



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2022 30 stp
Handelshøyskolen

Interaksjon i digitale teammøter: Erfaringer og anbefalinger

Oline Lykke Brekke & Kristine Olsborg
Økonomi og administrasjon / Entreprenørskap og innovasjon

Forord

Denne masteroppgaven er for oss en markering for avsluttende mastergrad ved Handelshøyskolen på Norges miljø- og biovitenskapelige universitet våren 2022. Oppgaven er et tverrfaglig samarbeid mellom spesialiseringene strategisk ledelse ved Økonomi og administrasjon og digital forretningstransformasjon ved Entreprenørskap og innovasjon. Studieløpet har vært preget av spenning, glede og utfordringer, hvor vi har lært oss kunnskap om mange spennende felt som vil være relevant nå og i fremtiden. Vi er glade for kunnskapen vi har tilegnet oss og gleder oss til å bruke denne i praksis.

Masteroppgaven har gitt oss stor innsikt i hvordan møtevirksomhet foregår og hvordan dette kan utvikles i fremtiden, og vi håper å kunne videreformidle dette til andre. Vi er takknemlige for at vi har fått forsket på et spennende og fremoverlent tema. Det har vært til stor hjelp at vi har vært to om oppgaven da det har gitt oss muligheten til å ha gode diskusjoner, samt at vi har utfordret og utfyllt hverandre. Det har bidratt til at arbeidet med masteroppgaven har vært en god opplevelse og at vi sammen har utarbeidet noe vi er stolt av.

Vi ønsker å takke organisasjonen vi har fått lov til å intervju for godt samarbeid og fine samtaler. Vi verdsetter deres åpenhet og tillit, samt tiden dere har satt av til intervjuene. I tillegg ønsker vi å takke vår veileder Charlotta Levay, som har bidratt med konstruktive og viktige tilbakemeldinger gjennom hele prosessen. Vi har virkelig satt pris på dine øyne for detaljer og gode innspill. En takk går også til våre familier som har støttet og motivert oss gjennom arbeidet med vår masteroppgave, samt satt oss i kontakt med potensielle samarbeidspartnere.

Vi takker for 5 fantastiske år på NMBU!

Ås, mai 2022

Oline Lykke Brekke og Kristine Olsborg

Sammendrag

Siden mars 2020 har bruken av nettmøter økt betraktelig på grunn av koronapandemien og kravet om å holde seg hjemme for å redusere smitte. I begynnelsen ble nettmøter sett på som en nødløsning, men etter hvert har det blitt tydelig at de medfører fordeler for både organisasjonen og deres ansatte i form av tid- og kostnadsbesparelser. På grunn av dette vil nettmøter bli brukt i større grad fremover som komplimenterende til fysiske møter. Det er derfor aktuelt å studere nettmøter nøyere og finne ut av hvordan de kan optimaliseres i fremtiden. Av den grunn har vi valgt følgende problemstilling:

Hvordan foregår interaksjon i digitale teammøter og hvordan kan effektiv interaksjon fremmes?

Problemstillingen besvares gjennom en kvalitativ flercasestudie hvor datainnsamlingen består av observasjon og intervjuer. Første del av studien er med på å belyse hvordan interaksjon i digitale teammøter kan foregå. Interaksjonen i nettmøtene til våre team påvirkes av både direkte og indirekte faktorer. Disse faktorene fører til at det oppleves mer utfordrende å ta ordet og å være tilstedeværende i møtet, hvilket fører til lavere interaksjon.

Den andre delen av studien har derfor som hensikt å finne ut av hvordan effektiv interaksjon kan fremmes. Funnene våre viser at det er flere anbefalinger som bidrar til å fremme interaksjon. Før teamene benytter seg av nettmøter bør de utarbeide en samhandlingsplan, gjennomføre opplæring av teknologi og arrangere et innledende fysisk møte. Videre vil det være fordelaktig at teamene foretar forberedelser i forkant av møtene, samt tilrettelegger for eller bidrar til deltakelse underveis. Dersom nettmøter brukes over lenger tid bør teamene få oppdateringer om teknologien og møtes fysisk ved jevnlig mellomrom.

Abstract

Since March 2020, the use of virtual meetings has increased significantly because of the Covid-19 pandemic and the requirement to stay home to reduce contamination. In the beginning the meetings were considered a temporary solution, but it gradually became clear that they bring benefits for both organizations and their employees in terms of time- and cost savings. Due to this, virtual meetings will be used to a greater extent in the future as complementary to physical meetings. It is therefore relevant to study virtual meetings more closely and find out how they can be optimized in the future. For this reason, we have chosen the following problem statement:

How does interaction take place in virtual team meetings and how can effective interaction be fostered?

We will answer this through a qualitative multiple case study where the data collection consists of observation and interviews. The first part of our study highlights how interaction can take place in a virtual team meeting. The interaction in the virtual meetings for our teams are affected by both direct and indirect factors. These factors make it more challenging to speak and to be present in the meetings, which leads to less interaction.

In the second part of our study, we therefore aim to find out how effective interaction can be fostered. Our findings show that there are several recommendations that help foster interaction. Before teams start using virtual meetings, they should make a plan for how the interaction will take place, get to know the technology and arrange an initial physical meeting. In addition to this, it will be beneficial for the teams to prepare before meetings, as well as facilitate or contribute to participation during the meeting. If virtual meetings are used during a long period of time, the teams should receive updates about the technology and arrange regular physical meetings.

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	1
1.1 Bakgrunn for oppgaven	1
1.2 Formål med oppgaven	2
1.3 Oppgavens struktur	3
2. Teoretisk rammeverk	4
2.1 Team	4
2.1.1 Definisjon	4
2.1.2 Virtuelle team og virtualitet	5
2.2 Kommunikasjon	6
2.2.1 Kommunikasjon i team	7
2.2.1.1 Formell og uformell kommunikasjon	7
2.2.1.2 Verbal og nonverbal kommunikasjon	8
2.2.1.3 Interaktiv kommunikasjon	9
2.2.2 Kommunikasjonskanaler	10
2.2.2.1 Videokonferanse som kommunikasjonskanal	12
2.3 Møter	13
2.3.1 Formelle møter	14
2.3.2 Nettmøter	14
2.4 Forberedelser og gjennomføring av nettmøter	16
2.4.1 Før møtet	16
2.4.2 Underveis i møtet	18
2.4.3 I etterkant av møtet	19
2.5 Oppsummering av teoretisk rammeverk	19
3. Metode	21
3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted	21
3.2 Forskningstilnærming, forskningsdesign og forskningsmetode	21
3.3 Case	22
3.3.1 Casebeskrivelser	22
3.3.2 Plattformen Teams	23
3.4 Datainnsamling	24
3.4.1 Utvalg	24
3.4.3 Observasjon	25
3.4.4 Intervjuguide	26
3.4.5 Intervjuprosessen	27
3.6 Vurdering av validitet og reliabilitet	29
3.7 Etske avveininger	31

4. Resultater	32
4.1 Interaksjon i digitale teammøter	32
4.1.1 Direkte faktorer som påvirker interaksjon	32
4.1.2 Indirekte faktorer som påvirker interaksjon	34
4.2 Fremme effektiv interaksjon i digitale teammøter	37
4.2.1 Samhandlingsplan	38
4.2.2 Opplæring av teknologi	40
4.2.3 Bygge relasjoner	42
4.2.4 Møtedeltakernes ansvar	44
4.2.5 Møtelederens ansvar	47
4.2.6 Informantenes motivasjon	50
4.3 Oppsummering av resultater	51
5. Diskusjon	53
5.1 Interaksjon i digitale teammøter	53
5.1.1 Direkte faktorer som påvirker interaksjon	53
5.1.2 Indirekte faktorer som påvirker interaksjon	54
5.2 Fremme effektiv interaksjon i digitale teammøter	56
5.2.1 Samhandlingsplan	56
5.2.2 Opplæring av teknologi	58
5.2.3 Bygge relasjoner	59
5.2.4 Møtedeltakernes ansvar	61
5.2.5 Møtelederens ansvar	62
5.3 Oppsummering av diskusjon	65
5.3.1 Hvordan kan interaksjon foregå i digitale teammøter	65
5.3.2 Hvordan kan effektiv interaksjon fremmes i digitale teammøter	66
6. Konklusjon	68
6.1 Begrensninger ved studien	70
6.2 Anbefalinger til videre forskning	70
7. Referanseliste	71
8. Vedlegg	74
Vedlegg 1: Intervjuguide møteleder	74
Vedlegg 2: Intervjuguide møtedeltaker	80
Vedlegg 3: Infoskriv og samtykkeskjema	86

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Da koronapandemien brøt ut i mars 2020, medførte det en tvungen overgang til bruk av hjemmekontor og digitale løsninger for samhandling i flere bransjer. Det innebar at nettmøter raskt ble et kjent konsept. I begynnelsen ble det sett på som en nødløsning, men etter hvert har det blitt tydelig at nettmøter medfører fordeler som reduserte reisekostnader og lavere miljøpåvirkning for organisasjoner, samt økt fleksibilitet og produktivitet for deres ansatte (Lindebald et al., 2015). Av den grunn kan det være ønskelig å benytte seg av nettmøter i større grad i fremtiden, hvilket betyr at dette er et veldig aktuelt tema.

Det er likevel viktig å påpeke at nettmøter ikke anses som en tilstrekkelig erstatning for fysiske møter da det oppleves annerledes av brukerne og medfører lavere interaksjon i møtene (O’Conaill et al., 1993). Når kommunikasjonen er interaktiv vil det være lettere å utvikle en felles forståelse av budskapet og dermed oppnå effektiv kommunikasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Det er derfor interessant og viktig å utforske hva konsekvensene av lavere interaksjon er og hvordan interaksjonen kan fremmes. Dette har vi gjort ved å ta utgangspunkt i teori og å samle inn data i form av observasjon og kvalitative intervjuer med informanter som besitter stor erfaring knyttet til bruken av nettmøter.

Å jobbe sammen på tvers av geografisk lokasjon er ikke et nytt fenomen og kommunikasjon over videokonferanser har vært mulig i flere tiår. Dermed eksisterer det allerede forskning knyttet til virtuelle team og nettmøter fra før. Vi anser det likevel som relevant å gjennomføre denne studien da oppslutningen av og mengden med nettmøter har økt betraktelig i løpet av de siste årene, og vil sannsynligvis bli brukt i større grad i fremtiden. Det har ført til at temaet er under kontinuerlig forandring hvor det stadig skjer utviklinger. I tillegg vil sannsynligvis bruken av nettmøter utspille seg annerledes i fremtiden enn det tidligere forskning har lagt til grunn. Med dette menes at nettmøter i større grad vil bli brukt av team som både jobber sammen fysisk og digitalt. Vår antagelse er at interaksjon i nettmøter for slike team til en viss grad skiller seg fra tidligere forskning. Dette vil sannsynligvis være tilfellet for flere team som begynte å jobbe virtuelt som en konsekvens av pandemien. Vi anser det derfor som interessant og viktig å forske mer på dette området, og håper at denne studien vil være med på å gi innsikt i hvordan digitale teammøter bør gjennomføres i fremtiden.

Datainnsamlingen er hentet fra fire team som jobber innenfor samme offentlig organisasjon. Teamene holder i stor grad på med administrativt arbeid og består av medlemmer med leder- eller mellomlederstillinger i organisasjonen. Det er fem medlemmer i hvert team og de møtes ukentlig eller månedlig for å holde hverandre oppdatert og komme frem til felles beslutninger. Under pandemien jobbet teamene fra hjemmekontoret og brukte digitale møteplattformer som hovedkommunikasjon. Det har gitt informantene betydelig erfaring knyttet til nettmøter og hvilke fordeler og utfordringer det medfører. Selv om teamene nå kan jobbe fra kontoret, meddeles det at nettmøter fortsatt brukes og vil bli brukt i fremtiden. Derfor var interessen hos organisasjonen stor da vi la frem vår problemstilling med mål om å finne ut av hvordan nettmøter kan forbedres.

1.2 Formål med oppgaven

På bakgrunn av tidligere forskning og teori om virtuelle team, møtevirksomhet og kommunikasjon er formålet med oppgaven å finne ut av hvordan interaksjon i nettmøter kan fremmes slik at nettmøter kan optimaliseres i fremtiden. For å svare på dette anser vi det som hensiktsmessig å først få en forståelse av hvordan interaksjon i nettmøter kan foregå. Vi ønsker derfor å undersøke følgende problemstilling:

Hvordan foregår interaksjon i digitale teammøter og hvordan kan effektiv interaksjon fremmes?

Med effektiv interaksjon menes at teamene oppnår formålet med møtene, samt at deltakerne bidrar aktivt og hensiktsmessig til diskusjonene. For å besvare problemstillingen vil vi ta utgangspunkt i våre informanternes erfaringer og tanker, samt tidligere funn og anbefalinger i litteraturen. Formålet med datainnsamlingen har vært å få innsikt i erfaringer og holdninger knyttet til interaksjon i nettmøter. Det betyr at studien ikke er generaliserbar til alle typer team, men vi vil likevel påstå at våre funn sannsynligvis er relevant for liknende team. Det vil si forholdsvis små team som kjenner hverandre fra tidligere og har jobbet virtuelt i en lenger periode. Vi har valgt å fokusere på teammøter da dette innebærer at de har jobbet sammen over lenger tid og utviklet relasjoner til hverandre, noe vi antar at påvirker interaksjonen i møtene og dermed funnene i studien.

1.3 Oppgavens struktur

Oppgaven deles inn seks kapitler, som utover dette kapitlet, består av teoretisk rammeverk, metode, resultat, diskusjon og konklusjon. Kapittel 2 tar for seg det teoretiske rammeverket studien baseres på. I kapittel 3 vil vi redegjør for valg av metode, datainnsamling, analyse av data, validitet, reliabilitet og etiske avveininger. Funnene fra datainnsamlingen vår vil bli presentert i kapittel 4 og i kapittel 5 vil de mest sentrale funnene bli diskutert og sammenlignet med relevant teori. Avsluttende kapittel bærer frem oppgavens konklusjon, begrensninger og anbefalinger til videre forskning.

2. Teoretisk rammeverk

Det teoretiske rammeverket består av tidligere forskning fra ulike fagfelt, herunder organisasjon, ledelse, psykologi og digitalisering. Vi anså det som hensiktsmessig å dele det teoretiske rammeverket inn i fire deler. I den første delen vil vi presentere teorier om team som gir avklaringer og grunnlaget for studien. I den andre delen vil vi se nærmere på kommunikasjon i team og hvordan kommunikasjon via videokonferanser kjennetegnes. Den tredje delen vil ta for seg møtevirksomhet, herunder formelle møter og nettmøter. I den siste delen presenteres ulike anbefalinger knyttet til nettmøter. Avslutningsvis vil det teoretiske rammeverket bli oppsummert.

2.1 Team

Fokuset på oppgaven er interaksjon i nettmøter og vi mener at møtets kontekst påvirker dette. For å studere konteksten har vi sett på ulike teorier om grupper i arbeidssammenheng. Dette refereres til som team eller arbeidsgrupper i litteraturen. Vi vil først se nærmere på definisjonen av team vi legger til grunn for denne oppgaven. Deretter vil vi flytte fokuset over på grupper som i stor grad jobber over nett. Slike grupper har fått betegnelsen virtuelle team og har fått økt fokus i litteraturen den senere tiden. Vi mener at teoriene om tradisjonelle team kan overføres til virtuelle team og vil ha betydning for forståelsen av konteksten til nettmøter.

2.1.1 Definisjon

I følge Guzzo og Dickson (1996) består en arbeidsgruppe av individer som blir ansett som en sosial enhet, hvor medlemmene er gjensidig avhengig på grunn av oppgavene de utfører sammen. Arbeidsgruppen er en del av et større system og utfører oppgaver på vegne av andre i systemet som kunder og kollegaer. Guzzo og Dickson (1996) anerkjenner at det finnes ulike definisjoner på team og arbeidsgruppe og at det kan være en forskjell mellom begrepene, men at forskjellen ikke er fundamental og at deres definisjon på arbeidsgruppe også vil gjelde for team. Parks og Sanna (1999) er enig i tilnærmingen til Guzzo og Dickson (1996), og mener at det er mest hensiktsmessig å ha en generell definisjon på arbeidsgruppe som også omfatter betydningen av begrepet team. Ved å ha en felles definisjon, mener Parks og Sanna (1999) at forskning som er gjort på team også vil være relevant for forskning om arbeidsgrupper.

I denne sammenhengen vil et eventuelt skille mellom team og arbeidsgruppe ikke være avgjørende, og vi legger derfor definisjonen over til grunn for oppgaven. På grunn av dette vil teorier om team også være gjeldende for arbeidsgrupper, og motsatt. I oppgaven vil vi bruke begrepet team.

2.1.2 Virtuelle team og virtualitet

På grunn av dagens teknologi trenger ikke mennesker å være i samme bygning for å jobbe sammen. De fleste team er fordelt på en eller annen måte, enten det er på andre siden av gangen eller et annet sted i verden (Siebdrat et al., 2009). Forskning viser at bare det å jobbe i ulike etasjer kan påvirke kvaliteten på samarbeidet og at samarbeid på avstand er vanskeligere enn samlokalisert arbeid (Siebdrat et al., 2009). Dette har medført en økning i forskning på, samt teorier om virtuelle team.

Thompson (2015, s. 360) definerer et virtuelt team som en gruppe mennesker som jobber sammen på tvers av tid og rom ved å bruke elektronisk informasjonsteknologi. Denne definisjonen legger vekt på to sentrale aspekter ved virtuelle team, hvorav den ene går ut på at teamet samhandler uavhengige av tid og sted og den andre omhandler at teamet bruker teknologi for å kommunisere. Kirkman og Mathieu (2005) mener derimot at fysisk distanse ikke bør være en forutsetning for å jobbe sammen virtuelt. Dette begrunnes i at team med fysisk nærhet ofte benytter seg av teknologiske virkemidler for å samhandle, samt at team som vurderer seg selv som virtuelle gjerne møtes i begynnelsen av teamarbeidet og deretter ved behov. Av den grunn mener Kirkman og Mathieu (2005) at det blir riktigere å vurdere graden av virtualitet i et team.

Virtualitet i team brukes for å beskrive i hvilken grad teammedlemmer bruker virtuelle verktøy til å koordinere og utføre teamprosesser, mengden informasjonsverdi som gis gjennom slike verktøy og synkroniteten av teammedlemmenes virtuelle interaksjon (Kirkman og Mathieu, 2005). Dette betyr at virtualiteten i et team vurderes som høyere, desto mer teamet bruker virtuelle verktøy som e-post og videokonferanse. Videre er virtualiteten høy dersom informasjonsverdien som blir gitt gjennom det virtuelle verktøyet er lav. Med det menes at team er mindre virtuelle dersom kommunikasjonskanalen som blir brukt ligner på ansikt til ansikt kommunikasjon. For eksempel vurderes team som mer virtuelle dersom de bruker e-post fordi informasjonsverdien som går gjennom e-post er lavt, mens team vurderes som mindre virtuelt dersom de bruker nettmøter da er likere ansikt til ansikt kommunikasjon. Til slutt vil

virtualiteten vurderes som høy dersom medlemmene kommuniserer asynkront. Det vil si at utvekslingene ikke foregår i sanntid, men med en tidsforsinkelse. Ved å se på virtualitet som et kontinuum mener Kirkman og Mathieu (2005) at man kan beskrive team på en bedre måte enn hvis man ser på tradisjonelle team og virtuelle team som to separate kategorier.

Virtuelle team kan være permanente eller satt sammen over kortere perioder for å utføre spesifikke oppgaver eller prosjekter (Thompson, 2015, s. 360). I nyere tid er det flere team som har blitt satt til å jobbe virtuelt på grunn av koronapandemien. I følge Rane (2021) skiller disse teamene seg fra andre virtuelle team. Slike team opplever som regel ikke problemer knyttet til tidsforskjeller, da de var samlokalisert før pandemien. I tillegg har ikke teamene blitt opprettet for spesifikke prosjekter, men heller for å fortsette sitt vanlige arbeid i en virtuell setting. Det innebærer at teamene kjenner hverandre og arbeidsoppgavene som skal utføres fra før. Til tross for dette kan den digitale plattformen føre til at samhandlingen oppleves annerledes og til tider utfordrende, noe vi kommer inn på senere i oppgaven.

Fra litteraturen ser vi at det finnes ulike måter et team kan jobbe på når det kommer til sted (ansikt-til-ansikt eller ved bruk av et virtuelt verktøy) og tid (samtid eller asynkront). I denne oppgaven vil vi fokusere på team som jobber til samme tid, men på ulike steder. Det innebærer at de kommuniserer ved å bruke videokonferanser. I tillegg er det viktig å være klar over at team som begynte å arbeide virtuelt som en konsekvens av pandemien skiller seg fra andre virtuelle team ved at de kjente hverandre fra før og har jobbet sammen fysisk.

2.2 Kommunikasjon

Kommunikasjon er en prosess der en person, gruppe eller organisasjon (sender) overfører informasjon og mening til andre (mottaker), hvor mottaker får en viss forståelse av budskapet (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s. 395). I en organisasjon har kommunikasjon flere kritiske funksjoner (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 278). Kommunikasjon skal blant annet formidle informasjon, legge grunnlaget for planlegging, utvikle strategi, koordinere atferd, bygge relasjoner, utvikle kultur og danne nettverk. Hvordan overføring av informasjon til andre forekommer avhenger av hvem mottakeren er, hvilke nonverbale signaler som brukes, om kommunikasjonen er formell eller uformell og hvilken kanal som blir brukt til å formidle budskapet. I denne delen skal vi derfor se nærmere på de ulike måtene kommunikasjon forekommer i team.

2.2.1 Kommunikasjon i team

Funn fra flere studier viser at effektiv kommunikasjon er positivt relatert til teamets prestasjoner (Marlow et al., 2018). Dette er fordi det gir teammedlemmene muligheten til å koordinere arbeidet, dele viktig informasjon om arbeidsoppgaver og oppklare eventuelle misforståelser (Marlow et al., 2018). Et vanlig mål på effektiv kommunikasjon er å vurdere kommunikasjonskvaliteten. Det vil si hvorvidt innholdet er klart, tydelig og forståelig (Marlow et al., 2017). For at kommunikasjon skal være effektiv må mottakeren oppfatte budskapet slik senderen hadde tenkt, samt at sender og mottaker må utvikle en felles forståelse av budskapet (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 281). Det er ikke mulig å oppnå absolutt objektivitet mellom avsenders og mottakers oppfatning fordi meningsinnholdet til informasjonen kan ha ulik betydning (Grenness, 1999, s. 24; Kaufmann og Kaufmann, 2009, s. 399). I tilfeller hvor meningen mellom sender og mottaker oppfattes ulikt, oppstår det kommunikasjonssvikt (Grenness, 1999, s. 24). Tydelig informasjon er derfor viktig da det gir teammedlemmene muligheten til å samle relevant og nødvendig informasjon til å fullføre en oppgave, samtidig som det minimerer forvirring (Marlow et al., 2018).

I tillegg til kommunikasjonskvaliteten blir forholdet mellom teamets kommunikasjon og prestasjon påvirket av teammedlemmenes relasjon og kommunikasjonskanalen som blir brukt (Marlow et al., 2018). Jo bedre et team kjenner hverandre, jo mer effektiv er kommunikasjonen og jo bedre presterer teamet (Marlow et al., 2018). Det er fordi de har lært å kjenne hverandres styrker og svakheter, og dermed hatt muligheten til å etablere en mer effektiv kommunikasjonsprosess. Team presterer og kommuniserer også bedre dersom de møtes fysisk. Det er fordi kommunikasjon gjennom virtuelle virkemidler har sine begrensninger (Marlow et al., 2018). Vi vil utdype dette ytterligere under 2.2.2.

2.2.1.1 Formell og uformell kommunikasjon

Kommunikasjon i team har ulik grad av formalitet avhengig av kommunikasjonskanal og kontekst (Kraut et al., 1990). Av natur er for eksempel telefon eller ansikt til ansikt samtaler mer interaktive enn e-post (Kraut et al., 1990). Møter preges i stor grad av formell kommunikasjon da deltakerne har avtalt når de skal snakke sammen og hva de skal snakke om før de møtes (Kraut et al., 1990). I tillegg er kommunikasjonen i møter ofte oppgaveorientert og språket som brukes er formelt (Kraut et al., 1990).

Uformell kommunikasjon planlegges derimot ikke på forhånd, og oppstår som oftest spontant (Kraut et al., 1990). Det kan for eksempel være småsnakk ved kaffemaskinen eller i kantina, men også når man går innom en kollegas kontor eller møter på noen i korridoren (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 296). Uformell kommunikasjon utgjør derfor den største delen av kommunikasjonen mellom teammedlemmer og forekommer hyppigst når kollegaer er i fysisk nærhet til hverandre (Kraut et al., 1990). Den uformelle kommunikasjonen er ofte relasjonsorientert, men kan også være arbeidsrettet (Kraut et al., 1990). På den måten bidrar den uformelle kommunikasjonen til å skape samhold mellom medlemmer i et team, samtidig som den brukes til å koordinere og utføre arbeidsoppgaver. Uformell kommunikasjon bidrar derfor til godt samarbeid mellom teammedlemmer og bør tilrettelegges for i team (Kraut et al., 1990).

2.2.1.2 Verbal og nonverbal kommunikasjon

Verbal og nonverbal kommunikasjon er to ulike former for kommunikasjon, men de er tilknyttet hverandre og vil sammen påvirke formidling og forståelse av et budskap (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s. 400). Det verbale språket handler essensielt om det som blir sagt, mens det nonverbale språket påvirker hvordan et budskap blir forstått (Grenness, 1999). I følge Grenness (1999) er effekten av nonverbale signaler på hvordan mennesker opplever en situasjon eller et budskap normalt større enn effekten av de verbale signalene, fordi de nonverbale signaler i større grad er bærer av budskapets emosjonelle innhold. Det nonverbale språket kan enten klargjøre eller forstyrre meningen i den verbale kommunikasjonen (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s. 405). Evnen til å tolke de nonverbale signalene er derfor avgjørende for effektiv kommunikasjon (Fielding, 2006, s. 119).

Nonverbal kommunikasjon er det som blir formidlet uten ord i form av opplevelser, holdninger og emosjoner (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s. 405). Denne formidlingen er ofte spontan og kan foregå både bevisst og ubevisst (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s. 405). Nonverbal kommunikasjon handler om kroppsspråk, paraspråk og andre nonverbale signaler som blir overført fra sender til mottaker i en kommunikasjonsprosess (Grenness, 1999, s. 171). Å være klar over de viktigste funksjonene til de ulike nonverbale signalene, er viktig for å forstå kommunikasjonsprosessen og for å bli bedre til å kommunisere (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s. 406). Disse funksjonene inkluderer bekreftelse eller avkreftelse av påstander ved å nikke eller riste på hodet, indikere motsigelse ved å slå i bordet, erstatte ord gjennom himling av øynene, utfylle det verbale språket ved å smile eller nikke og understreking av det verbale

budskapet ved å heve stemmen eller trampe i bakken (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s. 406). I tillegg kan det nonverbale språket brukes til å regulere verbal tale som for eksempel når man tildeler ordet i møter (Grenness, 1999, s. 176; Fielding, 2006, s. 124).

