En måte å gjøre det på er å få alle til å snakke tidlig i møtet, for eksempel med en enkel og uformell innsjekk-øvelse. Snakker deltakerne tidlig i et møte, øker sannsynligheten for at de er mer aktive senere. En annen nyttig praksis er å gi rom for individuell tenketid. Heller enn å stille spørsmålet «Hva tenker dere om det?» ut i det digitale rommet kan deltakerne få to minutter å tenke på, og så tar man en runde etterpå skriftlig eller muntlig. Som et ledd i å styrke det sosiale fellesskapet kan man utnytte muligheten som ligger i at deltakerne sitter på ulike steder og ofte hjemme. Det kan gi rom for å dele utenomfaglige ting som kanskje er lettere i det digitale enn når man sitter i et formelt møterom på jobb. Å rotere på møteledelse er et godt grep for å aktivisere flest mulig og for å få flere til å ta ansvar for selve møteprosessen.

Sist, men ikke minst, er det viktig å evaluere møter og møtekultur jevnlig. Dette gjelder for så vidt like mye i det fysiske som i det digitale. En slik evaluering vil både handle om planleggingsfasen og om hva som skjer i de forskjellige typer møter. Hvilke møter trenger vi, og hvilke kan vi kutte? Når på dagen/i uka har vi møter, og når har vi møtefri? Hva i møtene fungerer godt (og ikke)? Hvilke prinsipper for møteledelse har vi? Hvordan vil vi bruke videoverktøy (f.eks. chat, tavle, håndsopprekning)?

¹⁰ Stray V. & Moe N.B., *Understanding coordination in global software engineering. A mixed-methods study on the use of meetings and Slack*, Journal of Systems and Software, <https://doi.org/10.1016/j.jss.2020.110717>.

¹¹ <https://gemini.no/2020/04/ti-rad-for-effektive-moter-pa-nett/>

LEDELSE AV DIGITALE TEAM

Covid-19-pandemien har på mange områder utgjort et gigantisk eksperiment og gitt ny kunnskap, ikke bare om teamarbeid, men også om ledelse av team. Erfaringer fra pandemien viser for eksempel at det å lede på «gamlemåten», det vil si etterspørre rapporter og sjekke status eller fremdrift for å ha kontroll, ikke vil fungere i en varig miks av hjemme-/bortekontor.

De lederne som lyktes best, var de som allerede før pandemien praktiserte såkalt transformerende eller tjenende lederskap. I tjenende lederskap er leders fokus primært rettet utover mot dem man leder.¹² Det innebærer blant annet en anerkjennelse av at individene som ledes har ulike behov, interesser, styrker og begrensninger. Heller enn å kontrollere oppgavene som skal gjøres, er målet å myndiggjøre den enkelte slik at vedkommende kan bli produktiv og bidra godt i samarbeid med andre.

Tjenende lederskap handler derfor mye om en-til-en-samhandling, hvor leder er opptatt av hvordan folk (egentlig) har det. Pandemien har vist at det å jobbe hjemmefra og distribuert opplevdes svært forskjellig, og mange opplevde utfordringer knyttet til isolasjon, ensomhet og det å få på plass gode rutiner. Ledere med fokus på personene mer enn oppgavene vil derfor raskt fange opp det som er vanskelig, for så å hjelpe team og teammedlemmer til en bedre hverdag og et bedre samarbeid i det digitale. Eksempler kan være å redusere antallet møter, fjerne flaskehals, legge til rette for fora på tvers og etablere gode «onboardingsrutiner».

Det er mange behov som skal balanseres i en «work from X»-kontekst. Behovet for fleksibilitet i arbeidsdagen må veies opp mot behovet for at folk jobber samtidig. Behovet for å jobbe individuelt og uten avbrytelser må veies opp mot behovet for å hjelpe andre eller løse oppgaver samtidig sammen med andre. Organisasjonens behov for standardisering av verktøy må veies opp mot teamets behov for frihet til å velge digitale verktøy ut fra oppgaven teamet skal løse. Til slutt må man balansere individets, teamets og organisasjonens behov for å møtes fysisk versus digitalt.