Kroppsspråket vårt tillegger betydning til budskapet gjennom kroppsholdning, ansiktsuttrykk og øyekontakt. Kroppsholdning formidler informasjon om hvor anspent eller avslappet en person er i forhold til andre (Grenness, 1999, s. 178). For eksempel kan foldede armer indikere sinne og sittestilling gir signaler om interesse eller desinteresse. Ulike ansiktsuttrykk som grimaser, øyekontakt, smil, rynking med pannen, løft av bryn og gjesp gir informasjon om menneskers emosjoner og dermed potensielle handlinger (Grenness, 1999, s. 179). Øyekontakt er spesielt viktig for tilbakemelding fordi det indikerer hvorvidt budskapet er forstått eller ikke. I tillegg øker selvtilliten til sender dersom mottaker ser på sender når vedkommende snakker (Fielding, 2006, s. 124). Øyekontakt og peking brukes også til å signalisere turtaking i samtalen, noe vi utdyper i kapittel 2.1.3 (Grenness, 1999, s. 176; Fielding, 2006, s. 124).

Paraspråk handler om måten vi snakker på (Grenness, 1999, s. 171). Dette inkluderer hvor raskt eller sakte, høyt eller lavt, hard eller mykt vi snakker (Fielding, 2006, s.122). For eksempel kan viktigheten av et ord eller en setning understrekes ved å legge trykk på ordet eller setningen (Grenness, 1999, s. 173). På den måten påvirkes betydningen av budskapet. I tillegg er tempo og pauser avgjørende for rytmen i samtalen, og en god rytme kan gjøre det enklere å akseptere et budskap (Grenness, 1999, s. 173). Å variere tempo i samtalen er viktig fordi monotoni senker oppmerksomheten radikalt. Å bruke paraspråket på en god måte, kan føre til et større engasjement som smitter over på mottakeren og bidrar til overføringen av budskapet (Grenness, 1999, s. 174).

2.2.1.3 Interaktiv kommunikasjon

Kommunikasjonsprosessen kan enten være enveis hvor senderen er aktiv og mottakeren er passiv, eller toveis hvor begge partene er aktive (Jacobsen og Thorsvik, 2015, s. 282; Fielding, 2006, s. 24). Toveiskommunikasjon er derfor en dynamisk prosess hvor partene bytter på å være sender og mottaker gjennom tilbakemeldingene de gir hverandre (Jacobsen og Thorsvik, 2015, s. 282). Når partene bytter på å ta ordet, er kommunikasjonen interaktiv (O’Conaill et al., 1993). Tilbakemeldingene partene gir hverandre kan forekomme verbalt eller nonverbalt og har ulike formål. For eksempel kan mottaker si “mhm” eller nikke bekreftende for å indikere at samtalen er på riktig spor, eller avbryte senderen for å ytre misforståelser eller uenigheter

(O’Conaill et al., 1993). På den måten kan sender bygge på mottakers forståelse og potensielle misforståelser mellom partene blir redusert (O’Conaill et al., 1993).

Vekslingen av ordet mellom sender og mottaker kalles turtaking, og for at samtalen skal være interaktiv må turtakingen være jevn og ikke ødelegge samtaleflyten (O’Conaill et al., 1993). For å sikre smidig turtaking brukes ofte nonverbale signaler (O’Conaill et al., 1993). Sender kan for eksempel bruke øyekontakt til å indikere at de snart er ferdig med å snakke, samtidig som at mottaker kan lene seg fremover eller bruke håndbevegelser for å signalisere at de ønsker å si noe. I formelle møter gir sender ofte ordet videre ved å navngi utvalgte eller stille direkte spørsmål. Dersom mottaker kan forutse når sender er ferdig med å snakke, blir overgangen jevn og pausen mellom turtaking kort (O’Conaill et al., 1993). I noen tilfeller oppstår det overlapp mellom sender og mottaker slik at overgangen ikke er smidig (O’Conaill et al., 1993).

2.2.2 Kommunikasjonskanaler

Organisasjoner deler informasjon for å redusere usikkerhet og tvetydighet (Daft og Lengel, 1986). Usikkerhet oppstår på grunn av manglende informasjon, og tvetydighet handler om hvorvidt informasjonen kan bli forstått eller tolket på forskjellige måter (Daft og Lengel, 1986). Å kommunisere vil redusere usikkerheten fordi man får tilgang på ny informasjon, men dersom tvetydigheten til den nye informasjonen er høy, er det en fare for at informasjon heller fører til forvirring og dermed økt usikkerhet (Daft og Lengel, 1986). For at kommunikasjonen skal være effektiv, vil det derfor være avgjørende at mottaker oppfatter budskapet slik sender hadde tenkt (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 281). Å velge riktig kommunikasjonskanal påvirker mottakers forståelse av budskapet og er derfor viktig å ta hensyn til (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 285).

Team kan kommunisere ansikt til ansikt, via videokonferanse, telefon, e-post eller andre skriftlige medier (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s. 399). I følge Daft og Lengel (1986) har kommunikasjonskanalene ulik evne til å bære informasjon. Dersom det er mulig å komme med umiddelbare tilbakemeldinger, observere både verbale og nonverbale signaler, tilpasse budskapet og variere språket i henhold til individer og situasjoner, har kanalen høy medierikhet (Daft og Lengel, 1986). Kanaler med høy medierikhet evner å redusere usikkerhet og tvetydighet, men det er ikke alltid kanaler med høy medierikhet er det beste valget. De ulike kanalene egner seg best for ulike typer budskap (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 285). I situasjoner hvor det er en enkel og standardisert informasjon som skal formidles, vil det være passende med en kanal som har lav medierikhet. For eksempel vil det være bedre å bruke e-

post for å opplyse om en kort beskjed, fremfor å kalle inn til møte da det sparer tid og ressurser. På den andre siden kan det hende at viktig informasjon uteblir dersom en kanal med lav medierikhet brukes i en situasjon hvor det egentlig er behov for å bruke en kanal med høy medierikhet (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 285).

Ansikt til ansikt kommunikasjon er kanalen med høyest medierikhet fordi det er mulig å komme med raske tilbakemeldinger, slik at tolkninger kan avklares og partene kan komme til en felles forståelse av informasjonen. I tillegg sendes det flere signaler samtidig via kroppsspråk og tonefall, som bidrar til mottakers forståelse av informasjonen. Videre kan informasjonen uttrykkes med et naturlig språk og tilpasses personen man snakker til (Daft og Lengel, 1986). E-post og andre skriftlige medier har derimot en lav medierikhet fordi det tar lang tid med tilbakemeldinger, samt at det ikke sendes visuelle signaler. I tillegg er det ofte et formelt oppsett på hvordan informasjonen skal formidles, slik at det ikke er mulig å personalisere budskapet og variere språket (Daft og Lengel, 1986). Derfor vil ansikt til ansikt kommunikasjon være mer passende enn e-post i situasjoner hvor usikkerheten og tvetydigheten er høy.

I tillegg til den objektive vurderingen av kommunikasjonskanaler som er presentert over, kan en kommunikasjonskanal vurderes etter individuell subjektiv oppfatning (Carlson, 1995). Det vil si at sosial påvirkning og individenes egne erfaringer også påvirker hvorvidt kommunikasjonen oppleves som effektiv. Sosial påvirkning handler om andres meninger om kanalene og hvordan dette påvirker egne oppfatninger (Carlson og Zmud, 1999). Dersom flere på kontoret syns at e-post er en vanskelig kanal å bruke, vil det mest sannsynlig smitte over på egen oppfatning av kanalen og føre til at vedkommende også opplever e-post som vanskelig. Personlige erfaringer handler om erfaringene knyttet til kanalen, kommunikasjonspartnere og samtaletema (Carlson og Zmud, 1999). Jo mer erfaring man har på disse punktene, jo høyere oppleves medierikheten til kommunikasjonskanalen.

Til slutt kan effekten av kommunikasjonskanalene vurderes etter grad av sosial tilstedeværelse. Det vil si hvorvidt partene føler hverandres tilstedeværelse og hvor involvert motparten er i kommunikasjonsutvekslingen (Short et al., 1976, s. 65). For å sikre effektiv kommunikasjon, må følelsen av sosial tilstedeværelse passe med følelsen av sosial tilstedeværelse som kreves for å løse oppgaven (Short et al., 1976, s. 65). Hvis oppgaven for eksempel er å overtale eller komme til enighet i situasjoner hvor man har ulike utgangspunkt, kreves det høy følelse av

sosial tilstedeværelse for at kommunikasjonen skal være effektiv. Det er derimot ikke behov for høy følelse av sosial tilstedeværelse dersom man for eksempel skal gi en beskjed. I slike tilfeller vil det være mer passende med en kanal som gir lavere følelse av sosial tilstedeværelse. Rike mediekkanaler, som ansikt til ansikt, bærer mye informasjon og bidrar dermed til økt følelse av sosial tilstedeværelse (Short et al., 1976, s. 67).

2.2.2.1 Videokonferanse som kommunikasjonskanal

Videokonferanser er et digitalt kommunikasjonsverktøy som brukes til å arrangere digitale møter mellom teammedlemmer. Slike nettmøter gjør det mulig for deltakerne å snakke i sanntid, samtidig som deltakerne ser hverandre uten at de fysisk er på samme plass (Rockmann og Northcraft, 2008). Ifølge medierikhetsteorien vil videokonferanser ha høy medierikhet da det er flere av fordelene ved ansikt til ansikt kommunikasjon også er gjeldene for videokonferanser (Kydd og Ferry, 1994; Kirkman og Mathieu 2005; Fullwood, 2005). Til tross for dette oppleves videokonferanser annerledes av brukerne da det er vanskeligere å observere nonverbale signaler og føles mindre naturlig med uformelle samtaler (Kirkman og Mathieu 2005; Kydd og Ferry, 1994; Fullwood, 2005; O’Conaill et al, 1993; Marlow et al., 2018; Rockmann og Northcraft, 2008; Virolainen, 2011)

En av årsakene til at videokonferanser oppleves annerledes er teknologien i seg selv (Kydd og Ferry, 1994). Det kan ta lang tid å koble seg opp og dersom internettforbindelsen er dårlig kan det oppstå problemer med tilgangen underveis. Videokonferanser tillater som regel kun at noen få bilder vises av gangen, slik at det ikke er mulig å se alle deltakerne samtidig. I tillegg kan bilde av deltakerne fryse, og lyden kan henge seg opp midt i en samtale. Skurrete eller hakkete lyd kan gjøre det vanskelig å få med seg hva som blir sagt. I tillegg medfører teknologien unaturlige forsinkelser i samtalen som kan føre til at deltakere snakker i munnen på hverandre eller opplever samtaleflyten som dårlig (Kydd og Ferry, 1994; Fullwood, 2005). Til tross for at forsinkelsene er små, kan møtedeltakerne være sensitive til at reaksjoner og tilbakemeldinger tar lenger tid enn vanlig (Kydd og Ferry, 1994).

Selv om kvaliteten på videokonferansen er god, vil teknologien føre til at noen nonverbale signaler uteblir helt eller blir mer utydelig enn de ville vært ansikt til ansikt (Fullwood, 2005; O’Conaill et al, 1993; Marlow et al., 2018; Rockmann og Northcraft, 2008). For eksempel kan plasseringen av kameraet føre til at deltakerne ikke har øyekontakt. Øyekontakt er en indikator på mellommenneskelige holdninger og affeksjoner. Når individer ser andre steder kan det

derfor virke som at vedkommende ikke følger med, eller er uinteressert og unnvikende (Fullwood, 2005). Øyekontakt er også et virkemiddel for å signalisere turtaking i møter (O’Conaill et al., 1993). Mangel på øyekontakt kan gjøre det vanskelig å vite når det er naturlig å ta ordet eller når andre ønsker å overta ordet. Det kan føre til avbrytelser og overlappende samtaler (O’Conaill et al., 1993).

Nikking eller risting på hodet er kroppspråk som indikerer bekreftelse eller avkreftelse (Marlow et al., 2018; Kaufmann og Kaufmann, 2009). Underveis i møter blir hodebevegelser ofte brukt for å vise at man er enig i det taleren sier eller for å markere at man er uenig. Teknologien gjør at det ikke alltid er mulig å se alle personene i møtet på samme tid, eller at bildene er så små at det er vanskelig å se de andre deltakernes potensielle hodebevegelser. Teknologien gjør det også vanskelig å komme med muntlige bekreftende tilbakemeldinger som “mhm” og “ja” (O’Conaill et al., 1993). Uten hodebevegelser og tilbakemeldinger er det vanskelig å skjønne om beskjeder blir forstått (Marlow et al., 2018). I tillegg kan teknologien virke som et hinder for å bryte inn med spørsmål eller oppklaringer, noe som potensielt reduserer kommunikasjonskvaliteten (Lindeblad et al., 2016; O’Conaill et al., 1993).

Manglende nonverbale signaler, gjør at videokonferanser er dårligere til å formidle følelser og kontroversielle budskap, samtidig som kommunikasjonen føles mindre “menneskelig” (Kydd og Ferry, 1994; Rockmann og Northcraft, 2008; Fullwood, 2005). Det fører til at det er vanskeligere med uformell kommunikasjon gjennom videokonferanser, og at samtalene er mer oppgaveorienterte (Virolainen, 2011; Rockmann og Northcraft, 2008). Derfor vil det ta lenger tid for møtedeltakerne å utvikle gode relasjoner hvis de jobber virtuelt (Rockmann og Northcraft, 2008).

2.3 Møter

Et formelt møte er når to eller flere personer kommer sammen til et forhåndsbestemt tidspunkt og sted for å løse problemer eller ta avgjørelser (Leblanc og Nosik, 2019). Møter er en plattform hvor teammedlemmer genererer ideer, oppdager og løser problemer, fordeler og utfører arbeidsoppgaver, kommuniserer og søker rådgivning, overvåker prestasjoner og forbedrer mellommenneskelige relasjoner (Leblanc og Nosik, 2019). Formelle møter skiller seg fra uformelle møter ved at de følger spesifikke regler og prosedyrer i forkant, underveis og i etterkant av møtet (Fielding, 2006, s. 85). I denne delen skal vi se nærmere på kjennetegnene ved formelle møter og hvordan nettmøter er forskjellig fra tradisjonelle fysiske møter.

2.3.1 Formelle møter

Formelle møter kjennetegnes ved at de har spesifikke formål og planlegges i forkant. I tillegg har møtedeltakerne ulike roller, samtalen reguleres på en spesiell måte og temaet for samtalen er avklart på forhånd (Boden, 1994; Svennevig, 2012; Leblanc og Nosik, 2019). Planleggingen utføres vanligvis av en oppnevnt eller selvvalgt møteleder (Svennevig, 2012; Leblanc og Nosik, 2019). Møteleder har ansvar for å sende ut møteinnkalling til relevante møtedeltakere med informasjon om hvor og når møtet skal avholdes, samt en agenda over hvilke saker som skal behandles i løpet av møtet (Svennevig, 2012; Leblanc og Nosik, 2019). I agendaen er det vanlig å avklare hvem som har ansvar for å presentere de ulike sakene, samt en beskrivelse av alle sakene og et estimat på hvor lang tid som skal brukes til å behandle sakene. Møtedeltakerne bruker agendaen til å forberede seg før møtet slik at de kan bidra mer effektivt, samt at det gir dem muligheten til å komme med innspill dersom noe bør legges til eller tas bort (Svennevig, 2012; Leblanc og Nosik, 2019).

Møtelederen har også ansvaret for å lede møte (Leblanc og Nosik, 2019). Det innebærer å sikre fremdrift av møtet i henhold til agendaen og å regulere samtalen (Svennevig, 2012). Møter har et eget system for taleutveksling med normer og regler for turtakning som skiller seg fra språket som blir brukt før og etter et møte (Boden, 1994). Dette går ut på at en og en person snakker av gangen i en spesifikk rekkefølge (Boden, 1994). Det er møtelederen som har ansvar for å tildele ordet, sørge for smidige overganger mellom turtakerne og velge neste taler (Boden, 1994, s. 99; Svennevig, 2012). Møtedeltakere kan indikere at de ønsker å si noe ved å bruke nonverbale signaler, som å rekke opp hånden eller å få blikkontakt med møteleder (Svennevig, 2012). Selv om møtelederen har ansvaret for å fordele ordet, hender det at møtedeltakerne tar ordet uten at de har fått det tildelt. Så lenge dette foregår uten problemer og konflikter, vil møteleder tillatte selvvalgt turtaking (Svennevig, 2012).

2.3.2 Nettmøter

Nettmøter er når møtedeltakerne kommuniserer og samhandler med hverandre ved hjelp av digitale løsninger, som video- eller telefonkonferanser (Lindeblad et al., 2016). Derfor vil kommunikasjonen i nettmøter, preges av de samme kjennetegnene som videokonferanser. Det innebærer at kommunikasjonen i nettmøter oppleves forskjellig fra tradisjonelle fysiske møter fordi den fysiske kontakten mellom mennesker forsvinner og de nonverbale signalene kan være vanskeligere å observere (Fullwood, 2005; O’Conaill et al, 1993; Marlow et al., 2018;

Rockmann og Northcraft, 2008). I dette avsnittet vil vi derfor se nærmere på hvilke konsekvenser disse kjennetegnene har for nettmøter.

En konsekvens av dette er at nettmøter i større grad er oppgaveorientert fremfor relasjonsorientert (Virolainen, 2011; Rockmann og Northcraft, 2008). Det betyr at samtalene i stor grad omhandler arbeidsoppgaver, mens småprat blir sett på som upassende (Lindeblad et al., 2016). Noen mener at nettmøter er mer effektive på grunn av dette, men andre mener at det øker risikoen for misforståelser og opplever nettmøter som mindre effektive (Lindeblad et al., 2016).

I nettmøter bruker sender lenger tid på å snakke enn de ville gjort i fysiske møter (O'Conaill et al., 1993). Det kommer av at nonverbale signaler er mindre tydelige i nettmøter og at det derfor er vanskeligere å vite om budskapet blir forstått. Det kan føre til at sender forsøker å klargjøre eller gjenta poenget for å sikre at lytteren ikke har misforstått. På den måten utdyper man mer enn nødvendig og kommer med overflødig informasjon, slik at deltakerne snakker lenger uten at det er hensiktsmessig (O'Conaill et al., 1993). Dette blir forsterket ved at utydelig nonverbale signaler gjør det vanskeligere for mottaker å avbryte senderen for å stille spørsmål eller komme med tilbakemeldinger (Lindeblad et al., 2016; O'Conaill et al., 1993).

Taletiden i nettmøter er også lenger fordi det er utfordrende å bytte taler (O'Conaill et al., 1993). Nonverbale signaler brukes til å signalisere turtaking, men i nettmøter kan det være vanskelig å avgjøre når det passer å ta ordet (O'Conaill et al., 1993). Dette reduserer antall utvekslinger frem og tilbake mellom møtedeltakerne og fører til at det er færre som tar ordet i nettmøter kontra i fysiske møter (O'Conaill et al., 1993). For å gjøre overlevering av ordet enklere, er det vanligere å formelt tildele ordet i nettmøter. Det vil si å gi ordet videre ved å bruke direkte tiltale eller ved å stille spørsmål (O'Conaill et al., 1993).

En annen ting som preger nettmøter, er multitasking. Det vil si at man gjør flere ting samtidig eller i rask rekkefølge (Cao et al., 2021). Dette kan enten være ting som er relatert til møtet som ved å ta notater underveis, eller urelatert til møtet som ved å svare på eposter (Cao et al., 2021). Multitasking er vanlig atferd i nettmøter og forekommer oftere enn ved fysiske møter (Cao et al., 2021; Lyons et al., 2010). Dette kommer av at risikoen for å bli oppdaget er lavere (Cao et al., 2021) og fordi det er lettere å bli distraherert når man sitter foran en skjerm (Fosslien og Duffy, 2020).

Multitasking kan både ha positive og negative konsekvenser. Det blir sett på som positivt i situasjoner hvor møtedeltakere bruker det til å innhente informasjon som er nødvendig for å fylle kunnskapshull eller dersom det gjøres i perioder av møtet som er mindre relevant (Lyons et al., 2010; Cao et al., 2021). På den andre siden er det vanskeligere å følge med på møtet når man holder på med andre ting, samtidig som forholdet til de andre møtedeltakerne kan bli negativt påvirket (Cao et al., 2021). Det er fordi multitasking kan bli sett på som respektløst, upassende og uhøflig (Cao et al., 2021). I tillegg kan multitasking føre til økt følelse av utmattelse (Cao et al., 2021). Å bli utmattet av nettmøter forekommer fordi man ikke er vant til mangelen på nonverbale signaler, langvarig øyekontakt eller overbelastning av ansikter (Kavanagh et al., 2021). Med dette menes at ansiktene er nærmere enn de er i fysiske møter fordi de er på en skjerm som står med kort avstand. Dette fører til at man blir mer sliten av nettmøter, enn man blir av fysiske møter (Kavanagh et al., 2021; Fosslie og Duffy, 2020).

2.4 Forberedelser og gjennomføring av nettmøter

Som vi ser i kapitlene over, kan det være utfordringer knyttet til nettmøter. I denne delen skal vi derfor se nærmere på hvordan sikre et godt nettmøte. For å få høyest mulig utbytte av nettmøter er det ting man må tenke på i forkant, underveis og i etterkant av møtet (Thompson, 2015, s. 366). Vi har derfor delt inn dette kapitlet på tilsvarende måte.

2.4.1 Før møtet

Aktiviteter som bør gjøres før et møte, kan deles inn i hva som bør gjøres før hvert enkelt møte og hva som bør gjøres i oppstartsfasen til et team. Som vi har sett tidligere er kommunikasjon positivt relatert til teamets prestasjoner, og kommunikasjonen er effektiv dersom sender og mottaker får en felles forståelse av budskapet (Marlow et al., 2018; Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 281). Dette innebærer å tolke de ulike nonverbale signalene som sendes mellom partene (Fielding, 2006, s. 119). Å lære å kjenne hverandres styrker og svakheter bidrar til en mer effektiv kommunikasjonsprosess, da det gir kunnskap om hverandres kommunikasjonsstiler (Marlow et al., 2018; Allison et al., 2015). Relasjonsbygging er derfor grunnleggende for åpen og effektiv kommunikasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2013; Grenness, 1999).

Tidligere i denne oppgaven har vi sett at uformell kommunikasjon ofte er relasjonsorientert og bidrar til å skape samhold mellom medlemmer i et team (Kraut et al., 1990). Vi har også sett

at det kan være utfordrende med uformell kommunikasjon over nett (Virolainen, 2011). Derfor anbefales det å ha et innledende fysisk møte i oppstartsfasen til teamet, samt at teamene bør møtes fysisk ved behov (Thompson, 2015, s. 364; Allison et al., 2015; Kydd og Ferry, 1994). Relasjoner skapes raskere ved ansikt til ansikt kommunikasjon (Thompson, 2015, s. 364; Allison et al., 2015; Marlow et al., 2017). Teamene som gjennomfører innledende fysiske møter, utvikler derfor relasjoner raskere enn de som ikke møtes på forhånd (Thompson, 2015, s. 364; Fullwood, 2005). Et fysisk møte vil også øke følelsen av psykologisk trygghet i et team. Psykologisk trygghet er en tilstand der mennesker føler at de kan stille spørsmål, og uttrykke bekymringer og ideer uten frykten for å bli avvist eller få personlige konsekvenser (Thompson, 2015, s. 137; Edmondson og Daley, 2020). Team presterer bedre dersom ledere fremmer et psykologisk trygt miljø fordi det gjør at møtedeltakerne tør å delta i møtet og øker dermed deltakelsen (Newman og Ford, 2021).

I oppstartsfasen til teamet bør de også bli enig om hvordan de skal jobbe sammen (Mofoss et al., 2012). En slik plan kalles en samhandlingsplan og i den bør teammedlemmene blant annet avklare roller og ansvar, samt normer og regler for deltakelse i nettmøter (Mofoss et al., 2012). Det vil bidra til at deltakerne blir trygge i sine roller og får økt forståelse for hverandres ansvarsområder slik at det blir enklere å koordinere arbeidet (Mofoss et al., 2012). Normer er delte forventninger som guider atferd i team (Thompson, 2015, s. 46). Det kan i tillegg være hensiktsmessig å utarbeide regler for ønskelig atferd i møter da fører til god samhandling og dermed mer effektive møter (Mofoss et al., 2012). Dette trenger ikke å være skrevne regler, da en samtale også vil medføre økt forståelse for hva som er ønskelig atferd. Teamet bør blant annet bli enig om hvem som skal påta seg rollen møteleder, samt hvilke forventninger de har knyttet til punktlig oppmøte, aktiv deltakelse, avbrytelse av andre, konfliktløsning, telefonbruk o.l. (Mofoss et al., 2012; Leblanc og Nosik, 2019).

For å sikre effektive nettmøter, er det essensielt at teamet blir kjent med teknologien som skal brukes (Thompson, 2015, s. 366). Deltakere som mangler erfaringer med teknologien, kan føle seg engstelig når det kommer til å delta i nettmøter (Fullwood, 2005). Mangel på opplæring kan dermed hemme deltakelse, noe som igjen vil ha konsekvenser for teamets prestasjoner. Det er derfor viktig at det blir satt av god tid til å få teknologien til å fungere, samt at det blir gitt rikelig med opplæring i oppstartsfasen (Mittleman et al., 2000). I tillegg er det viktig at møteledere er oppdatert på teknologien som brukes for å tilrettelegge for nettmøter og får

opplæring i hvordan det er å fasilitere nettmøter (Duarte og Synder, 2006). Over tid vil det bli enklere for deltakerne å bruke teknologien (Mittleman et al., 2000).

Det kan være vanskeligere å følge møteprosessen over nett, så for å gjøre dette enklere bør nettmøtene planlegges i større grad enn fysiske møter (Mittleman et al., 2000). Det inkluderer at tid og sted bør avklares, agendaen må lages og sendes ut og de som skal forberede noe til møtet må få beskjed om det (Fielding, 2006, s. 86-87). Møtelederen må sikre at alle har fått agenda og forstår den (Fielding, 2006, s. 86). Videre har deltakerne ansvar for å foreta hensiktsmessig og tilstrekkelig forberedelser i forkant av møtet, slik at de har grunnlaget til å delta aktivt (Svennevig, 2012; Leblanc og Nosik, 2019)

2.4.2 Underveis i møtet

De største utfordringene ved nettmøter er knyttet til kommunikasjon, da den er annerledes enn man er vant til ved fysiske møter (Rane, 2021). Som vi har sett tidligere i kapittelet vil dette være knyttet til verbale og nonverbale signaler som signaliserer turtaking og forståelse. Dette kan for eksempel være å si “ja” eller nikke med hodet. Rollen som møteleder vil derfor være avgjørende for møtets utfall (Svennevig, 2012; Mittleman et al., 2000). I litteraturen brukes begrepene møteleder, møtefasilitator og “the chair” om hverandre, men definisjonene og arbeidsoppgavene har tilsvarende beskrivelser.

Før møtet begynner har møteleder ansvar for å planlegge og informere deltakerne om møtets tidsplan, herunder hvor lang tid som skal brukes på å diskutere de ulike sakene på agendaen, når det er mulig å komme med spørsmål eller innvendinger og når pausene i møtet er tiltenkt (Mittleman et al., 2000). Underveis i møtet er det møteleder som administrerer interaksjonen og sikrer fremdrift i henhold til møteagendaen (Svennevig, 2012). Møtelederen har ansvar for å tildele ordet og inkludere alle deltakerne (Svennevig, 2012). I tillegg må møtelederen hindre uønsket adferd i møtene (Fielding, 2006, s. 86), og sørge for at samtalen holdes på riktig spor (Svennevig, 2012). Ved slutten av møtet bør møteleder oppsummere diskusjonen, gjenta beslutningene som var tatt og minne om oppgaver som skal gjøres fremover (LeBlanc og Nosik, 2019).

Å være møteleder for nettmøter kan være mer utfordrende enn ved fysiske møter (Newman og Ford, 2021). Møtelederen må i større grad inkludere deltakerne, samt initiere til økt interaksjon og samhandling. Dette kan for eksempel gjøres ved å identifisere deltakere verbalt. Det kan

være vanskeligere å ta beslutninger i nettmøter og møtelederen bør derfor ha god struktur på diskusjonene med jevnlig kontroll underveis (Mittleman et al., 2000). Dette vil bidra til å øke interaksjonen i nettmøter, men deltakerne har også ansvar for å delta aktivt (Leblanc og Nosik, 2019). Folk er forskjellige i sin kommunikasjon. Noen er utadvendte og andre er innadvendte, noe som kan forklare forskjellen på den snakkesalige og den tause (Grenness, 1999). Personlighetstrekk er derfor også med på å påvirke hvor aktiv deltakeren er i et møte.

2.4.3 I etterkant av møtet

Etter møte skal referatet ferdigstilles og sendes til deltakere, samt sikre at oppfølgingsaktiviteter er delegert (Thompson, 2015, s. 366). I den forbindelse bør møtelederen kontakte møtedeltakerne for å forsikre seg om at alle har forstått arbeidsoppgavene sine (Thompson, 2015, s. 366). Møtereferatet bør som et minimum inneholde handlingspunkter og neste trinn, inkludert forfallsdatoer og ansvarlige parter. Det kan også være lurt å få tilbakemeldinger fra deltakerne i etterkant av et møte, slik at det kan bli foretatt forbedringer til fremtidige møter, og gjøre møtene mer produktive (LeBlanc og Nosik, 2019).

2.5 Oppsummering av teoretisk rammeverk

I dette kapittelet har vi fått forståelse om hvordan virtuelle team kommuniserer gjennom nettmøter. Effektiv kommunikasjon innebærer at sender og mottaker utvikler en felles forståelse av budskapet. Dette blir påvirket av verbalt språk, nonverbale signaler, relasjonen mellom partene og kommunikasjonskanalen. Verbale og nonverbale tilbakemeldinger fører til at kommunikasjonen er interaktiv. Hensikten med tilbakemeldingene er å formidle og gi forståelse av et budskap, samt å signalisere turtaking. Uformelle samtaler er med på å danne relasjoner, som er viktig for at partene skal bli trygge på hverandre og utvikle en forståelse for hverandres kommunikasjonsmønstre. Det vil gjøre det lettere å komme frem til en felles forståelse av budskapet. Kommunikasjonskanalen vil påvirke hvorvidt det er mulig med tilbakemeldinger og avgjøre graden av formalitet som anses som passende.

Kommunikasjon gjennom nettmøter vil være annerledes enn ansikt til ansikt kommunikasjon. Det kommer av at det sendes færre tilbakemeldinger og at det anses som mindre passende med uformell kommunikasjon. I tillegg vil nettmøter preges av at det er lettere å bli distraheret og dermed føre til økt bruk av multitasking som forekommer i løpet av møtet. Det fører til at deltakerne er mindre til stede i møtene, samt at det kan gjøre deltakerne utmattet. Basert på dette kan det tenkes at det er flere faktorer som påvirker interaksjonen i nettmøter.

Fra litteraturen kommer det frem ulike anbefalinger som er hensiktsmessig å gjøre for virtuelt team, samt hvordan nettmøter bør gjennomføres. Før et team begynner med nettmøter vil utarbeidelse av en samhandlingsplan, opplæring av teknologien og utvikling av relasjoner være fordelaktig. Deretter vil møteleder og møtedeltakerne ha ansvar for forberedelser av møter, samt at møteleder må regulere samtalen og deltakerne må delta aktivt i møtene.

3. Metode

I denne studien har vi samlet inn data fra fire team som jobber i den samme offentlige organisasjonen. Dette er en kvalitativ casestudie hvor vi har gjennomført en observasjon og elleve intervjuer. I dette kapitlet skal vi redegjøre for metodiske valg og gjennomgå sentrale elementer med bakgrunn i relevant teori. Vi vil først reflektere rundt vitenskapsteoretisk ståsted, før vi beskriver hvilke valg vi har foretatt oss ved tilnærming, design og metode, samt presentere caseteamene og analyseenhetene. Deretter skal vi redegjøre for datainnsamlingen ved å beskrive utvalget, observasjonen, intervjuguider og intervjuer. Videre vil fremgangsmåten for analysering av data gjennomgås, før vi til slutt diskuterer datakvaliteten for datainnsamlingen og etiske avveininger.

3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Vitenskapsteoretisk ståsted har betydning for valg av forskningsspørsmål og dermed innvirkning på valg av forskningsmetode (Bell et al., 2019, s. 5). Vår forskning er basert på våre oppfatninger av det som eksisterer og hvordan vi kan skaffe oss ny kunnskap om dette. I denne oppgaven antar vi at virkeligheten er et resultat av interaksjon mellom individer og legger dermed en konstruktiv ontologisk posisjon til grunn (Bell et al., 2019, s. 27). Videre vil vi bruke tolkning til å tilegne oss ny kunnskap, som betyr at vi har et fortolkende epistemologisk perspektiv (Bell et al., 2019, s. 29).

3.2 Forskningstilnærming, forskningsdesign og forskningsmetode

I studien vår ønsker vi å forstå hvordan interaksjon kan foregå i digitale teammøter og hvordan effektiv interaksjon kan fremmes. Det eksisterer teorier knyttet til virtuelle team og nettmøter fra før, men behovet for en rask omstilling til bruk av nettmøter grunnet koronapandemien har ført til at temaet er under kontinuerlig forandring og at det stadig skjer utviklinger innenfor området. På grunn av dette anser vi det som hensiktsmessig å følge en abduktiv forskningstilnærming i denne masteroppgaven. Det vil si at vi vil samle inn empirisk data basert på eksisterende teori for å tilegne oss ytterligere kunnskap om temaet med mål om teoriutvikling (Bell et al., 2019, s. 23).

Videre vil formålet med problemstillingen være avgjørende for valg av forskningsdesign og forskningsmetode (Bell et al., 2019, s. 9). Vi har begrenset kunnskap om interaksjon i nettmøter fra før, og ser det derfor som hensiktsmessig å følge et eksplorativt forskningsdesign

(Johannessen et al., 2011, s. 62). Ved et slikt design er det fordelaktig å følge kvalitativ forskningsmetode for innsamling og analyse av data (Johannessen et al., 2011, s. 36). Det er fordi metoden er hensiktsmessig å bruke i situasjoner hvor man ikke vet mye om et fenomen fra før. Dette vil gi oss økt forståelse av hvordan ulike team interagerer i nettmøter. Kvalitativ metode involverer færre informanter, noe vi ser er passende ettersom at oppgaven har en kort tidshorisont.

3.3 Case

Vi ønsker å studere interaksjon i nettmøter i en virkelig setting og ser det derfor som fordelaktig å gjennomføre en casestudie. På den måten kan vi samle inn mye informasjon om fenomenet, men informasjonen vil være tid- og stedsavhengig (Johannessen et al., 2011, s. 92). Vi mener at det er hensiktsmessig å gjennomføre en casestudie da det gir oss muligheten til å se hvordan interaksjon i nettmøter utspiller seg i praksis slik at vi kan få en dypere forståelse av fenomenet. For å besvare problemstillingen ser vi det som passende å gjennomføre en flercasestudie med flere analyseenheter da det vil gi oss muligheten til å sammenligne data gjennom analyse og dermed få et sterkere grunnlag for forskningen (Johannessen et al., 2011, s. 92).

3.3.1 Casebeskrivelser

Casene vi har undersøkt er fire ulike team og analyseenhetene består av en teamleder og to teammedlemmer per team. Teamene jobber ved en større offentlig organisasjon hvor medlemmene besitter leder- eller mellomlederstillinger. Deres arbeid er i stor grad administrativt, og teamene møtes ukentlig eller månedlig for å holde hverandre oppdatert og komme frem til felles beslutninger. I løpet av pandemien har teamene hovedsakelig arbeidet fra hjemmekontor, og møtevirksomheten har foregått over nett gjennom kommunikasjons- og samarbeidsplattformen Teams. Møtevarigheten er vanligvis fra en til to timer, men kan være lenger ved behov. Vi vil beskrive møteplattformen Teams i 3.3.2.

Hvert team består av fem personer hvor teamlederne har ansvar for å lede møtene, og vil bli referert til som møteleder i denne oppgaven. Resterende medlemmer er deltakere i møtene, og vil bli referert til som møtedeltaker. Noen av teamene jobbet sammen før pandemien, mens andre kun har jobbet sammen digitalt. De som har vært i team sammen før pandemien har vi gitt betegnelsen etablerte, mens de som ble en del av teamet under pandemien kaller vi nykommere. Vi anser dette som en betydningsfull faktor da det ifølge teorien vil være lettere å bygge relasjoner ved fysisk nærhet og team med gode relasjoner presterer bedre (Thompson,

2015; Marlow et al., 2018). Derfor vil det også være interessant å se på om teammedlemmene ble medlem av teamet mens de jobbet fysisk eller om de har blitt med i løpet av perioden med nettmøter. Dette kan også påvirke hvor godt de kjenner hverandre og hvor komfortable de er i møtene sammen. I tillegg har medlemmene i noen av teamene like ansvarsområder, mens andre har ulike. Vi anser dette som interessant da det kan påvirke interaksjonen i møtene, medlemmenes bidrag og utspillet av diskusjoner. Vi vil gi en beskrivelse av teamene og informantene i tabell 1.

Team 1	Antall møter: 1 i uken Faglig bakgrunn: Tverrfaglig Etablert: under pandemien	Møteleder 1: Kvinne, nykommer Møtedeltaker 1.1: Mann, nykommer Møtedeltaker 1.2: Kvinne, nykommer
Team 2	Antall møter: 1 i måneden Faglig bakgrunn: Likeartet Etablert: før pandemien	Møteleder 2: Kvinne, etablert Møtedeltaker 2.1: Mann, nykommer Møtedeltaker 2.2: Kvinne, etablert
Team 3	Antall møter: 1 i uken Faglig bakgrunn: Likeartet Etablert: før pandemien	Møteleder 3: Kvinne, etablert Møtedeltaker 3.1: Mann, nykommer Møtedeltaker 3.2: Kvinne, etablert
Team 4	Antall møter: 1 i uken Faglig bakgrunn: Tverrfaglig Etablert: før pandemien	Møteleder 4: Mann, etablert Møtedeltaker 4.1: Mann, nykommer Møtedeltaker 4.2: Kvinne, etablert

Tabell 1: Presentasjon av team og informanter

3.3.2 Plattformene Teams

Teams er en nettbasert samhandlingsplattform hvor det blant annet er mulig å kommunisere gjennom video. Denne måten å kommunisere på vil bli referert til som videokonferanse eller nettmøte i denne studien. Det er denne kommunikasjonsformen våre informanter hovedsakelig bruker Teams til. Møter i Teams gir deltakerne tilgang til lyd og video som gjør at de kan se og høre hverandre (Microsoft, u.å.c). Under nettmøtene har deltakerne tilgang til en rekke funksjoner som har til formål å gjøre kommunikasjonen enklere. Informantene informerer at de kun bruker de enkleste funksjonene som skjermdeling, håndfunksjon og møtechatten (Microsoft, u.å.c).

Skjermdeling innebærer at deltakerne kan se dataskjermen til de som deler den. Den kan brukes i forbindelse med for eksempel å vise dokumenter eller holde presentasjoner. Håndfunksjonen er en visuell hånd som brukes for å indikere at man ønsker å si noe i møtene, som om du ville rullet opp hånden i andre fysiske tilsetninger (Microsoft, u.å.a). Alle møter har en egen chat som kun er for deltakerne i møtet. Denne funksjonen tillater deltakerne å informere andre skriftlig om det de ønsker. Det kan være hvis de sender mer informasjon eller gir beskjed hvis noe oppstår (Microsoft, u.å.b).

3.4 Datainnsamling

Vi har valgt å bruke to kvalitative datainnsamlingsmetoder. Vi begynte med en observasjon for å få oversikt over hvordan nettmøter kan foregå i et team. Observasjonen bidro til å utarbeide en intervjuguide basert på det vi observerte i møtene. Deretter utførte vi intervjuer. De første intervjuene ga oss muligheten til å tilpasse intervjuguiden ytterligere for å få frem temaer både vi og informantene så som relevant for oppgaven.

Studien ble gjennomført som en tverrsnittundersøkelse. Det vil si at vi samlet inn data fra en avgrenset tidsperiode, for å få informasjon om hvordan fenomenet varierte på det bestemte tidspunktet (Johannessen et al., 2011, s. 78). På den måten har vi informasjon om informantenes tanker og meninger om interaksjon i nettmøter, og kan derfor beskrive hvordan variasjoner i hvordan teamene interagerer på tidspunktet vi gjennomførte intervjuene. Vi kan derimot ikke trekke konklusjoner om hvordan fenomenet har utviklet seg over tid (Johannessen et al., 2011, s. 79).

3.4.1 Utvalg

Kvalitativ forskningsmetode kan være både tid- og ressurskrevende. Av den grunn så vi det som hensiktsmessig med et mindre utvalg til denne studien. Det var derfor viktig for oss å velge et utvalg som var relevant for studien og som hadde kunnskap om og erfaring med interaksjon i nettmøter. Det førte til at vi gikk for en målrettet utvalgsstrategi. Dermed var utvalget ikke tilfeldig eller representativ, men teamene vi valgte anså vi som mest hensiktsmessige for å besvare studiens forskningsspørsmål (Bell et al., 2019, s. 391). I vår forskning benyttet vi oss av en vurderingsutvalgsstrategi. Det innebærer at vi lagde en liste med kriterier for potensielle team og deretter forsøkte å få tak i team som oppfylte disse kravene (Bell et al, 2019, s. 391).

For å få et tilstrekkelig og godt datagrunnlag ønsket vi å intervju team som i hovedsak har gjennomført nettmøter i løpet av intervjuenes referanseperiode, det vil si i perioden fra mars 2020 til januar 2022, og som har tidligere erfaring med fysiske møter. Det er fordi vi så det som fordelaktig at informantene kunne foreta sammenligninger, samt besvare spørsmålene våre basert på et bredt erfaringsgrunnlag. Vi så det derimot ikke som nødvendig at alle i teamet må ha deltatt i fysiske møter med teamet sitt. Det er fordi vi så det som interessant å sammenligne teammedlemmer som har gjennomført både fysiske og digitale møter med teamet sitt, med de som bare har gjennomført nettmøter. Et annet krav var at vi ønsket å intervju flere personer innenfor samme team. Det kommer av at vi ønsket å få informasjon om ulike perspektiver for å se om medlemmene er av lik eller ulik oppfatning og hvorvidt de har ulike preferanser. I tillegg så vi det som interessant å undersøke team som møtes jevnlig for å se om relasjoner påvirker interaksjon i nettmøter.

Vi stoppet datainnsamlingen vår da vi opplevde at vi ikke fikk inn nye svar, altså ved data saturation og vi følte at vi hadde nok informasjon til å belyse problemstillingen vår på en hensiktsmessig måte (Bell et al., 2019, s. 393). Vi endte opp med elleve informanter, hvorav tre er møteledere, syv er møtedeltakere og en er møteleder i et team og møtedeltaker i et annet. I de første intervjuene fikk vi frem mange ulike syn og meninger om nettmøter. Etter hvert ble flere av de samme tingene nevnt, og vi anså sannsynligheten for at vi ville fått ytterligere informasjon ved å intervju flere team som lav. All kommunikasjon med informantene har foregått over e-post, med unntak av en innledende telefonsamtale med kontaktpersonen for å få bakgrunnsinformasjon om bedriften og de andre teamene vi ble henvist til.

3.4.3 Observasjon

Før intervjuene startet foretok vi oss en observasjon av et nettmøte i ett av teamene. Vi ønsket å gjennomføre en observasjon for å få en bedre forståelse av nettmøter og dermed et godt grunnlag for utarbeiding av intervjuguide. Vi opplevde også at det ga oss mer tillit i intervjuene da det ga oss økt forståelse av deltakernes møtevirksomhet og hvordan de bruker Teams. Vi definerte ingen rammer for hvordan vi skulle utføre observasjonen i forkant, da vi ikke hadde en klar oppfatning om hvilke detaljer som kunne være interessante å undersøke for å få forståelse om fenomenet. Det betyr at vi gjennomførte en ustrukturert observasjon (Johannessen et al., 2011, s. 135). Deltakerne fikk vite at vi skulle observere møtet noen dager før observasjonen fant sted, og vi introduserte oss i begynnelsen av møtet. De var dermed klar over at de ble observert, men vi var ikke deltakende under observasjonen. Det kommer av at vi

ikke sa noe i løpet av møtet og at vi tok av kameraet etter introduksjonen for å ikke være forstyrrende for deltakerne. Vi var derfor en tilstedeværende observatør (Johannessen et al., 2011, s. 131).

Underveis i observasjonen tok vi notater slik at vi sikret å få med oss mest mulig informasjon. Disse notatene består av beskrivelser av hva vi observerte, og tolkningene vi foretok av dette. Observasjonsdata som blir nevnt i denne oppgaven vil derfor være fra notatene vi skrev. Vi informerte om at deltakelsen i observasjonen var frivillig og at vi ville forlate møtet dersom det var ønskelig. Vi tok ikke lyd- eller videoopptak av møtet, da vi ikke så det som hensiktsmessig for studien og fordi innholdet i møtet var av forretningssensitiv karakter.

3.4.4 Intervjuguide

Intervjuene i vår studie er basert på en semistrukturert intervjuguide. Det innebærer at intervjuguiden er veiledende og ikke en fastsatt plan (Johannessen, et al., 2011, s. 147). Fordelen med slike intervjuer er at man har en åpen og fleksibel tilnærming, samt muligheten for å stille oppfølgingsspørsmål og å gå i dybden ved behov. Siden vi ønsket perspektiver fra både møteleder og møtedeltakere utarbeidet vi to intervjuguides som var forholdsvis like, men som skiller hvilken rolle de ulike har i møtene. Se vedlegg 1 for intervjuguiden som ble brukt til å intervjuer møteledere og vedlegg 2 for møtedeltaker.

Intervjuguidene ble utarbeidet på bakgrunn av observasjonen vi gjennomførte, samtale med en kontaktperson fra bedriften og egne forberedelser gjennom relevant litteratur. Vi har valgt å ha relativt lange og utdypende intervjuguides. Det er på grunn av at vi har et mindre utvalg og ønsket tilstrekkelig med data for å besvare vår problemstilling. Intervjuguidene inneholdt også en del oppfølgingsspørsmål som ikke ble stilt med mindre vi anså det som hensiktsmessig.

Intervjuguidene ble delt i fire faser. I den første fasen forklarte vi studien og stilte bakgrunnsspørsmål om deltakeren og teamet de var en del av. Hensikten med dette var å bli bedre kjent med informantene og teamet, samtidig som vi ville gjøre informantene mer komfortable. Forhåpentligvis bidro dette til at informantene var villige til å dele egne meninger og sensitive opplysninger i resten av intervjuet.

Videre i neste fase ønsket vi å vite mer om erfaringer informantene hadde knyttet til nettmøter. Målet var at informantene skulle snakke fritt om tanker de hadde rundt bruken av nettmøter.

Det inkluderte hvor ofte de arrangerer/deltar i nettmøter, hvorvidt de trives med nettmøter og hvordan nettmøtene skiller seg fra fysiske møter. Vi stilte derfor åpne og nøytrale spørsmål for å unngå å lede svarene, samt å hindre at vi fikk korte svar som ja eller nei. Vi avsluttet denne delen med å informere om at resterende spørsmål omhandlet nettmøter som har funnet sted i løpet av referanseperioden.

Den tredje fasen hadde som formål å få synspunkter knyttet til problemstillingen vår og spørsmålene var derfor utformet med bakgrunn i teori. Vi delte spørsmålene inn i kategoriene planlegging/forberedelse, opplæring/teknologiske kunnskaper, samhandlingsplan, fremgang, deltakelse og relasjoner. På den måten la vi til rette for at informantene skulle besvare de samme hovedspørsmålene, slik at det ville være enklere å sammenligne svarene i etterkant. I tillegg anså vi det som viktig å stille oppfølgingsspørsmål underveis til de refleksjonene informanten kom med.

Den siste fasen var avslutningen på intervjuet, hvor vi ga informantene mulighet til å legge til ekstra synspunkter eller stille oss spørsmål hvis de ønsket det. Her var det noen som ga oss viktig informasjon, spesielt i de første intervjuene, som bidro til økt kunnskap før resterende intervjuer. Deretter takket vi for intervjuet og informerte om at de kunne få intervjuet tilsendt etter transkribering hvis det var ønskelig.

3.4.5 Intervjuprosessen

Før vi gjennomførte intervjuene sendte vi informantene et informasjonsskriv om studiens formål og behandling av personopplysninger, samt at vi la ved et samtykkeskjema de måtte skrive under på. I tillegg fikk informantene tilsendt en link til en digital kalender hvor de kunne velge tidspunkt for intervjuet som passet for dem. Dermed ble rekkefølgen på intervjuene tilfeldig, men alle intervjuene ble gjennomført i tidsperioden fra 13. januar til 14. februar. Vi så det som hensiktsmessig at vi begge var til stede i intervjuene. Det var for å veksle på hvem som stilte spørsmål og hvem som tok notater, samtidig som vi kunne utfylle hverandre ved behov.

I forkant av intervjuene ble intervjuguiden gjennomgått med veileder og mindre justeringer ble foretatt basert på tilbakemeldingene. Deretter brukte vi det første intervjuet til å teste intervjuguiden og se om spørsmålene vi stilte oppnådde sin hensikt. I etterkant la vi til forklaringer for at det skulle bli lettere for informantene å skjønne hva vi spurte om. I løpet av

intervjuene innså vi at noen av spørsmålene var overflødige da de ble besvart gjennom andre spørsmål. Til tross for dette valgte vi å beholde spørsmålene fordi vi ikke ønsket å utelukke muligheten for relevant informasjonen, selv om det førte til at vi noen ganger fikk de samme svarene. I ettertid ser vi at det var en god avgjørelse siden det førte til at vi i noen tilfeller fikk utdypende informasjon som ellers ikke ville kommet frem i intervjuet.

Intervjuguidene ble brukt som en mal under intervjuene og vi stilte derfor spørsmålene etter hva vi anså hensiktsmessig for god samtaleflyt. I tillegg ga det informantene muligheten til å snakke fritt og åpent, uten at vi foretok unødvendige avbrytelser eller forhastet samtalen. Etter hvert i intervjuprosessen ble vi flinkere til å stille gode spørsmål, noe som kan ha påvirket hva informantene svarte. Vi startet alle intervjuene med å gjenta formålet med studien, samt at vi informerte om deltakernes anonymitet og godkjenning fra NSD. Deretter forsikret vi oss om at det var greit for informanten at vi tok lydopptak av intervjuet og fortalte om planen for lagring av lydopptakene. Til slutt ga vi informanten beskjed om at de kunne trekke seg eller velge å ikke svare på spørsmål til enhver tid, samt at vi spurte om det var noe de lurte på før intervjuet startet.

Intervjuene ble gjennomført digitalt over Teams på grunn av koronapandemien. I ettertid har det vist seg at å holde intervjuer på samme plattform som det vi spør om i intervjuene, er en fordel da det viser omgivelsene deltakerne vanligvis har i nettmøter. Det fremkommer i litteraturen at det kan være vanskeligere å uttrykke følelser over nett og vi så det derfor som hensiktsmessig at vi som intervjuere satt i samme rom. På den måten var det kun vår felles bruker og informanten i nettmøtet, hvilket minimerer tekniske utfordringer som oppstår når man snakker i munn på hverandre og gjør at bildene til deltakerne i møtet blir større og dermed tydeligere. Vi opplevde at dette gjorde det mer naturlig for informanten å uttrykke seg og snakke åpent om temaene. Varigheten på intervjuene varierte etter informantens svar og refleksjoner, men alle varte mellom 30-50 minutter. Vi tok lydopptak av alle intervjuene da dette var mest hensiktsmessig for å få med oss alle detaljer, og for at vi kunne rette mest mulig av oppmerksomheten mot informantene.

3.5 Analyse av data

Vi transkriberte intervjuene med en gang etter at intervjuet var gjennomført, for da var inntrykket fra intervjuene fortsatt klare og tydelige. Transkriberingen ble gjennomført manuelt og vi har transkribert på bokmål for å utelukke dialekter og andre mulige kjennetegn som kan

knyttet til informantene. Etter intervjuene var gjennomført og transkribert, foretok vi en gjennomgang av transkriberingene og notatene fra observasjonen for å redusere og kategorisere datamaterialet ved hjelp av koding (Bell et al., 2019). Deretter fjernet vi muntlige ord, fyllord og forbedret setningsoppbygningen for å øke lesbarheten. Vi var observante på at dette ikke skulle endre meningen og konteksten i sitatene.

Vi så det som hensiktsmessig å foreta kodingen gjennom tre faser (Bell et al., 2019). I den første fasen forsøkte vi å finne gjennomgående synspunkter fra intervjuene. For å ikke miste konteksten til intervjuene, analyserte og kodet vi hvert intervju for seg i denne fasen. Vi kodet intervjuene etter følgende kategorier: Virtuell møtevirksomhet, samhandling, møteledelse, teknologi, interaksjon, distraksjoner og relasjoner. I den andre fasen kodet vi intervjuene og observasjonen samlet slik at vi kombinerte materialet under de ulike kategoriene. I tillegg tok vi bort data som ikke var relevant og på den måten reduserte datamengden. I den tredje fasen sammenlignet vi innholdet i hver av kategoriene og grupperte de ytterligere i henhold til betydningen i innholdet. Det vil si at vi for eksempel puttet de sitatene som omhandlet ønsket opplæring i en undergruppe, mens de som handlet om at det ikke var ønskelig med opplæring i en annen. Det var for å finne sammenhenger i dataen og for å få et klart bilde av hva som kom frem i intervjuene.