Et alternativ er at individet får bestemme selv, altså full frihet til for eksempel å bestemme om man vil jobbe hjemme eller på arbeidsplassen. Vi vet fra teamforskningen at individuell autonomi er viktig for trivsel og effektivitet.¹³ Men i likhet med lagidrett blir suksess bedømt både av spillerens personlige prestasjoner og suksessen til laget. Et teammedlem som optimaliserer for sin personlige produktivitet, kan skade produktiviteten og det sosiale fellesskapet i teamet. Derfor argumenterer mange for at organisasjonen må sette klare rammer for når folk skal være til stede, for å optimalisere for gode team og samhandling på tvers. Effekten av å treffes fysisk er godt dokumentert, og det er kjent at mange vil la være å komme på kontoret hvis det er usikkert om de treffer andre kollegaer og sine teammedlemmer.

Når det gjelder hvem som skal bestemme, mener vi at dette må skje i dialog mellom individ, team og organisasjon. At team selv velger hvordan de skal organisere seg, er ikke noe nytt. Det krever imidlertid tillit fra lederes side til at team kan løse dette selv. Det motsatte (mangel på tillit) vil gi problemer.¹⁴ Lederens rolle er heller å være tett på og hjelpe teamet dersom det ikke finner ut av det selv, eller

¹² Nathan, E. et al., *Servant leadership. A systematic review and call for future research*, The Leadership Quarterly 30.1 (2019), s. 111–132.

¹³ Barney H.T., Moe N.B., Dybå T., Aurum A. & Winata M. (2009), *Balancing Individual and Collaborative Work in Agile Teams. Lecture Notes in Business Information Processing*. https://doi.org/10.1007/978-3-642-01853-4_8

¹⁴ Moe, N.B. & Smite, D. (2008), *Understanding a lack of trust in Global Software Teams. A multiple-case study*, Software Process. Improvement and Practice, 13, s. 217–231.

støter på flaskehalsler. Ledere må altså hjelpe team til å finne den optimale balansen mellom individuell produktivitet og team- og organisasjonsproduktivitet, samt å forstå mulige kompromisser.

GODE LEDERE I DET DIGITALE

- er opptatt av hvordan folk har det, og hvordan den enkelte kan utnytte sitt potensial;
- fokuserer på en-til-en samhandling;
- skaper arenaer der ansatte kan bygge nettverk, og griper inn når flaskehalsler oppstår;
- hjelper innleide inn i nettverk. Det hjelper ikke å leie inn ekspertise dersom de blir sittende alene;
- tilrettelegger for god teknologistøtte som ivaretar at ulike oppgaver krever ulik teknologi;
- hjelper å utforme oppgaver slik at folk jobber sammen og ikke alene.

FRA FYSISKE ELLER DIGITALE TIL HYBRIDE TEAM

I dette kapitlet har vi sett at arbeid i digitale team byr på både begrensninger og muligheter sammenlignet med samlokaliserte, "fysiske" team. Vi har sett på muligheter og fallgruver ved digitalt teamarbeid og søkt å forstå hva som skal til for å lykkes i en hybrid fremtid.



Figur 20.4 En hybrid arbeidshverdag vil innebære mer digitalt samarbeid også for fysisk samlokaliserte team. Foto: Oksana Latysheva/iStockphoto.

Det er mange faktorer som vil påvirke hvordan digitale team fungerer: blant annet hvor lenge medlemmene har jobbet sammen (eller skal jobbe sammen), det primære formålet med teamarbeidet (om det er læring som for studentteam, eller å lage et produkt), typen oppgaver som skal løses, hvordan teamet samhandler, hvordan arbeidet ledes, digital kompetanse, hvordan teamet fungerer sosialt og hva slags teknologi som benyttes.

Hva som kjennetegner gode team, endrer seg imidlertid ikke (se faktaboks). Praksisen i teamet må fortsatt tilpasses oppgaven som skal løses og mediet for samarbeidet, og kontinuerlig tilpasses og

forbedres etter hvert som teamets mål og kontekst endrer seg. Dessuten må det i en hybrid hverdag balanseres mellom fysisk og digitalt samarbeid. Vi vet at å treffes fysisk er effektivt for å få til godt digitalt samarbeid. I spørsmålet om team skal være fysiske eller digitale, tyder våre funn på at vi får hva vi kaller hybride team – team som i perioder er sammen og i perioder jobber digitalt – både synkront og asynkront. Og det uavhengig av om teamet befinner seg på samme lokasjon eller ikke.