I etterkant av kodingen foretok vi oss en analyse av materialet og tidligere teori for å sammenligne. Det førte til at vi kom frem til noen direkte og indirekte faktorer som påvirker interaksjon i nettmøtene til våre team, samt hvilke anbefalinger som er mest aktuelle for dem. Vi så det som hensiktsmessig å utarbeide resultatkapittelet og diskusjonskapittelet etter dette.

3.6 Vurdering av validitet og reliabilitet

Kvaliteten på forskningen kan styrkes ved å vurdere studiens validitet og reliabilitet. Ved kvalitativ forskningsmetode er det imidlertid ikke alle som mener at dette er relevante kvalitetskriterier (Bell et al., 2019, s. 362). Derfor må de til en viss grad revideres dersom de skal brukes til å evaluere kvalitativ forskning. Av den grunn vil vi basere vurderingen av forskningens validitet og reliabilitet i denne oppgaven på beskrivelsene lagt til grunn ved kvalitativ metode.

Begrepsvaliditet blir brukt til å vurdere om funnene reflekterer formålet til studien og om de representerer virkeligheten (Johannessen et al., 2011, s. 73). I forkant av intervjuene satt vi oss

godt inn i relevante teorier og innhentet informasjon om teamene og hvordan de jobbet. På den måten fikk vi et godt grunnlag til å utarbeide intervjuguider tilknyttet problemstillingen vår, slik at validiteten til oppgaven ble styrket. En sterk strukturering av intervjuguide kan hindre at informantenes perspektiver kom godt nok frem. Av den grunn benyttet vi oss av åpne spørsmål for at det skulle være minst mulig påvirkning fra vår side, samt at informantene kunne dele sine tanker og meninger. Vi brukte det første intervjuet til å sjekke at spørsmålene fungerte i henhold til sin hensikt. Dette er med på å styrke validiteten til studien.

Vi benyttet oss av en målrettet utvalgsstrategi, noe som er med på å styrke validiteten, men medfører samtidig at funnene ikke er representative (Bell et al., 2019, s. 363). Subjektivitet vil alltid forekomme i kvalitative studier og det er derfor viktig å være klar over ulike bias, slik at disse kan begrenses. Vi anonymiserte alle informantene for å redusere sosial-ønskelig bias. Det vil si at vi har redusert informantenes behov for å svare slik at de fremstår som sosialt akseptabel fremfor å si sannheten (Bell et al., 2019, s. 227). I tillegg har vi unngått klassifiserings bias ved å velge informanter som var relevant for å belyse problemstillingen (Johannessen., 2011, s. 245).

Reliabiliteten handler om hvorvidt man kommer frem til de samme resultatene ved gjentakelse av forskningen (Bell et al., 2019, s. 362). Siden vi har brukt kvalitativ metode er vi klar over at det vil være tilnærmet umulig å gjenta studien med de samme funnene. Dette er fordi dataen vil være avhengig av konteksten, samt at tolkninger som blir påvirket av subjektiviteten til forskerne (Johannessen et al. 2011, s. 44). Av den grunn vil reliabilitet i kvalitative studier handle om vurdering av metoden som blir brukt for datainnsamling og analyse av data (Johannessen et al., 2011, s. 73).

Vi har forklart kontekst og fremgangsmåte for forskningen i detalj, slik at det vil være enklere å gjenta lignende studier i fremtiden. Dette er med på å styrke studiens reliabilitet. Videre har vi valgt å ta lydopptak av intervjuene og notert underveis for å fange opp det som ikke kom frem i lydopptaket, slik at vi kan transkribere intervjuene så riktig som mulig i etterkant. Dette var med på å øke vår forståelse av informanten, og bidro til bedre tolkninger av resultatene. På den måten ble reliabiliteten ytterligere styrket.

3.7 Ethiske avveininger

Ved kvalitativ forskning blir ofte sensitive opplysninger delt. Ethiske prinsipper må derfor overholdes for å gjennomføre forskningen på en forsvarlig måte. Vi har ivaretatt dette i alle fasene av denne studien. Det inkluderer i forkant av studien i form av planlegging, underveis gjennom datainnsamling og analysering og i etterkant gjennom oppbevaring av data.

Siden vi ønsket å benytte oss av personopplysninger som bakgrunnsinformasjon og lydopptak, meldte vi ifra om dette til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) i forkant av studien. Det ble gjort for å sikre at studien ble gjennomført i tråd med reglement for personvern. I forkant av datainnsamling utarbeidet vi også et samtykkeskjema som informantene underskrev før de ble intervjuet. Skjemaet inneholdt informasjon om studien og hva det vil si å delta, se vedlegg 3. I tillegg ble det beskrevet hvordan data oppbevares underveis og når forskningen er ferdig. Vi la også frem at deltakelse skjedde på frivillig grunnlag og at det var mulig for deltakeren å trekke seg hvis det var ønskelig uten videre forklaring.

Vi benyttet oss av en diktafonløsning fra Nettskjema.no som er GDPR-godkjent for å bevare personvern. I tillegg har vi anonymisert informantene i hele oppgaven ved å kun bruke møtedeltaker eller møteleder etterfulgt av nummer på teamet og deltakeren. Grunnlaget for anonymisering av informantene var fordi vi ønsket at de skulle være åpne og dele mer gjennom intervjuene. Vi opplevde at deltakerne delte sine tanker og var åpne rundt de spørsmålene som ble stilt gjennom intervjuene. Spørsmålene i intervjuguiden er utarbeidet med tanke på etiske retningslinjer.

For å sikre at håndtering av data skjer på en forsvarlig og trygg måte gjennom forskningsprosessen, utarbeidet vi en datahåndteringsplan. I den planen beskrev vi at det var vi selv som var ansvarlig for oppbevaring av data og at den ble laget på en passordbeskyttet skyløsning med totrinnsverifisering. Vi skrev også ned at etter endt studie vil data som kan være relevant for videre forskning bli forsvarlig arkivert og resterende data vil bli slettet.

4. Resultater

I dette kapittelet presenterer vi resultatene fra datainnsamlingen vår. Det inkluderer direkte sitater og oppsummering av intervjuene vi har hatt med informantene, samt beskrivelser fra observasjonen vi utførte. Vi ser det som hensiktsmessig å presentere resultatene i to ulike deler for å besvare vår problemstilling. Derfor vil vi først presentere resultatene som er med på å belyse hvordan interaksjon kan foregå i digitale teammøter og deretter hvordan effektiv interaksjon kan fremmes. Avslutningsvis blir resultatene oppsummert.

4.1 Interaksjon i digitale teammøter

For å få en innsikt i hvordan interaksjon i digitale teammøter kan foregå stilte vi informantene en rekke spørsmål i intervjuene med hensikt om å få frem deres beskrivelser, forklaringer, tanker og erfaringer. Noen av spørsmålene ble lagt mer vekt på av informantene enn andre, samt at informantene nevnte visse ting som ikke har kommet like tydelig frem i litteraturen. Gjennom analysing av teori og data har vi derfor kommet frem til direkte og indirekte faktorer som påvirker interaksjonen. Teknologien medfører at det blir observert færre nonverbale tilbakemeldinger og gis færre verbale tilbakemeldinger. Dette fører dermed direkte til lavere interaksjon og vi anser derfor disse som direkte faktorer. I tillegg blir interaksjonen påvirket av deltakernes evne og vilje til å interagere, som igjen påvirkes av ytterligere faktorer. I denne oppgaven har vi valgt å fokusere på multitasking, lavere tilstedeværelse, utmattelse og deltakernes opplevelser av nettmøter som kommunikasjonskanal da det har vist seg å være mest innvirkende for våre team. Vi anser dermed disse som indirekte faktorer. I denne delen vil vi derfor presentere resultatene inndelt etter de direkte og de indirekte faktorene.

4.1.1 Direkte faktorer som påvirker interaksjon

Fra litteraturen kom det frem at det kan være utfordringer knyttet til å kommunisere gjennom nettmøter. Disse utfordringene skyldes i hovedsak at teknologien fører til at det blir vanskeligere å komme med verbale tilbakemeldinger og observere nonverbale signaler. Vi vil nå presentere våre resultater knyttet til disse utfordringene.

Informantene forteller at det er vanskeligere å komme med verbale tilbakemeldinger på det som blir sagt i nettmøter. Det er fordi det oppleves som utfordrende å vite når det passer å ta ordet og at det ofte fører til avbrytelser. Dette beskrives slik:

Det skjer ofte at to stykker sier ting samtidig og så blir man usikker på hvem som skal si noe først. Man kan ikke se på hverandre for å vite hvem som skal snakke først i nettmøter på lik måte som man kan i fysiske møter. (Møtedeltaker 3.1)

I møtet vi observerte forekom dette ved flere anledninger. Det gis uttrykk for at dette er fordi de nonverbale signalene som peking, øyekontakt og kroppsholdning ikke vises like tydelig og at det dermed er vanskeligere å forutse turtaking. Vi blir fortalt at når partene avbryter hverandre vil det ikke være mulig å høre hva noen av de sier da teknologien til Teams ikke tillater flere personer å snakke samtidig. I slike tilfeller må partene bli enig om hvem som skal ta ordet først og deretter gjenta det de skulle si. Dette kan oppleves som forvirrende og frustrerende, noe som har ført til at det anses som mindre passende å komme med korte tilbakemeldinger som eksempelvis “jeg er enig” eller oppfølgingsspørsmål. På grunn av dette gir informantene uttrykk for at deltakerne i noen tilfeller misforstår hverandre eller er usikker på hvor de har hverandre. Dette illustreres i følgende sitat:

Det blir vanskelig å vite om folk er enig eller uenig. I fysiske møter sier folk ofte “ja”, “mhm” og “hæ”, men det kan man ikke gjøre på Teams. Derfor tar diskusjonene gjerne litt ekstra tid i nettmøter. (Møtedeltaker 3.1)

Det kan tyde på at deltakerne forklarer mer enn nødvendig fordi de ikke klarer å lese hverandre. Til tross for dette blir vi fortalt at de gir tilbakemeldinger dersom de anser det som viktig for diskusjonen. Vi blir også fortalt at det fører til at det er vanskelig å få respons i nettmøter og at det kan føre til mindre diskusjon og et dårligere grunnlag for å ta beslutninger. I tillegg fører det til at man blir usikker på seg selv og om det man sa i møtet var lurt eller ikke.

Flere av informantene uttrykker derfor at det er viktig å ha på kamera da man kan vise forståelse gjennom kroppsspråket. Eksempelvis ved at man gir bekræftende eller avkreftende hodebevegelser. Det gis derfor uttrykk for at noen av deltakerne overdrive disse bevegelsene i nettmøter for å vise at man er enig og at man følger med på det som blir sagt. I møtet vi observerte la vi derimot merke til at deltakerne sjeldent viste at de var enig ved å nikke eller bruke annet kroppsspråk. Det førte tilsynelatende til at møtelederen i noen tilfeller ble usikker på om deltakerne forsto hva vedkommende sa eller om de var uenig. I slike tilfeller søkte møtelederen om å få bekræftelse fra deltakerne verbalt ved å bruke direkte tiltale eller stille spørsmål.

Vi blir også fortalt at det er vanskelig å følge med på hva de andre gjør. Det forklares med at det ofte brukes skjermdeling i store deler av møtet og at bildene av deltakerne er veldig små og uklare når det brukes. Det la vi også merke til i møtet vi observerte. Vi opplevde at det førte til at deltakerne ikke kunne tyde hverandres ansiktsuttrykk og kroppsspråk. Fra intervjuene kommer det også frem at det er vanskeligere å følge med på kroppsspråk når man selv har ordet, da man i slike tilfeller er mer fokusert på hva man skal si. I tillegg blir vi fortalt at man ikke har kapasiteten til å følge med på detaljer da det er flere ting å se på samtidig i nettmøter. Herunder delte dokumenter, private e-poster og møte-chatten, samt ting som foregår i det fysiske rommet.

4.1.2 Indirekte faktorer som påvirker interaksjon

I litteraturen fremkommer det at multitasking forekommer oftere i nettmøter enn i fysiske møter, at det kan oppleves lavere tilstedeværelse, at man kan bli utmattet av å se på en skjerm over lenger tid, og at det oppleves annerledes å kommunisere gjennom nettmøter. I denne delen vi vil derfor presentere våre informanternes erfaringer og tanker knyttet til dette.

Fra intervjuene kommer det frem at det er enklere å bli distraheret i nettmøter. Årsaken til dette er at deltakerne har tilgang til internett og e-post, noe de vanligvis ikke hadde i fysiske møter. Det fører til at deltakerne har en tendens til å gjøre andre ting i løpet av møtene. Noen av informantene gir uttrykk for at de skulle ønske at man ikke multitasket i møtene, og at det kan ha konsekvenser for møtet. Dette forklares ved:

Hva får vi ut av møtene hvis alle skrur av kamera og holder på med andre ting? Resultatet til møtet kommer jo av deltakelsen. Det er ikke kun møteleder som lager møtet, men dynamikken og hva vi andre bidrar med. Så jeg tror at det å gjemme seg bort og å ta av lyd gjør at møtet kanskje ikke blir like verdifullt som det kunne ha blitt. Det kommer igjen av at det ikke er noen regler. (Møtedeltaker 1.2)

Informantene forteller at multitasking går på bekostning av fokuset fordi man kun hører med et halvt øre når man gjør flere ting samtidig og derfor ikke klarer å være 100% til stede i møtet. Det kan tyde på at multitasking fører til lavere tilstedeværelse. Underveis i møtet vi observerte tok en av deltakerne en telefon uten å melde fra. Vedkommende lot kamera være på, men skrudde av egen mikrofon og var derfor tilsynelatende ikke distraherende for de andre. Når

vedkommende var ferdig i telefonen forklarte personen at det var en viktig samtale, noe de andre deltakerne viste forståelse for. Det førte likevel til at deltakerne måtte oppsummere hva de hadde snakket om i mellomtiden.

På den andre siden anses multitasking som positivt dersom det gjøres i deler av møtet som ikke oppleves relevant. Det er fordi man kan få gjort andre arbeidsoppgaver samtidig som man følger med på det som er viktig. Det utdypes som følger:

La oss si at vi har faste og ukentlige møter hvor det kommer opp saker som jeg ikke har noe med å gjøre egentlig. Da er det jo ikke så farlig om jeg leser eller ordner en mail ved siden av. Sånn sett så er det jo på en måte effektivt. Jeg er der uten å kaste bort 3 timer og så kan jeg bare våkne når det gjelder meg. (Møteleder 1)

I tillegg blir vi fortalt at det er greit å multitaske i informasjonsmøter hvor det ikke er behov for at deltakerne er like aktive. Det kan tyde på at det oppfattes som greit å multitaske i møter med mindre diskusjon og mer informasjon. Det blir også nevnt at man ikke kan forvente at andre ikke multitasker dersom man gjør det selv og at multitasking i noen tilfeller er positivt for møtet. Det forklares med at man kan søke opp ting som omhandler sakene som diskuteres slik at man får mer informasjon om de.

Informantene gir også uttrykk for at multitasking i noen tilfeller er nødvendig for å få gjort alle arbeidsoppgavene sine. Det kommer av at det har blitt flere møter nå som de er digitale fordi terskelen for å kalle inn til møter oppleves som lavere. Det er fordi det er veldig lett å kalle inn på Teams da man bare trenger å trykke på en knapp. I tillegg forklares det med at all kommunikasjon som gjøres digitalt anses som et møte fordi man i større grad må planlegge kommunikasjonen på forhånd. Det vil si at teammedlemmene må avtale tidspunkt, sende link til nettmøte og ofte forklare behovet for kommunikasjonen. Dersom de hadde samhandlet fysisk, ville de sannsynligvis bare gått innom hverandres kontor. Det kan føre til at kommunikasjon over nett føles mer formell og dermed regnes som et møte.

Det fører til at informantene bruker store deler av arbeidsdagen i nettmøter og i noen tilfeller ikke rekker å gjøre alle de andre oppgavene sine. I tillegg legges det ikke inn pauser mellom møtene eller i møtene, samt at deltakerne ikke vet når det er pause eller om det er noe de rekker.

Det fører til at hverdagen med nettmøter oppleves som utmattende. Dette fremkommer i følgende sitat:

Noen dager blir verre på hjemmekontor enn de var på fysiske møter fordi man ikke legger inn pauser mellom møtene. Den pausen man før brukte på å hente kaffe, gå på do, spise mat og komme seg til et nytt møte, har man ikke lenger. Det gjør at jeg blir helt utslitt. (Møteleder 2)

Fra intervjuene gis det derfor uttrykk for at det bør finnes et rammeverk som begrenser antall nettmøter, tilrettelegger for nok pauser og gir forbud om å arrangere møter i ved visse tidspunkter, som for eksempel i lunsjpausen. Et slikt rammeverk kan føre til at informantene blir mer opplagt i møtene fordi de får avbrekk, samt at de får tiden de trenger til å gjøre andre oppgaver og dermed kan fokusere mer på møtet istedenfor å gjøre andre ting.

Vi blir fortalt at nærkontakten til de andre deltakerne forsvinner i nettmøter og at dette blant annet kommer av at det er vanskeligere å ha øyekontakt med hverandre. Det kan skyldes at kameraet er plassert i en feil vinkel eller fordi deltakerne gjør andre ting. På grunn av dette gis det uttrykk for at det føles som at de andre ikke er til stede i møtet. Det fremkommer slik:

Ofte sitter jeg og snakker med folk som er blanke øyne og ikke hører på meg fordi de holder på med andre ting. Da føles det ut som jeg snakker i løse luften. (Møteleder 1)

I møtet vi observerte la vi også merke til at deltakerne ofte hadde blikket et annet sted enn i kameraet. Informantene forteller at det oppleves kjedelig å snakke i møtet når det er åpenbart at de andre ikke følger med og at det er tungt å snakke til svarte skjermer.

På grunn av dette gis det uttrykk for at noen møter egner seg godt å gjennomføre digitalt, mens andre heller bør være fysisk. Det fungerer ikke like godt å arrangere møter hvor man må overtale, overbevise, forklare eller diskutere digitalt. Møter hvor formålet er å informere eller oppdatere hverandre, egner seg derimot bedre å gjennomføre digitalt. Det er fordi partene kan stille hverandre eventuelle oppklarings spørsmål umiddelbart og dermed sparer tid som oppstår dersom det benyttes skriftlige medier. I tillegg til at man sparer tid og ressurser knyttet til å møtes fysisk.

Det gis også uttrykk for at dette fører til at det er vanskelig å ha uformelle samtaler over nett. Det forklares med at det ikke føles like naturlig og fordi det ikke er like komfortable å snakke om annet enn faglig ting i nettmøter. Det tyder på at nettmøter er mer arbeidsrelatert og at det ikke er like enkelt å bygge og opprettholde gode relasjoner til de andre møtedeltakerne over nett.

Vi blir fortalt at deltakelse i nettmøter også påvirkes av personlige grunner og hvilken mennesketype de er. Dette fremkommer i følgende sitat: “Jeg er jo introvert og ikke den som sier mest i møter, så jeg føler at det kan være vanskelig å komme til ordet under noen nettmøter” (møteleder 2). Det legges til at deltakelse i fysiske møter også preges av ulike personligheter, men at det kan oppleves som mer utfordrende for noen å delta i nettmøter enn det er i fysiske møter. Det forklares med at de som er stille, trolig blir mer stille i nettmøter fordi det er enklere å gjemme seg litt. I tillegg blir vi fortalt at dette forverres dersom det er mange i møtet. Det kan påvirke beslutningen negativt dersom man ikke får frem alle aspekter ved en sak. På den andre siden blir vi fortalt at noen opplever det som enklere å ta ordet i nettmøter fordi man kan gjemme seg litt bak en skjerm.

4.2 Fremme effektiv interaksjon i digitale teammøter

Fra den første delen av resultatkapittelet kommer det frem at interaksjon i nettmøter er lavere enn i fysiske møter. I denne delen av resultatkapittelet vil vi derfor presentere resultatene vi fikk som er med på å belyse hvordan man kan fremme effektiv interaksjon i nettmøter. Fra litteraturen fremkommer det ulike anbefalinger knyttet til virtuell samhandling og å lede nettmøter. Ved å kombinere teorier, har vi valgt ut noen anbefalinger vi antok at ville ha betydning for interaksjon i nettmøter og utarbeidet intervju spørsmål basert på dette. Hensikten med spørsmålene var å få innsikt i hvorvidt disse anbefalingene ble gjort av teamene vi intervjuet, samt hvilke holdninger våre informanter har knyttet til disse og deres nødvendighet. I tillegg stilte vi spørsmål for å få frem om det var ting informantene gjorde og/eller anså som viktige for interaksjon i nettmøter som ikke kommer like tydelig frem i litteraturen. Basert på teori og resultater har vi derfor valgt å trekke frem fem anbefalinger som kan bidra til å fremme interaksjon i nettmøter. Det inkluderer utarbeidelse av en samhandlingsplan, opplæring av teknologi, bygging av relasjoner, møtelederens ansvar og møtedeltakernes ansvar. I denne delen vil vi derfor se på hva som blir gjort i teamene og deres tanker og meninger knyttet til disse.

4.2.1 Samhandlingsplan

Fra litteraturen kommer det frem at team bør avtale hvordan de skal samhandle ved å avklare roller og ansvar, samt normer og regler for atferd i møter. Resultatene viser at våre team ikke har lagd en slik plan, men at det heller har skjedd litt av seg selv. Derfor vil vi presentere resultatene som viser dette, samt hvilke holdninger informantene har knyttet til å utarbeide en samhandlingsplan.

Fra intervjuene kommer det frem at teamene ikke har avklart roller og at det ikke anses som nødvendig. Det forklares med at møteleder har fordelt rollene og at det er opplagt hvilket ansvar de ulike har i møtet. I de fleste teamene vi har intervjuet er det møteleder som har påtatt seg rollen som ordstyrer. Dette begrunnes med at det er møteleder som har utarbeidet agendaen og at vedkommende derfor har god oversikt over sakene, slik at det er enklere å sikre fremgangen i møtet. Vi blir fortalt at møteleder ofte deler skjerm og at det ikke er mulig å se hvem som bruker håndfunksjonen mens skjermen er delt. I slike tilfeller gir møteleder rollen som ordstyrer videre til noen andre, eller så tar deltakerne ordet uten at det har blitt tildelt. På den andre siden blir vi fortalt at det kan være utfordrende for møteleder å styre ordet da møteleder også må presentere de fleste sakene og følge med på tiden.

Når det kommer til rollen som referent har møtelederen i to av teamene tatt på seg denne rollen selv. Det forklares med at de ønsker å ha kontroll på hva som skrives ned i referatet og sikre at viktige ting kommer med. Et annet team har en fast referent sånn at deltakere heller kan fokusere på diskusjonen i møtet og møtelederen kan fokusere på sine andre oppgaver i møtet. I det siste teamet bytter møtedeltakerne på å skrive referatet. Dette begrunnes som følger:

Det er ofte vanskelig å få med seg alle sakene når man skriver referat fordi man er opptatt av hva man skal skrive og hører ikke på hva som blir sagt. Ved å rullere på rollen som referent fordeles ansvaret mellom deltakerne slik at det ikke går utover samme person hver gang. (Møteleder 2)

Møtedeltakerne i teamet som bytter på å ha referent gir uttrykk for at dette er en hensiktsmessig løsning. Det begrunnes med at det er mye prat i møtene og derfor greit at det ikke er samme person som må fange opp alt hver gang.

Det fremkommer i resultatene at teamene ikke har utarbeidet konkrete regler for atferd. Unntaket fra dette er i ett av teamene hvor møteleder har laget en liste over ønsket atferd i nettmøtene, hvor det blant annet står at de skal rekke opp hånden og vise respekt. Blant de andre teamene gis det uttrykk for at det hadde vært ønskelig med retningslinjer for atferd. “Det bør stå i møteinnkallingen at vi at vi skal rekke opp hånden, at vi skal lytte til hverandre og at vi skal ikke avbryte hverandre” (møtedeltaker 1.2). I tillegg blir det nevnt at det bør avklares om det er greit å multitasking i løpet av møtet. Slike retningslinjer ville ifølge informantene gitt deltakerne klarhet i hva som gjelder og hvordan de skal oppføre seg i møtene, noe som kan føre til mindre misforståelser og konflikter. På den andre siden mener noen av informantene at det ikke er nødvendig med slike instruksjoner fordi det er vanlig at man oppfører seg og følger normal folkeskikk.

Til tross for at det ikke har blitt utarbeidet skrevne regler gis det likevel uttrykk for at det har dannet seg normer i teamene om bruk kamera, noe vi fikk bekreftet i nettmøtet vi observerte. Informantene forteller at det er en kultur i bedriften og blant teamene at kamera er på under møtene. Viktigheten av å ha på kamera fremkommer som følger: “Det vil være som at jeg kommer inn i et fysisk møte og har på meg en maske eller ikke gjør meg synlig” (møtedeltaker 1.2). Det nevnes at det er viktig å ha på kamera fordi det gjør interaksjonen lettere, og at det er fint å se kollegaer når man snakker. Til tross for at informantene sier at det er viktig med kamera, la vi merke til at enkelte møtedeltakere periodevis skrudde av kameraet av uvisse årsaker i møtet vi observerte. Det kom også frem i intervjuene at deltakerne ikke alltid har på kameraet. Informantene forteller at det er lett å skru av kamera på Teams og at det kan påvirke fokuset. Dette forklares ved: “Jeg er jo med på møtet, men jeg må innrømme at når kamera er nede kan jeg sjekke e-post og fokuset flytter seg litt” (møtedeltaker 2.1). Vedkommende legger til at man følger mer med om kameraet er på.

Hvorvidt det er vanlig å rekke opp hånden varierer i større grad mellom teamene. I noen team pleier deltakerne å rekke opp hånden dersom de har innlegg å komme med, men utenom dette er det vanlig at møteleder styrer ordet. Vi blir fortalt at det ikke er nødvendig å rekke opp hånden til enhver tid fordi det er få i møtene. Flere synes derimot at det er greit å rekke opp hånden da det reduserer kaos og hindrer at man snakker i munn på hverandre. I tillegg blir det mer oversiktlig for ordstyrer å vite hvem som ønsker å si noe, da møteleder blir varslet når deltakerne bruker håndfunksjonen og varslingen blir værende helt til deltakeren tar ned hånden igjen.

Vi blir fortalt at en ulempe med teknologien er at det ikke er mulig å se hvem som rekker opp hånden når man deler skjerm og i slike tilfeller må en av deltakerne følge med på når noen rekker opp hånden og formidle dette videre. Det kan føre til avbrytelser som kunne vært unngått hvis den som deler skjerm selv kunne avgjøre når det passer med innspill. Vi blir fortalt at det er mulig å se hender når det deles skjerm nå, men at informantene ikke har lært seg hvordan dette gjøres.

I møtet vi observerte rakk deltakerne opp hånden ved å bruke funksjonen på Teams i begynnelsen av møtet. Etter hvert skjedde dette sjeldnere og kun dersom de hadde innlegg å komme med eller om de skulle kommentere hva de andre sa. Det hendte også at deltakerne “rakk opp hånden” i lengre tid uten at de ble tildelt ordet. Det skjedde som regel når et par andre deltakere diskuterte. Etter diskusjonen var ferdig, valgte møtedeltakeren å ikke si noe likevel. Det kan tyde på at deltakeren enten har glemt hva vedkommende skulle si eller at det ikke var relevant lengre. At møtelederen ikke tildelte ordet kan tyde på at det er vanskelig for møtelederen å holde oversikt over hvem som rekker opp hånden til enhver tid.

4.2.2 Opplæring av teknologi

I litteraturen legges det vekt på at virtuelle team bør få rikelig med opplæring i de virkemidlene som brukes til å kommunisere. Våre resultater viser derimot at dette ikke har blitt gjort i stor grad og at informantene har måttet lære seg plattformen Team selv. Vi vil derfor nå presentere hva som gjøres i våre team og informantenes ulike holdninger knyttet til dette.

Samtlige informanter forteller at de ikke har fått noe særlig opplæring eller oppdateringer i det teknologiske virkemiddelet Teams. Dette utdypes slik:

Vi fikk Teams uten noen funksjoner og i etterkant har ikke folk oppfattet at vi har fått nye funksjoner som kan brukes. Det har ikke blitt formidlet heller, så er ikke rart at folk ikke har oppfattet dette. (Møteleder 1)

Hvorvidt det har vært ønskelig med opplæring varierer mellom informantene. På den ene siden forteller informantene at det ikke har vært behov for opplæring da de kun bruker de enkleste funksjonene og at disse er lett å lære seg selv. Dette forklares ved: “For meg har det fungert bra. De første gangene skjønnte jeg ikke helt hvordan jeg skulle gjøre det, men det kom jo av

seg selv” (møtedeltaker 1.1). I tillegg blir vi fortalt at deltakerne får hjelp dersom det er ønskelig. På den andre siden uttrykker noen av informantene at det hadde vært ønskelig med opplæring fordi det ville gjort deltakerne tryggere i møtene og gjør at det er enklere å interagere. De nevner at det ideelle hadde vært å ha opplæring for å gå gjennom de grunnleggende funksjonene i Teams og at det kunne blitt gjort i små videoklipp. Vi blir også fortalt at Teams-teknologien utvikler seg over tid, men at det er få som får med seg dette og at det heller ikke er noen som oppdaterer teamene på dette området. Flere informanter uttrykker derfor at det er ønskelig med mer informasjon om de nye funksjonene og oppdateringene som blir tilgjengelig.

Av funksjonene som blir brukt er det chat, håndfunksjonen og skjermdeling. Chat brukes ikke så mye fordi det er så få deltakere i møtet, men det hender at den blir brukt til å stille spørsmål, legge ut en lenke eller sende hverandre informasjon. Skjermdeling blir brukt hyppig av teamene, noe vi også la merke til i møtet vi observerte. Der delte møteleder skjermen sin hele møtet med unntak av de første minuttene. Fra intervjuene ble vi fortalt at skjermdeling kan være litt utfordrende siden man ikke kan se alle deltakerne på skjermen samtidig, men at skjermdeling bidrar til å skape en felles forståelse av sakene som gjennomgås i møtet. Det brukes for eksempel til å vise dokumenter som skal diskuteres da det fører til at alle ser hva det snakkes om. Ifølge informantene er det helt nødvendig å dele skjerm innimellom og noen opplever at det fungerer bedre enn det man gjorde i fysiske møter. Dette forklares med at:

Før hadde man bare penn og papir og da hendte det at man ikke husket informasjonen og for å finne frem til den informasjonen måtte man gå til kontoret å printe det ut. Men når man sitter med en pc kan man bare slå det opp og dele skjermen for å vise de andre.
(Møtedeltaker 2.2)

I tillegg er det tilfeller hvor informantene opplever tekniske problemer i løpet av nettmøtet. Dette opplevde vi også i møtet vi observerte. En av deltakerne logget litt ut og inn på starten av møtet og fortalte at det var grunnet dårlig tilkobling. Dette ble også nevnt i intervjuene at noen faller ut og ikke kommer inn igjen. Det blir fortalt at disse problemene forekommer sjeldnere nå enn det gjorde i begynnelsen og at det er enklere å rette opp i problemene nå da de har lært seg hvordan det gjøres etter hvert som de har fått erfaring. Til tross for dette kan det oppleves som utfordrende dersom teknologien ikke fungerer. Dette blir utdypet ved at: “Det er ofte litt dårlige tidspunkt det skjer på, som for eksempel når noen skal ha ordet eller lignende,

og det kan være litt forstyrrende” (møtedeltaker 1.2). Ved slike situasjoner blir det vist forståelse av de andre deltakerne.

Flere informanter gir uttrykk for at det har vært utfordrende å se på seg selv og andre via et kamera. Dette forklares ved: “Jeg liker jo ikke å se meg selv på kamera hvis jeg er sliten. Da ser jeg ut som et takras og da har jeg mest lyst til å lukke meg bort” (møtedeltaker 1.2). Vi blir fortalt at det er rart å se seg selv på kamera, men at deltakerne har blitt mer komfortable etter hvert. Dette illustreres i følgende sitat:

Det tok jo litt tid å venne seg til det, men nå har jeg begynt å gi litt blaffen om at noen ser meg i kameraet og snakker ut i lufta, men det er jo fordi at jeg sitter 15-20 timer i uka. (Møteleder 1)

Vi blir også fortalt at erfaringer med Teams har gjort at det føles mer naturlig og komfortabelt å kommunisere gjennom nettmøter. Det blir lagt til at det ikke er alle som har like mye erfaring med nettmøter og at man kan se at de ikke er like komfortable.

4.2.3 Bygge relasjoner

Det fremkommer i litteraturen at relasjoner er viktig for å samhandle i nettmøter og at det er vanskelig å bygge relasjoner over nett. I våre resultater kommer det i tillegg frem at relasjoner gjør det enklere å forstå hverandre og at det er like viktig med opprettholdelse av relasjoner over tid. Hva teamene gjør for å bygge og opprettholde relasjoner over nett, samt deres tanker og meninger om dette vil nå bli presentert.

Vi blir fortalt at det ikke bare er de digitale møtene som er utfordrende, men også generelt den digitale tilværelsen med samarbeid og opprettholdelse av relasjoner over nett. Det forklares med at man har mistet småpraten man hadde før. Dette kommer frem i følgende sitat: “Før så var det noen som snakket sammen i korridoren før og etter hvert møte og det har vi jo mistet helt” (møteleder 1). På grunn av dette setter møtelederne av tid i begynnelsen av nettmøtene og arrangerer digitale lunsjer for litt uformell prat. “Jeg synes det er viktig med småprat for å høre litt om hvordan de har det og fordi det løser opp litt og tilrettelegger for god dialog” (møteleder 4). Dette oppleves som verdifullt av informantene fordi det er de øyeblikkene de kan snakke uformelt med hverandre i løpet av en arbeidsdag. Det tyder på at deltakerne synes det er viktig og ønskelig å opprettholde kontakten med hverandre.

På den andre siden gis det uttrykk for at det oppleves unaturlig med uformelle samtaler i nettmøter, slik vi så under 4.1.2. Det blir spesielt nevnt av informantene som ikke har deltatt i fysiske møter med teamene sine. Disse informantene gir uttrykk for at de ikke kjenner teamet like godt og at det derfor hadde vært ønskelig å møte kollegaene sine fysisk for å bli bedre kjent. I møtet vi observerte innledet møtelederen til litt uformell prat de første minuttene, men det virket ikke som deltakerne var like interessert i det. Det kan være fordi det var tidlig på morgenen, men det kan også tyde på at det er ukomfortabelt eller unaturlig å ha slike samtaler på nett.

På grunn av at det er mindre uformell prat i nettmøter, gir informantene uttrykk for at det er vanskelig å bli kjent. Konsekvensen av det er at man ikke klarer å se hvordan de andre deltakerne har det under nettmøtene eller tolke tilstanden deres, som om de er irritert eller ikke. Dette kan skape misforståelser og konflikter som er vanskeligere å oppklare, da det ikke anses som passende å ha slike samtaler over nett. På grunn av dette blir vi fortalt at nettmøter fungerer bedre hvis deltakerne kjenner hverandre fra før. Dette forklares ved:

Når du kjenner en person fungerer nettmøter fordi man kjenner hverandres personlighet og kan lese hverandres ansiktsuttrykk (...) Når jeg ikke kjenner personen fra før, vet jeg ikke hva som foregår og hva personen tenker. (Møtedeltaker 2.2)

Vi blir fortalt at når man kjenner hverandre er det enklere å forstå hverandre og å vite hva man egentlig mener ved å lese det som er mellom linjene. Noen informanter uttrykker at det derfor er viktig at det settes av tid til å bygge relasjoner innad i teamet, samt at det vil være avgjørende at teammedlemmene er trygge på hverandre for å skape god samhandling. Det vil også bidra til økt forståelse for hverandre hvis man har en dårlig dag. I tillegg gis det uttrykk for at god relasjon i teamet bidrar til økt interaksjon. Det forklares med at økt kjennskap kan føre til at terskelen for å snakke i møtene er lavere og at de som kjenner hverandre snakker mer i møtene. I tillegg blir vi fortalt at når deltakerne er trygge på hverandre, vil det være lettere å rekke opp hånden eller avbryte for å si noe i nettmøter. På den måten vil man også bli trygg på at de andre deltakerne gjør det samme dersom de er usikre. Det kan tyde på at det oppstår mindre misforståelser når deltakerne kjenner hverandre godt. Manglende trygghet kan dermed medføre mindre deltakelse i nettmøter. Dette fremkommer blant annet av en møtedeltaker:

Nå som vi ble slått sammen så har jeg ikke blitt trygg på alle og da blir jeg litt reservert egentlig. Da trekker jeg meg litt og er litt usikker på hvordan ting tolkes og blir forstått. (Møtedeltaker 1.2)

I tillegg blir vi fortalt at det kan oppstå situasjoner hvor teamet ikke samsnakker like godt og at det fører til at tryggheten reduseres i en periode og at interaksjonen blir dårligere. På grunn av dette gis det uttrykk for at det er viktig å opprettholde relasjoner og at det er ønskelig å møtes fysisk: “Å møtes utenfor nettmøtene ville gjort at man ble bedre kjent med hverandre og tryggere på hverandre” (møtedeltaker 3.1). Dette tyder på at det er lettere å bygge relasjoner når deltakerne er i fysisk nærhet av hverandre.

4.2.4 Møtedeltakernes ansvar

I litteraturen fremkommer det at møtedeltakernes ansvar handler om å være forberedt og delta aktivt i møte. Resultatene våre viser at deltakerne foretar forberedelser, men at de til tider begrenser seg i nettmøter slik at deltakelsen i nettmøter er lavere. Vi vil derfor presentere hva som gjøres og hvilke tanker informantene har knyttet til dette.

Det fremkommer at deltakerne har ansvar for å være forberedt og deltakende i nettmøter. Informantene forbereder seg til møtene ved å se på referatet fra forrige møte, samt agenda for det kommende møte. Det gis uttrykk for at agendaen har tilstrekkelig med informasjon, slik at deltakerne kan delta aktivt i møtene. I tillegg fører agendaen til forutsigbarhet i møtet fordi de vet hva som skal gjennomgås og rekkefølgen det skal tas opp i. Dersom deltakerne skal presentere en sak selv, bruker de litt ekstra tid på forberedelsene. I tillegg bruker deltakerne mer tid på forberedelser dersom det er konkrete saker de vil ta opp i møtet som ikke står på agendaen fra før eller hvis det kommer saker med ekstra informasjon. Dette utdypes ved:

Vi får en del informasjon før møtet og hvis det er noe spesielt så hender det at vi får noe ekstra informasjon. For eksempel at vi får bakgrunnsinformasjon i tillegg hvis det er noen spesielle saker. (Møtedeltaker 2.1)

Det blir gitt uttrykk for at det i noen tilfeller er ønskelig med ytterligere informasjon i forkant av møtene. Dette utdypes ved “Vi har sett at vi har gått glipp av vesentlig informasjon som ikke har blitt sendt til oss, så litt mer informasjon ville vært fint” (møtedeltaker 2.2). Samme informant legger til at informasjonen som er ønsket gjelder saker som er relevant for enkelte

individer, og ikke nødvendigvis alle. Det ville krevd at møtelederen gir individuell informasjon til deltakerne, noe som ikke alltid er mulig fordi det er tidkrevende. Det gis også uttrykk for at det er utfordrende å sette seg inn i saker som man ikke har et forhold til fra før og at det kunne vært nyttig med mer informasjon i slike tilfeller. Dersom man har spørsmål til sakene på agendaen, avklares det vanligvis i møtet fordi det tar kortere tid enn når det forekommer skriftlig. Vi blir også fortalt at det ikke er vanlig å ringe hverandre dersom man er usikker på en sak. Dette kan tyde på at det ikke er like enkelt å forstå alle sakene via skriftlig format og at saker ikke oppklares i forkant av møtene.

I møtet vi observerte oppsto det en hendelse hvor møteleder fortalte at vedkommende hadde sendt en mail til en av møtedeltakerne, men møtedeltakeren hadde ikke rukket å lese mailen i forkant av møtet. Det ble vist forståelse for at deltakeren ikke hadde hatt tid til dette og møtelederen oppsummerte dermed saken kort. Dette tyder på at det brukes lenger tid på å gjennomgå sakene dersom deltakerne ikke har forberedt seg.

Noen av informantene legger vekt på at det er viktig med forberedelser i forkant av møtene fordi nettmøter er mye mer produktive hvis deltakerne er forberedt. Hvis møtedeltakerne er forberedt blir det nevnt at de bruker halvparten så mye tid i møtene, fordi innspillene i møtene er bedre. Det kan også føre til at man forbedrer dynamikken og interaksjonen i møtet. På den andre siden er det ikke alle som føler behovet for å forberede seg i like stor grad. Det utdypes som følger: “Det er ikke mye jeg gjør av forberedelser. Jeg husker de sakene jeg trenger å ta opp og som er viktig å si i mitt hode, så jeg hopper bare rett inn” (møtedeltaker 1.2). Det kan komme av at informantene som regel jobber med sakene som skal tas opp i møtet til vanlig og at de derfor har god oversikt over de fra før.

Når det kommer til deltakelse i nettmøter er det noen av informantene som forteller at de er mindre deltakende i nettmøter. En av årsakene til dette er at det oppleves som mer utfordrende å komme inn i samtalen, noe som ble presentert under 4.1.1. Det legges til at dette blir enda vanskeligere dersom samtalen ikke styres. Dette utdypes som følger:

Noen møter er veldig styrt av håndfunksjonen, mens andre styres av at de snakker i munnen på hverandre og da opplever jeg at ikke alle får sagt det de skulle si. Dette ville sannsynligvis ikke skjedd like ofte dersom samtalen i større grad ble styrt av møtelederen. (Møtedeltaker 1.2)

Videre gis det uttrykk for at håndfunksjonen i Teams gjør det enklere å ta ordet. Det illustreres i følgende sitat: “Det kan være litt vanskelig å bryte inn i samtalen hvis diskusjonen går mye frem og tilbake, men det hjelper hvis man bruker håndfunksjonen” (møtedeltaker 4.2). Det kan dermed tyde på at håndfunksjonen bidrar til at flere deltar.

En annen årsak til lavere deltakelse i nettmøter kan være at deltakerne heller begrenser seg litt. Det utdypes ved:

Jeg tror at de andre synes det er greit å ta ordet også, men de tenker kanskje over om det gir merverdi og god tidsbruk å si noe. Jeg tror det er derfor de ikke sier noe, ikke for at de føler at det er ubehagelig. (Møtedeltaker 3.2)

Vi blir fortalt at dette er fordi diskusjoner tar lenger tid i nettmøter. Det kommer av at man må gi møtedeltakerne tid til å snakke i tur, fordi det ikke er mulig å snakke i munnen på hverandre sånn som man kanskje gjør i fysiske møter.

En annen grunn til at deltakerne begrenser taletiden i nettmøter er fordi de er utmattet, noe vi så under 4.1.2. Hverdagen med nettmøter fører til at informantene blir sittende lenge av gangen, slik at de blir urolig og får vondt i kroppen. Hverdagen med nettmøter oppleves derfor som krevende og slitsom. Konsekvensene av dette fremkommer i følgende sitat: “Jeg får ikke alltid godt nok frem mitt fagfelt fordi jeg er så sliten at jeg til slutt ikke orker” (møtedeltaker 2.1). Dette tyder også på at hverdagen med nettmøter påvirker prestasjonen til deltakerne i møtet.

Lavere deltakelse kan også skyldes at møtene ikke alltid oppleves som relevante. Vi blir fortalt at terskelen er lavere for å kalle inn til nettmøter, slik vi så under 4.1.2. Det fører til at informantene blir invitert i møter de ikke hadde blitt invitert til ellers og at slike møter oppleves som mindre relevante. Det utdypes i følgende sitat:

Jeg har kanskje bare ett punkt og så må jeg sitte og høre at de andre går gjennom alle de andre punktene. Det er jo ikke sikkert at vi jobber med de samme oppgavene og da sitter jeg bare og tenker “Når er det min tur?”, og så må jeg bare sitte der å høre på ting som ikke handler om meg til det er min tur. (Møtedeltaker 3.1)

Møtet vi observerte ble preget av at det ofte var to som snakket frem og tilbake om saken, mens de andre lyttet. Det kan tyde på at alle sakene ikke var like relevante for alle, men det kan også hende at lytterne ikke visste noe om saken på forhånd og dermed ikke deltok aktivt i samtalen.

Hvorvidt informantene opplever diskusjonene i nettmøtene som tilstrekkelig eller ikke varierer. Noen mener at diskusjonene ikke er like tilstrekkelig fordi deltakelsen er lavere enn ved fysiske møter, mens andre tenker at det ikke har så mye å si for resultatet av møtet. Diskusjonene i nettmøter oppleves som mer effektive fordi det ikke er like mye småprat som det var i fysiske møter, men samtidig oppleves ikke samtaleflyten like effektiv slik at diskusjonene ta lenger tid. Det legges også til at diskusjonene hadde blitt bedre dersom de kunne snakke før og etter møtet, slik som de gjør når møtene er fysiske.

4.2.5 Møtelederens ansvar

I litteraturen legges det ofte vekt på hva møtelederen bør gjøre for å fasilitere nettmøter på best mulig måte. Dette innebærer planlegging av møtet i forkant, samt å lede møte gjennom regulering av samtalen og å sikre fremgang i henhold til agendaen. Resultatene viser at våre møteledere tar ansvar for disse arbeidsoppgavene, men at de vektlegger disse ulikt. Vi vil derfor presentere hva som gjøres og hva informantene tenker om dette.

Fra intervjuene kommer det frem at samtlige møteledere sender ut en møteagenda noen dager i forkant av møte. På den måten har deltakerne muligheten til å forberede seg før møtet, slik de vet om sakene på forhånd og kan bidra mer til diskusjoner. Agendaen er forholdsvis fast og består både av saker de diskuterer i hvert møte, samt nye punkter. På agendaen opplyses det også om hvilke saker som eventuelt skal presenteres av deltakerne. Hvor mye informasjon som står om hver sak varierer litt. Noen ganger er det bare punkter, mens andre ganger står det mer utfyllende beskrivelser. Det hender også at deltakerne får tilsendt egne dokumenter om saker de må sette seg mer inn i. Noen av møtelederne lager en agenda som er litt mer detaljert for nettmøter enn den var for fysiske møter. Det utdypes i følgende sitat:

Jeg gir litt mer informasjon på agendaen enn det jeg gjorde før fordi vi ikke har den samme muligheten til å snakke om ting utenfor møtene. Før var det ikke behov for like

utfyllende agenda fordi vi kunne oppdatere hverandre litt spontant i løpet av arbeidsdagen. (Møteleder 2)

At agendaen sendes ut noen dager i forkant av møtet gir deltakerne muligheten til å komme med eventuelle tilbakemeldinger eller ønsker om at flere saker tas opp. I tillegg blir vi fortalt at agendaen fungerer som en tentativ plan, slik det også vil være mulig for deltakerne å ta opp ting de kommer på der og da. I så fall gjøres dette under eventuelt-punktet på slutten av agendaen. Det gir deltakerne en fin mulighet til å ta opp ting med alle til stede.

De fleste nettmøtene starter med småprat, slik vi så under 4.2.3. Deretter fortsettes møtene litt ulikt. Noen gjennomfører en glidende overgang til møtet ved å lese referatet fra forrige møte eller gjennomgå agendaen for dagens møte. Andre starter heller rett på første sak fordi det ikke anses som nødvendig å gå gjennom agendaen for møtet da strukturen på møtene er lik og deltakerne har hatt tilgang på agendaen i forkant. Agendaen følges vanligvis sånn den er satt opp, hvor saken med høyest prioritet ligger øverst. Det er som regel møtelederne som presenterer sakene, men det hender også at deltakerne gjør det dersom vedkommende har mer kunnskap om saken. I slike tilfeller er dette kjent på forhånd ved at det står på agendaen, slik at alle vet at der er en deltaker som skal presentere saken.

Møtedeltakerne gir uttrykk for at er enkelt å følge med i møtet fordi agendaen følges og at møtelederne er flinke til å sikre fremgang i møtet. På den andre siden blir vi fortalt at de ofte får litt dårlig tid i møtene og at de ikke alltid rekker å snakke om alle sakene like grundig. Dette utdypes ved:

Jeg synes det er god fremgang, men synes ikke at alle ting blir landet. Jeg hadde i forrige møte behov for å lande en sak som jeg skulle ta videre, men vi kom aldri til det. Det kan ha vært fordi vi ikke hadde nok tid eller at vi glemte den saken. (Møtedeltaker 1.2)

Det fører også til at møtene i noen tilfeller går over tiden. På grunn av dette gis det uttrykk for at møtelederne kunne vært flinkere til å håndtere tidsbruken. Vi la merke til at møtet vi observerte også ble preget av dårlig tid mot slutten. En av deltakerne måtte videre i et nytt møte

og ble nødt til å logge av midt i en diskusjon. Det førte til at den siste saken ble litt forhastet og at de ikke hadde tid til å oppsummere eller ta opp eventuelle saker. Møtet endte med å gå 10 minutter på overtid.

I noen tilfeller forteller deltakerne at det blir tatt opp ting som er utenfor agendaen og ikke relevant for sakene. Dette utdypes ved:

Jeg opplever i flere møter at misjonen ikke er klar og at deltakerne heller ikke skjønner det fordi det hender stadig at vi diskuteres andre ting enn det som stod i møteinnkallelsen. (Møtedeltaker 1.2)

På den andre siden gis det uttrykt for at man ikke kan være så streng på det, fordi det kan oppleves litt vondt for deltakerne å bli avbrutt og at man dermed risikerer å miste engasjementet deres. I tillegg blir vi fortalt at det er mer utfordrende å lese deltakerne i nettmøter og at det derfor er vanskelig for møtelederen å vite om det som sies er relevant eller ikke før de har kommet til poenget.

I noen møter oppsummeres hver sak underveis, mens i andre møter oppsummeres det kun ved slutten. Oppsummeringene underveis forekommer ofte naturlig for å avklare ansvarsområder, noe som anses som nyttig. I noen tilfeller blir vi fortalt at jevnlig oppsummeringer nedprioriteres på grunn av tidsbegrensninger i møtet. I slike tilfeller anses det ikke som nødvendig med oppsummeringer av rene informasjonspunkter, men at beslutningssaker likevel bør oppsummeres. Det sikrer at alle er enige og at alle har fått med seg hva som skal gjøres og hvem som har ansvaret.

I møtet vi observerte oppsummerte møtelederen hva de ble enig om etter hver sak og ga deretter deltakerne muligheten til å kommentere underveis. Det skjedde spesielt ved saker hvor en av møtedeltakerne fikk ansvar for å følge opp saken. I slike tilfeller ventet møtelederen også på eventuell tilbakemelding i noen sekunder før vedkommende fortsatte møtet. Det var tilsynelatende for å gi deltakerne muligheten til å korrigere eller si seg uenig, noe som sjeldent

skjedde. Noen få ganger nikket deltakerne bekreftende, noe det så ut til at møtelederen satt pris på.

4.2.6 Informantenes motivasjon

Fra litteraturen og resultatene tolker vi det som at deltakerne selv må legge inn en innsats for at nettmøter skal fungere. Derfor anser vi det som relevant å vite hvilke holdninger informantene har til nettmøter og om de ønsker å benytte nettmøter i fremtiden. Deres svar blir presentert i denne delen.

Noen av informantene forteller at de foretrekker fysiske møter fremfor nettmøter. Dette utdypes ved: "I fysiske møter får man en nærkontakt med de man er i møte med og interaksjonen er bedre. Nettmøter er en reserveløsning, men kompenserer ikke fullt ut for fysiske møter" (møteleder 4). Til tross for dette ble det gitt uttrykk for at nettmøter kommer til å erstatte noen møter som tidligere har vært fysiske. Det forklares med at enkelte møter er mer effektive å gjennomføre digitalt. Det kan tyde på at det er ulike meninger om hvordan møter bør arrangeres når teamene ikke utelukkende må ha nettmøter. Vi blir fortalt av noen informanter at det er formålet til møtet som gjør at noen egner seg som nettmøter og andre som fysiske møter. Dette forklares ved følgende:

Informasjonsmøter fungerer veldig godt digitalt, så for de vil jeg foretrekke å gjøre digitalt i fremtiden også fordi det er lettere å gå gjennom agendaen og sånt. Men hvis vi skal diskutere og komme frem til en løsning, så tror jeg at jeg foretrekker å ha det fysisk. (Møteleder 2)

Flere nevner derfor at en blanding av fysiske og digitale møter i arbeidsdagen ville vært fordelaktig. På den måten reduseres dødtiden som oppstår ved fysiske møter og man kan jobbe effektivt hjemme uten forstyrrelser, samtidig som man møter kollegaene fysisk for større diskusjonssaker. En av fordelene med nettmøter utdypes slik:

Jeg er jo stor fan av disse nettmøtene. Det er så enkelt å så slippe å gå fram og tilbake, og bruke tid på å finne ulike møterom, samtidig som du har perfekt avstand til presentasjonen, god lyd på ørene og det er enkelt å mute forstyrrende elementer. (Møtedeltaker 2.1)

Videre blir vi fortalt at noen av teamene vil fortsette å hovedsakelig bruke nettmøter i fremtiden. De fleste informantene er likevel enige i at nettmøter kommer til å bli værende selv etter koronapandemien er over, men det ytres også behov for endring. Dette kommer frem i følgende sitat: “Vi må jo alle innrømme at hjemmekontor har kommet for å bli, men det må bli endret” (møtedeltaker 1.2).

4.3 Oppsummering av resultater

I dette kapitlet har vi presentert resultatene fra datainnsamlingen vår. Vi har sett at informantene har ulike erfaringer og meninger knyttet til interaksjon i nettmøter. I den første delen av kapitlet fikk vi et inntrykk av hvordan interaksjon i nettmøter foregår i teamene vi har intervjuet og observert. Samlet sett ser vi at opplevelsene til informantene har flere overenstemmelser med litteraturen. Som det kom frem i litteraturen bekrefter informanten at det finnes utfordringer ved kommunikasjon over nett. Dette skyldes at det blir vanskeligere å komme med verbale tilbakemeldinger og observere nonverbale signaler, hvilket direkte påvirker muligheten til å interagere.

Deretter blir deltakerne påvirket av ytterlige faktorer som indirekte har en innvirkning på interaksjonen i nettmøter. Som litteraturen også tilsier, opplever informantene økt bruk av multitasking og at det tar fokuset vekk fra deltakerne og deres interaksjon i møtene. Vi finner i tillegg at hverdagen med nettmøter oppleves som mer utmattende og at det påvirker deltakernes evne til å interagere. I tillegg oppleves det annerledes å kommunisere gjennom nettmøter, hvilket medfører at det ikke egner seg å arrangere møter som krever mer interaksjon og formidling av følelser digitalt. Vi finner også at deltakernes personlighet og deres opplevelser av hvordan det føles å kommunisere gjennom nettmøter påvirker interaksjonen i møtene.

I den andre delen av kapitlet har vi forsøkt å få innsikt i hvordan interaksjon kan fremmes og hvilke tanker informantene har knyttet til dette. Resultatene viser at våre team ikke har lagd en samhandlingsplan, men at det har skjedd litt av seg selv. Videre forteller informantene at de ikke har et stort behov for opplæring og at teknologien blir enklere når de har fått erfaringer. I tillegg gir informantene uttrykk for at det er viktig med gode relasjoner i teamet da det medfører trygghet og forståelse for hverandre. Det kommer også frem at det er like viktig med opprettholdelse av relasjoner over tid. Videre har vi sett at planlegging og forberedelser i

forkant av møtene fører til økt deltakelse. Vi blir fortalt at diskusjoner tar lenger tid i nettmøter og at de derfor ikke alltid rekker å gjennomgå alle sakene på agendaen. Det medfører også at deltakerne til tider begrenser sin egen taletid i møtene. Til slutt viser resultatene at deltakerne opplever nettmøter ulikt og at flere ønsker å fortsette med nettmøter i fremtiden.

5. Diskusjon

I dette kapittelet diskuterer vi resultatene fra kapittel 4 opp mot teorien fra kapittel 2 for å forsøke å besvare oppgavens problemstilling. Grunnen til at vi ønsker å undersøke denne problemstillingen er at team presterer bedre dersom de oppnår effektiv kommunikasjon. For å gjøre dette må partene utvikle en felles forståelse av budskapet. Dette forekommer raskere og enklere dersom kommunikasjonen er interaktiv. Vi vil først diskutere hvordan interaksjon kan foregå i digitale teammøter og deretter hvordan effektiv interaksjon kan fremmes. Avslutningsvis vil vi oppsummere kapittelet.

5.1 Interaksjon i digitale teammøter

I likhet med resultatkapittelet vil beskrivelsen forekomme ved å kommentere på de direkte og de indirekte faktorene vi kom frem til basert på teori og resultater, at påvirker interaksjonen i nettmøtene til våre team. Som vi har sett i teorien og resultatene blir det vanskeligere å komme med verbale tilbakemeldinger og observere nonverbale signaler, hvilket direkte påvirker muligheten til å interagere. I tillegg blir deltakerne påvirket av ytterlige faktorer som indirekte har en innvirkning på interaksjonen i nettmøter. Herunder multitasking, lavere tilstedeværelse, utmattelse og deltakernes opplevelser av nettmøter som kommunikasjonskanal. Fra intervjuene kommer det frem at disse faktorene medfører lavere interaksjon. I den neste delen vil vi derfor diskutere dette.

5.1.1 Direkte faktorer som påvirker interaksjon

Fra resultatene finner vi at det er vanskeligere for informantene å observere nonverbale signaler i nettmøter, noe som også kommer frem i tidligere forskning som Fullwood (2005) og Marlow et al. (2018). Det forklares med at bildene av deltakerne i møtet er små og utydelige. Våre resultater indikerer at det også er andre grunner til dette. Vi blir fortalt at deltakerne synes det er vanskelig å observere nonverbale signaler fordi det er flere ting å se på samtidig, slik at de ikke klarer å se på alle bildene på en gang og dermed går glipp av detaljer. Vi antar at det også skyldes at man i nettmøter har muligheten til å se på seg selv, noe som kan ta fokuset bort fra å observere andre. En annen årsak til at det er vanskelig å observere nonverbale signaler tolker vi at er fordi man ikke har muligheten til å bruke like mange sanser i nettmøter. Med det menes at i fysiske møter kan man også høre og kjenne hva som blir gjort. På den måten klarer man å observere signaler selv om man ikke nødvendigvis ser de. I nettmøter er det kun synet som kan brukes, hvilket gjør det vanskeligere å få med seg alt som skjer. Dermed viser våre resultater

at vanskelighetene knyttet til å observere nonverbale signaler også skyldes at det er mer å se på i nettmøter og at det er færre sanser som kan plukke opp signalene.

En av signalene vi blir fortalt at er vanskeligere å observere i nettmøter er hodebevegelser (jfr. Marlow et al., 2018). Slike signaler gir informantene en indikasjon på hvorvidt det de sier blir forstått av de andre og om de er enig eller uenig. At dette er vanskeligere å observere fører til at deltakerne i større grad føler på usikkerhet, samt at diskusjonene i nettmøter derfor tar lenger tid. Vi blir fortalt at usikkerheten også kommer av at det gis færre verbale tilbakemeldinger i nettmøter som indikerer forståelse og holdninger. Dette er blant annet kommentarer som “enig”, “ja”, “mhm” og “hæ”. Årsaken til at det ikke gis like mange tilbakemeldinger er fordi manglende nonverbale signaler gjør det mer utfordrende å vite når det passer å ta ordet, noe som også kommer frem i forskningen til O’Conaill et al. (1993).

På bakgrunn av dette ser vi at våre funn støtter tidligere forskning om at interaksjonen i nettmøter er lavere fordi det observeres færre nonverbale tilbakemeldinger og fordi det gis færre verbale tilbakemeldinger. Vi finner i tillegg at det er vanskelig å observere hva de andre deltakerne i møtet gjør, fordi det er mer å se på samtidig og fordi man kan bli distraheret av sitt eget bilde. I tillegg har man færre sanser i nettmøter til å plukke opp signalene. Lavere interaksjon fører til at deltakerne føler på økt usikkerhet og at diskusjonene i nettmøter derfor tar lenger tid.

5.1.2 Indirekte faktorer som påvirker interaksjon

Fra intervjuene kommer det frem at multitasking medfører lavere deltakelse og at multitasking både påvirker egen og andres deltakelse. Vi blir fortalt at man ikke klarer å ha fullt fokus på møtet når man gjør flere ting samtidig. Dette kan føre til at man går glipp av viktig informasjon og at man ikke bidrar i diskusjoner. Det kan tyde på at multitasking fører til lavere interaksjon for den som gjør det. I tillegg kan det oppleves som negativt av andre dersom de legger merke til at det multitaskes. Det kommer av at det er kjedelig for den som snakker når de andre tilsynelatende ikke følger med. Dette tyder på at multitasking fører til mindre engasjement blant deltakerne og dermed lavere interaksjon. Liknende funn finnes også i studien til Cao et al. (2021). Informantene forteller at multitasking derfor kan føre til at viktige poeng ikke kommer frem og vil i slike tilfeller ha konsekvenser for diskusjonen og resultatet av møtet.

Resultatene våre viser at lavere interaksjon også kan skyldes at deltakerne ikke føler hverandres tilstedeværelse i møtene. Det kommer av at det er vanskelig å oppfatte om de andre i møtet følger med eller ikke, noe som fører til at informantene til tider føler at de snakker ut i løse luften. Dette er interessant da det er med på å støtte teorien om sosial tilstedeværelse av Short et al. (1976), og kan forklare hvorfor deltakerne opplever at møter som krever mer interaksjon og formidling av følelser ikke egner seg å arrangere digitalt. På grunn av dette blir vi fortalt at nettmøtene er mer arbeidsrelaterte og at det ikke føles naturlig med uformelle samtaler, noe som også fremkommer i litteraturen ved Virolainen (2011). På den ene siden oppleves det som positivt da fravær av uformelle samtaler gjør møtene mer konkrete og dermed mer effektive, men på den andre siden oppleves det som negativt da det tar lenger tid å utvikle gode forhold til hverandre (jfr. Lindeblad et al., 2016).

Fra intervjuene kommer det også frem at interaksjonen i nettmøter er lavere fordi deltakerne opplever nettmøter som utmattende. I litteraturen blir dette forklart med at det er en overbesltning av ansikter (Kavanagh et al., 2021), men vi finner at det også kan skyldes færre pauser. Vi blir fortalt at diskusjoner tar lenger tid i nettmøter og at teamene derfor ikke alltid rekker å gå igjennom alle sakene på agendaen. Det fører til at det noen ganger ikke er tid til pauser i løpet av møtene eller mellom møtene. Vi blir fortalt at deltakerne i slike tilfeller blir så slitne at de ikke klarer å få frem fagfeltet sitt godt nok i møtene. I tillegg blir vi fortalt at deltakerne begrenser sin egen taletid i nettmøter for at de skal rekke å komme gjennom alt. Dette kan bety at viktige poenger uteblir fra diskusjonen.

Et annet funn vi anser som interessant er at interaksjonen blir påvirket av individenes personlighet og hvilke opplevelser de har knyttet til å kommunisere gjennom nettmøter. Vi blir fortalt at nettmøter på den ene siden fører til at de som er litt introverte, trekker seg mer tilbake og deltar mindre fordi det er lettere å gjemme seg bort. På den andre siden blir vi fortalt at det kan føles mer komfortabelt for introverte å delta i nettmøter fordi de kan gjemme seg bak en skjerm og at det derfor er lettere å ta ordet. Vi finner ikke tilsvarende funn i litteraturen.

Vi ser dermed at det er flere indirekte faktorer som påvirker interaksjonen i nettmøter. Økt bruk av multitasking og lavere følelse av sosial tilstedeværelse er faktorer som også fremkommer i litteraturen. Vi finner i tillegg at utmattelse, samt deltakernes personlighet og preferanser er påvirkende faktorer.

5.2 Fremme effektiv interaksjon i digitale teammøter

Fra den første delen av diskusjonskapittelet kommer det frem at ulike direkte og indirekte faktorer fører til at interaksjon er lavere i nettmøter. Derfor vil vi i denne delen forsøke å finne ut av hva som kan gjøres for å fremme effektiv interaksjon. I likhet med resultatkapittelet vil vi ta for oss de fem anbefalinger vi kom frem til basert på analyse av teori og resultater. Herunder samhandlingsplan, opplæring av teknologi, relasjonsbygging, møtedeltakernes ansvar og møteleders ansvar. Dette gjøres ved å sammenligne litteratur og det som blir gjort i teamene vi intervjuet, samt hvilke holdninger informantene hadde til dette.

5.2.1 Samhandlingsplan

I oppstartsfasen til et team anbefales det å utarbeide en samhandlingsplan (Mofoss et al., 2012). Det vil si at teamet bør bli enig om hvordan de skal jobbe sammen ved å avklare roller og ansvar, samt normer og regler for deltakelse i nettmøter (Mofoss et al., 2012). I vårt tilfelle vil oppstartsfasen til teamet være før de gikk i gang med å bruke nettmøter. Fra intervjuene kommer det frem at teamene ikke har laget en slik plan direkte, men det gis likevel uttrykk for at roller har blitt fordelt og at det har blitt utviklet normer. Dette skal vi nå gå nærmere inn på.

Fra intervjuene kommer det frem at det som regel er møtelederne som har delegert de ulike rollene i møtet og at det vanligvis er møteleder som har påtatt seg disse selv. Vi blir fortalt at alle i teamet er innforstått med hverandres ansvar selv om det ikke har blitt diskutert direkte og at de ikke har hatt behov for en nøyere diskusjon av roller. Vi tolker det derfor som at rollefordelingen skjer litt naturlig og at det er selvforklarende hvilket ansvar de ulike har i møtet. Dette motsier dermed litteraturens anbefalinger. Likevel får vi inntrykk av at det kanskje ikke er en tydelig forståelse for hverandres ansvar i møtene. Dette kommer blant annet av at flere informanter gir uttrykk for at møteleder ikke alltid klarer å sikre fremgang i møtene, noe som kan tyde på at deltakerne ikke forstår omfanget av møteleders ansvar. En samtale om dette kunne derfor medført en større forståelse slik at teamene kunne kommet frem til en mer optimal løsning for fordeling av roller. Dermed anser vi det som hensiktsmessig at teamene i større grad gjennomfører en samtale om roller og ansvar.

Resultatene viser også at teamene i liten grad har diskutert ønsket atferd i nettmøtene, hvilket anbefales i litteraturen. Det har ført til at det ikke eksisterer faste regler om dette i teamene, med unntak av et team hvor møteleder har lagd en liste med punkter. På den ene siden gis det uttrykk for at det ikke er nødvendig med slike retningslinjer fordi det er vanlig folkeskikk som

blir fulgt i møtene. På den andre siden gis det uttrykk for at hadde vært nyttig med retningslinjer for ønsket atferd. Det forklares med at det ville ført til at deltakerne hadde fått vite hvordan de skal oppføre seg i møtet og at det ville redusert konflikter. Det kan derfor tyde på at det vil være til fordel å ha retningslinjer om ønsket atferd som det anbefales i litteraturen. Disse retningslinjene bør blant annet inneholde regler knyttet til multitasking da dette er en av årsakene til at interaksjonen er lavere i nettmøter, slik vi så under 5.1.2. Det kan også være nyttig å avklare hvordan deltakerne skal ta ordet i nettmøter, det vil si om håndfunksjonen skal brukes eller ikke. I likhet med litteraturen anser vi det som mindre nødvendig at det skrives ned konkrete regler, da informantene gir uttrykk for at det er vanlig å oppføre seg i møtene. En samtale kan derfor være tilstrekkelig for at deltakerne skal få økt forståelse for hverandre og hvordan man skal oppføre seg i møter.

Til tross for at det ikke har forekommet samtaler om ønsket atferd, har det likevel blitt dannet en norm i teamene om å ha på kamera da det medfører flere fordeler. For det første gis det uttrykk for at det er enklere å følge med i møtene dersom kameraet er på. Det kan skyldes at alle ser hva du gjør når kameraet er på og at det kan oppleves som negativt å gjøre andre ting i løpet av et møte. Det fører til at man føler at man må følge mer med, noe som igjen gjør at man følger mer med. For det andre gis det uttrykk for at det å se de andre teammedlemmene er viktig fordi da kommer man nærmere hverandre og fordi det er tungt å snakke til svarte skjermer. Det tyder derfor på at normene som har oppstått i teamene er fordelaktig da det fremmer interaksjonen.

Vi ser dermed at teamene jobber på annet vis enn det som anbefales i litteraturen. På den ene siden blir vi fortalt at det ikke oppleves som nødvendig å lage en samhandlingsplan. Det kan tyde på at teamene allerede hadde en felles forståelse av hvordan de skal utføre møter, noe som kan forklares med at de fleste teamene jobbet sammen en god stund før de begynte med nettmøter. På den andre siden gis det uttrykk for at det ville vært en fordel å ha retningslinjer om ønsket atferd i nettmøter. I tillegg anser vi det som hensiktsmessig at teamene foretar en samtale om roller og ansvarsområder. Vi tolker det derfor som fordelaktig for teamene å utarbeide en ny plan for nettmøter da det krever en annen måte å kommunisere på. Det trenger ikke nødvendigvis å være en skriftlig plan da en muntlig samtale også medfører forståelse og vil sannsynligvis føre til bedre kommunikasjon i nettmøter.

5.2.2 Opplæring av teknologi

Fra litteraturen blir det anbefalt å gi møtedeltakerne opplæring av teknologien som skal brukes til å gjennomføre nettmøter da det fører til mer effektive møter (Thompson, 2015; Mittleman et al., 2000). Våre resultater viser at det ikke ble gitt formell opplæring i bruken av Teams og informantene måtte lære seg de ulike funksjonene selv. Vi skal se nå nærmere på behovet for opplæring og hvilke funksjoner som anses som nødvendig.

På den ene siden bekreftes anbefalingen i litteraturen ved at det er flere som gir uttrykk for at det hadde vært ønskelig med opplæring og at det ville gjort informantene tryggere i nettmøter. Vi blir også fortalt at det er ønskelig med opplæring fordi funksjonene gjør det enklere å interagere. I tillegg gis det uttrykk for at det i noen tilfeller er bedre å kommunisere over nett enn fysisk på grunn av funksjonene. Det forklares med at skjermdeling gjør det mulig å vise dokumenter til alle deltakerne samtidig, på en måte som er bedre enn i fysiske møter. Vi blir også fortalt at det hadde vært nyttig med opplæring av nye oppdateringer og funksjoner. På den måten ville nok flere av informantene vært klar over at det er mulig å se hvem som rekker opp hånden under delt skjerm. Dette tyder på at funksjonene bidrar til økt deltakelse i møtene og mer effektiv kommunikasjon.

På den andre siden er det noen som gir uttrykk for at det ikke har vært nødvendig med opplæring, hvilket motsier anbefalingen i litteraturen. Det forklares med at funksjonene i Teams er enkle å forstå på egenhånd og at det kun er de enkleste funksjonene i Teams som brukes. Til tross for dette gis det uttrykk for at det antageligvis finnes funksjoner i Teams som ville gjort møtene mer effektive. Det tyder på at nettmøtene kan bli gjort bedre med mer opplæring, men at det ikke har blitt brukt tid på å lære seg Teams utover det grunnleggende. Vi anser det som sannsynlig at sosial påvirkning kan være noe av årsaken til dette. Med dette menes at det tilsynelatende har blitt utviklet en felles holdning om at det er organisasjonen som skal gi formell opplæring og at det ikke er informantene som selv skal ta initiativ til å lære seg mer om Teams. Dermed anser ikke informantene det som sitt ansvar å lære seg nye funksjoner, noe som medfører at det ikke blir gjort og at det er funksjoner som deltakerne ikke vet om. På bakgrunn av dette anser vi det som hensiktsmessig med opplæring av Teams og at det bør bli igangsatt på et høyere nivå av organisasjonen. Enten gjennom en egen støttefunksjon eller ved å delegere ansvaret videre til møtelederne. Ved sistnevnte bør det utarbeides insentiver slik at møtelederne blir motivert til å gjøre en ekstra jobb.

Fra intervjuene kommer det frem at deltakerne har blitt mer komfortable med å kommunisere gjennom nettmøter etter hvert som de har lært seg teknologien bedre og fått mer erfaring. Dette kan tyde på at det muligens ville tatt kortere tid for informantene å venne seg til nettmøter dersom de hadde fått mer opplæring i begynnelsen. Det kan bety at erfaringer med teknologi fører til økt interaksjon og dermed mer effektiv kommunikasjon. Dette kommer også frem i forskningen til Carlson og Zmud (1999).

Vi ser dermed at teamene ikke praktiserer anbefalingene som fremkommer i litteraturen og at det mangler insentiver til å lære seg Teams ytterligere. Det gis likevel uttrykk for at det finnes flere fordeler knyttet til opplæring av teknologien. Derfor ser vi det som hensiktsmessig at teamene har en viss form for opplæring i begynnelsen og at de jevnlig mottar oppdateringer om nye funksjoner i Teams.

5.2.3 Bygge relasjoner

I litteraturen kommer det frem at teamets kommunikasjon og prestasjon blir påvirket av medlemmenes relasjon (Marlow et al., 2018). For å bygge relasjoner kreves det uformelle samtaler, men dette kan være utfordrende over nett (Kraut et al., 1990; Virolainen, 2011). Våre resultater viser at informantene anser relasjoner som verdifullt av flere grunner og at det er viktig å opprettholde relasjoner over tid, men at det føles unaturlig med uformelle samtaler over nett. Vi skal derfor se nærmere på hvilke grunner dette er og sammenligne våre resultater med anbefalingen i litteraturen.

Informantene forteller at det er enklere å kommunisere med folk man kjenner fra før og at det derfor er viktig å bygge relasjoner innad i teamet. Det forklares med at det er lettere å lese mellom linjene når man kjenner hverandre, hvilket fører til at man raskere kommer frem til en felles forståelse av budskapet. Dette støtter dermed tidligere forskning om at relasjonsbygging er grunnleggende for effektiv kommunikasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2013; Grenness, 1999). Våre funn viser i tillegg at man får økt forståelse for hverandre når man er kjent fordi det er lettere å tolke hverandres tilstand, samt at dette fører til at det oppstår færre feiltolkninger. Det kan derfor tyde på at relasjoner virker forebyggende for at det ikke skal oppstå misforståelser og konflikter i teamet.

Vi blir også fortalt at relasjonsbygging er viktig fordi det gjør deltakerne tryggere på hverandre slik at det blir enklere å delta aktivt i nettmøter, samt at de som kjenner hverandre godt ofte snakker mer i møter enn de som er nye. I tillegg gjør gode relasjoner deltakerne mer komfortable med å stille hverandre spørsmål og be om oppklaringer ved behov. Dette stemmer med funn i litteraturen som sier at det vil bli enklere å kommunisere gjennom nettmøte når deltakerne får mer erfaring med hverandre (Marlow et al., 2018). I tillegg stemmer det med teorien om psykologisk trygghet (Thompson, 2015; Edmondson og Daley, 2020), og tyder på at relasjonsbygging bidrar til økt deltakelse og mer effektive diskusjoner. Våre resultater viser også at tryggheten de har til hverandre fører til at de stoler på at de andre i møtet gir tilbakemelding hvis det er noe de ikke forstår. Det kan tyde på at det blir mindre overforklaringer når deltakerne kjenner hverandre godt og er trygge på hverandre. Vi anser det derfor som hensiktsmessig at teamene bruker tid på å bygge relasjoner og utvikle trygghet til hverandre, i likhet med anbefalingen som fremkommer i litteraturen.

Vi blir fortalt at informantene bevisst setter av tid til uformelle samtaler i løpet av en arbeidsuke slik at teamet kan bli bedre kjent med hverandre og utvikle personlige forhold. Dermed følges litteraturens anbefaling av våre team. Til tross for dette blir vi fortalt at det ikke oppleves like naturlig å snakke om andre ting enn jobb i nettmøter og at det derfor er ønskelig å møtes fysisk ved jevne mellomrom. Dette bekrefter dermed tidligere teori om at det er vanskelig med uformelle samtaler over nett og at det er fordelaktig å møtes fysisk av og til (Virolainen, 2011; Thompson, 2015). Vår antagelse er at dette kommer av at følelsen av sosial tilstedeværelse er lavere i nettmøter, hvilket vi utdypet under 5.1.2. Behovet for fysiske møter understrekes særlig av informantene som ikke har jobbet fysisk med teamet sitt tidligere. Vi anser dette som en indikasjon på at det er vanskeligere og tar lenger tid å bygge relasjoner over nett, noe som også fremkommer i litteraturen (Thompson, 2015).

Vi ser dermed at våre funn i stor grad stemmer med tidligere forskning på området og at informantene praktiserer anbefalingen fra litteraturen. Vi synes dette er et interessant da vi antok at funnene våre ville skille seg litt fra tidligere forskning ved at våre team i større grad kjente hverandre før de begynte med nettmøter. Vi ble derfor litt overrasket over at informantene i så stor grad vektla behovet for å bygge og opprettholde relasjoner i teamet, samt at de opplevde det som unaturlig med uformelle samtaler over nett. Det kan tyde på at relasjonene i teamene blir påvirket av å utelukkende bruke nettmøter over lenger tid.

5.2.4 Møtedeltakernes ansvar

Møtedeltakerne har et ansvar om å forberede seg før møtet slik at de vet hva som skal diskuteres, samt å delta aktivt underveis (Svennevig, 2012; Leblanc og Nosik, 2019). Våre resultater viser at forberedelser og deltakernes valg har en innvirkning på deltakelse i møter. Vi vil derfor se mer på dette i denne delen.

Fra intervjuene kommer det frem at deltakerne forbereder seg i forkant av møtene, hvilket betyr at de praktiserer anbefalingen fra litteraturen. Vi blir imidlertid fortalt at deltakerne til tider opplever det som tungt å sette seg inn i sakene på agendaen og at de ikke ber om oppklaringer i forkant av møtet, slik vi så under 5.2.4. Det kan derfor tenkes at deltakerne ikke får gjort seg opp noen tanker om enkelte saker før møtet, noe som kan tyde på at de i slike tilfeller ikke har like mye å bidra med til diskusjonen. Dette fremkommer også i resultatene ved at deltakerne gir uttrykk for at det er enklere å diskutere dersom de har satt seg inn i sakene på forhånd, samt at nettmøtene blir mer produktive når deltakerne er forberedt. Dette bekrefter dermed tidligere forskning (Svennevig, 2012; Leblanc og Nosik, 2019). Vi anser det derfor som hensiktsmessig at deltakerne tar kontakt via telefon i forkant av møtene dersom det er noe på agendaen de ikke forstår, da det vil gjøre nettmøtene mer effektive.

Det fremkommer i litteraturen at deltakerne også har et ansvar om å aktivt delta i møter. Tidligere i oppgaven har vi sett at interaksjonen i nettmøter er lavere og at det blant annet kommer av at deltakerne multitasker underveis. I de fleste tilfeller vil multitasking være et frivillig valg deltakerne i møtet tar, og vi blir fortalt at det oftest gjøres for å fullføre andre oppgaver eller svare på e-poster i deler av møtet som ikke anses som relevant. Likevel får vi inntrykk av at det også gjøres i deler som er relevant og at det fører til at de andre må gjenta det som ble sagt. I tillegg påvirker det de andre deltakerne ved at det oppleves kjedelig for den som snakker, slik vi så i 5.1.2. På den måten praktiserer ikke informantene alltid anbefalingen fra litteraturen. Vi anser det derfor som hensiktsmessig at deltakerne begrenser multitasking i nettmøter, slik at de kan delta mer aktivt i diskusjonene og ikke virke distraherende for de andre. Det kan derfor være til fordel om teamene diskuterer når det eventuelt er anledning til å multitask i møtene og når det ikke bør gjøres i en samhandlingsplan, slik vi så under 5.2.1.

Resultatene indikerer at deltakernes ansvar om å aktivt delta i møtet også blir påvirket av hverandres holdninger. Dette fremkommer i teorien om sosial påvirkning av Carlson og Zmud (1999). Fra resultatene kommer det frem at ett av teamene ser på nettmøter som en midlertidig

løsning, mens i et annet team gis det uttrykk for at nettmøter fungerer godt og at det er ønskelig å fortsette med nettmøter i fremtiden. Dette tyder på at medlemmene påvirker hverandres meninger og utvikler like holdninger knyttet til bruken av nettmøter. Positive holdninger til nettmøter vil sannsynligvis føre til større engasjement og dermed mer deltakelse, mens mer negative holdninger vil ha motsatt virkning. Det kan derfor tyde på at i tilfeller hvor deltakerne har utviklet en felles negativ holdning til nettmøter og gir lite av seg selv i møtene, praktiseres ikke anbefalingen i litteraturen. Vi anser det derfor som hensiktsmessig at deltakere blir oppmerksomme på at det kan skape en ond spiral dersom negative meninger blir fremmet.

Vi kan dermed si at anbefalingen i litteraturen om å forberede seg utøves i teamene, men at det kan være hensiktsmessig at deltakerne etterspør forklaringer ved behov. Vi ser også at deltakerne erkjenner at multitasking fører til lavere interaksjon, men at de likevel gjør det. Dermed anser vi det som fordelaktig at deltakerne begrenser dette slik at de oppfyller ansvaret om å delta aktivt, som det anbefales i litteraturen. I tillegg vil deltakerne påvirke hverandre og bør derfor bli oppmerksom på at en ond spiral kan oppstå.

5.2.5 Møtelederens ansvar

Fra litteraturen kommer det frem at møteleder har ansvar for å planlegge og lede møter. Det innebærer å sende ut agenda i forkant av møtene, samt regulere samtalen og sikre fremdrift i henhold til agendaen underveis i møtet (Svennevig, 2012). Resultatene våre viser at det oppleves mer utfordrende å lede nettmøter enn fysiske møter. I denne delen vil vi derfor se næyere på hva møtelederen gjør for å sikre fremgang og deltakelse.

Fra intervjuene kommer det frem at noen av møtelederne bruker mer tid på planlegging av nettmøter og at de lager en agenda som er mer utfyllende enn den var ved fysiske møter. I slike tilfeller agerer møtelederne i henhold til anbefalingen fra litteraturen. Likevel blir vi fortalt at det tidvis er vanskelig for deltakerne å sette seg inn i nye saker når det kommer via skriftlig format, og at det anses som bedre å vente til møtet med å stille eventuelle oppklaringsspørsmål eller be om ytterligere forklaringer. Vi blir også fortalt at det ikke er vanlig å ringe hverandre dersom man er usikker på en sak, men at det var vanlig å gå innom hverandres kontor for å gjøre dette da de jobbet sammen fysisk. Det tyder på at saker ikke blir oppklart i like stor grad i forkant av nettmøter og at terskelen er høyere for å gjøre det. Det kan derfor anses som hensiktsmessig å i større grad forklare saker i nettmøter og sette av tid til spørsmål før de

begynner å diskutere, samt at møteleder i forkant av møtene bør minne deltakerne på å forberede seg og å komme med oppklarings spørsmål.

I litteraturen kommer det fram at møteleder bør informere om hvor mye tid som skal brukes på å diskutere sakene, om det skal være pauser underveis i møtet og når det er rom for innvendinger eller diskusjoner (Mittleman et al., 2000). Fra intervjuene kommer det frem at dette ikke gjøres i våre team, noe som betyr at anbefalingen fra litteraturen ikke praktiseres. Vi blir fortalt at dette ikke anses som nødvendig da strukturen for møtet er kjent for deltakerne. Til tross for dette forteller informantene at de opplever nettmøter som utmattende, slik vi så under 5.1.2. Vi anser det som sannsynlig at en mer nøyaktig plan på hvor mye tid som skal brukes på hver enkelt sak vil gjøre møtene mer forutsigbare for deltakerne. Det kan føre til at det blir enklere for deltakerne å forstå når de må fatte seg mer i korthet og når det er anledning for mer utdypende innslag, slik at de har bedre utgangspunkt for å rekke gjennom alle sakene. Det vil også gjøre at deltakerne er klar over når det er tid for pause slik at de ikke trenger å lure på dette og kan heller fokusere på møtet, noe som kan gjøre at de presterer bedre. Det kan derfor anses som hensiktsmessig å utarbeide en nøyere tidsplan for møtene og bruke tid på å gjennomgå planen for deltakerne.

Fra intervjuene blir vi fortalt om tre utfordringer knyttet til å lede nettmøter. Den første utfordringen handler om at det er vanskeligere å sørge for smidige overganger mellom turtakerne. Det forklares med at manglende nonverbale signaler gjør det mer utfordrende å forutse turtaking, slik vi så under 5.1.1. Vi blir derimot fortalt at håndfunksjonen gjør det mer oversiktlig å se hvem som ønsker å si noe, slik at det blir enklere for møteleder å tildele ordet mellom deltakerne. Det kan tyde på at funksjoner hjelper møteleder med å sikre smidig turtaking. Vi finner ikke lignende funn i litteraturen.

Den andre utfordringen er at møtelederne til tider opplever det som vanskelig å få deltakerne til å respondere. Det kan forklares med at det ikke føles like naturlig å komme med korte verbale tilbakemeldinger, slik vi så under 5.1.1. I slike tilfeller blir vi fortalt at møteleder får respons dersom de stiller spørsmål eller bruker direkte tiltale. Dermed agerer møtelederne i henhold til anbefalingen som fremkommer i litteraturen om å henvende seg til deltakerne direkte.

Den tredje utfordringen er at møtelederne synes det er mer krevende å holde samtalen på riktig spor underveis i nettmøter. Dette kommer ikke like tydelig frem i litteraturen. Møtelederne våre forklarer det med at det er mer utfordrende å lese deltakerne og dermed vanskeligere å vite om det deltakeren sier er relevant eller ikke før de har kommet til poenget. Derfor lar de deltakeren fullføre selv om det tilsynelatende ikke er relevant for saken som diskuteres. For at det skal bli lettere for møteleder å lese deltakerne, anser vi det derfor som hensiktsmessig at deltakerne har på kamera og at møteleder ikke deler skjerm i perioder av møtet hvor det er mye diskusjoner da det gjør at bildene til informantene blir større.

Fra intervjuene kommer det frem at noen av møtelederne også påtar seg rollen som referent. Det fremkommer ikke i litteraturen hvem det anbefales at skal være referent. Våre resultater viser at det handler litt om hva møtelederne selv ønsker, men også hvilke ferdigheter møtelederen har. Vi blir fortalt at møtelederne har mye ansvar i løpet av nettmøter og at det derfor kan være utfordrende å også være referent. Det kan tyde på at møtelederen blir mindre oppmerksom på sine andre ansvarsområder dersom de påtar seg for mange roller i møtet. Det kan dermed tenkes at møteledere som også er referent har mindre fokus på å oppmuntre deltakerne til å delta i diskusjoner, noe som kan føre til mindre interaksjon. På den andre siden anses det som fordelaktig at møteleder er referent fordi det gir deltakerne muligheten til å fokusere på diskusjonen og dermed være mer interaktive. Vi anser det derfor som hensiktsmessig at møtelederne foretar en vurdering om hvorvidt de kan påta seg rollen eller ikke. Det kan tenkes at det vil bli enklere for møteleder å håndtere flere ansvarsområder i møtene dersom de får opplæring i hvordan det er å lede nettmøter, noe som også blir anbefalt i litteraturen (Duarte og Synder, 2006). Vi anser det som hensiktsmessig at denne opplæringen inkluderer en innføring i hvilke funksjoner som gjør det enklere å lede møter, samt hvordan disse fungerer.

I litteraturen anbefales det også at møteleder oppsummerer diskusjoner, gjenta beslutninger og minne om oppgaver som skal gjøres fremover (Thompson, 2015). Dette blir også gjort i våre team, men møtelederne foretar oppsummeringene på ulike tidspunkt. Det kan virke som at det praktiseres ulikt på grunn av tiden de har til disposisjon. I noen tilfeller kan de bruke mer tid på oppsummeringer, mens i andre tilfeller blir dette nedprioritert fordi det tar for lang tid. Noen informanter gir uttrykk for at det er ønskelig med jevnlig oppsummeringer da det fungerer som en avklaring på beslutninger og ansvarsområder, samt at det er en fin måte å gi deltakerne muligheten til å komme med tilbakemeldinger og sikre at alle er av felles forståelse. Andre

informanter ser derimot ikke behovet for å gjenta det de har snakket om i form av oppsummeringer da det er tidkrevende og fordi det uansett skrives ned i referatet. I likhet med litteraturen anser vi det derfor som hensiktsmessig at det foretas oppsummeringer, men vi ser at det finnes flere måter å løse det på avhengig av teamets behov og tiden de har til rådighet.

Vi ser dermed at møtelederne i våre team praktiserer anbefalingen i litteraturen om å planlegge møtet, samt å foreta oppsummeringer av viktige beslutninger som blir tatt. Vi ser også at det kan være hensiktsmessig at møteleder utvikler en nøyere tidsplan for møtet og få opplæring i hvordan nettmøter kan fasiliteres. I tillegg kan funksjoner i Teams, direkte tiltale og tydeligere bilder under diskusjoner føre til at det er enklere for møteleder å regulere samtalen.

5.3 Oppsummering av diskusjon

5.3.1 Hvordan kan interaksjon foregå i digitale teammøter

I den første delen av dette kapittelet har vi sett nærmere på hvordan interaksjon foregår i nettmøtene til våre team. Vi finner at teamene interagerer mindre i nettmøter enn det de gjorde i fysiske møter og at det skyldes både direkte og indirekte faktorer. I likhet med tidligere forskning opplever våre team utfordringer når det kommer til å observere nonverbale signaler og å komme med kortere tilbakemeldinger, hvilket direkte forårsaker lavere interaksjon. Vi finner i tillegg at det oppleves mer utfordrende å observere nonverbale signaler da det kun kan observeres gjennom synet og det er mange ting å se på samtidig. Konsekvensene av dette er at våre informanter opplever økt usikkerhet i nettmøter og at diskusjonene derfor tar lenger tid.

I tillegg finner vi at lavere interaksjon kan forklares av en rekke indirekte faktorer. Med det menes at faktorene påvirker deltakerne og deretter deres evne og vilje til å interagere. I likhet med tidligere forskning finner vi at multitasking både fører til lavere interaksjon hos den som gjør det og av de andre i møtet. Det interessante med våre funn er derfor at informantene erkjenner konsekvensene, men likevel velger å gjøre det og at det ikke settes grenser for når det kan gjøres. Videre finner vi at deltakerne i mindre grad føler hverandres tilstedeværelse i nettmøter, noe som også fremkommer i tidligere litteratur. Det fører til at deltakernes engasjement er lavere i nettmøter og at det derfor ikke egner seg å arrangere møter som krever mer interaksjon digitalt. I tillegg finner vi at det fører til at deltakerne føler manglende nærhet til hverandre slik at det oppleves mindre naturlig med uformelle samtaler over nett og at det derfor i mindre grad dannes personlige forhold mellom medlemmene. En tredje faktor som påvirker deltakerne og deres interaksjon er følelsen av utmattelse. Dette fremkommer ikke like

tydelig i litteraturen, hvilket gjør dette til et interessant funn. I tillegg anser vi det som tankevekkende at deltakernes vilje til å interagere også påvirkes av deres personlighet og hvorvidt de er komfortable med nettmøter som kommunikasjonskanal. Vi finner at noen opplever det som enklere å kommunisere i nettmøter, mens andre opplever det som vanskeligere. Dette er heller ikke et tema som det legges stor vekt på i litteraturen.

5.3.2 Hvordan kan effektiv interaksjon fremmes i digitale teammøter

I den andre delen av kapittelet har vi diskutert tidligere anbefalinger fra litteraturen opp mot hva som gjøres i våre team og deres erfaringer og meninger om dette, for å forsøke å finne ut av hvordan effektiv interaksjon kan fremmes. Vi ser at teamene praktiserer noen av litteraturens anbefalinger, men ikke alle. En samhandlingsplan vil ifølge litteraturen føre til bedre samhandling i team da det øker forståelse for hverandre og hva som er ønskelig atferd. Fra intervjuene kommer det frem at teamene ikke har utarbeidet en slik plan og vi får inntrykk av at noen opplever usikkerhet knyttet til roller og regler for hvordan teamet skal jobbe sammen. Av den grunn kan det tenkes at en samhandlingsplan ville vært fordelaktig i våre team. Videre legger litteraturen vekt på at det er viktig med opplæring av teknologi før man begynner med nettmøter. Dette har ikke blitt gjort i våre team og vi blir fortalt at det har tatt tid for deltakerne å bli komfortable med å kommunisere via nettmøter, samt at det trolig finnes funksjoner som ville gjort kommunikasjonen mer effektiv. Det kan derfor tenkes at det hadde vært nyttig for våre team med opplæring i oppstartsfasen. Det fremkommer i litteraturen at relasjoner er grunnleggende for effektiv kommunikasjon, men at det er vanskelig over nett. Våre team forteller at det tilrettelegges for uformell kommunikasjon, men at det oppleves unaturlig over nett. Dermed vil det trolig være hensiktsmessig blant våre team å møtes fysisk ved jevne mellomrom.

I litteraturen kommer det frem at både møteleder og møtedeltaker har ansvar for å forberede seg i forkant av møtene. Dette gjøres i stor grad av våre team, men det oppleves til tider vanskelig å forstå sakene på agendaen. Av den grunn kan det være hensiktsmessig i våre team at det settes av tid til å forklare sakene i møtet eller at det avklares via telefon i forkant. Møteleder har ifølge litteraturen ansvar for å regulere samtalen i møter og inkludere deltakerne i diskusjoner. Vi ser at møtelederne i våre team opplever dette som vanskeligere i nettmøter, men at det hjelper å ha på kamera og å bruke funksjoner i Teams eller direkte tiltale. Det kan dermed tenkes at det ville vært hensiktsmessig i våre team at møteleder får opplæring i hvordan nettmøter kan fasiliteres. I tillegg kan det være fordelaktig at møteleder setter opp en nøyere

tidsplan for møtet da det gir deltakerne mer forutsigbarhet og kan føre til mer effektive møter. Fra litteraturen kommer det frem at møtedeltakerne har ansvar for å delta aktivt i møtene. Vi ser at møtedeltakerne i våre team har en tendens til å ikke alltid ha fullt fokus på møtene. Av den grunn kan det tenkes at det ville vært hensiktsmessig at møtedeltakerne i våre team begrenser multitasking i nettmøter og at teamene blir enig om når det eventuelt er greit med multitasking i samhandlingsplanen.

6. Konklusjon

Gjennom denne studien har vi forsøkt å besvare følgende problemstilling:

Hvordan foregår interaksjon i digitale teammøter og hvordan kan effektiv interaksjon fremmes?

I den anledning har vi tatt utgangspunkt i våre informanternes erfaringer og meninger, samt hva som finnes i litteraturen fra før. Funnene våre viser at teamene opplever det annerledes å kommunisere via nettmøter og at interaksjonen i deres nettmøter er lavere enn i fysiske møter. Vi har grunn til å tro at dette er tilfellet for flere team da våre funn i stor grad bekrefter tidligere forskning, samt at oppgaven har tatt for seg ytterligere funn basert på informantenes erfaringer om bruken av nettmøter i praksis. I tabell 2 blir funnene presentert på en oversiktlig måte og vi vil nå gjennomgå våre anbefalinger for å fremme effektiv interaksjon.

Før teamene tar i bruk nettmøter vil det være hensiktsmessig å avtale hvordan de skal jobbe sammen, gjennomføre opplæring og arrangere et innledende fysisk møte. Å gjennomføre en samtale om roller og regler for atferd vil fremme interaksjon da det avklarer potensielle usikkerheter, samt øker forståelsen for hverandre og hva som er ønskelig atferd. Videre vil opplæring av plattformen som skal brukes til å gjennomføre nettmøter fremme interaksjon, da det øker bevisstheten rundt hvordan funksjoner fungerer og hvordan det kan brukes for å kommunisere effektivt. I tillegg bør møteleder få en innføring i hvilke tilpasninger de må foreta for å lede nettmøter på en måte som fremmer interaksjon. Interaksjon kan også fremmes ved at deltakerne er trygge på hverandre og det vil derfor være hensiktsmessig å arrangere et innledende fysisk møte for å bli kjent med hverandre og bygge relasjoner.

I forkant av hvert nettmøte vil det være fordelaktig at møtet blir godt planlagt ved at det utarbeides en utfyllende agenda, samt en tidsplan for møtet. Det vil fremme interaksjonen ved at deltakerne får muligheten til å forberede seg, i tillegg til at det gir forutsigbarhet i møtet. Videre vil forberedelsene deltakerne foretar seg bidra til at de stiller sterkere i diskusjoner og vil dermed fremme interaksjon. Underveis i nettmøtene kan interaksjonen fremmes ved at tidsplanen følges da det bidrar til å forebygge utmattelse, slik at deltakerne er opplagte og får frem sine poenger. Interaksjonen kan også fremmes av møteleder ved å bruke funksjoner og direkte tiltale fordi det gjør det enklere å styre samtalen, samt oppmuntrer deltakerne til å delta.

I tillegg vil interaksjonen fremmes dersom deltakerne begrenser multitasking siden det fører til at de har fullt fokus på møtene og kan bidra mer aktivt. Å ha på kamera og å bevisst overdrive kroppsspråk kan fremme interaksjon da det gjør det lettere å lese hverandre slik at man kan forutse turtaking og raskere komme frem til felles betydning av budskapet.

Dersom nettmøter brukes over lengre tid vil det være hensiktsmessig å gi informasjon om teknologiske oppdateringer og nye funksjoner. Det vil være med å fremme interaksjonen ved at teamene til enhver tid kan ta en vurdering på hva som vil være mest optimalt for effektiv kommunikasjon. Interaksjon vil også fremmes ved at teamene møtes fysisk ved jevne mellomrom da det er med på å opprettholde og styrke relasjoner slik at deltakerne blir trygge på og komfortable med hverandre.

Anbefalinger for å fremme effektiv interaksjon i nettmøter				
	Ved oppstart	Før et nettmøte	I nettmøtet	Over lengre tid
Møteleder	<ul style="list-style-type: none"> Kursing i hvordan lede nettmøter 	<ul style="list-style-type: none"> Utarbeide en utfyllende agenda Sette opp en tidsplan for møtet 	<ul style="list-style-type: none"> Følge tidsplan og holde tydelig struktur Bruke funksjoner og direkte tiltale 	
Møtedeltaker	<ul style="list-style-type: none"> Opplæring av teknologi og funksjoner 	<ul style="list-style-type: none"> Etterspørre oppklaringer ved behov Sette seg inn i saker på agendaen 	<ul style="list-style-type: none"> Begrense multitasking og delta aktivt Bruke kamera og overdrive kroppsspråk 	
Teamet	<ul style="list-style-type: none"> Samtale om ønsket atferd og avklaring av roller Innledende fysisk møte for å danne relasjoner 			<ul style="list-style-type: none"> Informasjon om teknologiske oppdateringer og nye funksjoner Fysiske møter for å opprettholde relasjoner

Tabell 2: Anbefalinger for å fremme effektiv interaksjon i nettmøter

6.1 Begrensninger ved studien

Vi ser at studien påvirkes av flere begrensende faktorer. Vi har kun foretatt datainnsamling fra en organisasjon, noe som betyr at svarene sannsynligvis er preget av at informantene jobber under de samme omgivelsene. Dette ser vi blant annet ved at det ikke har blitt foretatt opplæring av Teams i noen av teamene. I tillegg ga informantene uttrykk for at de synes det har vært utfordrende og slitsomt å utelukkende ha hjemmekontor over en lenger periode, noe som kan ha ført til at svarene er negativt påvirket. Det kommer også frem at noen av informantene ser på nettmøter som en midlertidig løsning og at dette har påvirket holdningen til nettmøter ved at de ikke har lagt like mye energi ned i hvordan nettmøter kan ledes på best mulig måte. Vi har tatt hensyn til dette i resultatene og diskusjonen ved å presentere ulike synspunkt og utelukke svar som opplagt skyldes langvarig bruk av hjemmekontor.

6.2 Anbefalinger til videre forskning

I denne oppgaven har vi i hovedsak undersøkt hvordan interaksjon foregår, og hvordan effektiv interaksjon kan fremmes. Det vil derfor være interessant å forske videre på det psykologiske perspektivet ved å se nærmere på hvorfor deltakere oppfører seg slik de gjør i nettmøter. Vi finner at noen introverte opplever det som enklere å interagere over nett, mens andre opplever det som mer utfordrende. Det kan derfor være spennende å forske videre på dette og om det er ulike typer møter som passer bedre over nett for ulike typer personligheter. Det kan også være interessant å se hva som skjer med teamene som har hatt nettmøter under pandemien og hva de kommer til å velge fremover, samt eventuelt i hvilke tilfeller nettmøter blir brukt. I tillegg kan det forskes videre på ulike typer team da vi kun har sett på team som er relativt like når det kommer til formål, størrelse og bransje. Det kan også være spennende å teste anbefalingene som fremkommer i vår forskning, for å se hvordan dette kan utgjøre en forskjell i praksis.

7. Referanseliste

Allison, B. B., Shuffler, M. L., & Wallace, A. M. (2015). The successful facilitation of virtual team meetings. | J. Allen, N. Lehmann-Willenbrock, & S. Rogelberg (Red.), *The Cambridge Handbook of Meeting Science* (s. 680-706). The Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107589735.029>

Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2019). *Business research methods* (5. utg.). Oxford University Press.

Boden, D. (1994). *The business of talk: Organizations in action*. Polity Press.

Carlson, J. R., & Zmud, R. W. (1999). Channel expansion theory and the experiential nature of media richness perceptions. *Academy of Management*, 42(2), 153-170.

Cao, H., Lee, C. J., Iqbal, S., Czerwinski, M., Wong, P. N., Rintel, S., Hecht, B., Teevan, J., & Yang, L. (2021). Large scale analysis of multitasking behavior during remote meetings. *Association for Computing Machinery*, 1-13. <https://doi.org/10.1145/3411764.3445243>

Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *The Institute of Management Science*, 32(5), 554-571.

Duarte, D. L., & Snyder, N. T. (2006). Critical success factors for virtual teams. Mastering virtual teams: strategies, tools, and techniques that succeed (3. utg., 4, s. 124-139). *Jossey-Bass*.

Edmondson, A. C., & Daley, G. (2020, 25. august). *How to foster psychological safety in virtual meetings*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/08/how-to-foster-psychological-safety-in-virtual-meetings>

Fullwood, C. (2007). The effect of mediation on impression formation: A comparison of face-to-face and video-mediated conditions. *Applied Ergonomics*, 38(3), 267-273. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2006.06.002>

Fielding, M. (2006). *Effective communication in organisations: Preparing messages that communicate* (4. utg.). Juta and Company.

Fosslien, L. & Duffy, M. W. (2020, 29. april). *How To Combat Zoom Fatigue*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/04/how-to-combat-zoom-fatigue>

Grenness, C. E. (1999). *Kommunikasjon i organisasjoner: Innføring i kommunikasjonsteori og kommunikasjonsteknikker*. Abstrakt forlag.

Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual review of psychology*, 47(1), 307-338. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.47.1.307>

- Jacobsen & Thorsvik (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Forlagshuset Vigmostad og Bjørke.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Abstrakt forlag.
- Kavanagh, K., Voss, N., Kreamer, L., & Rogelberg, S. G. (2021, 30. mars) *How to Combat Virtual Meeting Fatigue*. MIT Sloan Management Review. <https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-combat-virtual-meeting-fatigue/>
- Kaufmann, A. & Kaufmann, G. (2009). *Psykologi i organisasjoner og ledelse* (4. utg.). Forlagshuset Vigmostad og Bjørke.
- Kirkman, B. L., & Mathieu, J. E. (2005). The dimensions and antecedents of team virtuality. *Journal of management*, 31(5), 700-718. <https://doi.org/10.1177/0149206305279113>
- Kraut, R. E., Fish, R. S., Root, R. W., & Chalfonte, B. L. (1990). *Informal communication in organizations: Form, function, and technology*. Sage Publications.
- Kydd, C. T., & Ferry, D. L. (1994). Managerial use of video conferencing. *Information & Management*, 27(6), 369-375. [https://doi.org/10.1016/0378-7206\(94\)90017-5](https://doi.org/10.1016/0378-7206(94)90017-5)
- LeBlanc, L. A., & Nosik, M. R. (2019). Planning and leading effective meetings. *Association for Behavior Analysis International*, 12(3), 696-708. <https://doi.org/10.1007/s40617-019-00330-z>
- Lindeblad, P. A., Voytenko, Y., Mont, O., & Arnfalk, P. (2016). Organisational effects of virtual meetings. *Journal of Cleaner Production*, 123, 113-123. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.08.058>
- Lyons, K., Kim, H., & Nevo, S. (2010). Paying attention in meetings: Multitasking in virtual worlds. *First Symposium on the Personal Web*.
- Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., Paoletti, J., Burke, C. S., & Salas, E. (2018). Does team communication represent a one-size-fits-all approach?: A meta-analysis of team communication and performance. *Organizational behavior and human decision processes*, 144(1), 145-170. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2017.08.001>
- Microsoft (u.å.a). *Chat i et Teams-møte*. Hentet 21. april 2022 fra <https://support.microsoft.com/nb-no/office/chat-i-et-teams-møte-64e2cb91-8a11-4781-94ea-fbb23f2b922f>
- Microsoft (u.å.b). *Rekk opp hånden i et teams møte*. Hentet 21. april 2022 fra <https://support.microsoft.com/nb-no/office/rekk-opp-hånden-i-et-teams-møte-bb2dd8e1-e6bd-43a6-85cf-30822667b372>
- Microsoft (u.å.c). *Møter i Teams*. Hentet 21. april 2022 fra <https://support.microsoft.com/nb-no/office/møter-i-teams-e0b0ae21-53ee-4462-a50d-ca9b9e217b67>

Mittleman, D. D., Briggs, R. O., & Nunamaker, J. F. (2000). Best practices in facilitating virtual meetings: Some notes from initial experience. *Group Facilitation: A Research and Applications Journal*, 2(2), 5-14.

Mofoss, R., Nederberg, L., Schei, V., & Sverdrup, T. E. (2012). De første avgjørende minuttene? En multimetodestudie av teametablering. *Universitetsforlaget*, 28(1), 35-51. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-2871-2012-01-05>

Newman, S. A., & Ford, R. C. (2021). Five steps to leading your team in the virtual COVID-19 workplace. *Organizational Dynamics*, 50(1), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100802>

O'Conaill, B., Whittaker, S., & Wilbur, S. (1993). Conversations over video conferences: An evaluation of the spoken aspects of video-mediated communication. *Lawrence Erlbaum Associates*, 8(4), 389-428. https://doi.org/10.1207/s15327051hci0804_4

Parks, C.D., & Sanna, L.J. (1999). *Group Performance and Interaction*. Routledge.

Rane, A. S. (2021). How to effectively manage virtual teams created due to COVID-19? *University Honors Theses*. <https://www.doi.org/10.15760/honors.1006>

Rockmann, K. W., & Northcraft, G. B. (2008). To be or not to be trusted: The influence of media richness on defection and deception. *Organizational behavior and human decision processes*, 107(2), 106-122. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.02.002>

Ropo, A, Salovaara, P, Sauer, E, et al. (2015). *Leadership in Spaces and Places*. Edward Elgar.

Siebrat, F., Hoegl, M., & Ernst, H. (2009). How to manage virtual teams. *MIT Sloan Management Review*, 50(4), 63-68.

Short, J., Williams, E. & Christie, B. (1976). *The social psychology of telecommunications*. Wiley.

Svennevig, J. (2012). Interaction in workplace meetings. *Discourse studies*, 14(1), 3-10. <https://doi.org/10.1177/1461445611427203>

Thompson, L. (2015). *Making the Team: A guide for managers* (5. utg.). Pearson.

Virolainen, H. (2011). Familiarity and social relationships between members of virtual teams. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 6(2), 577-581.

8. Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide møteleder

Intervjuguide for vår masteroppgave

«En studie om interaksjon i nettmøter»

Møteleder

Problemstilling:

Hvordan foregår interaksjon i digitale teammøter og hvordan kan effektiv interaksjon fremmes?

Innledning:

Vi starter intervjuet med å presentere oss selv, samt bakgrunnen og formålet med masterprosjektet vårt.

- Mitt navn er Oline og dette er Kristine og som du vet skal vi skrive masteroppgave dette semesteret.
- Jeg tar en spesialisering innenfor strategisk ledelse, mens Kristine spesialiserer seg innenfor digitalisering. Derfor vil masteroppgaven vår være tverrfaglig med fokus på både ledelse og digitalisering.
- Formålet med masteroppgaven er å finne ut av hvordan interaksjon i nettmøter kan fremmes. Det vil blant annet si hvordan møtelederen bør gjennomføre møtet og tilrettelegge for deltakelse underveis.
- Andelen av digitale møter har jo økt mye etter korona-pandemien tok over verden, så vi synes dette er et veldig relevant og spennende tema.
- I tillegg er møtevirkosomhet en stor del av arbeidsdagen til veldig mange og etter vår erfaring er det delte meninger om hvor produktivt et møte er og hva man får ut av møter.
- Tidligere forskning og teori om møtevirkosomhet er basert på fysisk gjennomføring av møter, så vi ønsker å finne ut av hva som er tilfellet når møtene er digitale.
- Vi ønsker vi at denne forskningen skal bidra til å vite hvordan man kan gjennomføre digitale møter på en bedre måte.

Informasjon om denne studien:

- Vi vil anonymisere alle informantene gjennom hele masterprosjektet. Dette inkluderer ved oppbevaring av datamateriale og i oppgaveteksten. Informantens stilling, alder og hvor lenge de har vært i firmaet kan være relevant for resultatene og vi ønsker derfor denne informasjonen dersom du er villig til å oppgi dette.
- I løpet av intervjuet kan informantene når som helst trekke seg eller velge å ikke svare på spørsmål.
- Intervjuet vil handle om dine opplevelser knyttet til gjennomføringen av digitale intervjuer og intervjuets varighet vil være på omtrent 45 minutter.
- Dersom du ønsker et sammendrag av intervjuet vil vi ettersende dette, samt gi deg muligheten til å endre, fjerne eller legge til noe i rapporten.
- Vi ønsker å ta lydopptak av intervjuet for å sikre at informasjonen som blir gitt under intervjuet er riktig. Er det i orden for deg? Lydopptaket vil kun bli benyttet av oss.
Ved spørsmål nevnes det at prosjektet er godkjent gjennom NSD og lydopptak er vanlig for å sikre validitet i forskningen.

Bakgrunn:

Vi tenkte å begynne med litt bakgrunnsspørsmål om deg.

- Hvilken stilling har du i bedriften
- Hvor lenge har du jobbet i der?

Oppvarming:

- Til å begynne med ønsker vi å vite omtrent hvor mye tid bruker du på møtevirksomhet i løpet av en arbeidsuke? Det vil si om du for eksempel sitter i flere møter hver dag eller om du har ett til to møter i løpet av en uke?
 - Ville du beskrevet det som mye eller lite? (subjektiv oppfattelse)
 - Har tidsbruken endret seg fra når møter foregikk fysiske?
 - Foretrekker du nettmøter eller fysiske møter?
- I resten av dette intervjuet ønsker vi å fokusere på møtene du har med *din gruppe*. Kan du fortelle kort om hva din generelle oppfattelse av nettmøter med gruppen din er? Syns du nettmøtene er effektive og produktive?
 - Føler du at det er nødvendig å gjennomføre de nettmøtene du deltar i med gruppen din eller tenker du at de heller kunne benyttet andre kommunikasjonskanaler? (eks. epost, innlegg)

- Hvilken plattform bruker dere til gjennomføring av digitale møter?
- Kan du fortelle kort om gruppen du er en del av og formålet med møtene deres?
 - Hvor lenge har du vært en del av teamet?
 - Hvilken relasjon har du til de andre møtedeltakerne?
 - Hvor mange er i teamet/gruppen?
 - Hvor hyppig har dere møter sammen? Er du tilfreds med hvor ofte dere møtes? Flere/færre?

Hovedkategorispørsmål om planlegging av nettmøter:

- Kan du fortelle oss litt om planleggingen av nettmøter? Lager du for eksempel en agenda?
 - Hvilken informasjon blir gitt til møtedeltakerne i forkant av nettmøtene med din gruppe/avdeling?
 - Er den annerledes enn informasjonen du gir før fysiske møter?
 - Hvordan skiller planleggingen av nettmøter seg fra fysiske møter?
 - Opplever du noen utfordringer knyttet til planlegging av nettmøter?
 - Hvis du hadde mer tid, ville du planlagt/forberedt deg annerledes?

Hovedkategorispørsmål om tekniske kunnskaper:

- Kan du fortelle litt om hvilke kommunikasjonsverktøy som brukes i deres nettmøter? Det kan for eksempel være at dere bruker Powerpoint, skjermdeling, dokumentdeling, felles chat, anonym chat, avstemmingsfunksjon, grupperom eller liknende?
 - Foretrekker du noen av disse? Er det noen av de du synes at ikke fungerer?
 - Syns du at det er enkelt å bruke disse?
- Kan du fortelle litt om hvordan opplæring/innføring du har fått om den digitale møteplattformen som brukes?
 - Tar du selv initiativ til å lære deg møteplattformen og eventuelt nye funksjoner som oppstår?
 - Hvor trygg opplever du generelt at ditt team er på bruk av digitale verktøy?
 - Opplever du at det ofte oppstår tekniske problemer i løpet av møtene?
 - Hva er konsekvensen av tekniske problemer som oppstår?

Hovedkategorispørsmål om gruppens samhandlingsplan:

- Kan du fortelle oss litt om hvilke normer dere har etablert for gjennomføring av nettmøtene med gruppen din? Har dere noen uskrevne regler for hvordan dere skal oppføre dere i nettmøter?
 - Rekker man opp hånden når man vil snakke?
 - Er det viktig å være tilstedeværende i nettmøtene eller er det innfor å gjøre andre ting underveis?
 - Sier møtedeltakerne ifra dersom de ikke kan delta i møtet?
 - Hender det at folk kommer sent eller dra tidlig fra nettmøter? Hva tenker du dersom folk gjør dette?
- Kan du fortelle litt om rollefordeling gruppen din har i nettmøtene, og hva disse rollene innebærer?
 - Hvem er ansvarlig for fremgang i nettmøtet?
 - Hvem er ordstyrer i nettmøtet?
 - Hvem er referent i nettmøtet?

Hovedkategorispørsmål om fremgang i nettmøter:

- Kan du beskrive hvordan et nettmøte begynner? Begynner dere med småsnakk eller går dere rett på sak?
 - Gjennomgås agendaen ved møtets begynnelse?
- Hvordan sørger du for fremgang i nettmøter, slik at alle planlagte saker blir tatt opp i løpet av møtetiden?
 - Snakker dere om en sak av gangen?
 - Beveger samtalen seg ofte utenfor tema? Hva blir i så fall gjort for å få den tilbake?
 - Oppsummerer/konkluderer du underveis i nettmøtet?
 - Opplever du noen utfordringer knyttet til å få fremgang av nettmøtet?
 - Hvordan skiller fremgangen i nettmøtet seg fra fremgangen i fysiske møter?
- Kan du fortelle litt om hvordan nettmøtene avsluttes?
 - Oppsummeres møtet til slutt hvor man tydeliggjør konklusjoner og beslutninger som er tatt?
 - Hvordan er oppfølgingen i etterkant av et nettmøte?

Hovedkategorisørsmål om deltakelse i nettmøtet:

- Kan du fortelle litt om deltakelse i nettmøtene med gruppen din?
 - Deltar alle i møtet eller preges møtet av at enkelte snakker veldig mye, mens andre er mer tilskuere? Hvordan sikrer du at alle deltar?
 - Syns du at diskusjonene i nettmøter er tilstrekkelig? Hvorfor/hvorfor ikke?
 - Opplever du at terskelen er høyere for å si noe i nettmøter?
 - Opplever du at deltakere ikke svarer på spørsmål du stiller underveis?
 - Begrenser du din deltakelse i nettmøter? Er du mer bevisst din egen taletid?
 - Blir du stresset av tiden som er igjen av møtet? Hindrer det deg fra å følge med de siste minuttene eller la vær å si noe?
 - Hvordan opplever du deltakelse i nettmøter kontra deltakelse i fysiske møter?
- Hvordan blir det sikret at alle møtedeltakerne deltar i nettmøtet?
 - Har du iverksatt noen bevisste eller ubevisste tiltak for at møtedeltakerne skal føle seg komfortable med å delta i nettmøtene du arrangerer?
 - Hvilke tekniske virkemidler syns du i størst grad sikrer deltakelse? (For eksempel felles chat, anonym chat, avstemmingsfunksjon, grupperom)
 - Holder du oversikt over hvem som snakker?
- Kan du fortelle litt om dine opplevelser med nonverbal kommunikasjon i løpet av nettmøter? Med nonverbal menes for eksempel øyekontakt, nikking, ansiktsuttrykk
 - Føler du at det er mangel på nonverbal kommunikasjon i nettmøter ved at for eksempel lyd og bilde ikke er tydelig? Det kan for eksempel være at du ikke klarer å se ansiktet til de andre møtedeltakerne pga sterk sol i bakgrunn eller at du ikke har øyekontakt med de andre fordi de ser ned på tastatur?
 - Føler du at mangel på nonverbal kommunikasjon fører til mindre interaktiv samtale ved at man ikke klarer å se når de andre skal til å snakke eller liknende?
 - Føler du at det kan oppstå misforståelser på grunn av manglende nonverbal kommunikasjon? Det kan for eksempel være at misforståelser oppstår fordi man ikke får bekreftelse eller avkreftelse på noe man sier gjennom nikking ol.
- Kan du fortelle litt om du opplever noen andre utfordringer knyttet til deltakelse i nettmøter?
 - Blir du lett distraherert underveis i nettmøter? Syns du at det er vanskelig å holde på oppmerksomheten til deltakerne underveis i nettmøter?

- Tenker du over hva de andre deltakerne gjør underveis i et nettmøte?
Eksempel hvis en tar en telefon eller hvis noen logger ut og inn eller hvis noen plutselig skruer av kameraet i noen minutter. Syns du det er distraherende eller irriterende?
- Hender det at du skruer av kamera underveis i et nettmøte? Hvorfor?
- Hva blir gjort for å motvirke utfordringene? Hva skulle du ønske at ble gjort? Har du noen forslag?
- Hvilke tekniske virkemidler syns du i størst grad sikrer deltakelse? For eksempel felles chat, anonym chat, avstemmingsfunksjon, grupperom.

Hovedkategorispørsmål om relasjoner:

- Kan du fortelle litt om relasjonsbygging og relasjoner i teamet?
 - Hvordan har denne relasjonen blitt opparbeidet? Gjennom uformell kommunikasjon? Har du iverksatt noen tiltak for å skape relasjoner blant møtedeltakerne?
 - Tror du trygghet er avgjørende for deltakelse i nettmøter? Med avgjørende menes i den grad at man blir mer komfortabel med hverandre og å snakke foran hverandre?

Avsluttende spørsmål:

Oppsummering av intervjuet for informanten.

- Er det noe du ønsker å tilføye eller kommentere angående intervjuet?
- Hva synes du er de største forskjellene mellom fysiske og digitale møter?

Takk for intervjuet.

Vedlegg 2: Intervjuguide møtedeltaker

Intervjuguide for vår masteroppgave

«En studie om interaksjon i nettmøter»

Møtedeltaker

Problemstilling:

Hvordan foregår interaksjon i digitale teammøter og hvordan kan effektiv interaksjon fremmes?

Innledning:

Vi starter intervjuet med å presentere oss selv, samt bakgrunnen og formålet med masterprosjektet vårt.

- Mitt navn er Oline og dette er Kristine og som du vet skal vi skrive masteroppgave dette semesteret.
- Jeg tar en spesialisering innenfor strategisk ledelse, mens Kristine spesialiserer seg innenfor digitalisering. Derfor vil masteroppgaven vår være tverrfaglig med fokus på både ledelse og digitalisering.
- Formålet med masteroppgaven er å finne ut av hvordan interaksjon i nettmøter kan fremmes.
- Andelen av digitale møter har jo økt mye etter korona-pandemien tok over verden, så vi syns dette er et veldig relevant og spennende tema.
- I tillegg er møtevirksomhet en stor del av arbeidsdagen til veldig mange og etter vår erfaring er det delte meninger om hvor produktivt et møte er og hva man får ut av møter.
- Tidligere forskning og teori om møtevirksomhet er basert på fysisk gjennomføring av møter, så vi ønsker å finne ut av hva som er tilfellet når møtene er digitale.
- Vi ønsker vi at denne forskningen skal bidra til å vite hvordan man kan gjennomføre digitale møter på en bedre måte.

Informasjon om denne studien:

- Vi vil anonymisere alle informantene gjennom hele masterprosjektet. Dette inkluderer ved oppbevaring av datamateriale og i oppgaveteksten. Informantens stilling, alder og

hvor lenge de har vært i firmaet kan være relevant for resultatene og vi ønsker derfor denne informasjonen dersom du er villig til å oppgi dette.

- I løpet av intervjuet kan informantene når som helst trekke seg eller velge å ikke svare på spørsmål.
- Intervjuet vil handle om dine opplevelser knyttet til gjennomføringen av digitale intervjuer og intervjuets varighet vil være på omtrent 45 minutter.
- Dersom du ønsker et sammendrag av intervjuet vil vi ettersende dette, samt gi deg muligheten til å endre, fjerne eller legge til noe i rapporten.
- Vi ønsker å ta lydopptak av intervjuet for å sikre at informasjonen som blir gitt under intervjuet er riktig. Er det i orden for deg? Lydopptaket vil kun bli benyttet av oss. *Ved spørsmål nevnes det at prosjektet er godkjent gjennom NSD og lydopptak er vanlig for å sikre validitet i forskningen.*

Bakgrunn:

Vi tenkte å begynne med litt bakgrunnsspørsmål om deg.

- Hvilken stilling har du i bedriften
- Hvor lenge har du jobbet i der?

Oppvarming:

- Til å begynne med ønsker vi å vite omtrent hvor mye tid bruker du på møtevirksomhet i løpet av en arbeidsuke? Det vil si om du for eksempel sitter i flere møter hver dag eller om du har ett til to møter i løpet av en uke?
 - Ville du beskrevet det som mye eller lite? (subjektiv oppfattelse)
 - Har tidsbruken endret seg fra når møter foregikk fysiske?
 - Foretrekker du nettmøter eller fysiske møter?
- I resten av dette intervjuet ønsker vi å fokusere på møtene du har med *din gruppe*. Kan du fortelle kort om hva din generelle oppfattelse av nettmøter med gruppen din er? Syns du nettmøtene er effektive og produktive?
 - Føler du at det er nødvendig å gjennomføre de nettmøtene du deltar i med gruppen din, eller tenker du at de heller kunne benyttet andre kommunikasjonskanaler? (eks. epost, innlegg)
 - Hvilken plattform bruker dere til gjennomføring av digitale møter?
- Kan du fortelle kort om gruppen du er en del av og formålet med møtene deres?
 - Hvor lenge har du vært en del av teamet?

- Hvilken relasjon har du til de andre møtedeltakerne?
- Hvor mange er i teamet/gruppen?
- Hvor hyppig har dere møter sammen? Er du tilfreds med hvor ofte dere møtes? Flere/færre?

Hovedkategorispørsmål om planlegging av nettmøter:

- Kan du fortelle litt om informasjonen du får i forkant av nettmøtene?
 - Hvem får du informasjon fra?
 - Skiller denne informasjonen seg fra informasjonen du ville fått før fysiske møter?
 - Føler du at du mottar nok informasjon om møtet i forkant? Eller skulle du ønske at møtelederen din sende ut mer informasjon om sakene som skal tas opp i møtet?
- Kan du fortelle litt om hvilke forberedelser du gjør i forkant av et nettmøte?
 - Hvor mye tid bruker du på forberedelsene?
- Ønsker du bedre planlegging av nettmøtene du deltar på?
 - Ville du vært mer aktiv hvis det var bedre planlegging?

Hovedkategorispørsmål om tekniske kunnskaper:

- Kan du fortelle litt om hvilke kommunikasjonsverktøy som brukes i deres nettmøter? Det kan for eksempel være at dere bruker Powerpoint, skjermdeling, dokumentdeling, felles chat, anonym chat, avstemmingsfunksjon, grupperom, eller liknende?
 - Foretrekker du noen av disse? Er det noen av de du synes at ikke fungerer?
 - Syns du at det er enkelt å bruke disse?
 - Er det viktig for deg at møteleder bruker disse verktøyene?
- Kan du fortelle litt om hvilken opplæring/innføring du har fått om den digitale møteplattformen som brukes?
 - Tar du selv initiativ til å lære deg møteplattformen og eventuelt nye funksjoner som oppstår?
 - Hvor trygg er du på bruk av digitale verktøy?
 - Opplever du at det ofte oppstår tekniske problemer i løpet av møtene?
 - Hva er konsekvensen av tekniske problemer som oppstår?

Hovedkategorispørsmål om gruppens samhandlingsplan:

- Kan du fortelle oss litt om hvilke normer dere har etablert for gjennomføring av nettmøtene med gruppen din? Har dere noen uskrevne regler for hvordan dere skal oppføre dere i nettmøter?
 - Rekker man opp hånden når man vil snakke?
 - Har dere på kamera? Hender det at du skrur av kamera underveis i et nettmøter? Hvorfor?
 - Er det viktig å være tilstedeværende i nettmøtene eller er det innafor å gjøre andre ting?
 - Sier møtedeltakerne ifra dersom de ikke kan delta i møtet?
 - Hender det at folk kommer sent eller dra tidlig fra nettmøter? Hva tenker du dersom folk gjør dette?
- Har du en spesiell rolle i nettmøtene? Hva går denne rollen i så fall ut på?
 - Hvem er ansvarlig for fremgang i nettmøtet?
 - Hvem er ordstyrer i nettmøtet?
 - Hvem er referent i nettmøtet?

Hovedkategorispørsmål om fremgang av nettmøtet:

- Kan du beskrive hvordan et nettmøte begynner? Begynner dere med småsnakk eller går dere rett på sak?
 - Gjennomgås agendaen ved møtets begynnelse?
- Kan du fortelle litt om hvordan du opplever fremgang i nettmøtet?
 - Snakker dere om en sak av gangen? Beveger samtalen seg ofte utenfor tema? Hva blir i så fall gjort for å få den tilbake?
 - Oppsummeres hver sak underveis? Har du behov for dette? Skulle du ønske det oppsummeres oftere underveis?
 - Syns du det er vanskelig å følge med på hvilken sak det snakkes om til enhver tid? Oppstår det ofte avbrytelser som hemmer fremgangen?
 - Er det noe møtelederen kunne gjort annerledes for å bedre sikre fremgang i nettmøter? For eksempel økt bruk av digitale verktøy som powerpoint, delt skjerm ol.
 - Hvordan skiller fremgangen i nettmøtet seg fra fremgangen i fysiske møter?
- Kan du fortelle litt om hvordan nettmøtene avsluttes?

- Oppsummeres møtet til slutt hvor man tydeliggjør konklusjoner og beslutninger som er tatt? Skulle du ønske at dette skjedde?
- Hvordan er oppfølgingen i etterkant av et nettmøte? Skulle du ønske at du fikk mer oppfølging?

Hovedkategorispørsmål om deltakelse i nettmøtet:

- Kan du fortelle litt om deltakelse i nettmøtene med gruppen din (interaksjon)?
 - Deltar alle i møtet eller preges møtet av at enkelte snakker veldig mye, mens andre er mer tilskuere? Hvordan blir det sikret at alle deltar?
 - Syns du at diskusjonene i nettmøter er tilstrekkelig? Hvorfor/hvorfor ikke?
 - Er det vanskelig å ta ordet i nettmøter? Hva syns du er den beste måten å ta ordet på? Føler du på ubehag eller usikkerhet knyttet til å ta ordet i nettmøter?
 - Er det vanskelig å bryte inn i en samtale for å si din mening, legge til informasjon eller stille spørsmål?
 - Spør du om oppklaringer hvis det er noe du ikke forstår?
 - Begrenser du din deltakelse i nettmøter? Er du mer bevisst din egen taletid?
 - Blir du stresset av tiden som er igjen av møtet? Hindrer det deg fra å følge med de siste minuttene eller la vær å si noe?
 - Hvordan opplever du deltakelse i nettmøter kontra deltakelse i fysiske møter?
- Kan du fortelle litt om dine opplevelser med nonverbal kommunikasjon i løpet av nettmøter? Med nonverbal menes for eksempel øyekontakt, nikking, ansiktsuttrykk
 - Føler du at det er mangel på nonverbal kommunikasjon i nettmøter ved at for eksempel lyd og bilde ikke er tydelig? Det kan for eksempel være at du ikke klarer å se ansiktet til de andre møtedeltakerne pga sterk sol i bakgrunn eller at du ikke har øyekontakt med de andre fordi de ser ned på tastatur?
 - Føler du at mangel på nonverbal kommunikasjon fører til mindre interaktiv samtale ved at man ikke klarer å se når de andre skal til å snakke eller liknende?
 - Føler du at det kan oppstå misforståelser på grunn av manglende nonverbal kommunikasjon? Det kan for eksempel være at misforståelser oppstår fordi man ikke får bekreftelse eller avkreftelse på noe man sier gjennom nikking ol.
- Kan du fortelle litt om du opplever noen andre utfordringer knyttet til deltakelse i nettmøter?
 - Blir du lett distraherert underveis i nettmøter?

- Tenker du over hva de andre deltakerne gjør underveis i et nettmøte?
Eksempel hvis en tar en telefon eller hvis noen logger ut og inn eller hvis noen plutselig skrur av kameraet i noen minutter. Syns du det er distraherende eller irriterende?
- Hva blir gjort for å motvirke utfordringene? Hva skulle du ønske at ble gjort?
Har du noen forslag?
- Hvilke tekniske virkemidler syns du i størst grad sikrer deltakelse? For eksempel felles chat, anonym chat, avstemmingsfunksjon, grupperom.

Hovedkategorispørsmål om relasjoner:

- Kan du fortelle litt om relasjonsbygging og relasjoner i teamet?
 - Hvordan har denne relasjonen blitt opparbeidet? Gjennom uformell kommunikasjon? Har dere gjort noen tiltak for å skape relasjoner blant møtedeltakerne?
 - Tror du trygghet er avgjørende for deltakelse i nettmøter? Med avgjørende menes i den grad at man blir mer komfortabel med hverandre og å snakke foran hverandre?

Avsluttende spørsmål:

Oppsummering av intervjuet for informanten.

- Er det noe du ønsker å tilføye eller kommentere angående intervjuet?
- Hva synes du er de største forskjellene mellom fysiske og digitale møter?

Takk for intervjuet.

Vedlegg 3: Infoskriv og samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet “*En studie om interaksjon i nettmøter*”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke av hvordan interaksjonen i nettmøter foregår. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Denne våren skal vi skrive masteroppgave ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet, og temaet for oppgaven er tilrettelegging og gjennomføring av digitale møter. Formålet med forskningen er å bruke resultatene til å kartlegge hvordan digitale møter bør arrangeres i fremtiden. Vi vil undersøke følgende problemstilling:

Hvordan foregår interaksjon i digitale teammøter og hvordan kan effektiv interaksjon fremmes?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Handelshøyskolen ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet er ansvarlig for prosjektet. Masteroppgaven skrives av Kristine Olsborg og Oline Lykke Brekke med Charlotta Levay som veileder.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi ønsker å undersøke bedrifter som opererer med digital møtevirksomhet i større eller mindre grad. Dette er fordi vi ønsker innsikt i hvordan nettmøter gjennomføres og oppleves av de ansatte, samt hvordan bedriften tar i bruk ulike kommunikasjonsverktøy for å tilrettelegge for interaksjon. For å se på utviklingen av digitale møteformer, vil det være svært interessant å komme i kontakt med dere.

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi planlegger å benytte oss av semi-strukturerte intervjuer, hvor vi vil intervju en møteleder og to møtedeltakere fra samme team/gruppe. For oss er det derfor ønskelig med tilgang på ett eller flere av deres team/grupper som har erfaring med digital møtevirksomhet. Spørsmålene i intervjuet vil omhandle informantens beskrivelse av hvordan nettmøter gjennomføres, samt personlige opplevelser og erfaringer knyttet til dette. Vi ønsker å gjennomføre intervjuene i løpet av januar og februar, men er fleksible. Intervjuene skal gjennomføres digitalt, og vil ta

ca. 45 minutter. Vi vil benytte oss av lydopptak under intervjuene, samt ta notater i løpet av intervjuene.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Informantene vil bli anonymisert gjennom hele masterprosjektet ved at navn og andre personopplysninger erstattes med koder. I tillegg til oss, vil det kun være veileder som har tilgang til datamaterialet. Datamaterialet vil lagres på server med passordbeskyttelse. Ved publisering vil ikke deltakerne kunne gjenkjennes, men opplysninger om rolle i møtet vil bli nevnt.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 16. mai 2022. Ved prosjektslutt vil opptak og personopplysninger bli slettet.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra Handelshøyskolen ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Oline Lykke Brekke, 97 00 99 78, oline.lykke.brekke@nmbu.no
- Kristine Olsborg, 40 49 87 69, kristine.olsborg@nmbu.no
- Handelshøyskolen ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet ved professor Charlotta Levay (veileder), charlotta.levay@nmbu.no
- Vårt personvernombud: Hanne Pernille Gulbrandsen, personvernombud@nmbu.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Kristine Olsborg og Oline Lykke Brekke

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet “*En studie om interaksjon i nettmøter*”, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet 16.05.2022

(Signert av prosjektdeltaker, dato)



Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway