



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Framgångsfaktorer för ledning av semi-virtuella team

En studie av en global, komplex industriell
organisation med säte i Sverige

**Key factors for success for management of semi-virtual
teams**

A study of a global, complex industrial organization with base in Sweden

**CHRISTIAN OTREL
LARS HOLMBERG**

Mastersuppsats i informatik

Rapport nr. 2016:006

Sammanfattning

Syftet med vår rapport är att identifiera de framgångsfaktorer som behövs beaktas vid ledning av semi-virtuella team. Vi definerar semi-virtuell team som en hybrid mellan lokala- och virtuella team. Vi har genomfört vår empiriska undersökning på en komplex global industriell organisation, med säte i Sverige. Det teoretiska ramverk vi använt definerar vilka framgångsfaktorer som identifierats för ledning av semi-virtuella team. Vi jämför de teoretiska framgångsfaktorerna med våra empiriska slutsatser, och kan på detta sätt se huruvida de teoretiska framgångsfaktorerna uppfylls. Vi kan se att våra identifierade framgångsfaktorer stöjds av vår empiri, samt att vi själva identifierat ett antal framgångsfaktorer som vi inte funnit i teorin; Det är viktigt att samtliga teammedlemmar kommunicerar likformigt; virtuellt. Det är även viktigt att säkerställa att informell kommunikation kan ske, särskilt mellan de virtuella teammedlemmarna. Man måste även kunna hantera undergrupperingar inom team, och ta hand om lärandet. Slutligen måste teamledare ha möjlighet att påverka teammedlemmarnas kompetens eller egenskaper.

Sökord: Komplexa organisationer, teamsamarbete, virtuella team, lokala team, semi-virtuella team, ledning

Abstract

The purpose with this report is to identify the key-factors for success that needs to be taken into account when leading a semi-virtual team. We define a semi-virtual team as a hybrid between local- and virtual teams. We have conducted our empirical research on a complex global industrial organization, with it's headquarter in Sweden. The by us used theoretical framework defines what keyfactors for success should be taken into account when managing a semi-virtual team. We then compare the theoretical keyfactors for success with our empirical findings, and will by this be able to see if the theoretical are supported in our empirical findings. Se can conclude that our identified keyfactors for success are fully supported by our empirical findings, and we have also identified som additional findings. All teammembers needs to communicate in the same way; virtual. Ice-breakers and establishing of personal realtions between both local- and virtual teammembers are important. Ensure that informal communicaiton are possible, with focus between the virtual teammembers. Managing sub-groups in the team, and ensure tha the learning is taken care of. Teammanager has the possility to affect the competens and characteristics of the teammembers.

Keywords: Complex organizations, teamwork, Virtual teams, local teams, semi-virtual teams, management

Innehållsförteckning

1 Inledning.....	7
1.1 Bakgrund.....	7
1.2 Problemdiskussion.....	8
1.3 Syfte och frågeställning.....	9
1.4 Avgränsning.....	9
1.5 Disposition.....	9
2 Undersökningsmetodik.....	11
2.1 Studiens logik.....	11
2.2 Vetenskapligt angreppssätt.....	11
2.3 Datainsamling.....	12
2.3.1 Förstudie.....	12
2.3.2 Litteraturstudie.....	13
2.3.3 Empirisk studie.....	14
2.4 Dataanalys.....	15
2.5 Reliabilitet och validitet.....	16
3 Teori.....	19
3.1 Team och teammedlem.....	19
3.2 Teamledare.....	23
3.2.1 Interagera med teamets medlemmar.....	24
3.2.2 Stöd för det semi-virtuella teamets samverkan och identitet.....	25
3.2.3 Stöd för lokala teammedlemmar i semi-virtuella team.....	25
3.2.4 Stöd för virtuella teammedlemmar i semi-virtuella team.....	26
3.2.5 Skapa incitament för teamets medlemmarn.....	26
3.2.6 Skapa förutsättningar för teammedlemmens lärande.....	27
3.2.7 IT-stöd för kommunikation och samverkan i semi-virtuella team.....	27
3.2.7 Teamledarens kompetens.....	28
3.2.8 Framgångsfaktorer för väl fungerande teamledare.....	29
3.3 Framgångsfaktorer för ledning av semi-virtuella team.....	30
4 Empiri.....	33
Tabell 1 Presentation av respondenter.....	33
4.1 Teammedlemmar.....	34
4.1.1 Samverkan.....	34
4.1.2 Kommunikation.....	37
4.1.3 Team management.....	38
4.2 Teamledare.....	40
4.2.1 Samverkan.....	40
4.2.2 Kommunikation.....	43
4.2.3 Team management.....	45
5. Analys.....	49
5.1 Teammedlemmar.....	49
5.1.1 Samverkan.....	49
5.1.2 Kommunikation.....	53
5.1.3 Team management.....	56

5.2 Teamledaren	60
5.2.1 Samverkan	60
5.2.2 Kommunikation	65
5.2.3 Team management.....	67
6. Diskussion	73
6.1 Samverkan	73
6.2 Kommunikation	76
6.3 Team management	79
6.4 Sammanfattning	82
6.4.1 Samverkan	83
6.4.2 Kommunikation	83
6.4.3 Team management.....	84
7. Slutsatser	85
Referenser.....	87
Appendix	92

1 Inledning

Arbete i team kan ske i ett antal olika former (Egidius, 2006). Det traditionella teamet samverkar på samma fysiska plats (Weisband 2008; Webster och Wong 2008; Bruzelius och Skärvad, 2009). Då dagens organisationer blir allt mer geografiskt distribuerade, blir det allt mer vanligt med virtuella team (Bell och Kozlowski 2002; Hertel et al 2005). Vi vill dock påstå att i många fall är teamarbetet en hybrid av det traditionella och virtuella slaget. Vi har valt att definiera detta som "semi-virtuella team".

Det område vi finner mest intressant att undersöka är hybriden mellan ett traditionellt och ett virtuellt team. Vi anser att det är här många av dagens organisationer behöver större insikt, med syfte att bättre leda team som verkar i en global, komplex industriell organisation med stöd av digital teknik.

1.1 Bakgrund

Många av dagens verksamheter är allt mer globalt fokuserade, något som öppnar upp nya marknader för organisationer, men skapar samtidigt en allt större konkurrens än tidigare (Burnes, 2009; Albescu et al. 2009). Många faktorer påverkar den globala utvecklingen, en större konkurrens från utvecklingsländer, tidigare stängda marknader som öppnats upp samt publika monopol som lösts upp (Burnes, 2009). Både aspekter som arbetsuppgifter och de anställdas geografiska spridning har ökat stort under de senaste årtiondena, vilket har fört med sig ett allt större fokus för virtuell samverkan i organisationer (Vartiainen, 2007). Organisationer innehållande team vilka kan uppvisa bra samarbetsförmåga skapar goda förutsättningar för att bli framgångsrika och att mer enkelt nå sina uppsatta mål (Sheng, Tian och Chen, 2010).

Blomquist och Röding (2010) beskriver att utvecklingen inom informationsteknologi har medfört möjligheten för medlemmar i organisationer att ha möjligheten att kunna arbeta var som helst, när som helst, utan att mötas fysiskt. För att ha en möjlighet att kunna hantera denna konkurrens strävar många organisationer efter att skapa konkurrensmässiga fördelar, bland annat genom att försöka effektivisera verksamheten. En gemensam nämnare för effektivisering av en verksamhet är att stor del av arbetet utförs av ett team av individer. Detta medför höga krav på kunskap om hur ledning av team som verkar i komplexa organisationer på bästa sätt bör ske. Eftersom teamen och dess medlemmar inte alltid finns fysiskt på samma plats, sker stor del av interaktionen med hjälp av olika tekniska hjälpmedel. Vi menar att detta är i många fall positivt, men det finns även negativa aspekter, där kommunikations-förmåga, olika tidszoner samt att verksamheten blir beroende av att tekniken fungerar som förväntat spelar en allt större roll. Den agilitet och flexibilitet som ett virtuellt team kan bidra med innebär ofta att organisationer får ett försprång i dagens konkurrensutsatta, globala ekonomin (Bergiel, Bergiel & Balsmeier, 2008). Griffin et al (1994) beskriver hur IT på ett positivt sätt har bidragit till effektiviserande vinster för dagens organisationer. Nordqvist (2002) beskriver hur individer inom ett team aktivt bör söka information genom korrekta kanaler. Cohen och Ledford (1994) menar att en högre grad av interna beroenden samtidigt skapar en högre grad av autonomi för individer i teamet, något som ställer högre krav på kommunikationen.

1.2 Problemdiskussion

Child (2005), definierar virtuella team som; "Virtuella team består av medlemmar som befinner sig geografiskt utspridda samtidigt som de är beroende av varandra för att utföra sina uppgifter". Ett virtuellt team skiljer sig åt i jämförelse med ett traditionellt team ur flera olika aspekter, t.ex. geografisk placering, var samt hur arbetsuppgifter genomförs samt de relationer som finns inom teamet (Weisband, 2008). Det finns en sammstämmighet inom forskningen att virtuella team är svårare att leda än traditionella team (Bell och Kozlowski 2002). Inom ett virtuellt team är det oftast mer komplicerat att motivera medlemmar i teamet samt att effektivt kunna hantera gruppdynamiken. (Bell och Kozlowski 2002). Förutsättningar i det virtuella teamet innebär en minskad möjlighet att träffas fysiskt, en större geografisk spridning av team-medlemmar samt kommunikation utan direkt återkoppling. Dessa faktorer medför en större utmaning för teamledare att arbeta med ett traditionellt, hierarkiskt ledarskap. En virtuell kommunikation som sker mellan teamets medlemmar stödjer även snabbare globala förändringar, vilket medför en bättre möjlighet att kunna vara konkurrenskraftig (Bergiel, et al. 2008; Hunsaker & Hunsaker, 2008).

Pfeffer (1998) beskriver hur prestandan generellt från mer agila team utökas, något som normalt brukar innebära en högre prestanda i organisationens verksamhet. Hoda, Noble och Marshall (2010) beskriver vidare hur de i en studie identifierar ett antal viktiga roller som synliggjorts inom teamet samt dess individer. Dessa roller har enligt studien visat sig kunna möjliggöra en allt högre grad av agilitet för teamet. De menar vidare att dessa allt mer agila team samverkar istället för att styras så som ett traditionellt team styrs (Hoda, Noble och Marshall, 2010.) Silverman och Propst (1996) menar att en ledare inom organisationens ansvar är ersatt med ett team istället har ansvaret. Detta beror på att ledarskapet informellt finns inom teamet i någon definierad form. Denna definierade form ersätter den hierarkiska ledarrollen samt tillåter teamet att agera snabbare och mer agilt, samt kunna vara självförändrande då det finns en verksamhetsnytta av att teamet förändras. Dransfield (2000) beskriver vidare hur den allt mer ökande prestandan står i förhållande till prestanda förbättrings-faktorer, något som passar in på individ- såväl som på teamnivån. Ett viktigt fokus är att få en sammstämmighet i individerna inom teamets personliga mål med de mål som organisationen har. Det används även olika verktyg och strategier för att kunna skapa en positiv förändring.

Synen på hur styrningen inverkar kan delas upp på styrande faktorer som existerar inom och utanför teamet (Burnes, 2009; Larsen, 2003; Fiol och O'Connor 2005). Vissa faktorer kan existera både inom och utanför teamet såsom i den komplexitet som ofta uppstår i verksamheter (Webster och Wong, 2008; Fiol och O'Connor, 2005).

Då flera av dagens team existerar både som virtuella team (där individerna som bygger upp teamet inte finns fysiskt samlade på samma ställe) samt på traditionellt sätt samlade, finner vi det intressant att undersöka vilka faktorer (aspekter) avseende styrning och ledning av semi-virtuella team som stämmer alternativt inte stämmer med ledning av virtuella och traditionellt samlade team. Teamens interna styrning avser hur teamets individer samverkar i gruppen och

hur detta inverkar på teamets resultat (Fiol och O'Connor, 2005). Av de externa faktorerna för styrningen undersöker vi vilken grad av tillit som ledarskap utanför teamet har till modellen för självstyret för dessa team. Om ledarskapets förtroende för styrning av det semi virtuella teamen saknas, kan detta hämma teamen. Utifrån dessa olika aspekter av hur semi-virtuella team kan stödjas eller hämmas så söker vi dess/ledningens framgångsfaktorer. Teamens interna styrning avser hur teamets individer samverkar i gruppen och hur detta inverkar på teamets resultat (Fiol och O'Connor, 2005). Av de externa faktorerna för styrningen undersöker vi vilken grad av tillit som ledarskap utanför teamet har till modellen för självstyret för dessa team. Om ledarskapets förtroende för styrning av det semi virtuella teamen saknas, kan detta hämma teamen. Utifrån dessa olika aspekter av hur semi-virtuella team kan stödjas eller hämmas så har vi sökt framgångsfaktorer.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med vår studie är att bidra till bättre förståelse för ledning av komplexa industriella organisationer som bedriver en global verksamhet med stöd av digital teknik. Syftet är vidare att bidra till ökad kunskap hos teamledare och team medlemmar om vad som påverkar det semi-virtuella teamets framgång. Med utgångspunkt i studiens syfte har vi valt att utreda följande fråga:

“Vilka framgångsfaktorer bör beaktas av teamledare för att framgångsrikt kunna leda och styra semi-virtuella team?”

1.4 Avgränsning

Genom att undersöka den litteratur som finns tillgänglig inom området vill vi prova våra teoretiska kunskaper i praktiken genom att i en kvalitativ studie prova och undersöka detta på en global, komplex industriell organisation med säte i Sverige. Vi avgränsar samtidigt studien till att inte innefatta styrningseffekter ifrån den övriga organisationen.

1.5 Disposition

Vår rapport är indelad i sju kapitel. Inledningsvis introducerar vi vårt valda forskningsområde och följs därefter av en beskrivning av den utredningsmetodik vi använder. Rapporten innehåller ett kapitel som beskriver vårt valda teoretiska ramverk, ett kapitel som beskriver den empiri vi inhämtat, en analysdel samt en slutsats och avslutningsvis en litteraturlista. I slutet av rapporten återfinns en bilaga som har till syfte att beskriva våra intervjufrågor.

Kapitel 1 Inledning

Kapitlet inleds med en övergripande introduktion av det av oss valda problemområde. Vi definierar därefter vår problem beskrivning, forskningsfråga samt gjorda avgränsningar, beskrivande den fråga vi har för avsikt att svara på; *“Vilka framgångsfaktorer bör beaktas av teamledare för att framgångsrikt kunna leda och styra semi-virtuella team?”*

Kapitel 2 Undersökningsmetodik

Vi beskriver här den studielogik och metod som ligger till grund för vårt arbete. Här presenteras vi hur vår empiriska studie har bedrivits.

Kapitel 3 Teori

Vi beskriver vår teoretiska referensram, som ligger till grund för vårt arbete. Här presenteras en studie av relevant litteratur som vi identifierat med syfte att kunna besvara rapportens huvudfrågeställning.

Kapitel 4 Empiri

Vi presenterar vår studies empiriska underlag i sammanfattad form. Detta underlag ligger till grund för innehållet i nästa kapitel; analys och diskussion.

Kapitel 5 Analys

Vi presenterar vår analys. I detta kapitel analyseras vårt empiriska underlag med utgångspunkt från rapportens undersökningsmodell, med syftet att koppla samman empiriskt underlag med vår rapportens teoretiska referensram.

Kapitel 6 Diskussion

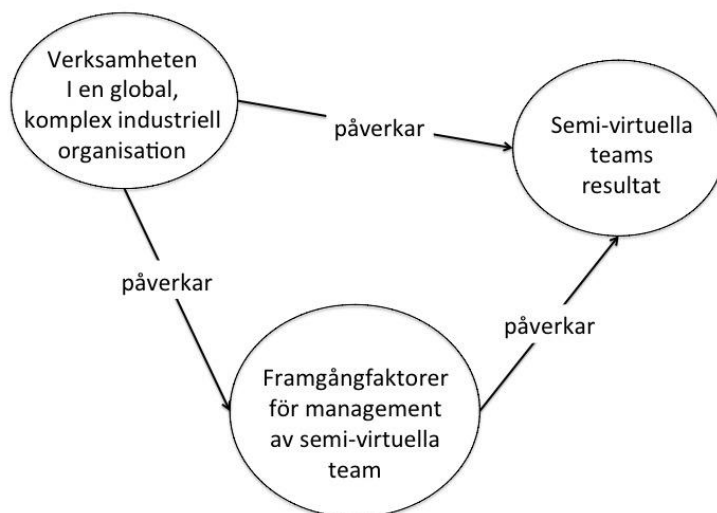
Vi presenterar vår diskussion. Vi diskuterar det resultat som kommit fram i vår analys.

Kapitel 7 Slutsatser

Vi presenterar våra slutsatser baserat på vår analys och diskussion.

2 Undersökningsmetodik

2.1 Studiens logik



Figur 1 Beskrivning av studiens logik.

Det blir allt vanligare med globalt fokuserad organisationer, vilket ställer nya krav på verksamheterna. (Burnes, 2009; Albescu et al. 2009). Effekten av den virtuella samverkan spelar en allt viktigare roll (Vartiainen,2007).

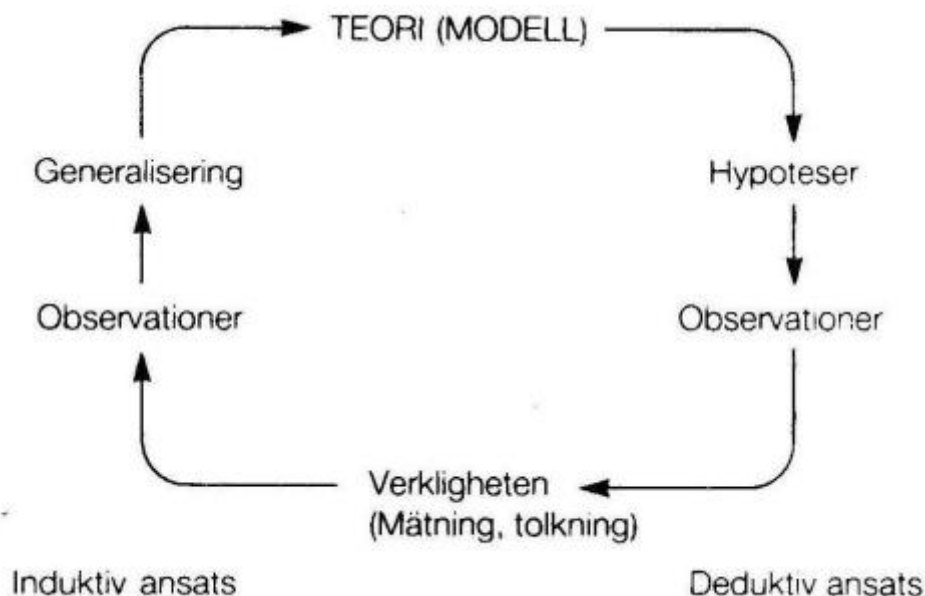
Viktiga och påverkande faktorer för semi-virtuella team samverkan existerar både inom och utanför teamet (Fiol och O'Connor 2005). Teamets interna samverkan påverkas av faktorer inom teamet, medan externa faktorer innefattas av de åtgärder som teamledare utför för att inverka på teamets samverkan. Griffin et al (1994) beskriver även att IT har en positivt inverkan. Interna och externa åtgärder på det semi-virtuella teamet påverkar de semi-virtuella teamens resultat.

De faktorer som påverkar framgångsfaktorerna från semi-virtuella team sammanställs utifrån vår teoretiska undersökning av området samt en empirisk undersökning. Vi har utfört studien genom att använda frågeställningen: *"Vilka framgångsfaktorer bör beaktas av teamledare för att framgångsrikt kunna leda och styra semi-virtuella team?"*

2.2 Vetenskapligt angreppssätt

Patel och Davidsson (2011) beskriver tre olika begrepp inom forskning vilka avser hur det vetenskapliga arbetssättet kan relatera mellan teori och empiri. Dessa begrepp beskrivs som deduktivt, abduktivt samt induktivt. Då vi har bearbetat vår teoridel så har vi använt oss av ett deduktivt arbetssätt då vi drar logiska slutsatser utifrån vår teori. Vårt empiriska analysarbetet har genomförts utifrån ett induktivt angreppssättet, då slutsatser har dragits genom observationer i vårt explorativa arbetet med empirin. Patel och Davidsson (2001) pekar även på att det induktiva angreppssättet även resulterar i att studiens slutsats ger form till en ny teori. De menar samtidigt

att nya teorier ifrån studier ofta riskerar att möta hinder eftersom att dess resultat kan bedömas, avseende på vilka generaliseringar den bygger på.



Figur 2 Induktion och deduktion enligt Wiedersheim-Paul och Eriksson (1991).

Vår definierade avgränsning av studien gör att vi till viss del befinner oss på en outforskad mark. Detta har lett oss till att kategorisera vår datainsamling för att öka tydligheten av vår forskning.

Backman (2008) menar att beroende på vilken typ av studie som genomförs, väljer forskare att generera, bearbeta samt analysera den information som inhämtats på två olika sätt; det kvantitativa eller det kvalitativa angreppssättet. Vi har valt att utföra undersökningen kvalitativt eftersom att vi avser att fånga och förstå en större del av en komplex verklighet. För att skapa en djupare förståelse för en given verklighet, är det viktigt att den även blir representerad genom att undersökas i ett givet sammanhang, där både faktorer och händelser finns. Av denna anledning använder sig kvalitativa forskare frekvent av en faktisk verklighet, samt nyttjar sig av verktyg som intervjuer (Backman, 1998).

2.3 Datainsamling

2.3.1 Förstudie

Backman (1998) menar att undersökningsmetodik måste kunna resultera i ett rättvisande resultat utifrån undersökningens frågeställning. Vi syftar till att undersökningens resultat skall vara så rättvisande som möjligt, vilket innebar att vi har utfört en förstudie innan vi väljer undersökningsmetodik. Vi började av detta syfte kartlägga situationen med stöd av inofficiella samtal samt en initial sökning av den litteratur som finns tillgänglig inom området för vår

undersökning. Vi har valt att kategorisera vår undersökning eftersom att detta ger oss tydlighet av vår arbetsprocess genom uppdragsrapporten. Vi stödjer oss på att Jacobsen (2002) som menar att kategoriserande metoder kan skapa en god överblick över en datainsamling, samtidigt som att en kategorisering hjälper till med att lyfta fram det som är återkommande, relevanta och signifikant. Efter vår kartläggning har vi valt att kategorisera genom att avgränsa mellan de intressenter som vi har identifierat. Vår kategorisering ger oss en bild av våra intressenters interaktioner som vi därefter jämför med teori på området. De intressenter vi valt är teamledaren och det semi-virtuella teamet. Vi har även valt att beskriva de befintliga framgångsfaktorer som berör vår fokusfråga som en kategori. Vi jämför befintliga framgångsfaktorerna med faktorer som vår undersökning av semi-virtuella team har resulterat i.

Kategorier

Kvale (1996) menar att kategorisering av datainsamling skapar en tydlighet vid insamling och analys av data. Med utgångspunkt i vår frågeställning och vald teori för vår studie, se kapitel 3 Teori, har vi valt att använda kategorierna semi-virtuella team och teamledare för insamling och analys av data om framgångsfaktorer för styrning och ledning av semi-virtuella team. Vi har vidare brutit ner varje kategori i underkategorier för att skapa ökad tydlighet. För management av semi-virtuella team är underkategorierna 1) samverkan och 2) kommunikation. Med samverkan avses det semi-virtuella teamets inre relationer. Vi har valt dessa underkategorier då de påverkar teamets samverkan, och i förlängningen det semi-virtuella teamets effektivitet. Med kommunikation avses i första hand teamets yttre relationer, vilka har inverkan på teamets samverkan. För teamledaren är underkategorin team management. Team management avser teamledarens styrning och ledning, vilket påverkar teamet. För att skapa god tydlighet då vi beskriver våra kategorier, belyser vi dessa genom olika och viktiga aspekter.

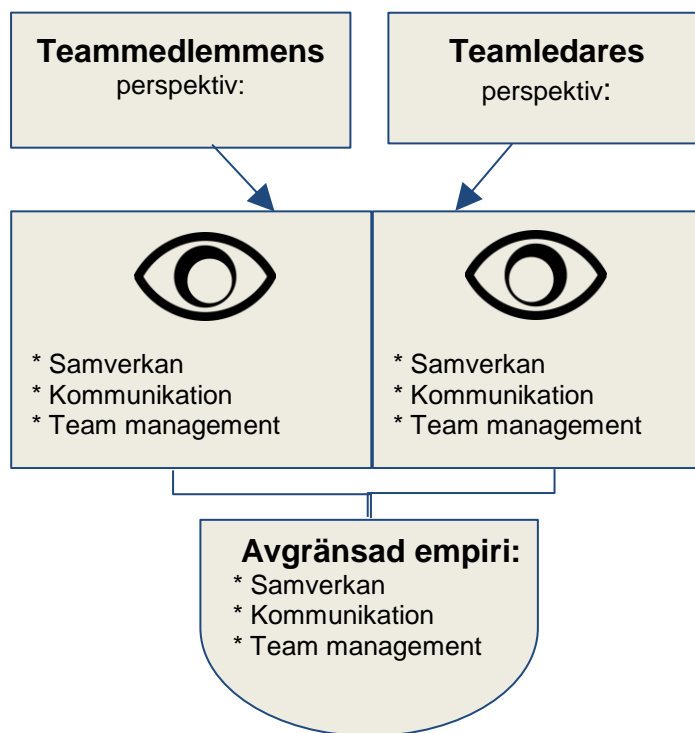
2.3.2 Litteraturstudie

Vår litteraturstudie har utförts primärt genom att söka efter litteratur med hjälp av GUPEA, GUNDA samt Google Scholar. Vi har valt att söka efter litteratur som berör semi-virtuella team och den litteratur vi identifierat har vi sedan studerat djupare. Vår syn på problemområdet har mognat efterhand vi har utfört vår undersökning vilket har gjort att vi ibland fått komplettera med ytterligare litteratur efterhand. Vissa intressanta källor till litteratur har därför identifierats efterhand. Vi har avdelat teorikapitlet efter de tre kategorier vi tidigare beskrivit. Dessa är det semi-virtuella teamet, teamledaren samt framgångsfaktorer. När vi sökt efter litteratur som behandlar området om semi-virtuella team, ser vi att det inte finns så mycket existerande forskning inom området. Vi har istället utökat vår litteratur genom att komplettera med viss forskning som rör rena lokala eller virtuella team. Vi utökade vår teori genom att undersöka de faktorer som bör beaktas av teamledare för att framgångsrikt kunna hantera ett semivirtuellt team, även utifrån ett perspektivet från både ett lokalt och ett virtuellt team.

Av denna anledning har vi separat undersökt lokala och virtuella team utifrån olika aspekter som inverkar på teamens framgångsfaktorer. Vi har sedan lagt till lokala och virtuella team aspekter vi funnit och på detta sätt kompletterat vårt teoretiska forskningsunderlag.

2.3.3 Empirisk studie

De respondenter vi har valt är teammedlemmar eller teamledare för semi-virtuella team. Vår empiri innehåller både den uppfattningen som teammedlemmar har samt den uppfattningen som teamledaren har. Detta gör att vår samlade empiri ger en mer kompletterad bild av synen på vilka faktorer som bör beaktas av teamledare för att framgångsrikt kunna hantera semi-virtuella team?



Figur 3 Respondenters bidrag till empiri.

Vi har valt ut våra respondenter utifrån de intressenter som vi kunde identifiera utifrån våra kategorier. De intressenter som vi identifierat är teamledaren och teammedlemmen. Respondenternas relationer och interaktioner ser vi som intressanta och viktiga för att vi skall kunna komma fram till de framgångsfaktorer vi undersöker för semi-virtuella team.

Våra respondenter arbetar i en komplex global organisation, vilket innebär att det finns ett stort behov av att standardisera det arbete som sker inom teamet. Det finns flera utmaningar, då teammedlemmar är både lokala- och virtuella. Vi har sökt efter effekter från standardisering som kan inverka på teamen. Vi har gjort detta genom att jämföra och identifiera effekter från standardisering som berör teamet med utgångspunkt i vårt teoretiska och empiriska material.

Vi valde våra respondenter baserat på deras gedigna bakgrund inom organisationen. Samtliga våra respondenter har jobbat många år inom organisationen, vilket innebär att de har fått möjligheten att jobba intensivt i semi-virtuella team. De har vidare under sina år inom

organisationen introducerats till ett flertal nya digitala verktyg som syftar till att förenkla samarbetet i den globala omgivningen. Flera av teamledarna har varit och är samtidigt teammedlemmar, vilket gör dem lämpade att reflektera över vår frågeställning. Under kapitlet empiri kommer en närmare introduktion av respektive respondent att göras.

Intervjufrågorna

Rautalinko (2007) beskriver att den semistrukturerade intervjuformen utgår från generella frågeområden hellre än exakta och detaljerade frågor. Detta är en fördel om forskaren vill kunna fånga hur en individ känner inför ett definierat fenomen eftersom frågorna är öppna utformade, något som medför att individen istället kan utveckla sina svar. Vi har av denna anledning valt att designa våra intervjufrågor enligt den semistrukturerade formen eftersom vi vill få respondenternas subjektiva syn på verkligheten som dom uppfattar den. Vi har utformat intervjufrågorna öppna, vilket hjälper våra respondenter att utveckla sina svar hellre än att ge korta enkla svar.

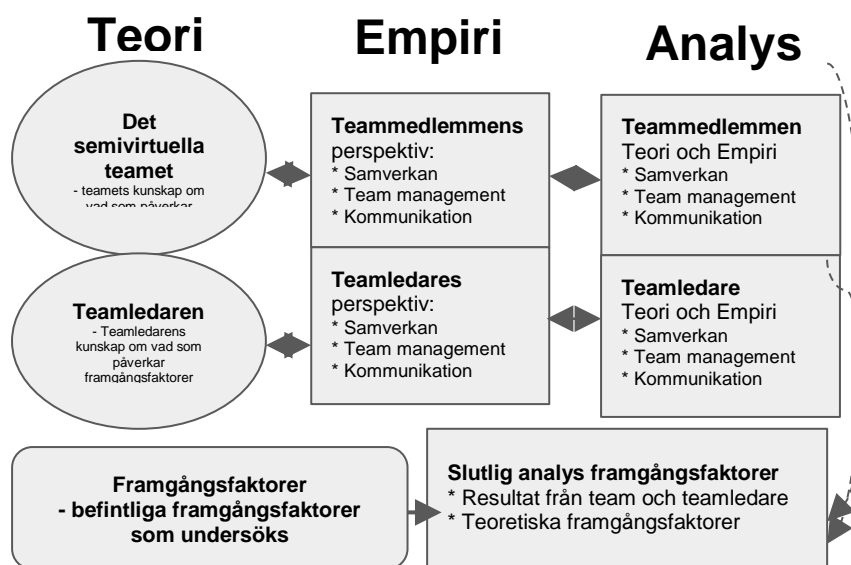
Vid utformning av frågorna utgick vi från vår valda kategorisering tillsammans med våra nyckelbegrepp: samverkan, team management och kommunikation. Detta har hjälpt oss i vår undersökning av de relationer som inverkar. Frågorna är utformade för att klarlägga respondenternas syn på vilka faktorer som bör beaktas av teamledaren för att det semi-virtuella teamet skall kunna manageras på ett framgångsrikt sätt. Vi har kategoriserat våra frågor och vår empiri för att tydligare kunna avgränsa de aspekter vi undersöker.

Under vår datainsamling har vi försökt fånga våra respondenters verklighetssyn. I den semistrukturerade intervjuformen möjliggörs en utökad bild av verkligheten. Rautalinko (2007) menar att vid det semi-strukturerade angreppssättet utgår man från generella frågeområden istället för att använda exakta och detaljerade frågeställningar. Frågorna skall vara av allmän karaktär, vilket ger respondenten en större möjlighet att själv utveckla sina svar.

Det är viktigt för respondenten som skall intervjuas att känna sig bekväm och trygg (Trost 2004). Bell (2006) beskriver att tillvägagångssättet att genomföra intervjuer, med den flexibilitet detta medför har en klar fördel då det är möjligt att erhålla information som inte de givna svaren ger utan även det som inhämtas och tolkas via kroppsspråk och tonfall. En nackdel som nämns är dock att det är mer tidskrävande.

2.4 Dataanalys

Enligt Backman (1998) skall en definierad frågeställning kunna besvaras rättvisande genom att den valda metodiken ligger till grund för ett resultat som besvarar den av oss givna frågeställning. Backman (1998) beskriver att undersökningen har som syfte att skapa ordning bland det insamlade data. Syftet är att datat ges en bättre överskådlighet och systematik. Analysen syftar därefter till att ge det insamlade datat en ändamålsenlig och tolkningsbar form, något som gör att resultatet skall kunna relateras till den ursprungliga frågeställningen. Vår undersökning har itererat mellan datainsamlingen och tolkning, vilket vi slutligen presenterar i vår studies resultat.



Figur 4 Analysarbete.

Vårt arbete har skett semi-virtuellt då vi både har haft lokala möten men till största delen genom virtuell samverkan. Vi har använt oss av Google Documents för att dela dokumenten och vi har tydliggjort kategorier genom att färgkoda dessa i dokumenten.

Då vi analyserat vår intervjudata var vår avsikt att få en så bred analys som möjligt av empirin. Av denna anledning transkriberades intervjuerna så gott som ordagrant med undantag av att vi formulerade intervjuerna med hjälp av meningskoncentrering, tillsammans med exakta citat från respondenterna. Meningskoncentrering innebär att man formulerar de meningar som intervjupersonen sagt mera koncist. Enligt Kvale (1997) pressar man samman långa uttalanden i kortare uttalanden där den väsentliga innebörden kommer fram.

Backman (1998) menar att tolkningen som sker i analysfasen skall skapa en relevant mening, kopplad till frågeställningen med utgångspunkt från den insamlade teorin och empirin. Vi har därför valt att arbeta med tolkningen av analysen så att vi får adekvata svar på vår frågeställning. Tolkningar av empiri och teori utgår ifrån jämförelse av olika respondenters åsikter. Vi har därefter tittat på vad olika teoretiska författare skriver inom området. Vi har sökt efter likheter och skillnader som kan identifieras. Slutligen har vi jämfört våra fynd mot de existerande framgångsfaktorerna vi identifierat i vårt teori-kapitel.

2.5 Reliabilitet och validitet

I vår kvalitativa studie har vi genomfört ett antal semi-strukturerade intervjuer. Wiedersheim-Paul, Eriksson (1991) påpekar att det finns en risk för att olika fel uppstår vid intervjuer. Respondenten kan, eller vill inte ge rättvisande svar (respondentfel). Den person som genomför intervjun riskerar att ställa felformulerade frågor, eller ha en fel ordningsföljd på sina frågor (instrumentfel). Det finns även alltid en stor risk att den person som genomför intervjun tolkar och förstår svaren på ett felaktigt sätt, eller att det uppstår ett samspel mellan den som intervjuar och respondenten. Detta kan leda till en icke önskvärd effekt på resultatet (intervjuareffekt). Även bearbetningsfel

kan uppstå, i den händelsen att ett insamlat datamaterial bearbetas på ett sådant sätt att fel slutsatser riskerar att dras.

I vår studie ser vi en risk med realibilitet då vi i våra genomförda intervjuer har haft ett löpande samtal med våra respondenter. Detta anser vi medför en förhöjd risk att våra repondenter vill beskriva en större eller annorlunda problembild än det vi har till avsikt med vår fråga. Detta kan riskerar att leda till potentiellt tolkningsfel. Vi ser även en förhöjd risk med att en av författarna av denna studie arbetar inom den organisation vi valt att undersöka. Detta kan innebära en förhöjd risk för att vår kvalitativa studie inte fullt ut återges på ett helt neutralt sätt. Vi har försökt förebygga detta genom att våra intervjuer har genomförts av båda författarna av denna rapport, med syftet att erhålla en mer neutral hållning då en av författarna inte är verksam inom organisationen.

3 Teori

Vi har strukturerat teorin med stöd i vår frågeställning. Vi utgår därför från vår kategorisering; team, teamledare och framgångsfaktorer för management av semi-virtuella team.

3.1 Team och teammedlem

Flera forskare har förklarat vad de lägger i betydelsen av begreppet team. Team definieras av Egidius (2006) som en grupp individer med en gemensam arbetsuppgift, där de ingående medlemmarna bidrar med sin insats, medverkar eller tar del av varandras respektive arbetsuppgifter. På samma sätt definierar Tannenbaum, Beard och Salas (1992) team som; "en särskild sammanställning av två eller fler individer".

Individer inom ett team samverkar dynamiskt och beroende av varandra gentemot gemensamt uppsatta mål. Fiol och O'Connor (2002) menar att dynamisk samverkan skapar högre grad av gemensamt förtroende inom gruppen, samarbete samt bättre personlig nöjdhet. Tannenbaum et al (1992) menar att i ett team har samtliga medlemmar specifika definierade roller och uppgifter som medlemmarna förväntas utföra. Detta stöds även av Svedberg (2003), som definierar att en grupp består av minst tre medlemmar vilka gemensamt strävar mot ett gemensamt mål eller uppgift.

Vi presenterar här teorier om semi-virtuella, traditionellt lokala och virtuella team, samt framgångsfaktorer för väl fungerande semi-virtuella team.

För att kunna förstå vad som avses med semi-virtuella team går vi först igenom teorier kring traditionella, lokala team och virtuella team. Sedan går vi in på svagheter och styrkor hos semi-virtuella team. Slutligen redogör vi för framgångsfaktor för väl fungerande team som vi funnit i teorin.

Traditionella lokala team

Bruzelius och Skärvad (2009) beskriver ett team som en grupp av individer med kompletterande kompetenser, vilka är engagerade i ett gemensamt uppdrag samt med ett gemensamt ansvar för att nå ett definierat mål. Vidare, ett effektivt team kännetecknas av öppen kommunikation som är ärlig och innehåller både känslor och reflektioner. Det är viktigt att de i teamet ingående medlemmarnas olikheter accepteras samt att de lyssnar på varandra. Kommunikationen sker ärligt och med förtroende samt att individerna inom teamet har en god förmåga att fråga, svara och lyssna (Bruzelius och Skärvad 2009). Webster och Wong (2008) beskriver att traditionella lokala team består av medlemmar som har en frekvent personlig kontakt och kommunikation med varandra. Teamet befinner sig även alltid på samma geografiska plats.

Virtuella team

Enligt Martins, Gilson och Maynard (2004) är majoriteten av dagens organisationer virtuella i någon grad. Webster och Wong (2008) påpekar att graden av virtualitet kan påverka hur teamet fungerar. En definition av virtuella team som ges av Hertel et al (2005) är ett lag med två eller fler individer vilka arbetar interaktivt gentemot gemensamma mål. Vartanen (2007) påpekar att team i dagens organisationer sällan är renodlat virtuella. Det finns ofta markanta skillnader mellan var teamets medlemmar finns geografiska placerade, samarbete och fysiska rörlighet för teamets

medlemmar. Definitionen av ett virtuellt team pekar på ett antal gemensamma komponenter: att deltagarna i teamet är geografiskt spridda, att man genomför kommunikationen med hjälp av IT-verktyg, samt att teamets arbetet sker med en strävan mot gemensamma mål (Berry, 2011; Hertel, Geister & Konradt, 2005). Bell & Kozlowski, (2002) beskriver på samma sätt att deltagare i virtuella team sällan har personlig kontakt, utan nyttjar istället olika tekniska hjälpmedel t ex chatt, e-post och videokonferenser för sin kommunikation.

Lin (2008) påpekar att en framgångsrik kommunikation också innefattar gester, ansiktsuttryck och tonlägen i samverkan med andra individer. Detta medför att arbete i ett virtuellt team ofta ställas inför stora utmaningar då teamets medlemmar inte har en möjlighet att se samt träffa varandra fysiskt. Vidare påpekar Lin (2008) att det även är vanligt att meddelande sker i textformat, något som gör att det virtuella teamets medlemmar har en mindre utvecklad möjlighet att höra och förstå olika språkliga nyanser.

Bal och Teo (2001) beskriver att det finns fyra olika kriterier som skall uppfyllas för att ett team skall kunna definieras som virtuellt; att teamets medlemmar skall vara geografiskt spridda, att de arbetar mot gemensamma mål, att kommunikation sker med hjälp av någon slags teknologi samt ett samarbete som sker över gränser, exempelvis över organisationsgränser. Det påpekas även av Persson (2007) att medlemmarna inte nödvändigtvis behöver vara samlokaliserade för att kunna kommunicera och samarbeta med varandra.

Semi-virtuella team

Enligt Webster och Wong (2008) är det vanligt förekommande att när organisationer som har behov av expertis och lokala kunskaper samt ytterligare resurser, uppstår ofta virtuella team. Dock är teamets medlemmar ofta inte är lokaliserade på samma geografiska plats. Webster och Wong (2008) har undersökt teammedlemmar från tre typer av projektuppsättningar: samlokaliserade team, virtuella team samt semi-virtuella team. I de samlokaliserade teamet arbetar medlemmarna på samma arbetsplats, i virtuella team är medlemmarnas placering spridda och semi-virtuella team består av både samlokaliserade och virtuella medlemmar (Webster & Wong, 2008).

I verkligheten är det dock inte helt enkelt att definiera ett team som antingen traditionellt eller som renodlat virtuellt, eftersom det inte alltid finns helt tydligt definierade gränser mellan vilken typ av kommunikation som används. Martins, Gilson och Maynard (2004) menar att team kan delas upp på ett skala, som pekar på olika grader av virtuell kommunikation. Samtliga team kan definieras som virtuella, dock i olika grad. Webster och Wong (2008) menar att definitionen av ett team kan delas in i tre olika kategorier; hel-virtuella, semi-virtuella och traditionella team. Webster och Wong (2008) definierar vidare att ett semivirtuellt team består av teammedlemmar som tillhör en grupp där man har virtuella inslag i sin kommunikation.

Vidare påvisar Webster och Wong (2008) att graden av virtualitet ofta har en påverkan på teamets funktion. De virtuella teammedlemmarna är mer ofta nöjda med de projekt de deltar jämfört med samlokaliserade team. Detta antar Webster och Wong (2008) bero på att de virtuella teammedlemmarna har en större frihetsgrad att mer självständigt organisera sitt arbete, samt att

deras arbete kan vara mer flexibelt. Websters och Wong (2008) påpekar dock att i semi-virtuella team återfinns ofta en större svårigheter med gruppidentifikation. Jansson (2005) påpekar att geografiskt distribuerade team går igenom samma typ av utveckling och utmaningar som det traditionella teamet gör. Vidare påpekar Jansson (2005) att vissa hinder kan förstoras i det fall när team-medlemmarna inte har samma möjlighet att regelbundet träffas fysiskt, dock kan utspriddhet även medföra nya möjligheter.

Styrkor och svagheter hos semi-virtuella team

Bergiel et al (2008) menar att virtuell kommunikation mellan teamets medlemmar är underlättande för att snabbare kunna möta globala förändringar, något som i sin tur leder till en bättre möjlighet till att konkurrera i dagens allt mer konkurrensutsatta omgivning.

Martins, Gilson & Maynard (2004) belyser att i mycket av dagens tillgängliga forskning avseende virtuella team har jämförelse avseende teamets styrkor och svagheter gjorts. De påpekar dock att det är viktigt att förstå hur uppfattning av virtuella team har ändrats över tiden. Både de traditionella och virtuella teamet kan delas upp på ett spektrum, då kompositionen av team tenderar att förändras över tiden. Dock, för att mer enkelt kunna förstå, jämföra och belysa svagheter och styrkor inom teamet jämförs oftast virtuella team med traditionella team.

Lurey och Riasinghani (2001) beskriver att en klar styrka för ett virtuellt team är att man har möjlighet att kunna arbeta över gränserna. Johnson, Heimann & O'Neill (2001) beskriver att man då kan minska ned på t ex resekostnader. Staples (2006) påpekar att den globala utvecklingen har medfört en generell förhöjd restriktion av resor, och ur detta hänseende kan det virtuella arbetet underlätta samarbetet, även om teamets medlemmar inte träffas fysiskt. Badrinayanan & Arnett (2008) påpekar att det även är enklare att samla experter inom ett definierat område, då man inte behöver ta hänsyn till fysisk placering. Även Webster och Wong (2008) påpekar att virtuellt samarbete medför en bättre tillgång till distribuerad expertis. Rosen, Furst & Blackburn, (2007) påvisar att detta medför en förenklad process med avseende på kunskapsdelning inom teamet. Webster och Wong (2008) påpekar dock att det finns ett negativt samband mellan kunskapsdelning och teamresultat inom semi-virtuella team. De påvisar att detta är bättre inom virtuella team än inom de semi-virtuella (Webster och Wong, 2008)

Hoch och Kozlowski (2012) nämner att inom virtuella team kan man ofta identifiera både för- och nackdelar. Nackdelar kan innebära en förhöjd risk för försämrad sammanhållning av teamet, minskad glädje över det genomförda arbetet, tillit som finns mellan teamets medlemmar, påverkan på hur beteendet avseende samarbetet mellan teamets medlemmar fungerar, social kontroll samt påverkan på det gemensamt engagemanget från teamets medlemmar att uppnå de av teamet uppsatta målen. Hoch och Kozlowski (2012) lyfter fram att dessa faktorer mycket väl kan medföra en negativ påverkan på teamets prestation. Förtroende inom teamet är en viktig faktor nämner Fiol och O'Connor (2002). Berry (2011) lyfter fram det faktum att när team blir virtuella i en allt högre grad finns den en förhöjd risk att teamet hamnar i en situation där en ökad osäkerhet och en allt högre komplexitet uppstår, vilket kan bero på skillnader på fysisk placering, olika tidszoner samt kulturella skillnader mellan teamets medlemmar. Detta kan resultera i ett ökat krav på informationshantering uppstår, samt att det blir svårare att kommunicera effektivt då teamet har för avsikt att genomföra sina gemensamma arbetsuppgifter.

Ur ett individuellt teammedlems perspektiv leder samarbete inom virtuella team ofta till en större arbetsfrihet enligt Prasad och Akhilesh (2002). Hunsaker och Hunsaker (2008) samt Webster och Wong (2008) påpekar att arbetstiden kan bli mer flexibel, något som kan leda till en högre fördel för teamets individer. Detta stöds även av Powell, Picolli och Ives (2004). Dock, som Webster och Wong (2008) påpekar, kan detta även innebära en utökning av den arbetstid som individen spenderar på sina uppgifter, något som inte nödvändigtvis är positivt för den enskilde medlemmen. Detta påpekas även av Ragu-Nathan et al. (2008) som anser att den konstanta uppkoppling och tillgänglighet av teamets medlemmar, vilket möjliggörs av den virtuella kommunikation, gör att den privata sfären ofta riskerar att bli kränkt. Detta innebär ofta en negativ effekt på den arbetstillfredsställelse teammedlemmens upplever.

Furst & Blackburn (2007) lyfter fram aspekten av tillit som ett av de mest grundläggande kraven inom virtuella team. Bell och Kozlowski (2002) påpekar å andra sidan att skapandet av personliga relationer inom teamet påverkas negativt av frånvaron av fysisk närvaro mellan teamets medlemmar, något som riskerar att ge brist på tillit. Cascio (2000) påpekar att det faktum att teamets medlemmar inte ser varandra fysiskt, medför att det är en förhöjd risk för missförstånd i kommunikationen. Detta kan sägas bero på att både den verbala och icke-verbala kommunikationen såsom kroppsspråk inte lika enkelt kan tolkas. Webster och Wong (2008) nämner att den virtuella kommunikationen medför en risk för missförstånd, något som oftast kan undvikas vid ett fysiskt möte. Det finns även en förhöjd risk att kulturskillnader såsom språk och bakgrund från teamets medlemmar, något som lyfts fram av Badrinarayanan & Arnett (2008) som ett potentiellt hinder för kommunikation. Detta riskerar att medföra en förhöjd risk att olika teammedlemmar tolkar information på olika sätt. Piccoli, Powell & Ives (2004) påpekar även att det finns en förhöjd risk att det blir svårare att hantera konflikter som kan uppstå inom teamet, vilket även stöds av Webster och Wong (2008). Enligt Badrinarayanan & Arnett, (2008) uppstår även en risk för samordningsproblematik då tidskillnader kan påverka t ex mötestider.

Enligt Pawar och Sharifi (1997) är det från ett ledningsperspektiv avsevärt mycket mer komplicerat för ledare inom virtuella team att ha möjlighet att granska och kontrollera teamets genomförda arbete. Detta beror på att teammedlemmarna ofta arbetar självständigt i en allt högre grad.

Det finns även ett antal identifierade fördelar med virtuella team. Cohen och Gibson (2003) nämner följande fördelar; Innovativa idéer samt synergieffekter kan uppstå då det virtuella teamets medlemmar har olika bakgrunder, och är baserade på olika fysiska placeringar. Dubbelarbete kan genom detta mer effektivt undvikas och fördelar kan uppnås genom att dela med sig av erfarenheter och information inom teamet. Mångfalden i ett team kan även höja prestationer, och gjorda insatser kan leda till ett bättre slutresultat för teamet. De virtuella teamen kan även ha en klar fördel jämfört med lokala team eftersom de har kontakter inom ett större geografiskt område. De kan mer enkelt skapa en större bredd i sitt kontaktnät avseende t ex kunder. Det är även en klar fördel att virtuell kommunikation har visat sig medföra att teamets medlemmar bidrar i en högre grad samt att arbetet blir mer jämställt jämfört med ett fysiskt möte. Konfliktlösningar, det funktionella inflytande inom teamet och ett mindre politiskt beteende är några av identifierade fördelarna inom ett virtuellt team. Kommunikationen karaktäriseras ofta av att den är mer tydlig och rak, något som leder till mindre missförstånd. Även aspekten att konflikter enklare kan undvikas, i och med det faktum att teamets medlemmar inte ses fysiskt utan istället kommunicerar virtuellt. Kulturella skillnader samt den virtuella kommunikationen har ofta till följd att teamets medlemmar inte lika frekvent använder olika politiska påtryckningar. Detta kan bero på flera aspekter, såsom att förtroeligheten tenderar till att vara lägre i ett virtuellt-än ett traditionellt team.

Cohen & Gibson, (2003), beskriver sju kategorier av nödvändiga kompetenser som bör finnas inom ett virtuellt team, något som skapar möjligheten för teamet att arbeta mer effektivt: Det är viktigt att det finns klart och tydligt definierade riktlinjer, mål och roller inom teamet. Det måste finnas en definierad passande och tydlig belöningsstruktur, och erkännande för insatser inom teamet. Teamets medlemmar måste besitta rätt förmåga, kompetens samt ha relevant utbildning för de arbetsuppgifter som förväntas genomföras. Det bör finnas etablerade processer samt normer inom teamet. Teamet bör ha ett starkt ledarskap. Teamet bör utnyttja olika virtuella tekniska lösningar. Förutsättningar inom teamet för fysisk samverkan, "ansikte-mot-ansikte"

I stadiet när teamet utvecklas, kan ledaren transferera och delegera mer av styrningen till individer inom teamet, något som leder till ett minskat behov av detaljstyrning. Det är även viktigt att teamledare klart och tydligt definierar teamets mål, att det ställs relevanta krav på vilka prestationer som förväntas av teamets medlemmar, samt tydligt redogör för de regler som teamet förväntas följa. Om teamets ledare har en allt för stor grad av detaljstyrning, finns det en överhängande risk att egna initiativ från teamets medlemmar tas. Detta kan medföra att ansvar samt självständighet från teamet minskar, något som riskerar att leda till att teamet ökar sitt beroende till ledaren. Det bör eftersträvas en god jämvikt mellan utmaningar och kunskap med syfte att teamet skall kunna genomföra sitt arbete på det mest effektivt sättet. Om graden av utmaningen är för stor eller liten, kan detta dock ha en negativ påverkan på teamets prestationer. Larsen (2003) menar att om utmaningarna för teamet och dess individer är för små riskerar detta leda till understimulans och irritation.

Framgångsfaktorer för väl fungerande team

En framgångsfaktor för ett få ett väl fungerande virtuellt team är att teamledaren investerar både tid och kraft i aktiviteten att bygga upp ett ömsesidigt förtroende inom teamet (Cogliser et al 2012). Webster och Wong (2008) nämner att den ökade graden av kommunikation kan resultera i ett ömsesidigt förtroende inom semi-virtuella team. Lin, Standing och Liu (2008) menar att sociala faktorer såsom relationsbyggande och samhörighet har en stark koppling till de prestationen som kan uppvisas inom ett virtuellt team. En teamledare kan av denna anledning behöva investera både tid och kraft i att bygga förtroende och samhörighet i det initial skede då ett virtuellt team formas. Oertig och Buergi, (2006) lyfter fram aspekten att en hög personalomsättning inom teamet innebär ofta en negativ påverkan för att kunna bygga förtroende inom teamet och genom detta få en högre effektivitet inom teamet. Lepsinger och DeRosa (2010) påpekar att en hög omsättning av teamets medlemmar innebär ofta en större utmaning för teamet att upprätthålla en klar och tydlig roll- och ansvarsfördelning. Inom mer stabila team skapas möjligheten för teammedlemmarna att kunna etablera mer värdeskapande relationer, något som kan leda teamets arbetet positivt framåt.

3.2 Teamledare

Vi presentera här teorier om teamledare, samt framgångsfaktorer för väl fungerande teamledare. Identifierade framgångsfaktorer inom samverkan är att Teamledaren skall bidra till att det semi-virtuella teamet kan vårda sina inre relationer och skapa en god samverkan mellan teamets medlemmar. Inom kommunikation skall Teamledaren bidra till att det semi-virtuella teamet kan vårda sina interna och externa relationer. Inom Teammanagement är det teamledarens uppgift att leda det virtuella arbetet och virtuella möten, skapa tydliga riktlinjer och mål för teamets

medlemmar, se till att teammedlemmarna synliggörs och belönas på passande sätt, se till att medlemmarna i teamet vinner fördelar på att delta i det gemensamma arbetet, säkerställa att teamets medlemmar har etablerade processer och normer till stöd för sitt arbete

3.2.1 Interagera med teamets medlemmar

Soest (2010) menar att en teamledaren som säkerställer och förverkligar de incitament som driver teammedlemmens engagemang har en förhöjd möjlighet att uppnå mer effektivare team. Förhållningssättet till hur denna inverkan sker är viktigt och beskriver både ett transaktionellt och ett transfererande förhållningssätt. Ett transaktionellt förhållningssätt avser på vilket sätt teamledare använder belöning eller bestraffning med syfte att skapa incitament för teamets medlemmar. Det transfererande förhållningssättet fokuserar istället på hur teamledare aktivt arbetar med att försöka göra teammedlemmen mer personligt engagerad. Det personliga engagemanget hos teamets medlemmar kan stärkas bland annat av att teamledare effektivt kan kommunicera teamets uppsatta mål på ett inspirerande och övertygande sätt. Teammedlemmen kan även engageras om de personligen har möjligheten att delta i innovationer vilket ofta även medför en intellektuell stimulans för teammedlemmen. Han menar även att teammedlemmen personliga engagemanget värderas högt i sammanhanget, något som i sin tur ställer krav på de olika kompetenser som teamledare behärskar. Ett effektivt team har ofta en kombination av det transaktionella och det transfererande förhållningssättet. Även team som har virtuella teammedlemmar, visar ofta högre effektivitet i de fall när teamledare använder både ett transaktionella och ett transfererande förhållningssättet menar Soest (2010.)

Virtuella, traditionella samt semi-virtuella grupper kan inte kan ledas på ett likvärdigt sätt, menar Fiol och O'Connor (2005.) Enligt Webster och Wong (2008), skiljer sig interaktionen mellan traditionella eller virtuella team. Skillnaden i interaktion innebär ofta att teamledaren bör besitta särskilda kompetenser för att på ett framgångsrikt sätt kunna hantera det semi-virtuella teamet.

D'Eredita och Chau (2005) beskriver att det finns tydliga risker med att undergrupperingar mer enkelt kan uppkomma i semi-virtuella team. Webster och Wong (2008) menar att de lokala medlemmarna inom teamet relativt lätt riskerar att få förutfattade meningar om de virtuella team medlemmar. Dessa förutfattade meningar baserar sig ofta på tidigare erfarenheter, och dessa subjektiva erfarenheter ger ofta upphov till att en undergruppering kan uppstå. Undergrupperingar undergräver de tydliga roller som verksamheten har definierat för teamets medlemmar vilket är något som ofta leder till en sämre samsyn i teamet och medför en försvagad identitet inom teamet. teamledare måste besita flera olika kompetenser för att kunna säkerställa det semi-virtuella teamets samverkan, teamets identitet och att ha en god kommunikation. Medarbetarnöjdhet är identifierat som en viktig faktor för att det semi-virtuella teamet skall kunna nå högre effektivitet menar Webster och Wong (2008.) teamledare måste kontinuerligt arbeta med kommunikationen, med syftet att teamets värderingar skall stärkas, förtydligar Fiol och O'Connor (2005.) Webster och Wong (2008) menar vidare att det behövs mer forskning inom området hur det semi-virtuella teamet fungerar.

Webster och Wong (2008) varnar för att ledarskap av teamet ibland inte medför att det semi-virtuella teamet leds effektivt. Det finns en gemensam uppfattning om att virtuella team är svårare att leda än traditionella team (Hoch och Kozlowski 2012). Bell och Kozlowski (2002) påpekar att det i ett virtuellt team ofta är mer komplicerat att kunna motivera teamets medlemmar samt att leda och aktivt påverka gruppdynamiken, något som även stöjds av Purvanova och Bono (2009).

Ett team som leds ineffektivt löper en större risk att istället arbeta med icke relevanta frågeställningar vilket kan medföra att teamets framgångar blir mindre. Ledarskap av virtuella team har en markant betydelse för hur bra ett virtuellt team fungerar. Ledarskap anses vara en starkt bidragande faktor till att kunna bibehålla en hög motivation, koordination samt god effektivitet inom ett virtuellt team. Förutsättningarna inom ett virtuellt team som ofta innebär en begränsade möjligheter att träffas fysiskt, en större geografisk spridning samt att kommunikationen saknar en direkt återkoppling gör det ofta svårare för en teamledare att aktivt ha möjlighet att arbeta med ett traditionellt hierarkiskt ledarskap. De kompetenser som teamledaren besitter bör av just den anledningen innefatta kunskap om att på ett analytiskt och holistiskt sätt kunna övervaka det semi-virtuella teamet. Teamledare skall på ett analytiskt sätt löpande kunna anpassa teamets processer efter teamets definierade mål. Teamledare måste ha kunskapen att med tydlighet kunna kommunicera till teammedlemmarna. D'Eredita och Chau (2005) varnar för att den kommunikation som inte når ut till de virtuella teammedlemmarna ofta medför högre kostnader eller förseningar.

3.2.2 Stöd för det semi-virtuella teamets samverkan och identitet

D'Eredita och Chau (2005) samt Fiol och O'Connor (2005) anser att teamledare måste arbeta med att på ett aktivt sätt identifiera undergrupperingar för att därigenom möjliggöra god samsyn inom teamet och uppnå en stark identitetskänsla. Ett vanligt förekommande problem är dock att det ofta uppkommer naturliga uppdelningar mellan lokala och virtuella medlemmarna, varnar Webster och Wong (2008.) för. D'Eredita och Chau (2005) förtydligar hur uppdelningen sker i det semi-virtuella teamet, genom att peka på den direkta kommunikation som ofta sker mellan de lokala teammedlemmarna. De lokala medlemmarna möts ansikte mot ansikte och har ett samtal där även ansiktsmimik och kroppspråk kan berika kommunikationen, medan de virtuella medlemmarna ibland enbart har textmeddelanden som etablerad kommunikationskanal. Direkta samtal tolkas relativt enkelt på ett korrekt sätt, medan ett text-meddelande lättare riskerar att kunna misstolkas. Direkt kommunikation gör att lokala medlemmarna enklare kan förstå sammanhang och genom detta dra slutsatser som de externa medlemmarna inte kan uppfatta, något som negativt underbygger undergruppering. Ett annat potentiellt hinder som riskerar att underbygga en uppdelning mellan interna och externa medlemmarna, är det IT stöd som används för att stödja kommunikationen inom teamet. Om resurser eller relevant kunskap saknas för IT-stöd kan detta försvåra en god kommunikation mellan lokala och virtuella medlemmarna. En tydlig och öppen kommunikation bör eftersträvas inom teamet, menar D'Eredita och Chau (2005.) Ledare för team som använder sig av verktyg till stöd för kommunikation och samsyn i teamet uppnår till en högre grad fördelar jämfört med de som inte gör det.

3.2.3 Stöd för lokala teammedlemmar i semi-virtuella team

Lokala medlemmar i ett semi-virtuellt team har mer ofta förutfattade meningar om de virtuella teammedlemmarna, något som ofta baseras på tidigare erfarenheter, menar Webster och Wong (2008.) Detta riskerar att ibland leda till tysta överenskommelser som de virtuella medlemmarna inte enkelt kan uppfatta, menar D'Eredita och Chau (2005.) Förutfattade meningar leder ofta till att de lokala teammedlemmarna får ett snävare verklighetsperspektiv, något som Webster och Wong (2008) lyfter upp som en risk.

Lokala team-medlemmar kan generellt vara mindre benägna att aktivt interagera med övriga virtuella team medlemmar, menar Webster och Wong (2008.) Även de geografiskt skiljda platser där teammedlemmar är verksamma på underbygger ibland undergrupperingar, menar Fiol och O'Connor (2005). Webster och Wong (2008) menar vidare att de geografiskt skiljda platserna ibland riskerar att leda till att de lokala teammedlemmarna gör antaganden om vilken kultur de virtuella medlemmarna kan förväntas tillhöra. D'Eredita och Chau (2005) menar att en teamledare måste tillse att teamets medlemmar har nödvändiga kompetenser för att teamets samverkan skall kunna överbrygga olika sociala strukturer och kulturer som finns representerade i ett team.

Webster och Wong (2008) anser att en teamledare måste säkerställa att det definieras klara och tydliga roller för team-medlemmar, då detta är en faktor som enkelt stärker identiteten i teamet. Teamledaren, menar Fiol och O'Connor (2005), har en ytterst viktig uppgift i att förstärka teamets värderingar genom en ständig kommunikation. Om kommunikationen är tillgänglig, prisvärd och enkel, finns det goda förutsättningar för en god och effektiv samverkan mellan virtuella och lokala medlemmar, menar Webster och Wong (2008.)

3.2.4 Stöd för virtuella teammedlemmar i semi-virtuella team

De virtuellt samverkande teammedlemmarna, menar Webster och Wong (2008), har ofta ett större förtroende till de övriga teammedlemmarnas olika kompetenser. Dessa virtuella teammedlemmar tenderar att "hellre fria än fälla" när det uppstår osäkerheter kring andra samverkande teammedlemmars kompetenser. Virtuella teammedlemmar kan ibland uppfatta de övriga virtuella medlemmarna som mindre hjälpsamma, något som riskerar att leda till att de virtuella medlemmarna mer ofta söker hjälp hos de lokala medlemmarna.

Det är viktigt att teamledaren har en öppenhet att möjliggöra sätt för de virtuella team medlemmar att skapa relationer med övriga delar av teamet, beskriver Webster och Wong (2008.) D'Eredita och Chau (2005) menar att teammedlemmar som kommer ifrån olika sociala miljöer bör få möjligheten till en gemensam social miljö att samverka i. Webster och Wong (2008) beskriver vikten av att teamledaren möjliggör tillräckliga resurser för att de virtuella medlemmarna skall ha möjlighet att delta i mindre officiella eller sociala sammanhang. De menar vidare att de sociala relationerna som skapas mellan teamets medlemmarna står i en direkt relation till teamets identitet och samverkan.

3.2.5 Skapa incitament för teamets medlemmarn

Teamledare kan ibland agera felaktigt på ett sätt som medför att de samverkande medlemmarna kan känna sig övergivna, varnar Webster och Wong (2008) för. Teamledare bör ha i åtanke att de enskilda medlemmarnas resultat oftast inte kommer att vara synliga i teamets resultat. Teamledaren, menar Fiol och O'Connor (2005), bör därför möjliggöra olika sätt för teamets samverkande teammedlemmar att få ett personligt erkännande. Virtuellt samverkande medlemmar har mer enkelt att få ett personligt erkännande för sina resultat. Samtidigt varnar Webster och Wong (2008) för att om det existerar hämmande undergrupperingar, riskerar det att leda till att de virtuellt samverkande teammedlemmarna inte får relevant feedback i samma utsträckning. Vidare beskriver Webster och Wong (2008) hur en coachande kommunikation från teamledaren kan skapa bra incitament för teamets medlemmar. Teammedlemmar uppskattar

intresse och positiv feedback givna från teamledaren, då det enskilda arbetet på detta sätt bekräftas. Det skapar även en ökad nöjdhet även om teammedlemmarna inte träffar teamledaren regelbundet. Teamledare kan även skapa motivation för teamet genom att aktivt arbeta med att avlägsna osäkerheter, menar Fiol och O'Connor (2005.) De menar vidare att teammedlemmar ofta upplever att problematik som tagits bort ur verksamheten ger en tydligt starkare motivation än möjligheten till självutveckling för teammedlemmen.

3.2.6 Skapa förutsättningar för teammedlemmens lärande

Det faktum att omvärlden ständigt förändras, menar D'Eredita och Chau (2005), innebär att organisationer måste ha möjlighet att kunna anpassa sig till sin omgivning. Organisationens mål förändras kontinuerligt och de nya målen måste kunna kommuniceras klart och tydligt. En teamledare måste på ett tydligt sätt kunna kommunicera de nya målen till teamet och samtidigt demonstrera en öppenhet till förändring. Denna raka och ärliga kommunikationen möjliggör en öppenhet inom teamet och dess medlemmar kan känna en större delaktighet i den ständigt föränderliga utvecklingen. Ibland uppstår behovet av en ny kunskap inom teamet, och teamledaren bör därför aktivt stimulera till ett lärande hos medlemmarna. De virtuella medlemmarna kommer att vara särskilt viktiga för teamledaren, då ett svagt lärande bland de virtuella teammedlemmarna riskerar att skapa en svagare samsyn inom teamet (D'Eredita och Chau 2005.) Ferdig (2007) menar vidare att lärandet inom teamet, med tiden även kan skapa allt mer självständiga teammedlemmar.

3.2.7 IT-stöd för kommunikation och samverkan i semi-virtuella team

Magoulas och Pessi (1998) menar att informationssystemet är en ytterst viktig resurs i verksamheten då denna kan möjliggöra eller hämma organisationens effektivitet. Parrow (1967) definierar en organisation som en 1) social enhet, som är 2) mål-inriktad, 3) organiserat designad som ett koordinerat aktivt system, samt 4) länkat till organisationens externa omgivning. En organisation är inte enbart uppbyggd av olika policier och processer, utan av dess individer och de relationer som dessa har till varandra. Som Parrow (1967) beskriver, är det ett vanligt förekommande fenomen att inom dagens organisationer suddas de traditionella uppdelningar ut, och mer flexibla uppsättningar skapas. Syftet med detta är att snabbare ha möjlighet att kunna möta nya förutsättningar som ges av organisationens externa omgivningen.

I samma anda beskriver Mitleton-Kelly (2001) att det som gör en organisation komplex är det antal del-system som den består av, hur dessa del-systemens medlemmar interagerar med varandra samt det antalet processer och strategier som varje del-system innehåller. Även Johanson et al (2010) stödjer detta påstående, och beskriver vidare att komplexiteten i en organisation ligger i den dynamiska samverkan som finns mellan de ingående del-systemen. Komplexiteten inom en organisation beror till stor del av hur många olika aktiviteter som sker simultant, utförda av olika team och att det inte finns en styrning som precis definierar vad som skall göras, eller övervakar resultatet av vad som förväntas.

Teamets kommunikation sker mellan de lokala och de virtuella medlemmarna något som gör att det är viktigt att IT stödet för kommunikationen måste vara tillgängliggjorda samt att detta skall kunna hanteras med enkelhet, menar Webster och Wong (2008.) D'Eredita och Chau (2005) menar vidare att teamledaren har till uppgift att arbeta aktivt med att stödja informationsutbytet mellan teamets medlemmarna. Teamledaren bör ha ett särskilt stort fokus på att IT stödet för de virtuella medlemmarna skal fungerar tryggt. Det semi-virtuella teamets teammedlemmar måste känna att det är helt tryggt att kommunicera med verksamhetens IT stöd.

Teamledaren bör tillhandahålla en praxis för på vilket sätt de virtuella medlemmarna i teamet skall samverka i teamet, menar Webster och Wong (2008.) Denna praxis måste vara tydligt kommunicerad till samtliga teammedlemmar inom teamet. Praxisen bör särskilt beskriva hur otydligheter och tvetydigheter undviks, med syfte att säkerställa att all kommunikation blir tydlig.

Fiol och O'Connor (2005) menar att teamledaren bör identifiera och ta hjälp av de teammedlemmar som har en hög tolerans för tvetydigheter och osäkerheter för att på detta sätt kunna möta problematik med svag kommunikation från virtuella teammedlemmar. Teamledaren bör specifikt säkerställa att textbaserad kommunikation används på ett sätt så att osäkerheter undviks.

Teamledaren bör även undersöka möjligheten att stärka teamets samverkan genom att minska den lokala kommunikationen inom semi-virtuella team. Fiol och O'Connor, (2005)menar att den lokala kommunikationen medför en ökad risk för undergrupperingar.

3.2.7 Teamledarens kompetens

Organisationens verksamhet riskerar ibland att korrumpas, vilket ger ett sämre resultat genom att teamledare inverkar på ett felaktigt sätt, varnar Todnem (2010) för. Teamledaren kan låta verksamheten påverkas av rent privata intressen såsom makt, status eller privilegier. Vissa beslutsfattare kan ibland ha en officiell agenda som även innefattar en invävd andra agenda, vilket riskerar att drivas av ett visst egenintresse. Drucker (1985) varnar för att en felrekryterad teamledare riskerar att skapa stor och långsiktig skada för en organisation.

Personliga kompetenser, menar Steghuis och Proper (2008), är egenskaper som är naturliga för teamets individer och är därför svåra att lära in. En av dessa naturliga egenskaper är "trovärdighet" något som är en erkänt viktig egenskap hos en individ. Andra viktiga naturliga egenskaper för teamets individer är oberoende, uthållighet och god initiativförmåga. Personliga kompetenser delas in i kategorierna förmedlande kompetens, värderingar, normer och etik samt den personliga karaktären. Steghuis och Proper (2008) menar att en av den viktigaste personliga kompetensen är den förmedlande kompetensen. De indelar förmedlande kompetenser enligt följande:

- Analytisk kunskap
- Kommunikationskunskaper
- Förhandlingskunskaper
- Förmåga att urskilja detaljer

- Känslighet och empati

Allredge och Nilan (2000) menar att grundläggande kompetenser är den kunskap och kompetens som teamledare har med sig då tjänsten påbörjas i organisationen. De menar vidare att dessa grundläggande kunskaper inte är direkt kopplade till organisationens kunskap. Med tiden utvecklar teamledaren ytterligare kompetenser, vilka är kopplade till organisationens kunskap. De beskriver de senare kompetenserna som viktigare för organisationen då dessa kompetenser sträcker sig till att effektivisera sin kompetens med en direkt koppling till verksamheten. De visionära kompetenserna är även viktigare då dessa kunskaper och kompetenser syftar till att leda organisationens resurser på rätt sätt, menar (Allredge och Nilan 2000).

3.2.8 Framgångsfaktorer för väl fungerande teamledare

D'Eredita och Chau (2005) varnar för att det semi-virtuella teamets identitet lätt riskerar att bli försvagad eftersom undergrupperingar mellan de interna och de externa medlemmarna lätt uppkommer. De virtuella teammedlemmarna, menar Webster och Wong (2008), har dessutom en mer begränsad kommunikation då den är digitaliserad. De lokala medlemmarna skapar sig ofta förutfattade meningar om de virtuella medlemmarna samtidigt som D'Eredita och Chau (2005) menar att lokala möten mellan medlemmarna ofta ger upphov till tysta överenskommelser. Webster och Wong (2008) beskriver att det är av hög vikt att den semi-virtuella teammedlemmen innehar rätt kompetens, så att en överbyggnad mellan olika sociala strukturerna och kulturerna kan möjliggöras. De virtuella medlemmarna bör ha olika metoder för att kunna skapa relationer med övriga medlemmar inom teamet (Webster och Wong 2008.) Teamledare som även agerar som förebilder för teamet möjliggör mer effektiva team, menar Karp och Helgø (2008.) Teamledare, menar Malhotra, Majchrzak och Rosen (2007), skall sträva efter att skapa en god samsyn inom teamet, där samtliga teammedlemmar ser fördelarna med mångfalden i teamet och att denna mångfald förstås och uppskattas. Ledaren för teamet skall även tillse att det virtuella arbetet och dess möten är väl managerade.

Daft (1986) varnar för att missförstånd, brist på god förståelse och förseningar ofta uppstår då organisationens information har blivit osäkert eller tvetydigt utformad. Fiol och O'Connor (2005) menar att förenklad text-kommunikation bör användas på ett sådant sätt att tvetydigheter eller osäkerheter undviks. Webster och Wong (2008) beskriver även att en praxis för medlemmarna bör vara utformad så att otydligheter och tvetydigheter effektivt kan hanteras. Fiol och O'Connor (2005) varnar för att kommunikation från de virtuella medlemmarna ofta riskerar att innehålla osäkerheter eller tvetydigheter då denna kommunikation är digitaliserad. Fiol och O'Connor (2005) menar att teammedlemmar med en särskild kompetens av att kunna hantera hög tvetydighet och mycket osäkerheter i kommunikation bör ha kunskap att kunna hantera extern digitaliserad kommunikation. Teamledaren, menar Malhotra, Majchrzak och Rosen (2007), måste kunna möjliggöra en god teknologisk kommunikation som på detta sätt ger stöd till att bygga upp ett förtroende för teamet.

Argyris (1977) och Nickols (2006) menar att teamledaren måste bevaka de incitament som teammedlemmen drivs av. Karp och Helgø (2008) menar att incitament ständigt måste

demonstreras genom att teamledaren uppmärksammar den enskilda teammedlemmens idéer, på ett sätt att övriga teammedlemmarna märker detta. Malhotra, Majchrzak och Rosen (2007) menar att teamledaren skall se till att teamet och dess medlemmar synliggörs.

Organisationens föränderliga situation, beskriver D'Eredita och Chau (2005), innebär ofta att teamledare måste stimulera till lärande bland både de virtuella och de lokala medlemmarna. Ferdig (2007) menar att lärande kommer med tiden skapa mer självständigare teammedlemmar. Teamledaren, menar Malhotra, Majchrzak och Rosen (2007), skall tillse att medlemmarna i teamet vinner klara fördelar på att delta i teamet.

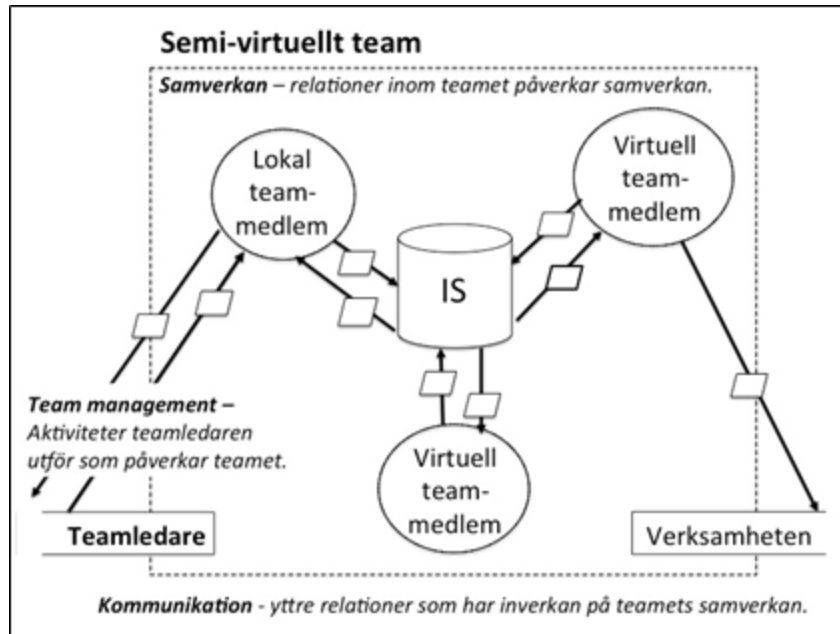
Allredge och Nilan (2000) beskriver att teamledaren bör möjliggöra agilitet och flexibilitet inom organisationen. Teamledaren skall möjliggöra agilitet genom att på ett analytiskt och strategiskt tillvägagångssätt hantera och monitorera resurser så att teamet och organisationen behålls agila. Malhotra, Majchrzak och Rosen (2007) menar att teamledaren skall monitorera teamets framgångar med stöd av tillgänglig teknologi.

3.3 Framgångsfaktorer för ledning av semi-virtuella team

Vi presenterar här de av oss identifierade teorierna om framgångsfaktorer som ligger till grund för den empiriska studien.

I kapitel 2 undersökningsmetod motiverade vi vårt val av de kategoriseringar som behövs för att utforma våra intervjufrågor och skapa struktur i analysen. Här väljer vi att upprepa vilka kategorierna är och på så sätt summera innehållet i vår teoretiska ram.

Våra kategorier är semi-virtuella team och teamledare. För management av semi-virtuella team menar vi att underkategorierna 1) *samverkan* och 2) *kommunikation* är relevanta. Med samverkan avses det semi-virtuella teamets inre relationer. Vi har valt dem eftersom de påverkar teamets samverkan och i förlängningen det semi-virtuella teamets effektivitet. Med kommunikation avses i första hand teamets yttre relationer, vilka har inverkan på teamets samverkan. För teamledaren är underkategorin *team management*. Team management avser teamledarens styrning och ledning, vilket påverkar teamet.



Figur 5 Bildbeskrivning av interaktioner mellan team och teamledare

Samverkan

Teamledaren skall bidra till att det semi-virtuella teamet kan vårda sina inre relationer och skapa en god samverkan mellan teamets medlemmar genom att:

- skapa en samsyn i teamet där samtliga teammedlemmar förstår fördelarna med och uppskattar diversifieringen och mångfalden i teamet
- stödja teamet så att innovativa idéer och synergieffekter kan uppstå tack vare teammedlemmarnas olika bakgrund och olika geografiska placeringar
- bidra till att förmågor, kompetenser och utbildningsbakgrund bland teamets medlemmar utnyttjas rätt för ökad samverkan
- stötta teamets inre relationer genom att bidra till ökat ömsesidigt förtroende bland teamets medlemmar

Kommunikation

Teamledaren skall bidra till att det semi-virtuella teamet kan vårda sina interna och externa relationer genom att:

- skapa en god teknologisk kommunikation som hjälper till att bygga upp ett förtroende för teamet
- skapa en god kommunikation inom teamet; rak och tydlig, såväl formell som informell
- skapa miljömässiga förutsättningar för interaktion och kommunikation "ansikte-mot-ansikte"

- Säkerställa att teammedlemmarna utnyttjar tekniska lösningar för virtuell kommunikation

Team management

Det är teamledarens uppgift att:

- Leda det virtuella arbetet och virtuella möten
- skapa tydliga riktlinjer och mål för teamets medlemmar
- se till att teammedlemmarna synliggörs och belönas på passande sätt
- se till att medlemmarna i teamet vinner fördelar på att delta i det gemensamma arbetet
- säkerställa att teamets medlemmar har etablerade processer och normer till stöd för sitt arbete

4 Empiri

Presentation av studieobjekt

Vår studerade organisation är en komplex global industriorganisation, med c:a 100 000 medlemmar, representerade i över 100 länder. Organisationen har funnits i ungefär 100 år, men inte sett ut likvärdigt hela tiden. Genom både organisk tillväxt och genom uppköp av kompletterande verksamheter har organisationen vuxit markant under senare år. Det finns ett stort fokus på hög kvalitet för organisationens produkter. För att ständigt förbättra produkternas kvalitet och processmässigt arbeta mer effektivt, används Lean som arbetssätt, både inom produktion och designavdelning. Organisationens medlemmar arbetar kontinuerligt med globala team, och det är då väl förekommande att teammedlemmarna finns lokaliserade både lokalt och virtuellt. Det normala sättet att samarbeta inom teamet blir därför semi-virtuellt.

Presentation av respondenter

Vår empiriska studie omfattar 8 intervjuer genomförda med respondenter inom en global komplex industriell organisation med säte i Sverige. Strukturen av teamarbetet inom organisationen är tydligt semi-virtuellt, då de flesta teamsamarbeten sker globalt. Våra respondenter har samtliga arbetat många år inom organisationen i olika roller. Våra teammedlemmar är lokaliserade i Sverige samt Brasilien. Våra teamledare är lokaliserade i Sverige, Brasilien samt Frankrike. Av våra respondenter är två kvinnor (en teamledare och en teammedlem) och sex män (tre teamledare och tre teammedlemmar). Vi har valt våra respondenter baserat på erfarenhet avseende teamarbete inom organisationen.

Tabell 1 Presentation av respondenter

Respondent	Lokal	Virtuell	Geografisk placering	Antal år inom organisationen	Bakgrund i organisationen
Teammedlem 1	X	X	Sverige	10	IT och controlling
Teammedlem 2	X	X	Sverige	8	Business consultant
Teammedlem 3	X	X	Sverige	12	Business consultant
Teammedlem 4	X	X	Brasilien	8	IT
Teamledare 1	X	X	Sverige	24	IT och chef på olika nivåer
Teamledare 2	X	X	Sverige/Frankrike	12	IT och gruppchef
Teamledare 3	X	X	Sverige/England	15	Projektledare och gruppchef
Teamledare 4	X	X	Brasilien	9	IT och chef på olika nivåer

Vi har strukturerat våra resonanders resultat med utgång från teammedlemmarnas respektive teamledarnas svar på våra intervjufrågor.

4.1 Teammedlemmar

4.1.1 Samverkan

Faktorer som möjliggör samverkan

Teammedlem 2 menar att vissa teammedlemmar kan ha en konservativ syn och kan därigenom motarbeta förändringar. Teamledaren kan ibland behöva påverka teamets sammansättning genom att byta ut vissa teammedlemmar så att teamet blir effektivare. *"Teamets medlemmar kanske inte kan bytas ut ibland och då är det upp till teamledaren och dennes kompetens, att se till att teamet kan leverera på ett effektivt sätt ändå. Jag tror att det ofta handlar om att investera en hel del extra tid för att kunna skapa ett bra resultat ändå."* Effektiva incitament kan i vissa fall förekomma som pengar eller biobiljetter, vilket kan leda till att teammedlemmarna jämför vilka belöningar de fått. En kommunikativ feedback kan däremot uppfattas mer positivt eftersom att teammedlemmen då kan få ett mer eller mindre öppet erkännande för det arbete som har utförts. Det skall ibland samtidigt ges konstruktiv kritik för att visa den ärlighet i uppskattningen för det utförda arbetet samtidigt som ärlig konstruktiv feedback ges. Det handlar om att skapa och visa en ärlig och trovärdig feedback. *"Teamledaren måste se till att team medlemmarnas olika egenskaper kompletterar varandra för förändringsarbetet. Teamledaren måste överväga de egenskaper som är viktiga hos teammedlemmar och vid behov komplettera eller anpassa."* Teamledaren kan ha nytta av att kunna påverka vilka teammedlemmar som väljs till teamet. *"Det är bra om teammedlemmarna inte är för samstämmiga."* Ibland kan det också vara värdefullt med teammedlemmar som är särskilt positiva till förändring. Det är viktigt att teamet har teammedlemmar med diversifierade kunskaper. *"Man måste ha teammedlemmar eller kompetenser som bryter mot de allmänna åsikterna för att kunna utvecklas."*

Teammedlem 3 menar att viktiga incitament skapas av att *"positiv feedback ges tillsammans med negativ feedback, eftersom detta skapar en relevans till den positiva feedback som ges."*

Faktorer som hämmar samverkan

Teammedlem 1 anser att undergrupperingar kan användas så att team-medlemmarna lär känna varandra på ett bättre sätt. *"Undergrupperingar är naturligt förekommande och hanteringen av undergrupperingar är viktigt så att inte underminerande missförstånd uppstår. Det är bra att hantera undergrupperingar genom att vara öppen för negativ kritik. Varje teammedlemmar kan få beskriva en positiv och en negativ åsikt om teamets samverkan eller något annat relevant i sammanhangen. Den negativa kritiken som uppkommer används till att skapa en samsyn i teamet."*

Teammedlem 3 menar att *"klara och tydliga regler bör finnas för att undergrupperingar inte skall uppkomma."* Teammedlem 4 påpekar dock att det är svårt för hans arbetssituation att delta fysiskt i teamarbete, och då är Skype ett bra komplement till fysisk kommunikation. Han tar upp

att en del av de lokala teammedlemmarna inte talar bra engelska, och för deras del kan det vara enklare att skriva mail eller chatta. Videosamtal fungerar bra, men ibland anser han att vissa individer inte respekterar de regler som sätts upp; mikrofon stängs av, parallella diskussioner riskerar att uppstå.

Faktorer som möjliggör förtroende

Teammedlem 1 menar *"Teammedlemmarna bör absolut träffas fysiskt eftersom den informella kommunikationen som uppstår gör att medlemmarna förstår varandra bättre."* *"Grupputvecklingsprocessen (norming, forming, storming and performing) beskriver just hur fasen norming där personliga möten är mycket värdefulla."*

Teammedlem 1 menar att det är viktigt att teamledaren skapar en öppen dialog där prestige undviks. *"Det skall vara ok att berätta att ett projekt har misslyckats så att team medlemmarna ser att dom själva kan ha ett öppet samtal utan att prestige skadar öppenheten."* *"Det är viktigt att en viss tid läggs på att hålla informellt "kaffeprat" med varje teammedlem. Den informella kommunikationen skapar ett öppet och tillåtande klimat där senare den formella kommunikationen kan flytta på ett mer smidigt sätt."*

Teammedlem 1 menar att: *"en god kommunikation kommer att skapa ett samtal där viktig information kommer fram självmant istället för att en teamledare "drar" fram informationen."*

Teammedlem 2 menar att *"Allting bygger ju på relationer och relationer bygger på förtroendet. Jag skulle vilja att en teamledare lägger tid på att träffa mig som teammedlem när jag är ny i teamet."* *"Man måste tillåta att alla får prata runt aktuella frågeställningar och detta gör kommunikationen öppnare."* Detta skapar samtidigt en förståelse för hur de olika deltagande teammedlemmarna fungerar. Det är viktigt att teamledaren ser till att samtliga teammedlemmar har möjlighet att säga sitt så att det inte bara är vissa som pratar och andra är helt tysta. *"Det finns flera övningar och metoder som är avsedda till att bygga upp förtroendet inom teamet. Det måste investeras tid."* Teambildnings-aktiviteter måste genomföras. Kroppspråket måste vara med i början och därför måste video på olika sätt användas.

Teammedlem 4 påpekar att en bra kompetens för teamledaren är att kunna lyssna, förstå problem/möjligheter och ha mandat att agera. Förtroende förtjänas i samverkan. För att kunna förtjäna detta förtroende tycker han att det är viktigt att kunna både tala formellt och informellt.

Faktorer som hämmar förtroende

Teammedlem 2 beskriver: *"Om man ser på undergrupperingar så finns det två sidor på det myntet. Undergrupperingar är även en del av det sociala, personliga som låter teammedlemmarna lära känna varandra på ett personligare plan."* Teammedlem 2 beskriver vidare: *"Internalisation - viktigt att vara medveten om de delade värdena inom teamet."*

Teammedlem 4 påpekar att en stor del av teamets arbete måste brytas ned till mindre komponenter, och då blir undergrupperingar en naturlig del av teamet. Detta går inte att undvikas

och är inte heller något som han ser om ett problem. Undergrupperingar bör utnyttjas till något positivt, men det är viktigt att vara öppen i kommunikationen inom teamet. Det är mycket bra för samarbetet inom en grupp om man har möjlighet att träffas fysiskt. Det är bra att göra detta så tidigt som möjligt i formeringen av gruppen, men det är bra om det kan ske vid flera tillfällen. Han anser att det är viktigt att vid det fysiska mötet lära känna teamets individer. Han anser inte att det finns skäl att undvika lokala möten. När man träffas, är det bra om teamets individer får en samsyn om det problem som man oftast har som gemensam uppgift att lösa.

Faktorer som möjliggör en gemensam kultur i teamet

Teammedlem 1 menar att organisationen bör ha utbildningsinsatser som gör att teammedlemmarna har förståelse för skillnader som finns mellan kulturer eller sociala bakgrunder. Organisationen använder sig av speciella personer som har denna kunskapen, så kallade "kultur-navigatörer." *"Kunskapen om dessa sociala och kulturella aspekter är av avgörande betydelse för att samarbetet skall kunna lyckas."* Missuppfattningar bildas lätt om det saknas kunskaper om teammedlemmarnas kulturella och sociala bakgrund vilket kan leda vidare till undergrupperingar. Teammedlem 1 menar *"Det är viktigt att de essentiella skillnaderna i teamets gemensamma kultur är definierad."* Dessa skillnader kan beskrivas genom att centrala begrepp definieras som alla i teamet måste känna till. Varje individ har en personlighet som finns integrerad i individens professionella roll. "Basen" skall alltid utgå från de kulturella aspekterna, men att det är ytterst viktigt att förstå, och ta hänsyn till, individens sätt att hantera situationer. Individens personlighet är något som skall vika undan för den professionella rollen, dock är kulturen något som teamet alltid skall ta hänsyn till. Teammedlem 3 menar vidare att vissa undergrupperingar innebär ett lärande.

Faktorer som möjliggör tydliga mål för teamet

Teammedlem 2 menar att teamledarens kommunikation måste vara rak och tydlig för att förstås av teamet. Ledaren skall vara tydlig där denne beskriver vilka värden som förväntas av teammedlemmarna. *"I början kan det vara tätare avstämningar för att senare kunna vara lite glesare."* Det viktiga är att teamledaren vet att teammedlemmarna kan leverera det värde de förväntas göra. Teamledaren kan skapa samsyn genom att genomföra grupparbeten där medlemmarna ser att verksamhetens vision och mål inte strider mot de visioner och mål som teammedlemmen som individ, står för. Teammedlemmarna skall känna att det inte finns personliga konflikter i det arbete som dagligen utförs. *"Teammedlemmar engageras genom att de tror på det de gör. Teamet har också en samsyn i att de tror och förstår det de tillsammans gör."* Teammedlem 2 menar att IT-stödet skall skapa en enkel samverkan. *"Lync eller liknande verktyg gör det enkelt att kommunicera. Enkelhet är viktigt eftersom det mer komplexa blir svårt för alla att ta till sig."* Dashboard tänket innebär en möjlighet att dela strukturell informell information inom teamet. Gemensamma processer inverkar genom att *"man använder viktiga begrepp frekvent så kan dessa kommuniceras ut som centrala begrepp, så att alla förstår vad vi gemensamt menar egentligen."* Lean används för att skapa bland annat centrala begrepp och en syn på gemensamma processer. Tydlighet är viktigt för att alla skall förstå den gemensamma samverkan.

Teammedlem 3 menar att teamledaren bör *"hålla samman samverkan så att teammedlemmarna kan möta sina deadlines."* *"Teamledaren måste kunna delegera ansvar eftersom arbeten ibland utförs ifrån distans vilket gör att kommunikationen inte kan ske annat än i Lync form."* *"Gemensamma mål och riktlinjer kan förstås, genom att se till att medlemmarna använder en gemensam actionlogg."* Viktiga kommunikationsformer inom teamet kan vara *"en kombination av Lync möten och epost vilket är mycket vanligt. Teamledaren brukar även använda regelbundna avstämningsmöten, varje vecka för att medlemmarna skall kunna stämma av teamets nuläge."*

4.1.2 Kommunikation

Faktorer som möjliggör lokal kommunikation

Teammedlem 1 menar att den direkta kommunikationen alltid är att föredra eftersom den inkluderar mimik och att den är den mest uttrycksfulla kommunikationen vilket gör att missförstånd mer sällan uppkommer.

Teammedlem 3 menar att det är viktigt att teammedlemmarna träffas fysiskt vid något tillfälle. Att teammedlemmarna träffas fysiskt *"är ett viktigt fokus eftersom medlemmarna har en öppen kommunikation efter att de har lärt känna varandra lite grann."* *"Lokal kommunikation är bra eftersom otydligheter försvinner."*

Faktorer som möjliggör virtuell kommunikation

Teammedlem 2 menar att *"Skype eller videolänk är bra sätt att samverka inom teamet."*

Teammedlem 3 menar att *"det inte går att ha informell kommunikation med virtuella medlemmar eftersom att dessa samtal inte alltid blir tillräckligt privata för informella samtal."* Teammedlem 3 menar att *"IT stöd är helt avgörande eftersom en hel del kommunikation hade inte fungerat annars. Videokommunikation är särskilt viktig med Skype eller liknande videostöd. Presentationer kan köras över skype och en hel del textkommunikation kan även ske offline med Lync. Virtuella dashboards som eObeya är bra stöd för att alla skall kunna få en gemensam bild av de olika delarna i ett projekt."*

Teammedlem 4 tycker att IT spelar en viktig roll, både från ett lokalt och virtuellt perspektiv. IT hjälpmedel såsom Skype ger en möjlighet att inte vara bunden vid en specifik fysisk arbetsplats. Det är dock inte alltid att föredra att använda IT i kommunikationen, då han anser att viss del av underliggande budskap kan gå förlorade.

Faktorer som hämmar virtuell kommunikation

Teammedlem 1 beskriver att smileys används för att tydliggöra betydelsen av textbaserad meddelanden och samtidigt för att undvika otydligheter.

Teammedlem 4 påpekar att vid kommunikation med virtuella teammedlemmar finns det en större risk för missförstånd. Det krävs därför en större insats för att säkerställa att rätt budskap kommer fram.

Faktorer som möjliggör informell kommunikation

Teammedlem 1 beskriver att *"andra viktiga standardiseringar inom kommunikation är att alltid använda de första 10 minuterna till att samtala informellt och därigenom skapa en öppnare dialog."*

Teammedlem 4 anser att standardiserad kommunikation är bra, men att även icke-standardiserad kommunikation måste tillåtas. Han påpekar att det är vanligt med missförstånd, men att det är mer viktigt att den som kommunicerar är bra på att få fram ett tydligt budskap än att standardisera kommunikation.

4.1.3 Team management

Faktorer som möjliggör ett standardiserat arbetssätt

Teammedlem 1 påvisar hur ett likvärdigt sätt att arbeta med hjälp av IT stöd gör det enkelt att arbeta lokalt eller virtuellt om vartannat eftersom skillnaden mellan arbetssätten är ganska liten eller ibland ingen alls. En formell bakgrund till arbetsformen är nödvändig.

Teammedlem 4 påpekar att det måste finnas väl definierade anledningar till varför de uppsatta målen och strategierna skall följas. Han nämner de strategiska målen som sätts på koncernnivå, samt den nedbrytning av dessa vilket måste kunna göras ned till team- och individnivå. Teamledare måste vara duktig på att kommunicera uppsatta strategier till hela sitt team, både de som sitter lokalt och de som arbetar virtuellt. Samtliga medlemmar inom ett team även har ett eget ansvar att känna till, samt arbeta enligt uppsatta mål och strategier, det inte bara är teamledarens arbete.

Faktorer som hämmar ett standardiserat arbetssätt

Teammedlem 3 menar att *"gemensamma processer och standardiserad terminologi är viktigt till viss del med det är också viktigt med en viss frihet."*

Faktorer som möjliggör IT stödets effektivitet

Teammedlem 1 beskriver att IT stödet skall göra så att kommunikation mellan lokala och virtuella teammedlemmar likställs. Lync och Skype används gemensamt på ett standardiserat sätt. Teamplace eller andra liknande plattformar används för att gemensamt dela dokument. *"Det får bara finnas en version av ett delat dokument. Alla måste se samma sak."*

Faktorer som hämmar IT stödets effektivitet

Teammedlem 1 avser att vissa administrativa standardiseringar skapar en tröghet som drar ner eller avstannar utvecklingstakten i vissa förändringsarbeten. En ökad frihet från höggradig standardisering skulle skapa flera olika värden i för verksamhetens processer.

Faktorer som möjliggör incitament

Personlig feedback uppskattas till hög grad eftersom personlig bekräftelse, boostar och ger energi. Vanliga incitament i organisationen sker genom lönepåslag. Den effektivare, personliga feedbacken kan ges på flera sätt men det är bra att beskriva de åtaganden, Value contract, som team- medlemmen har under samtalet samt att detta samtal hålls i en dialogform där konfirmationer och överenskommelser synliggörs.

Teammedlem 4 anser att den klassificeringen av rollen som han har inom teamet, (junior/ senior) spelar stor roll för honom. Till viss del även högre lön fungerar som incitament. Han anser att samma incitament bör gälla för både lokala och virtuella team medlemmar. Det faktum att han alltid får vara med i diskussioner som avser hans kompetensområde indikerar att han blir bekräftad. Detta är viktigt för honom, och han tycker att den praktiska feedbacken och agerandet från hans teamledare är viktigare än verbal feedback. Teammedlem 4 anser att det är viktigt att bli bekräftad för sina insatser. Positivt beröm under möten, men även då man har enskilda samtal uppskattas. Han anser att verbal bekräftelse/ feedback spelar stor roll.

Faktorer som möjliggör kompetenser

Teammedlem 1 menar att det är viktigt att utbildningsinsatser inom teamets samtliga berörda kulturella och sociala bakgrunder sker på ett likställt sätt så att samtliga tar del av kunskapen.

Teammedlem 2 menar att teamledaren måste investera tid på att träffas tidigt och att skapa relationer. En mycket viktig kompetens för teamledaren är kunskapen om att snabbt kunna bygga en relation. *"För att snabbt kunna bygga en relation så tror jag att teamledaren måste visa att denne har hjärtat med sig."* En mer personlig kommunikation skapar snabbare en personlig relation. Samtidigt är det viktigt att relationen mellan teammedlemmen och teamledaren är professionell. I vissa fall skapas även en mer personlig kontakt mellan teammedlemmen och teamledaren och i dessa fall är det viktigt att teamledaren klarar av att visa när de är i den personliga- respektive professionella rollen. Teamledaren måste ha ett genuint intresse för människorna i teamet. Teamledarens engagemang måste vara starkt för teamet.

Teammedlem 3 menar att *"teamledaren bör ta en lite mer bestämmande roll inför att samsyn skapas inom teamet. Teamledaren måste arbeta så att varaktiga team arbetar för att den gemensamma kulturen skall vara förstådd inom teamet."* Teammedlem 3 menar att *"De virtuella teammedlemmar befinner sig ofta i en annan kultur och ett annat språk vilket gör att dessa tar ibland mer tid för att få samsyn, jämfört med de lokala medlemmarna. Det krävs absolut olika insatser för kommunikation i jämförelse mellan lokala och virtuella medlemmarna."*

Teammedlem 4 jobbar till största delen virtuellt, och påpekar att det är viktigt att med jämna mellanrum träffas fysiskt. Han anser att det är viktigt att team ledaren har humor, och kan växla mellan en lättsam ton och mer arbetsrelaterade ämnen.

Faktorer som möjliggör användning av metoder

Enligt Teammedlem 4 skall inte vara någon skillnad på ansatsen oavsett om en person är lokal eller virtuell. Det är enligt honom viktigt att team ledaren kan visa att styrningen och motivationen

är likvärdig. Han påpekar att när man träffas fysiskt bör man ta tillfället i akt att bygga en relation mellan team- medlemmarna och teamledaren, men även skapa en god gruppkänsla.

Faktorer som möjliggör autonoma egenskaper

Teammedlem 4 tycker att organisationen är allt för komplex, och att ofta läggs allt för stort fokus på att alla skall jobba likvärdigt. Han anser att vissa lokala förutsättningar inte lämpar sig för att jobba på samma sätt som övriga delar av organisationen. Teammedlem 4 påpekar dock att i hans arbete, specifikt inom konfigurering av SAP, följs ett standardiserat arbetssätt.

4.2 Teamledare

4.2.1 Samverkan

Faktorer som möjliggör samverkan

Teamledare 1 beskriver hur: *“IT verktygen som möjliggör samarbetet är otroligt viktigt.”* IT stöd är en framgångsfaktor för den lokala och globala, ”glocala,” verksamheten. Dokument hanteras och delas via teamplace. Andra viktiga verktyg är videomöten och Lync. *“Det viktiga är inte hur det här huset ser ut utan istället hur samarbetshuset ser ut.”* Teamledaren bör föregå med gott exempel avseende hur det definierade IT stödet används i verksamheten.

Teamledare 2 får viss utbildning i ledarskap i sin tjänst och utöver det så utökar teamledaren den egna kompetensen inom de områden som denne finner viktiga för att klara av att leda på bra sätt. Många lärdomar kommer även genom erfarenheter av “best practices” som även måste föras vidare till verksamheten. Detta gör att teamledare i denna större verksamheten lär av varandra. Teamledaren alltid måste ha kompetens att kunna behärska viktiga språk såsom engelska. Ett globalt företag som använder engelska som koncernsspråk kan få hinder då vissa länder har duktigt ledarskap men som samtidigt är svaga i sin engelska kunskap. Utbildning används vid behov för att utveckla teamledare och ibland processledare, så att de har bra kunskaper för sitt arbete. Verksamheten använder en plattform som heter “Globesmart” för möjliggöra utbildning av kunskap som är typiskt profilerad för organisationen. Teamledare 2 beskriver hur samsyn skapas då alla har samma vision. Denne beskriver en process för detta (Trust, Shared Vision, Mission, Goals, Målbilden.)

Teamledare 3 menar att teamet skall använda *“kommunikation som understöds av de vanliga teknologierna vilka är Skype, eObeya, Lync och epost.”* Teamledare 3 menar i detta perspektiv att teamets *“standardiserade processer är optimala när en viss grad av frihet finns eftersom att innovation annars kommer att hämmas.”*

Teamledare 4 anser att en viktig kompetens är kulturell förståelse. Han påpekar vid flera tillfällen att det finns stora skillnader mellan t ex Sverige och Brasilien i arbetssätt. *“Det är dels viktigt för de ansvariga inom Group Headquarters att förstå komplexiteten i de lokala lagstiftningarna (som har stor påverkan på de IT lösningar som skall stöja verksamheten), men även att de lokala team medlemmarna är transparenta och tydliga i sin kommunikation gentemot Group Headquarters.”* Han anser at det är viktigt att jobba enligt uppsatta metoder, men att det skall

finnas utrymme för avvikelse och egen frihet. Han påpekar att detta beror på vilket område som berörs, t ex är det positivt med de standardiserade projektuppföljningsmallar som används. Han tycker dock att det ibland blir trögt att komma framåt, och i dessa fall bör det tillåtas en viss mån av avvikelse.

Faktorer som hämmar samverkan

Teamledare 3 menar att möten där teammedlemmarna avskiljs utifrån deras kultur, har visat sig skapa en bättre samsyn i vissa situationer. Undergrupperingar bör hanteras genom att *"teamledaren bör verka för att kommunikationen sker när samtliga teammedlemmar är närvarande. Att arbeta för en samlad kommunikation gör att undergrupperingar förebyggs."*

Teamledare 4 anser att det är viktigt att tydligt definera vissa centrala begrepp. Det kan ibland krävas separata möten för att säkerställa att viktiga begrepp förstås på samma sätt. Han nämner att dylika specifika möten genomförs för att undvika missförstånd. Det är dock ibland ett hinder att kommunikationen inte får ske på "native language". Det förenklar med standardiserad kommunikation, men han påpekar att uppföljningsfrågor till både lokala och virtuella teammedlemmar måste göras kontinuerligt. Han anser att kommunikation via Teamplace är ett bra verktyg, men att djupare kunskap från samtliga medlemmar krävs för att få det att fungera bra.

Faktorer som möjliggör förtroende

Teamledare 1 beskriver att teamledaren bör ha en utbildning i virtuellt ledarskap. Teamledaren skall kunna klara av att skapa ett förtroende inom teamet. Teamledaren skall kunna skapa en god nytta av teamets samtliga medlemmar. Verksamheten ger även vid behov, stöd till att kompetens utveckla teamledaren och särskilt cross-skilling är premierat. Det är självklart viktigt att verksamhetens ledning stöttar utbildning till teamledare.

Teamledare 2 menar att *"om förtroendet finns i teamet så kan kommunikationen mellan teammedlemmar och teamledaren präglas av öppenhet i att säga vad man vill, en positiv kommunikationsmiljö samt en vilja att öppet dela med sig av information."* En öppenhet i att beskriva sina egna känslor skapar en enighet i gruppen där det kan finnas en delad problematik. Löpande samtal med teammedlemmarna bör ske hela tiden eftersom att detta möjliggör och skapar personliga relationer som i sin tur underbygger en bättre samverkan i teamet. Teamledaren måste kunna lyssna, ge feedback och kommunicera resultaten till varje teammedlem.

Teamledare 3 beskriver att undergrupperingar kan påverka teamet eftersom att *"det är positivt att teamet träffas fysiskt då ett fysiskt möte underlättar skapandet av relationer mellan teammedlemmarna"*. *"Teamledaren behöver empati för att kunna förstå teammedlemmarna och deras agerande. Empati har särskilt stor vikt när det gäller de virtuella teammedlemmarna."* Informell kommunikation kan användas till att skapa förtroende inom teamet genom att teamledaren demonstrerar och underbygger ärlighet i sin kommunikation till teamet. Teamledare 3 menar samtidigt att informell kommunikation bör inte standardiseras eftersom att detta kommer att skapa en alltför steril kommunikation. Teamledaren måste demonstrera ärlighet eftersom att

detta är en viktig grund för förtroendet och den öppna kommunikationen. Teamledaren bör vara lyhörd för informell kommunikation.

Teamledare 4 har tillbringat tid i Sverige för att försöka lära sig kulturen, men påpekar att det krävs längre tid att lära sig den Svenska kulturen. Ömsesidigt förtroende fås genom en öppen och transparent kommunikation. Han anser att informell kommunikation definitivt spelar en stor roll för att skapa förtroende. Han tycker att "Face to face" möten är viktiga, då de ger en grund för kommunikationen när medlemmarna senare kommunicerar virtuellt. Avslappnad kommunikation, som sker vid sidan av formella möten är ofta mer givande. Vid möten med ett större antal deltagare finns risken att vissa personer väljer att vara tysta, då det t ex anser att deras engelska är för dålig, eller att de inte öppet vill ge sin åsikt. Teamledare 4 ser det som en viktig uppgift att coacha både lokala och virtuella team medlemmar till att tala öppet och ge feedback, då detta är positivt för skapande av gruppens ömsesidiga förtroende för varandra. Det är mycket viktigt att träffas fysiskt, det är då man skapar ett team. Han nämner att i vissa projekt finns det inte budget för att resa, men att det är att föredra om man kan träffas. Det beror även på hur lång tid en aktivitet förväntas hålla på, vid kortare projekt är det inte alltid möjligt att träffas, men om man tillhör samma linje grupp är det nästan ett krav att träffas fysiskt vid ett antal tillfällen. Han anser inte att det finns något skäl att undvika lokala möten, de är en naturlig del för gruppen. Om man har möjlighet att träffas fysiskt bör man presentera sig för varandra, så att man får en större förståelse för gruppens individer. Kulturella skillnader bör presenteras vid generella möten, dock är det viktigt att förstå de individuella drivkrafter som en grupps individer har.

Faktorer som hämmar förtroende

Teamledare 3 menar att undergrupperingar kan vara negativa men även på vissa sätt positiva. Det finns ett lärande i teamet, som utgår ifrån de förutfattade meningar som undergrupperingar utgörs av. Undergrupperingar kan även påverka teamet eftersom "*det är positivt att teamet träffas fysiskt då ett fysiskt möte underlättar skapandet av relationer mellan teammedlemmarna*"

Faktorer som möjliggör en gemensam kultur

Teamledare 1 menar att det ibland kan uppstå missförstånd då kulturella skillnader kan skapa en grund för detta. "*Jag ber alltid teammedlemmar om feedback och frågar om att vi gemensamt ser samma sak.*" Kommunikationen bör göras på ett sätt så att samsyn kan skapas. Bilder som ritas eller presentationer som används förtydligar kommunikationen. Teamledare 1 beskriver vikten av att teamledaren förstår de skillnader som finns mellan olika kulturer för att kunna undvika missförstånd. Det gemensamma sättet att kommunicera finns integrerat i företagskulturen som verksamheten lär ut.

Teamledare 2 menar att skillnader mellan kulturer kan visa sig, bland annat genom att språkkunskaper ibland inte är på samma jämna nivå vilket försvårar kommunikationen. Verksamheten utbildar även vid behov i de grundläggande och viktiga skillnaderna mellan kulturer som finns närvarande vid samverkan inom temet.

Teamledare 3 beskriver vikten av att teamledaren bör ha ett tydligt syfte med det initiala fysiska mötet. Teamledaren bör kalkylera för risken att ett fysiskt möte kan skapa konflikter då

teammedlemmar från olika kulturer kan uppträda med visst kulturellt sätt, vilket i sin tur kan misstolkas av teammedlemmar som är från andra kulturer. Teamledare 3 menar att avskiljda möten med teammedlemmar ifrån olika kulturer kan skapa en god förutsättning för en bättre samsyn i vissa situationer.

Faktorer som hämmar en gemensam kultur

Teamledare 1 beskriver att de lokala teammedlemmarna i semivirtuellt team kan träffas vid kaffemaskinen och småprata vilket skapar en möjlighet till att förutfattade meningar kan uppstå som i sin tur leder till undergrupperingar eftersom de övriga i teamet inte har möjlighet till att skapa samma samsyn. Teamledare 1 nämner att ibland undviker man undergrupperingar genom att låta samtliga i teamet enbart samverka virtuellt.

Faktorer som möjliggör tydliga mål för teamet

Teamledare 1 menar att *“Lean management ger verktyg för att definiera varje enskild teammedlems resultat (leverabel.)”* Det är viktigt att kommunicera vad varje teammedlem skall leverera. Teamledare 1 beskriver Dashboard som ett (plan-do-check) verktyg som förtydligar statusen för teamets medlemmar. Den visar viss personlig och professionell information kopplat till teamets olika arbets projekt. *“Samtliga teammedlemmar deltar och ser varandras projekt och resultat vilket öppnar för en bättre samsyn där även team deltagarna kan hjälpa varandra.”*

Teamledare 2 menar att det är viktigt att skapa en överenskommelse om hur arbete och kontakt skall ske samt de mål och förväntningar som ses genom att upprätta ett Value Contract. Ett Value Contract definierar: Vad teammedlemmen kan förvänta sig av sina kollegor, Vad teammedlemmen kan förvänta sig av teamledaren, Vad teamledaren kan förvänta sig av teammedlemmen. Dragningar med PowerPoint eller liknande och följande diskussion. Gruppmöten sker med videokonferans.

4.2.2 Kommunikation

Faktorer som möjliggör lokal kommunikation

Teamledare 4 beskriver att inget går upp mot det fysiska mötet i teamet. Kommunikationen blir tydligare, och det blir enklare att ”förstå helheten”. Han pekar även på att viss information är svår att överföra om man inte träffas fysiskt. Teamledare 4 menar att det krävs mer standardiserad kommunikation till de virtuella team medlemmarna jämfört med lokala medlemmar. Det krävs även fler kontrollfrågor till virtuella deltagare jämfört med lokala. Dels anser han att det beror på att situationen kan läsas mer tydligt vid ett fysiskt möte, men han påpekar även att språket har en viss inverkan. Lokala informella möten såsom, t ex vid kaffemaskinen eller annars vid lunchpromenaden kan ge en mer förklarande bakgrund till ett budskap.

Faktorer som möjliggör virtuell kommunikation

Teamledare 1 menar att det är särskilt viktigt att inte glömma att använda icebreaker med de virtuella medarbetarna. Man måste ägna sig minst lika mycket åt de virtuella som de lokala

medarbetarna. *“Jag går först igenom huset och småpratar den sociala biten med de lokala team medlemmarna och sedan ägnar jag precis lika mycket tid åt att prata socialt med de virtuella team medarbetarna.”* Det tar tid att underhålla de virtuella relationerna vilket gör att ostörd tid för detta måste reserveras. Kommunikationens historik i den textbaserad kommunikationen skapar sammanhang i dess kontext. Emoticons är ett annat stöd som kan visa vilken sinnesstämning som gäller i kommunikationen. Teamledare 1 påpekar även att komplexiteten bör vara likvärdig mellan de lokala och de virtuella team medlemmarna.

Teamledare 2 beskriver IT stöd som skapar god samverkan där virtuella postit är smidiga för teamen, då olika ideer testas, cross-site. Poll för att samla feedback i vissa scenarior.

Teamledare 3 avser att kommunikationen inom teamet bör vara *“framförallt virtuell, eftersom detta sätt att kommunicera blir gemensamt för alla teammedlemmar.”*

Teamledare 4 beskriver hur IT spelar en stor roll i det lokala samarbetet, dels eftersom att man kan kommunicera men även att information kan lagras och accessas av samtliga teamets medlemmar, vilket minskar felkällor och missförstånd. Han påpekar flera gånger att IT är ett bra hjälpmedel, men det kan inte ersätta den mänskliga delen av samarbete – enbart stödja den. Det är lättare att se sinnestillstånd och subtila signaler vid fysiskt möte, men då han anser att teamet bör ha en ytterst rak kommunikation, finns det goda möjligheter att uppnå nästan samma förståelse med hjälp av IT hjälpmedel. Det näst bästa är att använda video möten, då man då kan se både kroppsspråk och höra vad som sägs. Han anser dock att Skype är ett mycket bra hjälpmedel, då enkelheten är stor för att kommunicera med enskilda personer eller grupper virtuellt. Vid många tillfällen fungerar det bra att använda chat, då ett enklare svar (“ja/nej”) efterfrågas. Han påpekar även att om ett formellt svar behövs, är mail att föredra då det går att spara detta. När det finns behov av att mer formellt kunna hänvisa till information eller beslut, finns Teampace som ett bra hjälpmedel. Dock är det ibland för svårt att finna information, vilket gör att Teampace inte alltid används på det mest effektiva sättet. Teamledare 4 anser att IT stöd spelar en mycket stor roll i virtuellt samarbete, men även för den lokala kommunikationen.

Faktorer som hämmar virtuell kommunikation

Teamledare 4 anser att det är viktigt att vissa centrala begrepp bör definieras på ett tydligt sätt. Det kan ibland krävas separata möten för att säkerställa att viktiga begrepp förstås på samma sätt. Han nämner att dylika specifika möten genomförs för att undvika missförstånd. Det är dock ibland ett hinder att kommunikationen inte får ske på medlemmens hemspråk.. Det förenklar med standardiserad kommunikation, men han påpekar att uppföljningsfrågor till både lokala och virtuella team medlemmar måste göras kontinuerligt. Han menar att kommunikation som sker via Teampace är ett bra verktyg, men att djupare kunskap från samtliga medlemmar krävs för att få det att fungera bra.

Faktorer som möjliggör informell kommunikation

Teamledare 1 använder sig av "icebreaker" och småpratrar en del socialt en stund innan den professionella delen av samtalet börjar. "*Relationerna med teammedlemmarna måste underhållas.*"

Teamledare 2 påvisar att kommunikationen med virtuella medlemmar tar mer tid för att skapa ett förtroende vid användandet av IT stöd såsom telefoni, mail och Lync. Då Teamledare 2 är ute i resor till andra länder besöker denne alltid de virtuella medarbetarna för att vid dessa tillfällen skapa personliga relationer. Teamledare 2 menar att vikten av att ha löpande samtal med teammedlemmarna med syfte att skapa personliga relationer som underbygger bättre samverkan i teamet. Det är viktigt att skapa och underhålla förtroende genom en personlig kontakt. Det är viktigt att hålla regelbunden kontakt för att underhålla förtroendet. Teamledaren måste ha kompetensen att kunna lyssna samt att ge feedback och att vidare kommunicera resultaten till varje team medlem.

Teamledare 3 menar att teamledaren bör vara lyhörd för informell kommunikation som uppkommer vid kaffemaskinen för att senare kunna föra upp den nya informationen till teamet. Kommunikationen kommer normalt att ha tonvikt på att vara virtuell men teamledaren kan även möjliggöra en öppenhet där medarbetarna själva kan välja de sätt att kommunicera som de själva föredrar.

Teamledare 4 avser att det är av stor vikt att träffas fysiskt då teamet skapas. Han nämner att i vissa projekt finns det inte budget för att resa, men att det är att föredra om man kan träffas. Ibland så beror detta även på hur lång tid en aktivitet förväntas hålla på, vid kortare projekt är det inte alltid möjligt att träffas, men om man tillhör samma linje grupp är det nästan ett krav att träffas fysiskt vid ett antal tillfällen. Det finns inte något skäl att undvika lokala möten, de är en naturlig del för gruppen. Om man har möjlighet att träffas fysiskt bör man presentera sig för varandra, så att man får en större förståelse för gruppens individer. Kulturella skillnader bör presenteras vid generella möten medlemmarnas individuella drivkrafter inom teamet synliggörs.

4.2.3 Team management

Faktorer som möjliggör standardiserat arbetssätt

Teamledare 1 menar att "*Standardisering av kommunikation är avgörande.*" Ett viktigt sätt är att kontrollfrågor används för att skapa en tydlig gemensam uppfattning. Viktiga gemensamma begrepp måste definieras och standardiseras. "*Organisationens IT stöd är starkt likställd vilket gör att en lokal eller virtuell placering inte spelar någon större roll.*"

Teamledare 2 menar att en process ger stöd för utveckling av teamet. Han beskriver (forming, storming, norming, performing) som ett verktyg för att skapa god samverkan mot goda resultat. Metoder för god samverkan effektiviserar grupplärandet.

Teamledare 4 påpekar även att IT spelar stor roll i det lokala samarbetet, dels att man kan kommunicera men även att information kan lagras och accessas av samtliga teamets

medlemmar, vilket minskar felkällor och missförstånd. Han påpekar flera gånger att IT är ett bra hjälpmedel, men det kan inte ersätta den mänskliga delen av samarbete – enbart stöja den. Det är lättare att se sinnessillstånd och subtila signaler vid fysiskt möte, men då han anser att teamet bör ha en ytterst rak kommunikation, finns det goda möjligheter att uppnå nästan samma förståelse med hjälp av IT hjälpmedel.

Faktorer som hämmar standardiserat arbetssätt

Teamledare 1 menar att komplexiteten som följer av standardiserade arbetssätt bör vara likvärdig mellan de lokala och de virtuella team medlemmarna. Teamledare 2 berättar att det finns en tröghet inför att projekt skapas initialt vilket visar sig i en längre tid tills att projektet kan starta.

Faktorer som möjliggör IT stödets effektivitet

Teamledare 1 menar att komplexiteten bör vara likvärdig mellan de lokala och de virtuella team medlemmarna. Teamledare 1 återger: *“IT verktygen som möjliggör samarbete är otroligt viktiga.”* I en global verksamhet är dess IT stöd en framgångsfaktor. Dokumenthanteringsdelning på Teamplace, videomöten samt Lync är viktiga verktyg. Det är viktigt att teamledaren föregår med gott exempel och använder IT stöd på det sättet som verksamheten har definierat.

Teamledare 3 menar att teknologier som är särskilt viktiga för samverkan innefattar Skype, eObeia, Lync samt epost.

Teamledare 4 menar att IT stöd spelar en mycket stor roll i virtuellt samarbete, men även för den lokala kommunikationen. Det är önskvärt att teamledaren ”ser” både de virtuella och lokala medlemmarna, genom att skapa en ”semi-privat” relation till de lokala team medlemmarna. Genom införandet av Skype och video möten, är det relativt enkelt att skapa en känsla av tillhörighet inom gruppen. Han anser att det är viktigt att använda tillgängliga kommunikationsverktyg. Han anser att det är viktigt med gruppmöten, med både virtuella och lokala teammedlemmar, men det är viktigt att teamledaren tar sig tid att skapa en direkt relation till respektive teammedlem. Teamledare 4 anser att kommunikation är det viktigaste medlet för att sträva åt samma mål. Det är även viktigt att hela tiden (i korta loopar), följa upp enligt en uppsatt kommunikationsplan var teamet gör och vad de ser som kommande utmaningar.

Faktorer som möjliggör incitament

Teamledare 1 menar att individuella samtal med team medarbetarna gör det möjligt att leverera positiv feedback till team medlemmen. Det är viktigt att teammedlemmen får bli hörd. Teamledare 1 måste även ha god kontakt med team medlemmarnas överordnade chefer för att genom deras olika utvärderingssystem se hur team medlemmarnas utveckling sker. Viktig feedback om team medlemmen involverar ibland även den överordnade chefen. Denna situation måste fungera likadant med de virtuella medarbetarna. *“Det är viktigt att teamledaren inte favoriserar vissa team medlemmar utan istället ägnar lika mycket tid åt alla.”*

Teamledare 3 beskriver: *“teamledaren kan på olika sätt underbygga så att en viss*

teammedarbetares bidrag värderas positivt av de övriga teammedarbetarna. Ett gott incitament är när teammedlemmens bidrag blir positivt värderat av de övriga medarbetarna."

Faktorer som möjliggör kompetenser

Teamledare 1 menar att team medarbetarna tilldelas genom central styrning. *"Teamledaren borde kunna påverka urvalet av de teammedlemmar som skall delta i teamet efter kompetens såväl som dess personlighet."* Teamledaren skall ge stöd för de kompetenser som är nödvändiga för teammedlemmen för att kunna vara effektiva i teamet. Teamledare 1 ges utbildning vid behov. Verksamheten förändras och samtliga teamledare får genomgå en utbildning i hur team medlemmarna i semi-virtuella teams kommer att påverkas. Verksamheten ger vid behov stöd till att kompetens utveckla teamledaren där bland annat cross-skilling avses som premierat. Det är även mycket viktigt att verksamhetens ledning stöttar utbildning till teamledare. *"Teamledaren måste vara väldigt duktig på people-skills."* Utbildning skärper fokuset på hur ledning av semi-virtuella team fungerar samtidigt som verksamheten är i en förändringsfas, vilket förstärker vissa behov för de lokala såväl som de virtuella team medarbetarna.

Teamledare 2 beskriver att det är viktigt att teamledaren *"alltid uttrycka sig strukturerat och tydligt då detta annars kan skada teamets tilltro till ledaren. "Att kunna kommunicera med karisma är även en viktig styrka."* En villighet i att beskriva sina egna känslor, skapar en enighet i gruppen där en problematik är delad.

Teamledare 3 menar att teamledaren bör informera på ett tydligt sätt, om den kulturella skillnad som finns inom teamet för att teamets kommunikation skall vara så effektiv som möjligt. *"Teamledaren bör vara medveten om att projektet skall ha särskilda värden av att använda sig av virtuella teammedlemmar, eftersom att samverkan blir mer komplicerad i semi-virtuella team. De utmaningarna som detta kommer att medföra för teamledaren måste vara särskilt värdefulla."* Teamledarens måste även vara lyhörd genom att fånga upp åsikterna från de teammedlemmar som är tystare. Dessa åsikter skall sedan föras fram så att samsyn underbyggs av samtliga teammedlemmar. Teamledare 3 menar att teamledaren bör ha kunskapen att kunna hantera konfrontationer eftersom dessa normalt uppkommer ibland. Undergrupperingar kan vara både positiva och negativa. Det finns ett lärande i teamet, som utgår ifrån de förutfattade meningar som undergrupperingar utgörs av. Teamledaren bör kunna förutse och arbeta proaktivt med att hitta de problem som kan uppkomma. Teamledare 3 menar att *"teamledaren måste förstå de kulturer som finns representerade i teamet eftersom missförstånd försvårar en samsyn."*

Teamledare 4 beskriver att det är viktigt att målen är tangibla, så att samtliga inom teamet känner till dessa och förstår varför man jobbar med de uppsatta målen. I vissa fall så är det svårt att vara tydlig i sin kommunikation gentemot Group Headquarter, eftersom komplexiteten är hög lokalt i Brasilien vilket ibland innebär en konflikt med de påbud som kommer från centralt håll. Teamledaren påpekar även att regelbundna möten även med mer senior management bör förekomma, då teamet har tillfälle att diskutera de uppsatta strategierna.

Faktorer som möjliggör metoder

Teamledare 1 menar att det lätt kan uppstå missförstånd eftersom kulturella skillnader lätt kan ge en grund till detta. *“Jag ber alltid teammedlemmen om feedback och frågar om att vi gemensamt ser samma sak.”* Det är viktigt att kommunikationen görs på ett sätt så att samsyn skapas om man så ritar bilder eller använder presentationer. Det är viktigt att teamledaren förstår de skillnader som finns mellan olika kulturer för att kunna undvika missförstånd. Teamledare 1 tycker att maximalt antal teammedlemmar är 15, men 8 deltagare är optimalt. Teamledaren skall definiera hur mötet skall gå till. *“Jag kommer att leda detta mötet och ordet kommer att gå runt till alla så att alla får bidra med sin åsikt.”* Teamledare 1 låter ordet gå runt i teamet med en kort icebreaker. *“Hur har du det idag?”*.

Teamledare 2 menar att kulturskillnader kan visa sig genom att språkkunskaper ibland inte är på samma jämna nivå vilket försvårar kommunikationen. Verksamheten utbildar vid behov i grundläggande och viktiga kulturskillnaderna som kan uppkomma vid samverkan i mellan olika länder.

Enligt Teamledare 4 måste en teamledare för ett semivirtuellt team vara klar och tydlig i sin kommunikation. Det är viktigt att klargöra processer, samt vilka mål respektive team skall nå upp till (t ex antal applikationer, budgetmål etc).

Faktorer som möjliggör autonoma egenskaper

Teamledare 4 tycker att arbete enligt uppsatta metoder är viktigt samtidigt som att det även skall finnas ett utrymme för avvikelse och egen frihet. Han påpekar att detta beror på vilket område som berörs, t ex är det positivt med de standardiserade projektuppföljningsmallar som används. Han tycker dock att det ibland blir trögt att komma framåt, och i dessa fall bör det tillåtas en viss mån av avvikelse.

5. Analys

I detta kapitel ställer vi vårt empiriska resultat mot den valda teorin, och gör en jämförelse där vi letar efter likheter och skillnader mellan dem.

5.1 Teammedlemmar

5.1.1 Samverkan

I denna del av vår undersökning så lyfter vi fram empirin som berör teammedlemmarnas åsikter om problematik och fördelar i det semi-virtuella teamets samverkan. Webster och Wong (2008) menar att samverkan mellan de lokala och de externa medlemmarna skiljer sig, vilket ger upphov till missförstånd. De beskriver närmare hur de lokala medlemmarna i det semi-virtuella teamet oftare skapar sig förutfattade meningar om de virtuella team medlemmarna. Fiol och O'Connor (2005) menar att de lokala och de virtuella teammedlemmarna ofta befinner sig på olika geografiska lokaliseringar vilket ibland underbygger missförstånd ytterligare. Teammedlem 4 anser på samma linje att kulturella skillnader och avsaknad av gemensamt språk, bidrar till undergrupperingar eftersom att parallella diskussioner tillåts. När teammedlemmarna deltar i sitt projektarbete så indelas ofta teammedlemmarna i mindre komponenter för projektarbete. Dessa mindre indelade komponenter leder i sin tur till undergrupperingar. D'Eredita och Chau (2005) beskriver de förutfattade meningar som uppstår som tysta överenskommelser som de övriga virtuella teammedlemmarna inte uppfattar. Webster och Wong (2008) menar att dessa förutfattade meningar bildar undergrupperingar som ofta leder till en sämre samsyn inom det semi-virtuella teamet.

Teammedlem 3 och 4 beskriver undergrupperingar som ett problem som ger upphov till missförstånd i teamets samverkan. Teammedlem 3 menar att undergrupperingar måste förebyggas genom att klara och tydliga regler måste finnas. Teammedlem 4 menar att det är viktigt att teamet använder sig av lokal kommunikation för att därigenom undvika undergrupperingar. Fiol och O'Connor (2005) menar liknande att ledaren för ett semi-virtuellt team bör verka för att avlägsna osäkerheter inom teamet vilket samtidigt motiverar medlemmarna inom teamet. Cohen och Gibson (2003) menar liknande att kommunikationen måste vara mer rak och tydlig, vilket leder till att mindre missförstånd uppkommer. Teammedlem 1 och 2 anser att undergrupperingar skall bidra till ett lärande för teamet. Teammedlem 1 lyfter fram vikten av att ha en öppenhet för negativ kritik eftersom det bidrar till en teamutveckling. D'Eredita och Chau (2005) går på samma linje och hävdar att kommunikationen med de virtuella medlemmarna i ett semi-virtuellt team ofta kommer att vara särskilt viktig för teamledaren eftersom att ett svagt lärande bland de virtuella medlemmarna ofta skapar en svagare samsyn i teamet. Cohen och Gibson (2003) nämner att lärandet ifrån medlemmarnas olika bakgrunder ger upphov till Innovativa idéer och synergieffekter. Lärandet inom teamet beskrivs som en mångfald som vidare utvecklar teamet till att inom verksamheten leda till bättre resultat. D'Eredita och Chau (2005) menar att det är viktigt att teamledaren har rätt kompetens för att teamets samverkan skall kunna överbrygga de olika sociala strukturer och kulturer, såsom nationella kulturer som finns

representerade i teamet. Ferdig (2007) menar att att lärandet i teamet, med tiden även skapar allt mer självständiga medlemmar.

Casico (2000) påpekar att balans mellan arbete och fritid blir individens ansvar att styra över för att nå så bra resultat som möjligt. Teammedlem 1 menar ur sitt perspektiv att teamets samverkan påverkas av hur teamledaren hanterar den personlighet som finns integrerad i teammedlemmarnas professionella roll. Teammedlem 1 förtydligar att individens personlighet är något som skall vika undan för den professionella rollen, medans kulturen är något som teamet alltid skall ta hänsyn till. Webster och Wong (2008) påvisar att teamledaren bör tillhandahålla en praxis för hur de virtuella medlemmarna i teamet skall samverka i teamet.

Teamets identitet

Teammedlem 1 och 2 beskriver vikten av att teamledaren är väl orienterad i den kompetens som finns samlad hos teamets samtliga deltagare. Webster och Wong (2008) beskriver att det är av hög vikt att det semi-virtuella teamets medlemmar har rätt kompetens så att en överbrygning mellan olika sociala strukturerna och kulturen möjliggörs. Teammedlem 2 avser att teamledaren vidare bör påverka teamets samsyn och prestanda, genom att ha möjligheten att påverka så att teammedlemmarnas kompetenser kompletterar varandra. Teammedlem 2 beskriver hur teamledaren bör även kunna påverka vilka medlemmar som väljs till teamet. "*Det är bra om teamets medlemmar inte är för samstämmiga.*". Teamleadaren bör även vid behov kunna ta med teammedlemmar som är positiva till förändring om de flesta medlemmar har en alltför konservativ syn.

Webster och Wong (2008) berättar hur de lokala medlemmarna ofta skapar sig förutfattade meningar om de virtuella medlemmarna och på samma spår så beskriver D'Eredita och Chau (2005) att lokala möten mellan medlemmarna ofta ger upphov till tysta överenskommelser. Jansson (2005) visar på att vissa hinder kan förstöras när team-medlemmarna inte träffas regelbundet rent fysiskt men han påvisar dock att denna utspriddhet även kan medföra nya möjligheter. Teammedlem 1 och 3 menar att det är viktigt att träffas fysiskt vid något/några tillfällen. Samtliga Teammedlemmar lyfter även fram vikten av att informell kommunikation används genom att öppna dialoger får genomföras. Cogliser, Gardner, Gavin och Broberg (2012) menar liknande att ett väl fungerande virtuellt team har en teamledare som investerar både tid och energi i att utveckla ett ömsesidigt förtroende inom teamet. Bell och Kozlowski (2002) understrycker att relationsskapandet påverkas negativt om den fysiska närvaron saknas mellan team medlemmarna vilket i sin tur skapar en brist på tillit. Teammedlem 1, 3 och 4 menar att det fysiska mötet är viktigt för teamets samverkan. Teammedlem 1 och 3 beskriver vidare att det lokala mötet för med sig en rikare kommunikation. Den rikare kommunikationen innehåller den informella informationen som minskar otydligheter och som därigenom skapar en bättre samsyn. Cascio, (2000) tillsammans med Rosen, Furst och Blackburn (2007) beskriver liktydigt hur just tillit är ett grundläggande krav inom virtuella team. Ocker och Fjermestad (2008) menar precis som Piccoli, Powell och Ives (2004), att det samtidigt finns en risk att det även blir svårare att hantera konflikter inom teamet. Webster och Wong (2008) avser att det är av stor vikt att teamledaren möjliggör resurser så att de virtuella medlemmarna skall kunna delta i mindre officiella eller sociala sammanhang. Teammedlem 1, 2 och 3 menar liknande att metoder måste möjliggöras för

att den informella kommunikationen skall kunna bidra till samsynen inom teamet. D'Eredita och Chau (2005) beskriver att teamets kommunikation bör eftersträvas till att bli så öppen som möjligt inom teamet. Teammedlem 2 beskriver ur samma perspektiv, att den informella kommunikationen måste möjliggöras för att teamet skall få en öppnare samverkan.

Gemensam kultur

Hoch och Kozlowski (2012) varnar för att virtuella team kan påverkas negativt av flera olika faktorer såsom social kontroll, tillit och samarbetsbeteende. Fiol och O'Connor (2005) och Webster och Wong (2008) menar att de virtuella teammedlemmarna ofta är lokaliserade på geografiskt skiljda platser, vilket leder till att de lokala medlemmarna, lättare gör antaganden om vilken kultur de virtuella teammedlemmarna kan tillhöra. Badrinarayanan och Arnett (2008) varnar vidare för att teammedlemmar som befinner sig i olika kulturer ifråga om språk och etnicitet kan potentiellt hämma teamets kommunikation eftersom att teammedlemmarna kan tolka information på olika sätt. Både Teammedlem 1 och 3 lyfter upp vikten av att teamledaren måste ha god kulturell förståelse. D'Eredita och Chau (2005) menar att teamledaren skall tillse att teamet måste tillse det finns rätt kompetenser inom teamet så att dess samverkan överbryggar de sociala strukturer och kulturer som finns representerade i teamet. De menar vidare att det är viktigt att teamledaren arbetar på ett aktivt sätt med att understödja informationsutbytet mellan medlemmarna. Teammedlem 3 beskriver även ett perspektiv av informationsutbyte där "teamledaren kan använda avskiljda möten med medlemmar ifrån olika kulturer, vilket ibland skapar en bättre förutsättning för en god samsyn i vissa situationer." Webster och Wong (2008) beskriver även hur en bättre kommunikation inom teamet möjliggörs genom att teamledaren tillhandahåller en praxis för hur de teamets medlemmar samverkar i teamet. Cohen och Gibson (2003) och D'Eredita och Chau (2005) beskriver liknande hur teamets kommunikation bör vara rak och tydlig vilket leder till mindre missförstånd. Samtidigt beskrivs vidare att innovativa idéer och synergieffekter ofta uppstår i lärandet från de olika bakgrunderna hos teamets medlemmar.

Tydliga mål

Lin, Standing och Liu (2008) avser att teamledare måste investera både tid och kraft för att kunna skapa förtroende och samhörighet då ett virtuellt team skapas. D'Eredita och Chau (2005) förklarar att teamets medlemmar kommer ifrån olika sociala miljöer och dom bör få en gemensam social miljö att samverka i och teamledare måste därför arbeta på ett aktivt sätt med att understödja informationsutbytet mellan teammedlemmarna. Teammedlem 1, 2 och 3 menar liktydigt att verksamheten måste möjliggöra olika aktiviteter som skapar god samverkan inom teamet. Teammedlem 2 och 3 menar att det är viktigt att teamets samsyn skapas genom olika team aktiviteter eftersom att detta samtidigt möjliggör teamets mål. Teammedlem 1 och 2 menar även att det är av vikt att team aktiviteter med fokus på lokal kommunikation utförs i den tidigare fasen av grupputvecklings processen.

Teammedlem 1 avser vidare att verksamheten har utbildningsinsatser som gör att teamets medlemmar får förståelse för skillnader som finns mellan kulturer eller sociala bakgrunder. Teammedlem 1 menar att "kunskapen om de sociala och kulturella aspekterna är av avgörande betydelse för att samarbetet skall kunna lyckas."

Teammedlem 1 förtydligar "verksamheten använder sig av så kallade kultur-navigatörer som har till uppgift att ge teammedlemmarna stöd i lärandet av teamets samlade kulturella aspekter." Malhotra, Majchrzak och Rosen (2007) beskriver att teamledaren skall skapa en samsyn i teamet där samtliga ser fördelarna med mångfalden i teamet och att denna förstås och uppskattas. D'Eredita och Chau (2005) avser att det är av stor vikt att teamledaren har rätt kompetenser och kan skapa samverkan inom teamet som kan överbrygga de närvarande sociala strukturer och kulturer som finns representerade i teamet. Webster och Wong (2008) menar att särskilda resurser måste avsättas så att teamledaren kan genomföra aktiviteter. Både de lokala och de virtuella medlemmarna skall kunna delta i mindre officiella eller sociala sammanhang. Teammedlem 2 och 4 menar att teamledaren bör möjliggöra "teambuilding aktiviteter" i form av fysiska möten, eftersom att detta skapar en samsyn mellan teamets medlemmar. Teammedlem 1, 3 och 4 menar att det fysiska mötet är viktigt för teamets samverkan. Teammedlem 1 beskriver vidare om vikten av att använda det informella "kaffepratet" som en viktig metod. Det är viktigt att teamledaren möjliggör metoder som utvecklar den informella delen av kommunikationen. Teammedlem 4 beskriver vidare vikten av att teambuilding aktiviteten bör möjliggöra en gemensam samsyn, med fokus på teamets huvudsakliga uppgift, där en samsyn är viktigt. Teammedlem 2 avser vidare, att de virtuella medlemmarna i ett tidigt skede skall kommunicera med hjälp av videokommunikation, med de övriga teammedlemmarna, för att skapa en god samsyn i det semi-virtuella teamet. Den rikare kommunikationen genom videokommunikation möjliggör en tydligare kommunikation och minskar samtidigt missförstånd i kommunikationen med de virtuella medlemmarna. Teammedlem 2 beskriver videokommunikationen som en särskilt viktig kommunikationsform eftersom att kroppsspråket förtydligar kommunikationen. Teammedlem 2 anser även att det är av stor vikt att teamledaren investerar tillräckligt med tid för samverkan mellan de virtuella och de lokala medlemmarna.

Teammedlem 3 påvisar att teamets kommunikation även är helt beroende av teamdeltagarnas språkkunskaper och av den anledningen så understryks vikten av att ett standardiserat koncernspråk används. Webster och Wong (2008) pekar liknande på vikten av att teamledaren bör tillhandahålla en praxis för hur de virtuella medlemmarna i teamet skall samverka i teamet likväl som att medlemmar även få definierade roller som vidare stärker teamets identitet. Teammedlem 1, 2 och 3 menar liktydigt att verksamheten måste möjliggöra olika aktiviteter som skapar god samverkan inom teamet. Teammedlem 1 och 2 menar även att det är av vikt att team aktiviteter med fokus på lokal kommunikation utförs i den tidigare fasen av grupputvecklings processen. D'Eredita och Chau (2005) varnar för att ett svagt lärande bland de virtuella medlemmarna ofta skapar en svagare samsyn i teamet vilket gör att kunskapen om kulturen är minst lika viktig bland de lokala som de virtuella medlemmarna i teamet. Samtliga Teammedlemmar påvisar i detta perspektiv, vikten av att informell kommunikation används genom att öppna dialoger får genomföras. Berry (2011) visar upp ett annat perspektiv av teamsamverkan, där det varnas för att team som blir virtuella i högre grad, samtidigt riskerar att hamna i en situation med mer osäkerhet och komplexitet på grund av skillnader i distans, tid samt kulturella skillnader mellan team medlemmar. Teammedlem 2 och 3 menar att IT-stöd inverkar på teamets samverkan då detta kan vara antingen komplext eller enkelt att använda. Teammedlem 4 avser att verksamhetens standardisering behöver viss flexibilitet för att möjliggöra en effektiv samverkan på lokal nivå.

5.1.2 Kommunikation

Lokal kommunikation

Teammedlem 1, 2 och 3 beskriver vikten av att den lokala kommunikationen bidrar till en tydlig kommunikation mellan teammedlemmarna. Teammedlem 1 menar vidare att den lokala och direkta kommunikationen minskar risken för missuppfattningar mellan teamets medlemmar. D'Eredita och Chau (2005) har samma synsätt men varnar samtidigt för att lokala möten mellan medlemmarna ofta kan ge upphov till tysta överenskommelser. Webster och Wong (2008) menar ändå att teamledaren bör möjliggöra resurser så att de virtuella medlemmarna skall kunna delta i mindre officiella eller sociala sammanhang eftersom att detta ofta skapar bättre samverkan inom teamet. Teammedlem 4 menar i samma anda att det lokala mötet även är viktigt eftersom det bidrar till att medlemmarna snabbare kan få en samsyn om teamets gemensamma uppgift.

Fiol och O'Connor (2005) varnar för att den lokala kommunikationen kan öka risken för undergrupperingar. Samtliga teammedlemmar beskriver liknande att missförstånd som uppstår i kommunikationen kan underminera teamet och skapa undergrupperingar. Teammedlem 3 och Teammedlem 4 menar att det behövs klara och tydliga regler avseende kommunikation. Teammedlem 1 menar det är viktigt att teamets samtliga kommunikation bör sker likvärdigt eftersom att detta har en inverkan på teamets virtuella kommunikation. Fiol och O'Connor (2005) varnar för att det ibland uppkommer undergrupperingar hos de lokala medlemmarna. De menar att kommunikationen mellan lokala medlemmar bör begränsas. En begränsning av teamets lokala kommunikation stärker teamets samverkan. Teammedlem 4 beskriver på samma linje att teammedlemmarnas kulturella skillnader och deras olika kunskapsnivåer avseende verksamhetens gemensamma språk, ibland bidrar till undergrupperingar eftersom att parallella diskussioner tillåts.

Teammedlem 2, 3 och 4 menar att undergrupperingar förekommer naturligt inom team. Teammedlem 4 tar upp undergrupperingar ur ett perspektiv där dessa tillför teamet ett lärande. "Undergrupperingar uppkommer naturligt och går inte att undvikas och är inte heller något som skall ses som ett problem. Undergrupperingar bör utnyttjas till något positivt, men det är viktigt att vara öppen i kommunikationen inom teamet." Teammedlem 1, 2 och 3 menar från samma perspektiv, att den lokala kommunikationen positivt bidrar till en tydlig kommunikation mellan teammedlemmarna. Teammedlem 4 beskriver vidare om det lokala mötet mellan teammedlemmar och pekar på att dessa bidrar till att medlemmarna på ett snabbare sätt kan få en samsyn om teamets gemensamma uppgift. D'Eredita och Chau (2005) beskriver nyttan av en rak och ärlig kommunikation eftersom att den möjliggör öppenhet inom teamet samt att medlemmarna kan känna delaktighet i den ständigt föränderliga utvecklingen. Teammedlem 2, 3 och 4 beskriver liknande att missförstånd inom teamet är viktiga att hantera. De pekar även på att det finns ett lärande att hämta från undergrupperingar som uppstår ifrån missförstånd i teamets kommunikation som hanteras. D'Eredita och Chau (2005) beskriver och förtydligar hur de virtuella medlemmarna, kommer att vara särskilt viktiga för teamledaren. Ett svagt lärande bland de virtuella medlemmarna skapar ofta en svagare samsyn inom teamet. Ferdig (2007) pekar på hur lärandet inom teamet med tiden skapar allt mer självständiga medlemmar.

Virtuell kommunikation

Teamledaren måste möjliggöra en god teknologisk kommunikation som skapar möjlighet till att ett förtroende byggs upp inom teamet, menar Malhotra, Majchrzak och Rosen (2007.) Samtliga teammedlemmar beskriver liktydigt att kommunikationen är ytterst viktig för samverkan inom teamet. Webster och Wong (2008) visar även på vikten av att kommunikationen mellan de virtuella och de lokala medlemmarna bör vara tillgänglig, prisvärd vilket i sin tur leder till bra förutsättningar för god samverkan. Teammedlem 2 och 3 anser att det är helt avgörande med IT stöd eftersom en stor del av kommunikationen och samverkan inte hade fungerat annars. Teammedlem 2 menar att IT-stödet skall möjliggöra en enkel samverkan. "Lync eller liknande verktyg gör det enkelt att kommunicera. Enkelhet är viktigt eftersom det mer komplexa blir svårt för alla att ta till sig." Magoulas och Pessi (1998) varnar för att verksamhetens informationssystem kan effektivisera eller hämma verksamhetens effektivitet. Mitleton-Kelly (2001) varnar för en särskild aspekt av komplexitet och denna beskrivs utifrån det antalet av sub-system som verksamheten består av. Varje del-system innefattar vidare egna processer och strategier vilket möjliggör en hämmande typ av komplexitet. Johanson et al (2010) går på samma linje och pekar på att komplexiteten i en verksamheten befinner sig i den dynamiska samverkan som existerar mellan de olika ingående del-systemen. Webster och Wong (2008) hävdar samtidigt att det är viktigt att verksamhetens IT stöd möjliggör en enkel samverkan för medlemmarna. Teammedlem 2 beskriver samverkan med IT stöd med hjälp av ett dashboard tänk, vilket innebär en möjlighet att dela strukturell informell information inom teamet. Teammedlem 3 menar att teammedlemmarna skall kunna samverka i projekten med hjälp av generella och bra IT stöd, (med bland annat verktyg som eObeya.) Malhotra, Majchrzak och Rosen (2007) beskriver vikten av att teamledaren kan monitorera teamets framgångar med stöd av tillgänglig teknologier. Teammedlem 3 pekar ytterligare på att teamets samverkan påverkas av de "gemensamma processerna och den standardiserade terminologi som finns och varnar samtidigt för att det bör finnas en viss frihet." Cohen & Gibson (2003) menar liknande att etablerade processer och normer bör användas.

Samtliga teammedlemmar anser att den virtuella samverkan mellan teamets medlemmar är viktig. Teammedlem 3 och 4 beskriver att det är viktigt att insatsen i form av IT stöd har stor vikt för om den virtuella kommunikationen skall komma att bli framgångsrik. Malhotra, Majchrzak och Rosen (2007) beskriver med med samma perspektiv hur teamledaren måste möjliggöra en god teknologisk kommunikation som därmed kan ge stöd till att bygga upp förtroendet inom teamet. Teammedlem 1, 3 och 4 varnar samtidigt för att den virtuella kommunikationen även medför en större risk för missförstånd. Teammedlem 4 beskriver att den virtuella kommunikationen är mindre tydlig eftersom att den saknar informell kommunikation. Cascio (2000) går på samma linje och förklarar att när teamets medlemmar inte ser varandra fysiskt så kan det enkelt uppstå missförstånd i kommunikationen. Den verbala och icke-verbala kommunikationen tillsammans med kroppsspråket kan ofta inte tolkas över virtuell kommunikation. Teammedlem 1, 2 och 3 förtydligar och beskriver att den informella kommunikationen inverkar på teammedlemmarnas kommunikation. Teammedlem 4 menar här att det åtgår mer tid för att kommunikationen skall förstås av de virtuella deltagarna. Teammedlem 3 förtydligar genom att beskriva vikten av att

insatsen för de virtuella medlemmarnas kommunikation skiljer sig från de lokala genom att insatsen i tid kommer att vara större.

Teammedlem 2, 3 och 4 menar att det är viktigt med regelbunden kommunikation. Regelbunden kommunikation skapar en positiv inverkan på teamets samverkan. Teammedlem 2 och 3 anser även att regelbunden kommunikation oavsett form är viktigare än formen av kommunikation. Fiol och O'Connor (2005) menar på samma sätt att teamledaren ständigt måste arbeta med kommunikationen så att teamets värderingar och samverkan skall kunna stärkas. D'Eredita och Chau (2005) varnar för att kommunikation som inte når ut till de virtuella medlemmarna ofta medför kostnader eller förseningar.

Samtliga medlemmar anser att standardisering av kommunikationen är nödvändig eftersom att centrala begrepp måste vara gemensamma och förstås av samtliga. Cohen & Gibson, (2003) pekar liknande på hur etablerade processer och normer bör användas. Teammedlem 2 förtydligar genom att beskriva hur standardisering och tydlighet inom teamets kommunikation inverkar på teamets samverkan eftersom att de gemensamma processerna skapar tydlighet inom teamet. Teammedlem 4 hävdar vikten av att teamledaren har kompetensen att kunna ta fram ett tydligt budskap för teamets, framför att skapa en alltför standardiserad reglering av kommunikationen. Magoulas och Pessi (1998) beskriver hur verksamhetens informationssystem kan möjliggöra eller hämma verksamhetens effektivitet. Mitleton-Kelly (2001) pekar på att medlemmarnas interaktion sker via de olika processer som varje verksamhetens olika sub-system innefattar. Berry (2011) varnar för ur detta perspektiv för att en ökande virtualisering leder till en ökad informationshantering vilket leder till kommunikationssvårigheter för teamet som ofta blir standardisering och komplexitet. Teammedlem 1 och 4 anser att för hög standardisering skapar en allt för markant trögrörlighet i organisationen, vilket resulterar i en negativ inverkan på verksamhetens flexibilitet. Teammedlem 1 menar vidare att ett standardiserat arbetssätt kan inverka på teamets samverkan eftersom att standardiseringar ibland kan hämma teamets effektivitet. Teammedlem 3 anser dock att det är bra med standardisering till viss grad, men att det är viktigt att viss frihet tillåts. Teammedlem 3 framhäver vikten av att det skall finnas en standardiserad kommunikation och styrning som möjliggör generella IT stöd för teamets samverkan, såsom eObeya. Teammedlem 1, 3 och 4 menar i samma kontext att det är viktigt för teamets virtuella kommunikation, att IT stöd har standardiserats och möjliggjorts. Ett standardiserat arbetssätt tillsammans med standardiserade IT stöd möjliggör tydlighet och samsyn inom teamet. Teammedlem 2 och 4 tar upp ett exempel där *“teamledaren använder en viss struktur i samtalet så att samtliga teamdeltagare har möjlighet att säga sitt så att det inte bara är vissa som pratar och andra är helt tysta.”* Webster och Wong (2008) beskriver vidare om behovet av att använda en praxis som bör vara tydligt kommunicerad till samtliga medlemmar i teamet så att teamets samverkan är förstådd. En sådan praxis bör särskilt beskriva hur ottydigheter och tvetydigheter undviks så att teamets kommunikation blir tydlig.

Informell kommunikation

Samtliga teammedlemmar menar att den virtuella kommunikationen saknar informell kommunikation vilket innebär att viss del av kommunikationen går förlorad. Teammedlem 3 och 4 menar att klara och tydliga regler avseende kommunikation måste finnas för att undvika

undergrupperingar. Teammedlem 1 menar att metoder för kommunikationen bör standardiseras för att underlätta informell kommunikation mellan teamets medlemmar. Webster och Wong (2008) menar på samma sätt att otydligheter och tvetydigheter i samverkan kan undvikas genom att en praxis används. De menar att denna praxis måste vara tydligt kommunicerad till samtliga medlemmar inom teamet så att samverkan blir förstådd. Teammedlem 4 påpekar att en del av teamets arbete, oftast måste brytas ned till mindre komponenter vilket gör att undergrupperingar trots allt blir en naturlig del av det semi-virtuella teamet. Teammedlem 1 och 3 beskriver på denna linjen hur dessa mindre komponenter inom teamet, ibland kan genomföra lokala möten som för med sig en rikare kommunikation med en ökad tydlighet. Teammedlem 2 menar då möten genomförs med hjälp av videokommunikation så kan teammedlemmarnas kroppspråk, komma fram över videokommunikation vilket inverkar positivt på teamets kommunikation och samverkan. Teammedlem 2 och 4 menar att teamet har en viktig kommunikativ fördel då videokommunikation kan användas framför en textbaserad kommunikation. Teammedlem 4 understryker vikten av att IT stöd måste möjliggöra teamets virtuella kommunikation. Teammedlem 1 pekar på att metoder som reglerar teamets kommunikation, bör standardiseras för att underlätta och stödja den informella kommunikationen mellan teamets medlemmar. Smileys kan användas för att på ett tydligare sätt visa budskapets betydelse. Fiol och O'Connor (2005) visar ytterligare på att teamledaren bör söka att identifiera och ta hjälp av medlemmar som har hög tolerans för tvetydigheter eller osäkerheter för att därigenom möta problematik.

Teammedlem 2 pekar även på att undergrupperingar samtidigt har en annan inverkan på det semi-virtuella teamet. En undergruppering innebär ofta en synliggjord sida av de olika medlemmarnas sociala, kulturella samt personliga sidor som i sin tur möjliggör för teamets medlemmar att lära känna varandra på ett personligare plan. Teammedlem 4 påpekar att vid kommunikation med virtuella team medlemmar så finns en större risk för missförstånd och undergrupperingar. Det krävs därför en större insats för att säkerställa att rätt budskap kommer fram till de virtuella medlemmarna. Berry (2011) beskriver i denna kontext, att team som blir virtuella i allt högre grad, riskerar samtidigt att hamna i en situation med en ökad osäkerhet och komplexitet eftersom att skillnader i distans, tid samt kulturella skillnader påverkar mellan team medlemmarna. Teammedlem 4 avser att den virtuella kommunikationen inte är lika innehållsrik som den lokala kommunikationen och teammedlem 3 pekar i detta sammanhanget på att den informella kommunikationen inte kan komma fram över den virtuella kommunikationen. Teammedlem 1 och 4 betonar vikten av att det kommer att krävas en större insats för att föra fram budskapen korrekt i den virtuella kommunikationen.

5.1.3 Team management

Standardiserat arbetsätt

Fiol och O'Connor (2005) varnar för att virtuella, lokala samt semi-virtuella team inte kan ledas på samma sätt. Webster och Wong (2008) varnar för att ledarskap för team ibland inte leder det semi-virtuella teamet effektivt. Cohen & Gibson (2003) menar att en bra teamledare måste kunna leda genom att demonstrera ett starkt ledarskap. Teamledaren måste demonstrera klara och tydliga riktlinjer för teamet, tillsammans med tydliga beskrivningar av mål och roller. Teammedlem 3 lyfter fram vikten av att teamledaren kan styra arbetet som leder till en

samsyn inom teamet. Bell och Kozlowski (2002) tillsammans med Hoch och Kozlowski (2012) menar att teamledare skall kunna upprätthålla teamets motivation, koordination och effektivitet. Teammedlem 3 menar samtidigt att teamledaren även måste kunna styra teamet och delegera ansvar eftersom detta påverkar teamets samverkan avseende teamets mål. Teammedlem 2 menar vidare att teamledarens möjlighet att inverka på valet av teamets medlemmar skapar en viss autonomi för teamet. Vissa medlemmar kan ibland behöva särskilda kompetenser eller egenskaper inom teamet. Fiol och O'Connor (2005) pekar även på att teamledare ständigt måste arbeta med kommunikationen för att teamets värderingar skall fortsätta och stärkas. Teammedlem 2 beskriver liknande vikten av att teamledaren måste kunna vara tydlig vid kommunikation av mål då detta inverkar på de mål som teamets medlemmar arbetar mot. D'Eredita och Chau (2005) pekar även på att teamledare måste demonstrera en öppenhet till förändring och på ett tydligt sätt kommunicera nyare mål till teamet. Teammedlem 4 beskriver vidare att det är stor vikt att teamledaren har kompetensen av att ta fram ett tydligt budskap framför en standardisering som reglerar kommunikationen.

Pawar och Sharifi (1997) beskriver ett annat ledningsperspektiv, där det kan vara svårare för ledare inom virtuella team att granska och kontrollera arbetet, då team medlemmarna arbetar mer självständig. Cohen & Gibson, (2003) varnar för att om teamledare har en för stor grad av detaljstyrning finns det en överhängande risk att egna initiativ, ansvar och självständighet från gruppen minimeras, vilket samtidigt innebär att teamet ökar sitt beroende till teamledaren. Teamledaren bör utveckla teamet så att detaljstyrningen kan transfereras i större grad till gruppen. När teamledarens detaljstyrning minskar så är det samtidigt viktigt att teamledaren har definierat tydliga mål som visar de krav på prestationer som förväntas och samtidigt en tydlig redogörelse för de spelregler som teamet skall använda. Teammedlem 1 och 4 menar på denna linje, att de strategiska målen måste brytas ner till team och -individnivå, där ett definierat avtal mellan teammedlemmar och teamledaren definieras tydligt. Detta avtal går under benämningen "value contract" och det definierar på ett tydligt sätt hur teamet skall uppnå den för verksamheten viktiga team samverkan. Teammedlem 1 menar att "value contract" ger en ram för hur arbetet bör utföras. Teammedlem 4 pekar samtidigt på att teamets medlemmar även måste kunna känna ett eget ansvar och "value contract" gör det möjligt för teammedlemmarna att verka fritt under eget ansvar. Soest (2010) pekar samtidigt på att teamets medlemmar kan engageras personligt där de personligen får frihet att kunna delta i innovationer vilket även ofta leder till intellektuell stimulans för medlemmarna. Alldredge och Nilan (2000) menar att teamledare som möjliggöra agilitet i organisationen och samtidigt på ett analytiskt och strategiskt sätt hanterar och monitorerar resurserna möjliggör ett team som skapar bra resultat. Teammedlem 3 understryker vikten av bra IT stöd möjliggör möjligheten att monitorera teammedlemmarnas samverkan (eObeya).

Lin, Standing och Liu (2008) menar att team som skapar bra resultat ofta utmärks av att de har en kärna av medlemmar som inte byts ut. Lepsinger och DeRosa (2010) påvisar att i de stabila teamen så har teammedlemmarna mer tid att bygga produktiva relationer vilket ofta leder teamets arbete framåt.

IT stödets effektivitet

Webster och Wong (2008) förklarar att interaktionen skiljer sig mellan lokala och virtuella team vilket gör att teamledaren bör ha särskilda kompetenser för att på ett framgångsrikt sätt kunna hantera samsynen för det semi-virtuella teamet. Teammedlem 1 förklarar att teamets gemensamma kultur kommer ifrån teamets medlemmar och den inverkar på teamets interna samverkan. Teammedlem 3 pekar även på att teamets virtuella medlemmar ofta befinner sig i en annan kultur vilket gör att det tar längre tid att skapa samsyn i jämförelse med de lokala medlemmarna. Teammedlem 4 beskriver vikten av att teamledaren bör möjliggöra en informell kommunikation mellan team medlemmarna, oavsett om de är lokala eller virtuella. Fiol och O'Connor (2005) påvisar även vikten av att teamledaren ständigt måste arbeta med kommunikation för att teamets värderingar skall kunna stärkas framgångsrikt. Teammedlem 2 och 3 anser att det är viktigt att teamledaren regelbundet arbetar med kommunikationen för att stärka teamets värderingar och dess samsyn. Teammedlem 3 pekar samtidigt på att den virtuella kommunikationen även kommer att behöva en större insats för att bli framgångsrik. Kommunikationen bör även hanteras så att den blir effektiv inom teamet och det kan ibland innebära att mindre separata grupp möten används eller att regelbundna avstämningar genomförs för att samtliga skall ha samsyn. Malhotra, Majchrzak och Rosen (2007) menar att teamledare måste skapa en god teknologisk kommunikation som ger stöd till att bygga upp ett förtroende inom teamet. Teammedlem 3 menar att teamets IT stödet måste kunna vara tillräckligt effektivt för att teamets samsyn skall kunna byggas upp. Det är viktigt att teamledaren möjliggör en virtuell kommunikation som tillräckligt effektivt så att den kan kommunicera teamets mål och dess samsyn trots att den inte har samma informella information. D'Eredita och Chau (2005) påvisar att det semi-virtuella teamets medlemmar måste känna att det är tryggt att kommunicera med verksamhetens IT stöd. Fiol och O'Connor (2005) pekar även på att förenklad text kommunikation kan minska kommunikationens tvetydigheter eller osäkerheter. Webster och Wong (2008) avser vidare att en praxis för medlemmarna bör vara utformad så att otydligheter och tvetydigheter hanteras. Teammedlem 2 och Teammedlem 3 anser att det är av vikt med tydlighet, både kommunikativt och inom samverkan. Teammedlem 1 och 3 menar att kommunikation kan förtydligas genom smileys. Teammedlem 3 lyfter fram vikten av att teamledaren skall kunna delegera ansvar till teammedlemmar, vilket ger en positiv effekt på samverkan. Fiol och O'Connor (2005) har en liknande syn där de beskriver att teamledare skapar bättre motivation inom teamet eftersom de bör kunna avlägsna det som kan ses som osäkerheter inom teamen. Teammedlem 2 påvisar ur detta perspektiv att det är viktigt att teamets medlemmar har diversifierade kunskaper. "Man måste ha teammedlemmar med kompetenser som bryter mot de allmänna åsikterna för att kunna utveckla." Cohen & Gibson (2003) förtydligar ur sitt perspektiv och beskriver en viktig framgångsfaktor för team. Teamledaren måste definiera klara och tydliga riktlinjer, mål och roller för teamet. Teammedlem 2 trycker på vikten av att samverkan innefattar att teamet utför grupparbeten där teamets vision och mål kommuniceras. Teammedlem 3 understrycker vikten av bra IT stöd såsom eObeya möjliggör en tydlighet då teammedlemmarna samverkar i projekten. Webster och Wong (2008) beskriver även att teamledare bör möjliggöra resurser så att de virtuella medlemmarna i det semi-virtuella teamet skall kunna delta i mindre officiella eller sociala sammanhang. Teammedlem 1, 2 och 3 menar på liknande sätt att

teamledaren bör möjliggöra teamövningar där teammedlemmarna kan skapa en samsyn ifråga om den gemensamma kulturen.

Incitament

Webster och Wong (2008) pekar på att medarbetarnöjdhet är en viktig faktor för att effektivitet i det semi-virtuella teamet. Argyris (1977) och Nickols (2006) uttrycker sig liknande när de beskriver att teamledaren måste bevaka de incitament som medlemmarna drivs av. Soest (2010) lyfter fram vikten av att teamledaren måste förverkliga teammedlemmarnas incitament eftersom detta påverkar teamets engagemang. Webster och Wong (2008) ser även på att de virtuella medlemmar ibland känner en större frihet att organisera sitt arbete själva eftersom att deras arbete är mer flexibelt vilket leder till större medarbetarnöjdhet. Ragu-Nathan et al. (2008) synliggör en annan sida av det virtuella arbetet och belyser den negativa aspekten av arbetets konstanta uppkoppling i den virtuella kommunikationen såsom mail, chat etc. De varnar för att medlemmarnas privata sfär kan kränkas vilket i sin tur leder till en minskad medarbetarnöjdhet. Soest (2010) menar att det är av stor vikt hur teamledaren skapar en övertygande och inspirerande kommunikation för att stärka teamets samverkan. Samtliga teammedlemmar menar att öppen kommunikation måste skapas. Teammedlem 1, 2 och 4 menar att teamledaren måste möjliggöra informell kommunikation med teamets medlemmar. Teammedlem 1 pekar vidare på att det informella kaffepratet är viktigt för samtliga medlemmar. Samtliga teammedlemmar är ense om att kommunikativ feedback är viktig. Teammedlem 1 och 4 menar att personlig feedback inverkar på teamets samverkan och teamets mål. Teammedlem 2 och 3 menar att feedback bör utformas så att den uppfattas som ärlig och trovärdig, genom att både negativ och positiv feedback kan ges. Teammedlem 4 beskriver från sitt perspektiv vikten av att samma incitament skall gälla för både lokala och virtuella team medlemmar. Webster och Wong (2008) varnar dock för att teamledarens feedback till teamets virtuella medlemmar ibland inte är lika effektiv som feedbacken till de lokala medlemmarna. Fiol och O'Connor (2005) menar att teamledaren bör möjliggöra olika sätt för teamets samverkande medlemmar att få personligt erkännande. Malhotra, Majchrzak och Rosen (2007) påvisar att teamledaren bör se till att teamet och dess medlemmar synliggörs. Webster och Wong (2008) avser att coachande kommunikation från teamledaren även möjliggör medarbetarnöjdhet. Teammedlem 4 menar att agerandet från teamledaren avseende att tillsätta erkännande roller inom teamet är viktigare än feedback, ett exempel som lyfts fram är tilldelning av titeln junior eller senior inom teamet. Malhotra, Majchrzak och Rosen (2007) pekar på vikten av att teamledaren skall tillse att medlemmarna inom teamet skall vinna fördelar på att delta i teamet. Karp och Helgø (2008) beskriver att det är viktigt att teamledaren uppmärksammar enskilda medlemmars idéer så att även de övriga medlemmarna märker detta. Teammedlem 4 menar att teamledaren måste synliggöra medlemmarnas resultat för teamet.

Kompetenser

Teamledare måste ständigt arbeta med kommunikationen, för att teamets värderingar skall stärkas, beskriver Fiol och O'Connor (2005.) D'Eredita och Chau (2005) menar att teamledaren måste ha kompetensen att kunna kommunicera nya mål på ett tydligt sätt till teamet och samtidigt demonstrera en öppenhet till förändring. Teammedlem 2 och 4 avser att en teamledare även bör

ha kompetens att styra teamet och att kunna kommunicera teamets mål på tydligt sätt. Teammedlem 2 beskriver att teamledaren även bör ha kompetensen att snabbt kunna bygga upp relationer inom teamet. Teammedlem 1, 2 samt 4 anser vidare att "people-skills" är den viktigaste kompetensen för teamledare, bl a för "att kunna tillåta medlemmarna att självmant komma fram med information. Relationer kan snabbt byggas upp." Steghuis och Proper (2008) visar på att särskilt viktiga kompetenser är de personliga kompetenserna och dessa egenskaper är just naturliga för individen. Viktiga personliga kompetenser för teamledaren är ofta kunskapen om att kunna kommunicera, kunskapen om att kunna förhandla samt även känslighet och empati. Teammedlem 1 och 4 pekar även på att den personliga egenskapen humor är en viktig kompetens för teamledaren, då den används för kaffeprat. Steghuis och Proper (2008) beskriver att just dessa personliga kompetenser är svårare för individer att lära sig eftersom att de redan ingår naturligt hos en individ. D'Eredita och Chau (2005) anser att teamledaren skall kunna tillse att teamet har rätt kompetenser för att teamets samverkan klarar av att överbygga de sociala strukturer och kulturer som finns inom teamet. Teammedlem 4 hävdar vikten av att teamledaren har kunskap om att delegera teammedlemmarnas ansvar på ett tydligt sätt. Teammedlem 1 och 4 menar att det är viktigt att en teamledare har kompetensen och kunskapen i att kunna skilja på team-individernas privata sida ifrån dess kulturarv. Webster och Wong (2008) visar liknande på att teamledaren bör möjliggöra så att de virtuella medlemmarna skall kunna delta i mindre officiella eller sociala sammanhang. Både Teammedlem 2 och 4 lyfter fram att teambuilding aktiviteter bidrar eftersom att teamets medlemmar träffas fysiskt. Teammedlem 3 och 4 menar att det är av yttersta vikt att teamledaren kan kommunicera väl, och att teamledaren även behärskar koncernspråket, engelska. Teammedlem 1 pekar även på att teamledaren måste kunna behärska de IT stöd som används för teamets kommunikation. Webster och Wong (2008) beskriver en viktig kompetens för teamledaren. Kompetensen att kunna använda en coachande kommunikation med teamet eftersom att detta skapar bra incitament. Webster och Wong (2008) pekar på att teamledare som har kompetensen att skapa en bra samsyn inom teamet höjer även medarbetarnöjdhet och därmed teamets resultat. Lepsinger och DeRosa (2010) menar vidare att team med bättre resultat har även en lägre personalomsättning vilket även innebär att medlemmarna utvecklar sina relationer vidare.

Teammedlem 3 och 4 anser att teamledarens bör ha kompetens att effektivt kunna hantera undergrupperingar och möjliggöra en bättre samverkan. Teammedlem 3 tycker även att det är viktigt att teamledaren har kompetensen att skapa ett lärande för teamet utifrån de undergrupperingar som uppkommer.

5.2 Teamledaren

5.2.1 Samverkan

I denna delen av vår undersökning lyfter vi fram empirin som berör teamledarens åsikter om problematik och fördelar i det semi-virtuella teamets samverkan. D'Eredita och Chau (2005) varnar för att det semi-virtuella teamets identitet lätt kan bli försvagad eftersom undergrupperingar mellan de interna och de externa medlemmarna lätt uppkommer. Teamledaren bör aktivt styra teamets arbetssätt eftersom att detta inverkar genom att förebygga otydligheter inom teamets

samverkan. Teamledare 4 menar att det tyvärr uppkommer missförstånd då och då med virtuell kommunikation, vilket kan leda till att undergrupperingar uppstår. Webster och Wong (2008) menar att de lokala medlemmarna inom teamet lätt riskerar att få förutfattade meningar om de virtuella team medlemmarna. Fiol och O'Connor (2005) hävdar att ledaren för ett semi-virtuellt team bör verka för att avlägsna osäkerheter inom teamet vilket samtidigt motiverar medlemmarna inom teamet. Teamledare 1 menar att de lokala teammedlemmarna inverkar på teamets interna samverkan genom att informell kommunikation sker utanför teamet. Teamledare 1 nämner att ibland undviker man undergrupperingar genom att låta samtliga i teamet enbart samverka virtuellt.

D'Eredita och Chau (2005) menar att det är viktigt att teamledaren har rätt kompetens för att teamets samverkan skall kunna överbrygga de olika sociala strukturer och kulturer, såsom nationella kulturer som finns representerade i teamet. Ferdig (2007) menar att lärandet i teamet, med tiden även skapar allt mer självständiga medlemmar.

Teamledare 3 lyfter fram att teamledaren bör ha professionella egenskaper där stress och konfrontationer kan hanteras inom teamet vilket inverkar på teamets samverkan. Teamledare 2 menar att teamledare måste kompetensutvecklas så att de kan skapa effektiva team. Teamledare som agerar som förebilder skapar effektivare team, menar Karp och Helgø (2008.)

Teamledare 1 nämner att man undviker undergrupperingar genom att låta samtliga i teamet enbart samverka virtuellt. D'Eredita och Chau (2005) varnar för att det semi-virtuella teamets identitet lätt kan bli försvagad då undergrupperingar mellan de interna och de externa medlemmarna lätt kan uppkomma. Genom att styra mot enbart virtuell samverkan kan undergrupperingar undvikas.

Teamledare 2 anser att utveckling av teamledarens kompetens kan ske genom såväl kompetens utveckling som inom de erfarenheter som uppkommer vilket leder till ett bättre teamledarskap. Teamledare 2 menar att teamledaren måste ha språkkompetens (engelska) eftersom detta inverkar på samverkan med teamet, men även att teamledaren skall kunna kommunicera tydligt och strukturerat för att skapa samverkan. Teamledare 3 anser att kompetensen hos teamledarens att ha ett proaktivt arbete inverkar på teamets samverkan. Detta stöds av Soest (2010), som menar att det ställer krav på de kompetenser som teamledare behärskar. Soest (2010) menar att teamledare måste kunna kommunicera teamets mål på ett inspirerande och övertygande sätt, vilket ligger i linje med Teamledare 2 påpekanden. Webster och Wong (2009) menar att teamledare bör ha flera kompetenser för att kunna vidmakthålla det semi-virtuella teamets samverkan, dess identitet och en god kommunikation. Vidare menar Steghuis och Proper (2008) att teamledarens personliga kompetenser är egenskaper som är naturliga för individen och är därför svåra att lära in. Detta kan sägas vara en kompetens som är svår att erhålla via kompetensutveckling, men det är även något som teamledarens erfarenhet och senioritet kan bidra till. Alldredge och Nilan (2000) nämner ett antal nödvändiga kompetenser hos en teamledare, där dels grundläggande kompetenser som den kunskap och kompetens som teamledare har med sig då tjänsten påbörjas i organisationen

Teamledare 1 och 3 framhäver vikten av IT stöd för kommunikation, då bägge anser att IT har en positiv påverkan på samverkan och effektivitet. Magoulas och Pessi (1998) menar att informationssystemet är en kritisk resurs i verksamheten eftersom denna kan möjliggöra eller hämma organisationens effektivitet. Webster och Wong (2008) menar att då det semi-virtuella teamets kommunikation sker mellan lokala och virtuella medlemmarna innebär det att det är viktigt att IT stödet måste vara tillgängliggjorda och att detta kan hanteras med enkelhet. På samma sätt menar D'Eredita och Chau (2005) att teamledare måste arbeta aktivt med att understödja informationsutbytet mellan medlemmarna. Teamledaren bör möjliggöra att IT effektivt stödjer kommunikation med de virtuella medlemmarna. Det semi-virtuella teamets medlemmar måste känna att det är tryggt att kommunicera med verksamhetens IT stöd,

Teamledare 2 anser det mer viktigt att arbeta efter en process, men syfte att skapa samsyn inom teamet. Teamledare 3 anser att det förvisso är viktigt med en process, men att det måste finnas viss flexibilitet i processerna, då detta inverkar på teamets möjlighet att utvecklas och effektiviseras. Att arbeta efter en etablerad process stöds av Cohen & Gibson, (2003), som nämner det som en nödvändig kompetens för att teamet effektivt skall kunna samverka.

Teamledare 4 anser att teamledare och medlemmar måste ha tillräckliga kunskaper om lokala Lagstiftningar för att kunna leda gruppen mot uppsatta mål. Teamledare 4 menar att teametsledaren möjliggör ett standardiserat arbetssätt som i sin tur inverkar på teamets samverkan och dess mål. Det är dock viktigt med viss flexibilitet i det standardiserade arbetssättet. Webster och Wong (2008) pekar på vikten av att teamledaren bör tillhandahålla en praxis för hur de virtuella medlemmarna i teamet skall samverka i teamet likväl som att medlemmar även få definierade roller som vidare stärker temets identitet.

Webster och Wong (2008) avser att det är av stor vikt att teamledaren möjliggör nödvändiga resurser, med syfte att de virtuella medlemmarna skall kunna delta i mindre officiella eller sociala sammanhang.

Teamets identitet

Teamledare 3 menar att teamledaren måste skapa incitament som synliggör medlemmarnas insatser för hela teamet eftersom detta inverka på teamets samverkan. Soest (2010) stödjer detta, och menar att teamledaren som förverkligar de incitament som engagerar team medlemmarnas engagemang skapar effektivare team. Webster och Wong (2008) beskriver hur hur coachande kommunikation från teamledaren skapar goda incitament för teamets medlemmar. Argyris (1977) och Nickols (2006) stödjer detta, och menar att teamledaren måste bevaka de incitament som medlemmarn drivs av. Karp och Helgø (2008) menar vidare att incitament ständigt måste demonstreras genom att teamledaren uppmärksammar enskilda medlemmars idéer så att de övriga medlemmarna märker detta.

Teamledare 2 menar att teamledaren bör tydligt definiera vad som förväntas av medlemmarn. Denna definition tydliggör för hela teamet vad som förväntas. Johanson et al (2010) påpekar att det är ytterst viktigt att tydligt klargöra vad teamledaren förväntar sig av teammedlemmarn.

Teamledare 1 och 4 menar att teamledarens verktyg och metoder för att samordna och kommunicera, påverkar målen och inverkar på teamets resultat. De virtuella medlemmarna bör möjliggöras metoder för att kunna skapa relationer med de övriga medlemmarna i teamet (Webster och Wong 2008.) Teamledare 1 menar att en verksamhet under förändring, kan påverka teamets mål och arbetssätt. Teamledare 4 anser att det är viktigt att arbeta på ett standardiserat sätt, och att med tydlig kommunikation beskriva teamets mål. Teamledare 4 tycker det är viktigt med IT stöd för kommunikation, och att det med hjälp av informell kommunikation kan skapas förtroende och teamidentitet. Teamledare 4 anser att mål bör kommuniceras tydligt. Teamledare 4 beskriver att teamledaren måste ha kompetens att hantera hög komplexitet, samtidigt som uppsatta mål och strategier måste kunna kommuniceras tydligt. Johanson et al (2010) stödjer detta påståend, och beskriver att komplexiteten i en organisation ligger i den dynamiska samverkan mellan de olika ingående del-systemen. Komplexiteten i en organisation beror på hur många olika aktiviteter som sker simultant, utförda av olika team och att det inte finns styrning som definierar exakt vad som skall göras eller övervakar resultatet av vad som förväntas. Detta är något som teamledare måste kunna hantera effektivt.

Teamledare 4 ser det som en viktig uppgift att coacha både lokala och virtuella team medlemmar till att tala öppet och ge feedback, då detta är positivt för skapande av gruppens ömsesidiga förtroende för varandra. Detta stöjds av Webster och Wong (2008) som beskriver hur coachande kommunikation från teamledaren kan skapa goda incitament. Medlemmar uppskattar intresse och positiv feedback från teamledaren, då det enskilda arbete bekräftats. Detta skapar en nöjdhet även om medlemmarn inte träffar teamledaren regelbundet. teamledare kan även skapa motivation för teamet genom att avlägsna osäkerheter i teamet, menar Fiol och O'Connor (2005.)

Kultur

Teamledare 3 anser att teamledaren skall aktivt arbeta med olika metoder för att kunna ha positiv påverkan på teamets gemensamma kulturer. Detta stöjds av D'Eredita och Chau (2005) samt Fiol och O'Connor (2005), som påpekar att teamledare måste arbeta aktivt för att skapa god samsyn och stark identitetskänsla inom teamet. Teamledare 3 anser det viktigt med aktivt arbete för att skapa gemensam kultur, vilket Soest (2010) stödjer, och menar att det är teamledaren som skapar incitament för teamdeltagarna att den gemensamma kulturen skall uppnås.

Teamledare 2 och 3 menar att teamledaren se till att teamet har jämn kunskap avseende språk och den kunskapen om gemensamma kulturen eftersom den interna kommunikationen påverkas av detta. Badrinarayanan och Arnett (2008) varnar för att teammedlemmar som befinner sig i olika kulturer ifråga om språk och etnicitet kan potentiellt hämma teamets kommunikation eftersom att teammedlemmarna kan tolka information på olika sätt. Detta blir en riskfaktor, då om inte kulturen upplevs likvärdigt, är det risk för missförstånd inom teamet. Teamledare 3 menar att teamledarens kompetens om teamets gemensamma kultur och hur denna kan spridas i teamet, inverkar på teamets samverkan. Teamledare 3 menar att teamledaren bör ha kompetensen att hantera konflikter på ett sätt så att teamet lär sig av dessa lärdommar eftersom att detta inverkar på hur teamets gemensamma kultur och samverkan utvecklas. Detta stöjds av D'Eredita och Chau (2005) som menar att teamledaren måste säkerställa att teamet har rätt kompetenser för att teamets samverkan skall kunna överbrygga de olika sociala strukturer och kulturer, såsom

nationella kulturer som finns representerade i teamet. Webster och Wong (2008) avser att teamledaren måste verka för att det definieras tydliga roller för team medlemmarna, då detta är en faktor som stärker identiteten i teamet.

Teamledare 1 och 3 anser att det är viktigt med förståelse för kulturella skillnader, samt att det är bra med enskilda möten mellan medlemmar från olika kulturer, allt för att skapa förutsättningar för en bättre samsyn. Webster och Wong (2009) påpekar att de kulturella skillnaderna kan påverkas av att de lokala medlemmarna gör vissa antaganden om vilken kultur de virtuella medlemmarna kan tillhöra. Som D'Eredita och Chau (2005) påpekar, finns det ofta en risk att missförstånd uppstår på grund av brister i förståelsen mellan uppfattning av kulturella skillnader.

Teamledare 1 menar att det finns ett standardiserat sätt att kommunicera som utgår ifrån företagskulturen. Fiol och O'Connor (2005) anser att ledaren för ett semi-virtuellt team bör verka för att avlägsna osäkerheter inom teamet, något som motiverar medlemmarna inom teamet.

Tydliga mål

Teamledare 1 menar att teamledaren bör kunna hantera teammedlemmarna genom "peopleskills" kompetenser, vilket skapar förtroende i teamet. Detta stöds av Teamledare 2 som anser att teamledaren måste ha kompetensen att skapa öppenhet inom teamet eftersom att samverkan blir effektivare. Även Teamledare 3 lyfter fram vikten av teamledarens personliga empatiska kompetens, vilket inverkar på teamets samverkan och det förtroende och identitet som finns inom teamet. Detta stöds av Cohen & Gibson, (2003), som menar att ett starkt ledarskap är viktigt, vilket även stöds av Soest (2010). Även Webster och Wont (2008) menar att teamledaren måste ha särskilda kompetenser för att på ett framgångsrikt sätt kunna hantera det semi-virtuella teamet. D'Eredita och Chau (2005) menar att teamledaren skall tillse att teamet måste ha rätt kompetenser för att teamets samverkan skall kunna överbygga olika sociala strukturer och kulturer, vilket ligger i linje med Teamleadare1 och 3's påpekanden, Teamledare 3 menar att teamledaren måste ha kompetensen att kunna underbygga ärlighet och öppenhet inom teamet eftersom detta möjliggör en öppenhet inom teamet och inverkar på teamets samverkan och det förtroende och identitet som finns inom teamet. Teamledare 3 menar att teamledaren måste ha kompetens att kunna hantera den informella kommunikation som existerar i teamet eftersom att detta inverkar på teamets gemensamma identitet och kultur. Teamledare 4 anser att goda kunskaper om olika kulturer påverkar teamets samverkan. D'Eredita och Chau (2005) påpekar att teamledaren måste säkerställa att teamet har rätt kompetenser för att teamets samverkan skall kunna överbygga de olika sociala strukturer och kulturer, såsom nationella kulturer som finns representerade i teamet.

Samtliga teamledare menar att lokal kommunikation inverkar positivt på teamets samverkan. D'Eredita och Chau (2005) påpekar att den direkta kommunikation som sker mellan de lokala medlemmarna i teamet innebär möjlighet att följa ansiktsmimik och kroppspråk, något som berikar kommunikationen. Direkta samtal tolkas relativt enkelt. Direkt kommunikation gör att lokala medlemmarna kan förstå fler sammanhang och därmed dra slutsatser som de externa medlemmarna inte kan uppfatta, något som negativt kan underbygga skapande av undergruppering. Teamledare 4 tycker att teamledaren bör planera lokala möten för teamet

därför att den informella kommunikationen mellan teamets medlemmar kan utvecklas på ett kontrollerat sätt. D'Eredita och Chau (2005) menar att ledare för team som använder sig av verktyg till stöd för kommunikation och samsyn i teamet får oftare fördelar.

Teamledare 2 menar att teamledaren måste regelbundet underhålla relationerna med team medlemmarna för att skapa förtroende och god samverkan. Teamledare 3 menar att teamledare bör genomföra lokala möten där medlemmarna kan bygga relationer vilket inverkar på teamets samverkan och identitet. Webster och Wong (2008) påpekar vikten av att teamledaren möjliggör resurser så att de virtuella medlemmarna kan delta i mindre officiella eller sociala sammanhang. De menar vidare att de sociala relationerna som skapas mellan team medlemmarna står i direkt relation till teamets identitet och samverkan. Samtliga teamledare menar att det är viktigt att skapa en personlig relation till teammedlemmarna. Teamledare 1 småpratar inofficiellt med de virtuella medlemmarna i minst lika stor utsträckning som med de lokala medlemmarna. Teamledare 2 menar att teamledaren måste sträva efter att bygga upp personliga relationer med de virtuella team medlemmarna eftersom detta är svårare än de lokala medlemmarna. Teamledare 3 menar att teamledarens personliga empatiska kompetens inverkar på teamets samverkan och det förtroende och identitet som finns inom teamet.

Teamledare 3 menar att teamledare bör utföra lokala möten där medlemmarna kan bygga relationer vilket inverkar på teamets samverkan och identitet. Det är viktigt att teamledaren har en öppenhet som innebär en möjlighet för de virtuella medlemmarna att kunna skapa relationer med resten av teamet, beskriver Webster och Wong (2008.) Vidare, de virtuella medlemmarna bör möjliggöras metoder för att kunna skapa relationer med de övriga medlemmarna i teamet (Webster och Wong 2008.). Teamledare 3 menar att teamledaren bör ha kompetensen att hantera konflikter på ett sätt så att teamet lär sig av dessa lärdomar eftersom att detta inverkar på hur teamets gemensamma kultur och samverkan utvecklas. Cohen och Gibson (2003) nämner några fördelar för virtuella team, där konfliktlösning, funktionellt inflytande och mindre politiskt beteende är klara fördelar.

5.2.2 Kommunikation

Lokal kommunikation

Teamledare 4 påpekar att IT spelar stor roll även i den lokala kommunikationen; information kan lagras och accessas av samtliga teamets medlemmar, vilket minskar felkällor och missförstånd. IT är ett hjälpmedel, men det kan inte ersätta den mänskliga delen av samarbete – enbart stöjda den. Teamledare 4 anser att IT stöd via video möten är bra, då man kan se både kroppsspråk och höra vad som sägs. Kommunikationen måste vara enkelhet för att kommunicera med enskilda personer eller grupper virtuellt. Om enkla svar efterfrågas, ("ja/nej") fungerar chat eller mail bäst.. Han påpekar även att om ett formellt svar behövs, är mail att föredra då det går att spara detta. Teamledare 2 menar att användandet av IT stöd skapar god samverkan. Teamledare 3 menar att kommunikationen inom teamet bör vara framförallt virtuell, då det likställer teamets medlemmar. Cohen och Gibson (2003) menar att det är även en fördel med den virtuella kommunikation, då det har visat sig innebära att teamets medlemmar bidrar i högre grad samt att

arbetet blir mer jämställd jämfört med ett fysiskt möte. Teamledare 4 hävdar vikten av att IT stödet inverkar positivt på både den virtuella och lokala kommunikationen.

Virtuell kommunikation

Teamledaren måste möjliggöra en god teknologisk kommunikation som skapar möjlighet till att ett förtroende byggs upp inom teamet, menar Malhotra, Majchrzak och Rosen (2007.) Samtliga temaledare lyfter fram att kommunikationen är ytterst viktig för samverkan inom teamet.

Teamledare 4 och 1 hävdar vikten av att IT stödet för kommunikation inverkar positivt på den virtuella kommunikationen. Magoulas och Pessi (1998) menar att informationssystemet är en viktigt resurs i verksamheten eftersom detta kan möjliggöra eller hämma organisationens effektivitet.

Teamledare 4 beskriver en skillnad mellan den lokala och den virtuella kommunikationen och menar att det ställs högre krav på den virtuella kommunikationen. Teamets kommunikation sker mellan de lokala och de virtuella medlemmarna vilket gör att det är av vikt att IT stöd måste vara tillgängliggjorda samt att detta kan hanteras med enkelhet, menar Webster och Wong (2008.) D'Eredita och Chau (2005) menar vidare att teamledare måste arbeta aktivt med att understödja informationsutbytet mellan medlemmarna. Den virtuell kommunikation mellan teamets medlemmar är även underlättande för att snabbare globala förändringar (Bergiel, Bergiel & Balsmeier, 2008). Teamledare 4 menar att den virtuella kommunikationen saknar informell kommunikation, vilket löses genom att mer kontrollfrågor ställs. Cohen och Gibson (2003) menar i denna anda att virtuell kommunikation ofta innebär att teamets medlemmar inte lika ofta använder politiska påtryckningar eller missbruk av sin ställning.

Teamledare 1 menar att medlemmarna måste kommunicera likvärdigt vilket inverkar på den virtuella kommunikationen. IT stödet måste möjliggöra ett standardiserat arbetssätt genom att teamledaren påverkar IT stödets effektivitet och användning av standarder. Cohen och Gibson (2003) nämner fördelen att kommunikationen inom ett virtuellt team ofta är mer tydlig och rak, vilket leder till mindre missförstånd. Webser och Wong (2009) anser på samma sätt att teamledare måste med tydlighet kommunicera till teamets medlemmar.

Teamledare 3 menar att teamledaren måste ha kompetensen att bedöma om och hur ett initialt möte skall genomföras, för att undvika kulturella motsättningar. Cohen och Gibson (2003) menar att det är viktigt att ge förutsättningar för samverkan genom fysiska möten. Detta stöds av Teamledare 4 som lyfter fram vikten av det fysiska mötet. Teamledare 4 menar att det ställs högre krav på den virtuella kommunikationen, då den saknar informell kommunikation, något som löses i teamet genom att mer kontroll frågor ställs.

Teamledare 3 anser att lokala möten där medlemmarna kan bygga relationer bör ske kontinuerligt. Detta inkluderar samtliga teamets medlemmar, men innebär även en insats att samlokalisera teamets medlemmar. Webster och Wong (2008) södjer detta, och menar att de virtuella medlemmarna bör möjliggöras metoder för att kunna skapa relationer med de övriga medlemmarna i teamet

Teamledare 4 påpekar vikten av tydlighet i kommunikation och centrala begreppsdefinitioner. Uppföljningsfrågor måste ske kontinuerligt. Steghuis och Proper (2008) påpekar vikten av att kunna hantera otydligheter och osäkerheter i kommunikationen från teamets samtliga medlemmar, något som även stöds av Alldredge och Nilan (2000). Ett bra sätt för att undvika otydligheter är att kontinuerligt kontrollera med teamets deltagare så att samtliga har samma förståelse för det som kommuniceras.

Informell kommunikation

Teamledare 1 menar att IT stöd kan hjälpa informell kommunikation. Ett exempel är "emoticons" som kan visa vilken sinnesstämning som gäller i kommunikationen. Lin (2008) påpekar att framgångsrik kommunikation också innefattar gester, ansiktsuttryck och tonlägen i samverkan med andra individer. Kommunikation med hjälp av IT tar bort viss del av detta. Vidare påpekar Lin (2008) att det även är vanligt med meddelande i textformat, där det virtuella teamet tappar en möjlighet att höra och förstå olika språkliga nyanser. Dock ser vi att det uppstår möjligheter att beskriva de mer informella aspekterna med hjälp av etablerade symboler.

Det är viktigt att kontinuerligt stämna av medteammedlemn avseende att man gemensamt avser samma sak. Cascio (2000) påpekar i detta hänseende att då teamets medlemmar inte ser varandra fysiskt, är den enkelt med missförstånd i kommunikation. Teamledare 3 menar att teamledaren måste ha kompetens, och vara lyhörd, för att kunna hantera den informella kommunikation. Teamledare 1 påvisar risken för missförstånd på grund av kulturella och språkliga skillnader. Daft (1986) varnar för att missförstånd, brist på förståelse och förseningar ofta uppstår då organisationens information har blivit osäkert eller tvetydigt utformad.

Teamledare 1 använder sig av "icebreaker" och småpratrar inofficiellt med team medlemmarna innan den professionella delen av samtalet börjar. Teamledare 2 menar att teamledaren måste sträva efter att bygga upp personliga relationer med de virtuella team medlemmarna eftersom detta är svårare än de lokala medlemmarna. Cohen & Gibson, (2003), menar att ett starkt ledarskap är viktigt, vilket även stöds av Soest (2010), Teamledare 2 menar att teamledaren måste regelbundet underhålla de personliga relationerna med team medlemmarna. Teamledare 4 tycker det är mycket viktigt att träffas fysiskt, det är då man skapar ett team.

Teamledare 1 menar att de lokala medlemmarnas möjlighet att träffas fysiskt medför risk för undergrupperingar, på den informella kommunikation som då sker. Ibland undviks detta genom att låta samtliga i teamet enbart samverka virtuellt.

Teamledare 3 menar att teammedlemmarna bör ha flexibiliteten att själva välja att kommunicera på de sätt som medlemmarna själva finner effektivast.

5.2.3 Team management

Standardiserat arbetssätt

Teamledare 1 menar att komplexiteten som följer av standardiserade arbetssätt bör vara likvärdig mellan de lokala och de virtuella team medlemmarna. Cohen & Gibson (2003) menar att etablerade processer och normer bör användas. Teamledare 3 beskriver att teamledaren måste möjliggöra en viss flexibilitet i de standardiserade processerna eftersom att detta inverkar på teamets möjlighet att utvecklas och effektiviseras. Detta medför enligt Rosen, Furst och Blackburn (2007) även en enklare process för att dela med sig inom teamet av kunskap. Teamledare 2 påpekar dock att standardisering medför en tröghet vid uppstart av nya projekt.

IT stödets effektivitet

D'Eredita och Chau (2005) menar vidare att teamledare måste arbeta aktivt med att understödja informationsutbytet mellan medlemmarna. Teamledaren bör ha ett särskilt fokus på att IT stödet för de virtuella medlemmarna fungerar tryggt. Teamledare 1 och 2 och 3 beskriver att teamledarens verktyg bör möjliggöra samordning och kommunikation vilket inverkar på den interna samverkan. Viktigt att kunna göra detta över de fysiska gränserna, vilket ligger i linje med Lurey och Riasinghani (2001) som beskriver att en styrka för virtuella team är att man kan arbeta över fysiska gränser.

Incitament

Teamledare 1 och 3 menar att teamledaren måste skapa incitament som synliggör medlemmarnas insatser för hela teamet. Detta stöds av Soest (2010), som menar att teamledaren som förverkligar de incitament som engagerar team medlemmarnas engagemang skapar effektivare team. På samma sätt menar Argyris (1977) och Nickols (2006) att en teamledare måste identifiera och bevaka de incitament som en teammedlem drivs av. Karp och Helgø (2008) menar även att incitament ständigt måste demonstreras genom att teamledaren uppmärksammar enskilda medlemmars idéer så att de övriga medlemmarna märker detta. Detta ligger väl i linje med Teamledare 1 och 3's påpekande. På samma sätt menar Malhotra, Majchrzak och Rosen (2007) att teamledaren skall se till att teamet och dess medlemmar skall synliggöras.

Teamledare 1 lyfter fram vikten av att feedback ges. Det anses viktigt att teammedlemmar får bli hörd. Det är också viktigt med kontakt på samtliga nivåer inom organisationen, samt att man har samma kontakt med de virtuella- som med de lokala medlemmarna. Webster och Wong (2008) stödjer att en coachande kommunikation från teamledaren skapar bra incitament. Medlemmar uppskattar intresse och positiv feedback från teamledaren, då det enskilda arbete bekräftats.

Kompetenser

Teamledare 2 menar att teamledaren måste ha språk kompetens eftersom det inverkar på kommunikationen med teamet. Badrinarayanan & Arnett (2008) ser just språkkompetens som ett potentiellt hinder för kommunikation då risken finns att olika individer kan tolka information på olika sätt. Teamledare 2 menar att teamledaren bör arbeta efter en process för att skapa samsyn inom teamet.

Teamledare 2 menar att teamledaren måste sträva efter att bygga upp personliga relationer med de virtuella team medlemmarna. Detta stöds av Soest (2010), som påpekar att medlemmarnas personliga engagemanget värderas högt i sammanhanget vilket i sin tur ställer krav på de kompetenser som teamledare behärskar. På samma sätt menar Steghuis och Proper (2008), att den personliga kompetensen, är en viktig egenskap som är naturliga för individen och är därför svåra att lära in. En naturlig egenskap är trovärdighet, något som är en viktig egenskap hos en individ. Även Alldredge och Nilan (2000) menar att ett inspirerande ledarskap, vilket syftar till att motivera och stärka beteendet hos medlemmar är en viktig kompetens hos teamledaren.

Teamledare 3 menar att teamledarens kompetens om teamets gemensamma och hur denna kan spridas i teamet, inverkar på teamets samverkan. Webster och Wong (2008) menar i detta avseende att de geografiskt skilda lokaliserade platserna ibland leder till att de lokala medlemmarna gör antaganden om vilken kultur de virtuella medlemmarna kan tillhöra. Kulturaspekten stöds även av Alldredge och Nilan (2000) som menar att en ytterst viktig kompetens hos en teamledare är att behärska organisationens kultur och tillgångar med syfte att dessa kan användas till att underlätta för teamen att skapa konkurrensfördelar. Teamledare 1 menar att team medlemmarna tilldelas genom central styrning. Teamledare 1 beskriver att teamledaren inverkar på teammedlems incitament genom att kompetensutveckla medlemmarna. Argyris (1977) och Nickols (2006) menar att teamledaren måste bevaka de incitament som motiverar medlemmarna. Teamledare 3 menar att teamledaren måste ha kompetensen att bedöma om ett initialt möte skall genomföras, då risken finns för att kulturella skillnader inom teamet medför en möjlig konfliktsituation. Cohen och Gibson (2003) menar att det är viktigt att ge förutsättningar för samverkan genom fysiska möten. D'Eredita och Chau (2005) påpekar att de lokala medlemmarna kan utnyttja förståelse för ansiktsmimik och kroppsspråk, medan de virtuella medlemmarna ibland bara har textmeddelanden som kommunikationskanal. Det är därför viktigt att etablera personlig kontakt vid ett tidigt stadium.

Teamledare 3 menar att teamledaren bör ha kompetensen att själv kunna bedöma värdet av att använda ett semivirtuellt team - i vissa situationer kan det vara kräva mer insats. Webster och Wong (2008) menar att teamledaren måste ha kompetens att ha kunskap om att på ett analytiskt och holistiskt sätt övervaka det semi-virtuella teamet. Teamledare skall på ett analytiskt sätt löpande anpassa teamets processer efter teamets mål.

Teamledare 3 menar att teamledaren måste ha kompetens att kunna hantera den informella kommunikation som existerar i teamet. Samtliga åsikter måste föras fram inom teamet så att teamets samsyn underbyggs av samtliga medlemmar. Teamledare har enligt Malhotra, Majchrzak och Rosen (2007) som en viktig uppgift att skapa en samsyn inom teamet. Både D'Eredita och Chau (2005) samt Fiol och O'Connor (2005) anser att teamledare måste aktivt arbeta för att möjliggöra god samsyn och stark identitetskänsla inom teamet.. Teamledare 3 menar att teamledaren bör ha professionella egenskaper för att kunna hantera stress och konfrontationer inom teamet. Steghuis och Proper (2008) påvisar vikten att teamledaren skall kunna hantera konfrontationer. Teamledare 3 menar att "undergrupperingar kan vara både positiva och negativa. Teamledare 3 menar att "teamledaren bör kunna förutse och arbeta pro-aktivt med att hitta de problem som kan uppkomma inom teamet." Teamledare 3 menar att teamledaren behöver ha

empati för att kunna förstå teammedlemmarna och deras agerande. Empati har särskilt stor vikt för de virtuella teammedlemmarna. Detta stämmer med Steghuis och Proper (2008), som påvisar att teamledaren behöver ha känslighet och empati.

Teamledare 3 menar att teamledaren måste visa ärlighet då det är en viktig grund för förtroendet och den öppna kommunikationen. En framgångsfaktor för ett bra fungerande virtuellt team är att teamledaren investerar både tid och kraft i att bygga ett ömsesidigt förtroende inom teamet (Cogliser et al 2012). En teamledare kan därför behöva investera tid och kraft i att bygga förtroende och samhörighet när ett virtuellt team skapas (Lepsinger och DeRosa 2010). Teamledare 3 och 4 menar att teamledaren måste ha kunskaper och kompetenser inom de kulturer som finns inom teamet. Teamledare 1 lyfter fram vikten av kompetensutveckling av teamledaren då nya kompetenser kan behövas för att kunna leda semi-virtuella team. Webster och Wong (2008) menar att teamledare måste ha flera kompetenser för att kunna vidmakthålla det semi-virtuella teamets samverkan, dess identitet och en god kommunikation. Teamledare 4 beskriver att det är viktigt att målen är tangibla, och väl förstådda av teamets medlemmar. D'Eredita och Chau (2005) påvisar vikten av att teamledaren klart och tydligt kan kommunicera teamets gemensamma mål. Teamledare 4 anser att teamledaren måste ha kompetens att hantera hög komplexitet. Johanson et al (2010) stödjer detta påstående, och beskriver att komplexiteten i en organisation ligger i den dynamiska samverkan mellan de olika ingående delsystemen, något som teamledaren måste kunna hantera. Teamledare 1 menar att teamledaren bör ha goda "people-skills" kompetenser. Teamledare 2 beskriver att vikten av att teamledaren kommunicerar strukturerat och tydligt. Steghuis och Proper (2008) menar att en ytterst viktig kompetens hos en teamledare är att ha goda kommunikationskunskaper. Att kunna kommunicera med karisma är även en viktig styrka. Teamledare 2 lyfter fram vikten av goda språkkunskaper. Teamledare 4 tycker det är viktigt att med hjälp av informell kommunikation skapa förtroende och team-identitet.

Teamledare 1 menar att en verksamhet under förändring, kan påverka teamets mål och arbetssätt. D'Eredita och Chau (2005) menar att teamledaren måste demonstrera en öppenhet till förändring. Teamledare 2 menar att teamledaren måste sträva efter att bygga upp personliga relationer med de virtuella team medlemmarna eftersom detta är svårare än de lokala medlemmarna. Webster och Wong (2008) menar att de virtuella medlemmarna bör möjliggöras metoder för att kunna skapa relationer med de övriga medlemmarna i teamet. De menar vidare att de sociala relationerna som skapas mellan team medlemmarna står i direkt relation till teamets identitet och samverkan (Webster och Wong 2008). Teamledare 2 måste skapa öppenhet inom teamet eftersom att samverkan blir effektivare. Teamledare 4 påpekar att ömsesidigt förtroende fås genom en öppen och transparant kommunikation. Alldredge och Nilan (2000) påpekar vikten av öppenhet och icke-dömande dialog från teamledaren där skapande kan möjliggöras. Informell kommunikation spelar stor roll. Teamledare 4 anser det viktigt att coacha både lokala och virtuella team medlemmar till att tala öppet och ge feedback. Detta stöds av Webster och Wong (2008) hur coachande kommunikation från teamledaren skapar bra incitament.

Teamledare 1 påvisar risken för missförstånd på grund av kulturella och språkliga skillnader. Cohen och Gibson (2003) påpekar att dock att kommunikationen är ofta mer tydlig och rak, vilket leder till mindre missförstånd inom virtuella team. Viktigt att kontinuerligt stämma av medteammedlemn avseende att man gemensamt avser samma sak. Cascio (2000) påpekar i detta hänseende att då teamets medlemmar inte ser varandra fysiskt, är den enkelt med missförstånd i kommunikationen,. Teamledare 2 och 3 menar att teamledaren måste säkerställa att teamet har jämn kunskap avseende språk och förståelse för den gemensamma kulturen. Daft (1986) varnar för att missförstånd, brist på förståelse och förseningar ofta uppstår då organisationens information har blivit osäkert eller tvetydigt utformad. Teamledare 3 menar att informell kommunikation som standardiseras hämmar kommunikation eftersom att den blir steril.

Teamledare 1 definierar att antal teamdeltagare bör vara mellan 8 och 15. Teamledare 1 anser att teamledaren skall definiera hur ett möte skall gå till. Malhotra, Majchrzak och Rosen (2007) menar att teamledare skall hantera det virtuella arbetet och dess möten.

Teamledare 1 lyfter fram vikten med icebreaker vid möte, t ex: "Hur har du det idag?"

Teamledare 3 anser att undergrupperingar bör hanteras och förebyggas genom att "teamledaren ser till att kommunikationen sker när samtliga medlemmar är närvarande. Teamledare 3 och 4 menar att teamledare bör säkerställa att samtliga teammedlemmar någon gång får delta i lokala möten vilket innebär att medlemmarna kan bygga relationer på ett kontrollerat sätt. Webster och Wong (2008) menar vidare att de sociala relationerna som skapas mellan team medlemmarna står i direkt relation till teamets identitet och samverkan. Det är viktigt att teamledaren har en öppenhet för att möjliggöra sätt för de virtuella medlemmarna att skapa relationer med resten av teamet, beskriver Webster och Wong (2008.) Enligt Lepsinger och DeRosa (2010) skapas möjligheten för medlemmarna i stabila team med låg personalomsättning, att bygga värdeskapande relationer, något som kan positivt leda arbetet framåt. Teamledare 3 menar att teamledaren bör möjliggöra framförallt virtuell kommunikation eftersom detta likställer samtliga medlemmars sätt att kommunicera.

Teamledare 1 lyfter fram vikten av att tydligt kommunicera vad varjeteammedlem skall leverera. Cohen & Gibson, (2003) stödjer detta påstående, och menar att tydliga mål är ytterst viktigt.

Teamledare 2 stödjer sig på en process för att skapa god samverkan i teamet (forming, storming, norming, performing.) Teamledare 4 anser det är viktigt att förstå de individuella drivkrafter som en grups individer har.

Metoder

Teamledare 2 menar att teamledaren bör definiera vad som förväntas av medlemmarn. Denna definition tydliggör både för den individuella medlemmarn, de övriga medlemmarna samt teamledaren. Tannenbaum et al (1992) stödjer detta, och menar att i ett team har samtliga medlemmar specifika definierade roller och uppgifter som medlemmarna förväntas utföra.

Teammedlem 1 och 2 menar att teamets samverkan påverkas av att teamledaren använder ett standardiserat arbetssätt som skapar samsyn och tydlighet i teamet. Detta stöjds av D'Eredita och Chau (2005) samt Fiol och O'Connor (2005) som anser att teamledare måste arbeta på ett aktivt sätt med att skapa god samsyn och stark identitetskänsla inom teamet. D'Eredita och Chau (2005) menar vidare att de virtuella medlemmarna kommer att vara särskilt viktiga för teamledaren eftersom ett svagt lärande bland de virtuella medlemmarna ofta skapar en svagare samsyn i teamet. Teamledare, menar Malhotra, Majchrzak och Rosen (2007), bör skapa en samsyn i teamet där samtliga ser fördelarna med mångfalden i teamet och att denna förstås och uppskattas.

D'Eredita och Chau (2005) menar vidare att teamledare måste arbeta aktivt med att understödja informationsutbytet mellan medlemmarna. Teamledaren bör ha ett särskilt fokus på att IT stödet för de virtuella medlemmarna fungerar tryggt. Det semi-virtuella teamets medlemmar måste känna att det är tryggt att kommunicera med verksamhetens IT stöd. Teamledare 3 menar att teamledaren bör möjliggöra virtuell kommunikation eftersom detta likställer samtliga medlemmars sätt att kommunicera. Webster och Wong (2008) definerar att semi-virtuella team består av medlemmar som tillhör en grupp där man har virtuella inslag i sin kommunikation. De virtuella teammedlemmarna har visat sig ofta vara mer tillfredställda med sina projekt än samlokaliserade team, något som Webster och Wong (2008) antar bero på att de hade mer frihet att organisera sitt arbete själva samt att deras arbete var mer flexibelt. Websters och Wong (2008) påpekar att i semi-virtuella team rapporterade mer svårigheter med gruppidentifikation Teamledare 4 menar att IT stöd och standardiserat arbetssätt inverkar på medlemmarnas virtuella samt informella kommunikation och teamets samverkan. D'Eredita och Chau (2005) menar vidare att ledare för team som använder sig av verktyg till stöd för kommunikation och samsyn i teamet uppnår mer ofta fördelar. Teamledare 1 menar att teamledaren inverkar på teamets interna och externa kommunikation genom att använda standardiserat arbetssätt i IT stöden. Teamledare 1 menar att komplexiteten bör vara likvärdig mellan de lokala och de virtuella team medlemmarna.

Teamledare 3 menar att teamledaren måste ha kompetensen att kunna underbygga ärlighet och Öppenhet inom teamet eftersom detta möjliggör en öppenhet inom teamet. Detta stöjds av Webster och Wong (2008) som menar att det är viktigt att teamledaren har en öppenhet för att möjliggöra sätt för de virtuella medlemmarna att skapa relationer med resten av teamet.

6. Diskussion

6.1 Samverkan

Vi kan se att både teammedlemmar och teamledare påpekar vikten av att undvika undergrupperingar, eftersom detta kan negativt påverka samarbetet inom det semi-virtuella teamet. Faktorer som språk, olika kulturella bakgrunder och det faktum att de semi-virtuella teamledare och teammedlemmar inte finns fysiskt på samma plats lyfts fram som grund för skapande av undergrupperingar vilket kan negativt påverka teamets samverkan. Fiol & O'Connor (2005), Webster och Wong (2008) påpekar att det är en kritisk framgångsfaktor att undvika undergrupperingar. Både teamledare och teammedlemmar påpekar att undergrupperingar måste undvikas genom att ha klara och tydliga regler. Både teamledare och teammedlemmar menar att undergrupperingar kan utnyttjas till att bidra med ett lärande till teamet, något som stöds av Fiol och O'Connor (2005), och Cohen och Gibson (2003). Flera teamledare och teammedlemmar lyfter fram vikten av att teamledaren har rätt kompetens för att överbrygga kulturella skillnader, vilket stöds av D'Eredita och Chau (2005). Det nämns av vissa teamledare att ett möjligt sätt att undvika undergrupperingar är att låta samtliga teamdeltagare, oavsett om de är lokala eller virtuella, samverka virtuellt.

Både teammedlemmar och teamledare lyfter fram vikten av att teamledaren aktivt måste arbeta med att skapa samsyn och teamkänsla inom teamet. Det lyfts fram av både teammedlemmar och teamledare att teamledaren måste ha god förståelse för de kulturella skillnader som finns inom teamet, med syfte att på det mest effektiva sättet kunna hantera de kulturella skillnaderna. Detta stöds av D'Eredita och Chau (2005), som påvisar att teamledaren måste säkerställa att teamet har rätt kompetenser för att kunna överbrygga de sociala och kulturella skillnader som existerar inom teamet.

Webster och Wong (2008) beskriver även hur en bättre kommunikation inom teamet möjliggörs genom att teamledaren tillhandahåller en praxis för hur de teamets medlemmar samverkar i teamet. Detta stöjs av samtliga teammedlemmar, vilka påpekar att klara riktlinjer för samarbete underlättar det semi-virtuella teamets samverkan. Cohen och Gibson (2003) och D'Eredita och Chau (2005) beskriver liknande hur teamets kommunikation bör vara rak och tydlig vilket leder till mindre missförstånd. Vikten av en rak och tydlig kommunikation inom teamet lyfts fram av samtliga teamdeltagare. Det lyfts fram av flera teamledare att innovativa idéer och synergieffekter ofta uppstår i lärandet från de olika bakgrunderna hos teamets medlemmar, vilket vi tolkar vara en klar fördel för teamet. Nya perspektiv medför nya möjligheter, vilket rätt utnyttjat är en klar fördel för teamets lärande och samverkan. Det lyfts fram av både teammedlemmar och teamledare att det är viktigt att teamledaren har kompetens i konflikthantering, något vi tolkar vara ett resultat av olikheter inom teamet som måste kunna hanteras. Vår tolkning stöds av D'Eredita och Chau (2005) samt Webster och Wong (2008).

Det lyfts fram av både teamledare och teammedlemmar att det är viktigt att möjliggöra aktiviteter som skapar god samverkan inom teamet. Teammedlemmar lyfter fram vikten av att teamets samsyn skapas genom olika team aktiviteter, då detta samtidigt definierar teamets

mål. Även teamledarna påpekar vikten av teamaktiviteter. Webster och Wong (2008) stödjer detta, och menar att särskilda resurser måste avsättas så att teamledaren kan genomföra teamaktiviteter, då detta skapar förutsättning för samsyn mellan teamets medlemmar. Samtliga teamledare och teamarbetare nämner att det fysiska mötet är viktigt för teamets samverkan. Det påpekas av vissa teamledare och teammedlemmar att det är viktigt med rätt personliga kompetenser hos teamledaren. Detta är svårt att lära in, utan är mer ett lämplighetsdrag som bör finnas hos teamledaren. Detta stöds av Steghuis och Proper (2008). Den personliga kompetensen hos en teamledare kan sägas vara något som är svårt att få via kompetensutveckling, men en påverkande faktor är teamledarens erfarenhet och senioritet. Både teamledare och teammedlemmar beskriver vikten av att kunna använda det informella "kaffepratet" som en viktig metod. Det är viktigt att teamledaren möjliggör metoder som utvecklar den informella delen av kommunikationen. Vi drar här slutsatsen att den informella kommunikationen har en viktig betydelse för teamets samverkan, men att då den är svårare att styra kan medföra både samsyn och missförstånd.

Både teamledare och teammedlemmar lyfter fram IT stöd för kommunikation, då IT anses ha en positiv påverkan på samverkan och effektivitet. Detta stöds av Magoulas och Pessi (1998) som menar att informationssystemet är en kritisk resurs i verksamheten då denna kan möjliggöra eller hämma organisationens effektivitet. Det lyfts fram av teamledare att det är viktigt att samtliga teamdeltagare känner sig trygga med de verktyg som används för kommunikation. Vi kan här se hur IT effektivt kan stödja samverkan, men förstår samtidigt att det är viktigt att samtliga teamdeltagare känner sig komfortabla med de hjälpmedel som tillhandahålls. Om någon av teamdeltagarna känner sig mindre trygg med detta, tolkar vi det som ett hinder för teamets gemensamma sätt att kommunicera.

Vissa teamledare påpekar att det är viktigt att tydligt definiera och arbeta strikt efter en given process. Detta tolkar vi som ett sätt att proaktivt undvika missförstånd. Cohen och Gibson (2003) stödjer detta, och påpekar att etablerade processer medför en mer effektiv samverkan inom teamet. Det lyfts även fram av både teammedlemmar och teamledare att det måste finnas viss flexibilitet i den definierade processen. Det påpekas att en allt för stor tröghet i processen för samverkan har en starkt negativ påverkan på möjligheten till effektiv samverkan. Vi ser här en balansgång mellan etablerade processer och viss flexibilitet. Accepteras avsteg, måste detta tydligt påpekas, och förklaras varför så skett. Detta ser vi som ett sätt i att vidmakthålla tydligheten i kommunikationen inom teamet.

Gemensamt för samtliga respondenter är att de lyfter fram vikten av ett gemensamt språk. Detta innebär både kunskap i det givna koncernspråket, men vi identifierat även förståelse för en gemensam nomenklatur som ytterst viktig. Detta tolkar vi som skapandet av en gemensam grund inom teamet, där det är särskilt viktigt att ingen i det semi-virtuella teamet står utanför då förståelse saknas beroende på språkliga eller definitionsmässiga missförstånd. Detta ligger väl i linje med Webster och Wong (2008), som framhäver vikten av att teamledaren bör tillhandahålla en praxis för hur de virtuella medlemmarna i teamet skall samverka i teamet likväl som att medlemmar även få definierade roller som vidare stärker teamets identitet. Det kan även vara ett incitament för teammedlemmar att få en definierad roll, något som vi tolkar som ett

förtydligande för teamet avseende vem som ansvarar för vad. Vår tolkning är att undvika otydligheter även möjliggör för bättre samverkan inom teamet.

Flera teamledare lyfter fram vikten av teamledarens personliga empatiska kompetens. "Peopleskill kompetenser" bidrar till att skapa förtroende inom teamet. Detta stöds av Cohen och Gibson (2003), samt Webster och Wong (2008). Flera teamledare och samtliga teammedlemmar påvisar vikten av ett starkt ledarskap. Teamledaren måste vara tydlig och rak i sitt ledarskap, samt ha styrka att leda både de lokala och de virtuella teammedlemmarna. Cohen och Gibson (2003) påpekar vikten av ett starkt ledarskap, vilket stödjer våra respondenters svar. Vi tolkar dock att det starka ledarskapet främst handlar om tydlighet och klarhet i de ledarskapssituationer som uppstår inom ett semi-virtuellt team. Det skall inte finnas otydligheter, eller att någon gruppering inom det semi-virtuella teamet får för- eller nackdelar. Samtliga teamledare påvisar vikten av att lokal kommunikation används. Vi drar slutsatsen, baserat på våra intervjuer, att de subtila signaler som kan inkluderas i en lokal kommunikation med svårighet kan fås via virtuella kommunikations hjälpmedel. Det lyfts dock fram att genom att etablera en lokal kommunikation med samtliga medlemmar i det semi-virtuella teamet, kan den virtuella kommunikationen agera som ett kortvarigt substitut till lokal kommunikation. Det är därför viktigt att teamets medlemmar regelbundet träffas fysiskt, så att den lokala kommunikationen kan vidmakthållas. Direkt kommunikation kan tolkas mycket enklare.

Samtliga teamledare menar att det är mycket viktigt att skapa en personlig relation mellan samtliga teammedlemmar. Teamledaren måste sträva efter att bygga upp och underhålla den personliga relationen. Även teamdeltagare i vår undersökning påpekar vikten av den personliga relationen. Vi tolkar detta som de finns en gemensam vilja att teamets medlemmar känner varandras styrkor och svagheter. Detta skapar en möjlighet till en bättre samverkan inom teamet.

Både teamledare och teammedlemmar tar upp aspekten av att teamets samlade kunskap förstås och uppmärksammas. Detta tolkar vi som en gemensam framgångsfaktor för både teammedlemmar och teamledaren, där samtliga medlemmar förstår vilken kompetens som finns inneboende i teamet, men även att denna kompetens manageras på bästa sätt. Olika kulturella bakgrunder och språkskillnader kan allt för enkelt få negativ påverkan på teamets samverkan, om teamets medlemmar och kompetens inte uppskattas av övriga teammedlemmar. På samma sätt påpekar flera teamledare vikten av ett öppet och tillåtande klimat inom teamet. Ser vi på aspekten klar och tydlig kommunikation, påpekar flera teammedlemmar likväl som teamledare hur viktigt det är med en klar och tydlig förståelse för Teamets mål. Vi ser detta som en möjlighet att skapa motivation för teamet, då en minskad osäkerhet inom teamet skapar mer motiverade och mer konfidenta medlemmar.

Flera teammedlemmar påpekar att den konstanta uppkopplingen kan vara både positiv och negativ. Det är å ena sidan en positiv sak att kunna utföra sitt arbete på distans, uppkopplad mot de lokala samt virtuella teammedlemmarna, då individen inte blir beroende av fysisk närvaro. Det påpekas dock även vara negativt och stressfullt att ha möjlighet till uppkoppling relativt enkelt. Vi anser att teamledaren måste vara medveten om bägge dessa aspekter, så att balans mellan arbetstid och fritid kan skapas och läggas på en lagom nivå.

Både teamledare och teammedlemmar lyfter fram vikten av informell kommunikation inom samverkan. Vi ser här kopplingen till öppenhet inom teamet. Det är viktigt att den informella kommunikationen tillåts, men samtidigt att den inte negativt påverkar teamets samverkan genom att skapa undergrupperingar. Den informella kommunikationen ger förutsättningar till mer öppna dialoger, något vi tror är viktigt för samverkan inom ett semivirtuellt team. Vi tror att den informella kommunikationen kan öka tillit mellan det semi-virtuella teamets medlemmar.

6.2 Kommunikation

Teammedlem 2, 3 och Teamledare 4 menar att IT stöd måste vara tillgängliga för teamet. Teammedlem 2 och 3 beskriver vikten av att ett enkelt IT stöd möjliggjorts. Webster och Wong (2008) beskriver liknande hur både de lokala och de virtuella medlemmarna måste få en kommunikation som är tillgänglig medan Berry (2011) varnar för att teamets samverkan kan hämmas av komplexitet.

Malhotra, Majchrzak och Rosen (2007) beskriver vikten av att teamledaren möjliggör en god teknologisk kommunikation som underbygger att förtroendet byggs upp inom teamet. Samtliga teammedlemmar anser att den virtuella samverkan mellan teamets medlemmar är viktig. Samtliga teamledare beskriver liktydigt att kommunikationen är ytterst viktig för samverkan inom teamet och Teamledare 4 och Teamledare 1 hävdar vikten av att IT stödet underbygger positivt på den virtuella kommunikationen. Teammedlem 3 och 4 beskriver att det är viktigt att insatsen i form av IT stöd har stor vikt för om den virtuella kommunikationen skall komma att bli framgångsrik. Teammedlem 2 och 4 menar att teamet har en viktig kommunikativ fördel då videokommunikation kan användas framför en textbaserad kommunikation. Med hjälp av videokommunikation så kan teammedlemmarnas kroppspråk, komma fram vilket leder till färre missförstånd. Vid text kommunikation så är det viktigt att kontinuerligt stämma av medteammedlemn avseende att man gemensamt avser samma sak.

Webster och Wong (2008) beskriver hur teamledaren bör möjliggöra resurser så att de virtuella medlemmarna skall kunna delta i mindre officiella eller sociala sammanhang eftersom att detta ofta skapar bättre samverkan inom teamet. Teammedlem 4 menar i samma anda att det lokala mötet är viktigt eftersom det bidrar till att medlemmarna snabbare kan få en samsyn om teamets gemensamma uppgift. Teammedlem 1, 2 och 3 beskriver liknande att den lokala kommunikationen bidrar till tydligare kommunikation mellan teammedlemmarna.

D'Eredita och Chau (2005) varnar för att lokala möten mellan medlemmarna ofta kan ge upphov till tysta överenskommelser, som bör hanteras. På samma linje menar Teamledare 1 att de lokala medlemmarnas möjlighet att träffas fysiskt medför risk för undergrupperingar eftersom att den informella kommunikationen mellan medlemmarna kan skapa undergrupperingar.. Ibland undviks detta genom att låta samtliga i teamet enbart samverka virtuellt. Teamledare 4 menar att kontrollfrågor bör användas i den virtuella kommunikationen så att teamet lättare får samsyn. Teamledare 1 menar på samma linje att den informella kommunikationen kan tydliggöras genom

att teamets IT stöd möjliggör tydlig kommunikation. Ett exempel är "emojicons" som kan visa vilken sinnesstämning som gäller i kommunikationen.

Webster och Wont (2008) menar att teamledaren måste ha särskilda kompetenser för att på ett framgångsrikt sätt kunna hantera det semi-virtuella teamet. Teamledare 3 menar i samma anda att teamledaren måste ha kompetensen och kunna hantera den informella kommunikationen som existerar i teamet eftersom att detta inverkar på teamets gemensamma identitet och kultur. Samtliga Teammedlemmar påvisar i detta perspektivet, vikten av att informell kommunikation används och att öppna dialoger får genomföras. Samtliga teamledare menar att det är viktigt att teamledaren skapar en personlig relation till teammedlemmarna. Teamledare 2 menar att teamledaren måste sträva efter att särskilt bygga upp personliga relationer med de virtuella team medlemmarna eftersom detta är svårare än de lokala medlemmarna. Teamledare 1 småpratar inofficiellt med de virtuella medlemmarna i minst lika stor utsträckning som med de lokala medlemmarna. Teamledare 1 använder sig av "icebreaker" och småpratar inofficiellt med team medlemmarna innan den professionella delen av samtalet börjar.

Teamledare 1, 2 och 3 menar att teamledaren bör ha kompetenser som möjliggör en god virtuell kommunikation och samverkan. Teamledare 1 pekar främst på "people-skills" kompetens och Teamledare 3 går i samma anda och pekar på teamledarens personliga empatiska kompetens. Teamledare 2 och 3 anser att teamledaren måste ha kompetensen att skapa en öppen kommunikation inom teamet. Teamledare 3 menar att teamledaren bör ha kompetensen att hantera konflikter på ett sätt så att teamet lär sig av dessa lärdomar.

Teammedlem 1, 2 och 3 beskriver vikten av att verksamheten möjliggör olika aktiviteter som skapar god samverkan inom teamet. Teammedlem 1,3 och 4 beskriver hur en del av teamets arbete, oftast måste brytas ned till mindre komponenter inom teamet. Detta effektiviserar möten samtidigt som att kommunikationen blir tydligare.

Webster och Wong (2008) beskriver hur en praxis kan underlätta vid kommunikationen i det semi-virtuella teamet. Praxisen bör vara tydligt kommunicerad till samtliga teammedlemmar så att det finns en samsyn i hur samverkan skall fungera. En sådan praxis bör särskilt beskriva hur otydligheter och tvetydigheter undviks. Teammedlem 4 hävdar vikten av att teamledaren måste ha kompetensen att kunna ta fram ett tydligt budskap för teamet. Teammedlem 2 och 4 menar att teamledaren bör använda en viss struktur i samtalet som gör så att samtliga teamdeltagare har fått möjlighet att bidra i kommunikationen.

Fiol och O'Connor (2005) beskriver vikten av att teamledaren ständigt måste arbeta med kommunikationen därför att teamets värderingar och samverkan stärks genom regelbunden kommunikation. Teamledare 2 menar att teamledaren måste sträva efter att bygga upp personliga relationer med de virtuella team medlemmarna eftersom detta är svårare än med de lokala medlemmarna. Teammedlem 2, 3 och 4 menar att det är viktigt med regelbunden kommunikation. Teammedlem 2 och 3 anser även att regelbunden kommunikation oavsett form är viktigare än kommunikationsform.

Teammedlem 1 och 4 betonar vikten av att det krävs en större insats för att föra fram budskapen korrekt genom den virtuella kommunikationen. Teammedlem 4 beskriver vidare att ofta finns en större risk för missförstånd och undergrupperingar vid kommunikation med virtuella teammedlemmar.

D'Eredita och Chau (2005) beskriver och förtydligar att de virtuella medlemmarna, kommer att vara särskilt viktiga för teamledaren. De menar att ett svagt lärande bland de virtuella medlemmarna ofta skapar en svagare samsyn inom teamet. Teamledare 3 pekar på att teamledaren måste ha kompetens, och vara lyhörd, för att kunna hanteraden teamets informella kommunikation rätt. Teammedlem 2, 3 och 4 beskriver på samma spår, att missförstånd inom teamet är viktiga att hantera. De pekar även på att det finns ett lärande att hämta från undergrupperingar som uppstår ifrån missförstånd i teamets kommunikation som hanteras.

Samtliga teammedlemmar anser att den virtuella samverkan mellan teamets medlemmar är viktig och samtliga teamledare beskriver vidare att kommunikation inom teamet är ytterst viktig för att teamet skall kunna samverka. Webster och Wong (2008) hävdar på samma spår, att det är viktigt att verksamhetens IT stöd möjliggör en enkel samverkan för teammedlemmarna. Teamledare 3 beskriver från sitt perspektiv att teammedlemmarna bör ha flexibiliteten att själva välja att kommunicera på de sätt som medlemmarna själva finner effektivast medan Teamledare 4 istället pekar på att IT stöd via videomöten framförallt är att föredra eftersom att teamdeltagarna kan se både kroppsspråk och höra vad som sägs.

Teamledare 2 och 4 påpekar även att IT stöd spelar stor roll. Teamledare 4 beskriver vidare hur IT stöd möjliggör att teamets information, kan lagras och delas av samtliga medlemmar inom teamet, vilket minskar felkällor och missförstånd. Teamledare 1 beskriver att lösningar med "dashboard" tänk skapar en enkel samverkan i det semi-virtuella teamet eftersom att alla enkelt kan förstå de övriga teammedlemmarnas framgångar i de olika delarna som utförs. Teammedlem 2 beskriver liknande hur teammedlemmarnas samverkan, med hjälp av ett dashboard tänk, möjliggör en samsyn inom teamet genom att dela strukturell informell information med samtliga inom teamet. Teammedlem 3 menar att teammedlemmarna skall kunna samverka i projekten med hjälp av generella och bra IT stöd, såsom eObeya. Malhotra, Majchrzak och Rosen (2007) beskriver vikten av att teamledaren kan monitorera teamets framgångar med stöd av tillgänglig teknologier.

Cohen & Gibson (2003) menar teamet bör använda etablerade processer och normer. Webster och Wong (2008) beskriver i samma anda att teamledaren bör tillhandahålla en praxis som visar hur de virtuella medlemmarna i teamet skall samverka inom teamet. Samtliga teammedlemmar anser att standardisering av kommunikationen är viktigt eftersom att centrala begrepp måste vara gemensamma och förstås av samtliga inom teamet. I samma perspektiv så beskriver samtliga teamledare att kommunikationen inom teamet är ytterst viktig för teamets samverkan. Teamledare 1, 3 och Teammedlem 1 pekar särskilt på vikten av att den virtuella kommunikationen inom hela teamet bör vara likvärdig. Teammedlem 2, 3, 4 och Teamledare 4 menar att klara och tydliga regler avseende kommunikation måste finnas. Teamledare 4 pekar även på vikten av att det finns centrala definierade begrepp. Teammedlem 1 menar att det är av

vikt att det finns standardiserade metoder som reglerar teamets kommunikation. Teammedlem 3 framhäver vikten av att standardiserade IT stöd som möjliggör samverkan inom teamet såsom eObeya, skall finnas. Teammedlem 3 påvisar även att teamets kommunikation är helt beroende av teamdeltagarnas språkkunskaper och av den anledningen så understryks vikten av att ett standardiserat koncernspråk används.

Teammedlem 3 och 4 beskriver vikten av att den kommunikativa insatsen med de virtuella medlemmarna, kommer att vara större eftersom att den virtuella kommunikationen ofta saknar informell kommunikation samt att kontrollfrågor ofta används. Teamledare 4 pekar på att det ställs högre krav på den virtuella kommunikationen.

Samtliga teammedlemmar anser att för hög standardisering kan bidra till en allt för markant trögrörlighet i organisationen, vilket resulterar i en negativ inverkan på verksamhetens flexibilitet. Teammedlem 1 pekar vidare på att det standardiserade arbetssättet kan inverka på teamets samverkan eftersom standardiseringar ibland hämmar teamets effektivitet. Teammedlem 3 och 4 anser att det är bra med standardisering till viss grad, men att det är viktigt att viss frihet tillåts. Magoulas och Pessi (1998) beskriver hur verksamhetens informationssystem kan möjliggöra eller hämma verksamhetens effektivitet. Mitleton-Kelly (2001) pekar på att medlemmarnas interaktion sker via de olika processer som varje verksamhetens olika sub-system innefattar. Berry (2011) varnar för ur detta perspektiv för att en ökande virtualisering leder till en ökad informationshantering vilket leder till kommunikationssvårigheter för teamet eftersom att en ökad standardisering leder till komplexitet.

6.3 Team management

Fiol och O'Connor (2005) varnar för att virtuella, lokala samt semi-virtuella team inte kan ledas på samma sätt. Webster och Wong (2008) varnar i samma anda för att ledarskap för team ibland inte leder det semi-virtuella teamet effektivt. Teamledare 1 varnar även i sammanhanget för att en verksamhet som är under förändring, kan påverka teamets mål och arbetssätt. Cohen & Gibson (2003) beskriver att en bra teamledare måste klara av att leda genom att demonstrera ett starkt och tydligt ledarskap. Teamledaren skall kunna demonstrera klara och tydliga riktlinjer tillsammans med tydliga beskrivningar av mål och roller, för teamet. D'Eredita och Chau (2005) menar att teamledaren måste ha kompetens att med tydlighet kommunicera teamets gemensamma mål. Teammedlem 2, 3, 4 samt Teamledare 1, 2 och 4 pekar samstämt på att teamledaren måste kommunicera på ett klart och tydligt sätt, med teamets medlemmar. Teammedlem 2, 3 och Teamledare 4 pekar på att teamledarens kommunikation är särskilt viktigt eftersom att den inverkar på teamets samsyn. Teammedlem 3, 4 och Teamledare 1, 2 och 4 menar i samma anda att kommunikationen måste ha en tydlig struktur.

Malhotra, Majchrzak och Rosen (2007) menar att teamledare skall managera det virtuella arbetet och dess möten. Teammedlem 1 och 4 beskriver i detta perspektiv, hur verksamhetens strategiska mål måste brytas ner till delmål på team och -individnivå, där ett definierat avtal mellan teammedlemmar, teamledaren och de övriga teammedlemmarna definieras på ett tydligt

sätt. Detta avtal går under benämningen "value contract" och det definierar på ett tydligt sätt hur teamet skall uppnå teamets samverkan. Teammedlem 1, 2 och Teamledare 1, 2 och 3 pekar i detta perspektiv, på vikten av att teamets arbetssätt är likställt eller standardiserat, eftersom att detta skapar en tydlighet för teamets medlemmar. Teamledare 2 beskriver i samma anda en standardiserad process som används för att utveckla en god samverkan inom teamet (forming, storming, norming, performing.) I samma perspektiv så beskriver Teamledare 1 att teamledaren har definierat hur möten går till och Teamledare 2 menar att teamets medlemmar vet på ett tydligt sätt vad som förväntas av dem.

Malhotra, Majchrzak och Rosen (2007) menar att teamledare måste skapa en god teknologisk kommunikation som ger stöd till att bygga upp ett förtroende inom teamet. Teammedlem 1, 2, 3 och Teamledare 1, 2, 3 och 4 pekar samstämmigt på att teamets IT stöd måste möjliggöra teamets virtuella samverkan och kommunikation. Teammedlem 3 menar att teamets IT stöd måste vara tillräckligt effektivt så att teamets samsyn skall kunna byggas upp. Teamledaren måste kunna skapa en virtuell kommunikation som är tillräckligt effektivt, så att den kan kommunicera teamets mål och dess samsyn trots att den inte har samma informella information.

Malhotra, Majchrzak och Rosen (2007) menar att teamledare skall hantera det virtuella arbetet och dess möten. Alldredge och Nilan (2000) menar samtidigt att teamledare på ett analytiskt och strategiskt sätt hanterar och monitorerar resurserna som möjliggör ett team. Teammedlem 1, 2, 3 samt Teamledare 1, 2, 3 och 4 beskriver att teamets IT stöd måste skapa virtuell samverkan och kommunikation för teamet. Teammedlem 1, 2 och 3 pekar särskilt på vikten av att det läggs tillräckliga resurser för att skapa och underhålla de virtuella medlemmarnas kommunikation och samverkan. Teammedlem 2 och 3 menar att teamledaren måste använda sig av en regelbunden kommunikation. Teammedlem 2, 3 och Teamledare 1, 2 och 3 pekar på att teamledarens verktyg måste möjliggöra samordning inom teamet. Dashboardverktyg såsom dashboard som beskrivs av Teamledare 1 eller eObeya som beskrivs av Teammedlem 3, möjliggör en god samverkan inom teamet där teamledaren kan både hantera och monitorera teamets framgångar.

Webster och Wong (2008) beskriver att de sociala relationerna som skapas mellan team medlemmarna står i direkt relation till teamets identitet och samverkan. Det är viktigt att teamledaren behåller en öppenhet för att möjliggöra sätt för de virtuella medlemmarna att skapa relationer med resten av teamet, beskriver Webster och Wong (2008.) Teamledare 2 menar att det är viktigt att teamledaren strävar efter att bygga upp personliga relationer med de virtuella team medlemmarna eftersom att detta är svårare än att bygga relationerna med de lokala medlemmarna. Teammedlem 1, 3 samt Teamledare 1, 2, 3 och 4 pekar likstämmt på att teamledaren måste hantera teamets gemensamma kultur så att en samsyn skapas. Teammedlem 3 pekar även på att det krävs särskilda insatser med att skapa en samsyn bland de virtuella deltagarna. Teamledare 1, 2, 3 och 4 menar att teamledaren måste ha kompetensen att hantera den kultur som finns representerade inom teamet. Teammedlem 4 samt Teamledare 1, 2 och 4 beskriver att teamledaren måste möjliggöra en öppen kommunikation inom teamet. Teammedlem 4 samt Teamledare 1, 3 och 4 pekar även på att den informella kommunikationen inom teamet underbyggs av teamledarens kompetenser. Teamledare 1 beskriver "peopleskills" som viktig kompetens medan Teamledare 3 beskriver empati, som en särskilt viktig kompetens

för teamledaren. Teammedlem 1, 2, 3 samt Teamledare 3 och 4 menar att teamledaren även bör möjliggöra lokala teamövningar för att samsynen snabbt skall kunna utvecklas inom det semi-virtuella teamet.

Webster och Wong (2008) beskriver att teamledare som har kompetens att skapa en bra samsyn inom team, höjer medarbetarnöjdhet och teamets resultat. Steghuis och Proper (2008) beskriver teamledarens personliga kompetenser som särskilt viktiga eftersom att dessa även underbygger de professionella kompetenserna. Viktiga personliga kompetenser för teamledaren, är ofta kunskapen om att kunna kommunicera, kunskapen om att kunna förhandla samt även känslighet och empati. Teammedlem 1, 2, 3 samt Teamledare 1 och 2 menar att teamledaren bör ha kompetensen om "people-skills" för att snabbt kunna bygga upp relationer. Alldredge och Nilan (2000) påpekar att teamledaren måste ha kunskapen att skapa en öppen och icke-dömande dialog mellan teamets medlemmar. Teamledaren måste ha kunskapen om hur den informella kommunikationen ibland inverkar på teamets kommunikation. Teammedlem 1, 4 samt Teamledare 2, 3 och 4 visar på vikten av att teamledaren har kompetensen att skapa och underhålla en öppen kommunikation inom teamet. Alldredge och Nilan (2000) menar vidare att den informella kommunikationen skapar tydlighet i kommunikationen. Teammedlem 1, 4 samt Teamledare 3 och 4 pekar på att teamledaren måste kunna hantera informell kommunikation inom teamet. Teammedlem 1 och 4 pekar på att humor är en naturlig egenskap som de beskriver som en viktig kompetens för teamledaren. Teamledare 3 menar att teamledaren måste kunna uppvisa egenskapen ärlighet och egenskapen empati. Teamledare 4 beskriver att ärlighet är en viktig kompetens att uppvisa under coachande samtal. Teamledare 3 menar att teamledaren bör ha den personliga egenskapen att kunna hantera stress och konfrontationer inom teamet.

Malhotra, Majchrzak och Rosen (2007) menar att teamledare måste managera teamets virtuella arbetet och dess möten. Steghuis och Proper (2008) beskriver vikten av att en teamledare besitter korrekta professionella kompetenser som möjliggör kunskapen av metoder för management. Teammedlem 2, 4 samt Teamledare 1, 2 och 3 beskriver att teamledaren bör ha kompetensen att behärska metoder som möjliggör styrning, samordning samt kommunikation inom teamet. Teammedlem 1 menar att teamledaren skall ha kompetensen att hantera de IT stöd används för teamets kommunikation. Teamledare 3 menar även att teamledaren bör ha kompetensen att kunna arbeta proaktivt med undanröja problem som kan uppkomma. Teammedlem 2, 3, 4 och Teamledare 2, 3 och 4 menar på samma spår att teamledaren måste ha kompetens att kunna hantera teamets gemensamma kultur. Teammedlem 3, 4 samt Teamledare 2 och 3 beskriver även vikten av att teamledaren har goda kunskaper i det koncernspråk som används.

D'Eredita och Chau (2005) anser att teamledaren skall kunna tillse att teamet har rätt kompetenser för att teamets samverkan klarar av att överbrygga de sociala strukturer och kulturer som finns inom teamet. Teammedlem 2, 3, 4 samt Teamledare 1, 2 och 3 menar att teamledaren skall tillse att teamet har rätt kompetenser genom att möjliggöra lärande inom teamet. Teammedlem 2, Teamledare 1, 2 och 3 menar vidare att teamledaren ibland möjliggör stöd för särskilda kompetenser som behövs inom teamet.

Lin, Standing och Liu (2008) menar att team som skapar bra resultat ofta utmärks av att de har en kärna av medlemmar som inte byts ut. Lepsinger och DeRosa (2010) påvisar att i de stabila teamen så har teammedlemmarna mer tid att bygga produktiva relationer vilket ofta leder teamets arbetet framåt. Webster och Wong (2008) pekar på att teamledare som har kompetensen att skapa en bra samsyn inom teamet höjer även medarbetarnöjdhet och därmed teamets resultat. Teammedlem 3, 4 samt Teamledare 1, 3 och 4 menar att teamledaren måste ha kompetenser som höjer medlemmarnöjdheten inom teamet. Teammedlem 3 och 4 pekar på teamledarens kompetens i att effektivt undanröja missförstånd inom teamet. Teamledare 1 och 3 pekar även på vikten av de incitament som möjliggjorts. Teamledare 3 beskriver fördelen av att möjliggöra flexibilitet för medlemmarna.

Bell och Kozlowski (2002) tillsammans med Hoch och Kozlowski (2012) menar att teamledare skall kunna upprätthålla teamets motivation, koordination och effektivitet. Webster och Wong (2008) pekar på att medarbetarnöjdhet är en viktig faktor för att effektivitet i det semi-virtuella teamet. Teammedlem 2, 3, 4 samt Teamledare 1 och 3 pekar liknande på att teamledaren måste skapa medarbetarnöjdhet för teamet.

Fiol och O'Connor (2005) menar att det är viktigt att teamledaren möjliggör olika sätt för teamets samverkande medlemmar att få personligt erkännande. Samtliga teammedlemmar samt Teamledare 1, 3 och 4 upplever att de blir synliggjorda genom muntlig feedback. Webster och Wong (2008) pekar på hur coachande kommunikation från teamledaren möjliggör bra incitament för medlemmar. Teammedlem 2, 3, 4 samt Teamledare 1 och 3 menar att teamledaren skall synliggöra medlemmarn inför teamet.

Teammedlem 4 samt Teamledare 1 och 3 pekar på att teamledaren synliggör medlemmarn genom öppna diskussioner inom teamet där öppen och positiv feedback ges. Teammedlem 2 menar att teamledare ibland möjliggör incitament i form av pengar. Teamledare 1 beskriver att teamledaren inverkar på teammedlemmens incitament genom att möjliggöra kompetensutveckling för medlemmarna. Webster och Wong (2008) ser även på att de virtuella medlemmar ibland känner en större frihet att organisera sitt arbete själva eftersom att deras arbete är mer flexibelt vilket leder till större medarbetarnöjdhet. Teamledare 3 pekar även på att teamledare kan skapa incitament genom att möjliggöra flexibilitet för medlemmarna.

Fiol och O'Connor (2005) beskriver även hur teamledare kan skapa bättre motivation inom teamet. Teamledaren bör ha kompetens att avlägsna det som kan ses som osäkerheter inom teamen. Teammedlem 3 och 4 pekar liknande på teamledarens kompetens i att effektivt undanröja missförstånd inom teamet.

6.4 Sammanfattning

Vi beskriver här en sammanfattning av vår diskussion, samt ställer våra teoretiska framgångsfaktorer mot vår empiri. Vi drar även slutsatsen huruvida den teoretiska framgångsfaktorn stöjs av vår empiri.

6.4.1 Samverkan

Teoretisk framgångsfaktor	Empiri	Slutsats
Teamledare skall skapa en samsyn i teamet där samtliga ser fördelarna med mångfalden i teamet och att denna förstås och uppskattas.	Majoriteten av respondenterna anser att det är viktigt att teamets medlemmar ser och förstår fördelarna med mångfald (kulturell, språklig, olika bakgrund).	Teoretisk framgångsfaktor stöds av vår empiri
Diversifiering och mångfald; Innovativa idéer samt synergieffekter kan uppstå då teamets medlemmar har olika bakgrund och kan vara baserade på olika fysiska placeringar	Majoriteten av respondenterna anser att det är viktigt att utnyttja diversifiering och mångfald. Innovativa ideer kan uppstå, samt att olika tidszoner bättre kan täcka teamets arbetsbörda.	Teoretisk framgångsfaktor stöds av vår empiri
Rätt förmåga, kompetenser samt utbildningsbakgrund för teamets medlemmar	Majoriteten av respondenterna anser att det är viktigt att teamledaren säkerställer att teamets medlemmar har rätt förmåga och kompetens, samt utbildningsbakgrund.	Teoretisk framgångsfaktor stöds av vår empiri
Ömsesidigt förtroende av teamets medlemmar	Majoriteten av respondenterna anser att det är viktigt att skapa ett ömsesidigt förtroende mellan teamets medlemmar.	Teoretisk framgångsfaktor stöds av vår empiri

6.4.2 Kommunikation

Teoretisk framgångsfaktor	Empiri	Slutsats
Teamledare måste skapa en god teknologisk kommunikation som hjälper till att bygga upp ett förtroende för teamet.	Majoriteten av respondenterna anser att IT stöd är ytterst viktigt för den virtuella samverkan mellan teamets medlemmar. Detta bygger upp ett gemensamt förtroende inom teamet.	Teoretisk framgångsfaktor stöds av vår empiri
Teamledare skall kunna skapa en god kommunikation inom teamet; rak, tydlig,	Majoritet av respondenterna anser att kommunikationen måste vara klar och tydlig gentemot teamets medlemmar.	Teoretisk framgångsfaktor stöds av vår empiri
Miljömässiga förutsättningar för interaktion, "ansikte-mot-ansikte"	Majoriteten av respondenterna anser att det är viktigt att träffas teamets	Teoretisk framgångsfaktor

	medlemmar träffas fysiskt, vilket medför en bättre möjlighet att få samsyn. En majoritet av respondenterna menar att vid fysiska möten utvecklas relationer positivt, via informell kommunikation.	stödjs av vår empiri
Utnyttjandet av virtuella tekniska lösningar	Majoriteten av respondenter anser att det är viktigt att utnyttja tekniska lösningar för virtuell samverkan (t ex videokommunikation och dashboard-verktyg)	Teoretisk framgångsfaktor stödjs av vår empiri

6.4.3 Team management

Teoretisk framgångsfaktor	Empiri	Slutsats
Teamledare skall managera det virtuella arbetet och dess möten.	Majoriteten av respondenterna anser att det är viktigt att Teamledare säkerställer att IT stödet möjliggör teamets samverkan och kommunikation.	Teoretisk framgångsfaktor stödjs av vår empiri
Tydliga riktlinjer och mål	Majoriteten av respondenterna anser att det är viktigt att teamledare måste ge klara tydliga riktlinjer och mål.	Teoretisk framgångsfaktor stödjs av vår empiri
Teamledare skall se till att teamets medlemmar skall synliggöras och belönas på ett passande sätt.	Majoriteten av respondenterna anser att det är viktigt att teamets medlemmar skall synliggöras för teamet. Positiv feedback uppskattas av en majoritet av respondenterna.	Teoretisk framgångsfaktor stödjs av vår empiri
Teamledare skall tillse att medlemmarna i teamet vinner fördelar på att delta i teamet.	Majoriteten av respondenterna anser att det är viktigt att teamledaren skapar teamarbetar nöjdhet för teamet.	Teoretisk framgångsfaktor stödjs av vår empiri
Etablerade processer och normer	Majoriteten av respondenterna anser att det är viktigt att standardisera centrala begrepp och arbeta efter etablerade processer och normer.	Teoretisk framgångsfaktor stödjs av vår empiri

7. Slutsatser

I vår studie så har vi haft för avsikt att undersöka frågeställningen "Vilka framgångsfaktorer bör beaktas av teamledare för att framgångsrikt kunna leda och styra semi-virtuella team?"

Vi har genom vår empiri fått bekräftelse för våra teoretiskt identifierade framgångsfaktorer, genom att majoriteten av våra respondenter har lyft fram dessa framgångsfaktorer. De framgångsfaktorer vi har identifierade i vår teori uppdelat på områdena samverkan, kommunikation och team management är uppfyllda.

Vi har även identifierat ytterligare tillkommande framgångsfaktorer som bör beaktas av teamledare för att framgångsrikt leda och styra semi-virtuella team:

- **Samtliga teamdeltagare kommunicerar likformigt; virtuellt**
Majoriteten av respondenterna pekar på att ett ömsesidigt förtrönande måste utvecklas inom teamet. Respondenterna menar att kommunikationen måste skapa en tydlighet inom teamet. Majoriteten av respondenterna anser att de virtuella lösningarna som används vid samverkan är av stor vikt. Respondenter pekar på att likformig, virtuell kommunikation skapar en tydlig samverkan.
- **Säkerställa att informell kommunikation kan ske särskilt mellan de virtuella teammedlemmarna**
- **Ice-breakers och skapande av personlig relation till både virtuella och lokala medlemmar**
Respondenterna pekar på vikten av att teamledaren underbygger samsynen inom teamet. En majoritet av respondenterna visar på att teamets gemensamma förtroende underbyggs av den virtuella samverkan inom teamet. Samtliga respondenter menar att informell kommunikation är viktig för teamets samverkan.
- **Leda undergrupperingar i team och ta hand om lärandet**
Majoriteten av respondenterna anser att det är viktigt att teamledare skapar tydliga riktlinjer och en tydlig kommunikation inom teamet. En majoriteten av respondenterna anser att det är viktigt att teammedlemmarna ser och förstår fördelarna med teamets mångfald.
- **Teamledare har möjlighet att påverka teamdeltagarnas kompetens eller egenskaper**
Majoriteten av respondenterna anser att det är viktigt att teamledaren säkerställer att teamets medlemmar har rätt förmåga och kompetenser, samt utbildningsbakgrund. Respondenter pekar på vikten av att teamledaren kan påverka teammedlemmarnas kompetenser och egenskaper.

Förslag på vidare forskning

Vi har i vår studie funnit flera bevis på framgångsfaktorer för ledning av semi-virtuella team. Som en förlängning på vår studie, tycker vi det vore relevant att vidare forska om standardiserade processer och metoder för att konkret arbeta med semi-virtuella team. På detta sätt kan de framgångsfaktorer vi identifierat sättas i sitt sammanhang för att effektivt skapa en process och metod för arbete med semi-virtuella team.

Vi tror även det skulle vara relevant att utöka omfånget av studien, till att även innefatta flera olika sorters organisationer. Vår studie har fokuserat på en global, komplex industriell organisation med säte i Sverige. Det vore intressant att även studera samma typ av organisationer, men som styrs från andra delar av världen.

Vi anser även vidare att det behövs mer forskning inom området hur det semi-virtuella teamet fungerar.

Referenser

- Ackoff, R. L. (1998). *A systemic view of transformational leadership*, Systemic Practice and Action Research. Volume: 11, Issue: 1, Pages: 23-36.
- Albescu, F., Pougna, I. och Paraschiv, D., (2009). *Multi-cultural Knowledge Management*. Informatica Economică, 13(4), pp. 39-50.
- Allredge, M. E. och Nilan, K. J. (2000). *3M's leadership competency model: An internally developed solution*. Human Resource Management, [Volume 39, Issue 2-3](#), pages 133–145.
- Argyris, C. (1977). *Double loop learning in organizations*. Harvard Business Review, Sep/Oct77, Vol. 55 Issue 5, p115-125.
- Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Badrinarayanan, V., och Arnett, D. B. (2008). *Effective virtual new product development teams: An integrated framework*. Journal of Business and Industrial Marketing, 23(4), 242-248.
- Bal, J. och Teo, P. K. (2001). *Implementing virtual teamworking. Part 1: A literature review of Best practice*. Logistics Information Management, 13(6), 346-352.
- Bell, B. S., och Kozlowski, S. W. J. (2002). *A typology of virtual teams: Implications for effective leadership*. Group & Organization Management, 27(1), 14-49.
- Bell, J. (2006). *Introduktion till Forskningsmetodik; Fjärde upplagan*. Lund; Studentlitteratur AB.
- Bergiel, J. B., Bergiel, E. B., och Balsmeier, P. W. (2008). *Nature of virtual teams: A summary of their advantages and disadvantages*. Management Research News, 31(2), 99-110.
- Berry, G. R. (2011). *Enhancing effectiveness on virtual teams, Understanding Why Traditional Team Skills Are Insufficient*. Journal of Business Communication, 48(2), ss. 186-206.
- Blomquist, C. och Röding, P. (2010). *Ledarskap - Personen, Reflektionen, Samtalet*. Studentlitteratur AB
- Burnes, B. (2009). *Managing Change. 5nd ed. s.l.:Persons Education Limited*.
- Bruzelius, L.H. och Skärvad, P-H. (2009). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Cascio, W. F. (2000). *Managing a virtual workplace*. Academy of Management Executive, 14(3), 81-90.
- Child, J. (2005). *Organization – contemporary principles and practice*: Blackwell publishing Ltd
- Cohen, G. S. och Gibson, B. (2003). *Virtual teams that work – creating conditions for virtual team effectiveness*. San Fransisco: Wiley & Sons, Inc.

- Cogliser, C.C., Gardner, W.L., Gavin, M.B. och Broberg, B. (2012). *Big Five Personality Factors and Leader Emergence in Virtual Teams: Relationships With Team Trustworthiness, Member Performance Contributions, and Team Performance*. *Group & Organization Management*, 37(6) pp. 752– 784.
- Daft, R.L. och Lengel, R.H. (1986). *Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design*. *Management Science*, Vol. 32, No. 5. 1986.
- Haes, S. D. och Grembergen, W. V. (2004). *IT Governance and Its Mechanisms*. *Information Systems Control Journal*, Vol. 1
- D'Eredita, M. A. and Chau, C. (2005). *Coaching from Afar: How Ubiquitous Information Technology Was Used to Develop a Successful Semi-Virtual Team*. *Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol 3, Issue 2.
- Drucker, P. F. (1985). *How to make people decisions*. *Harvard Business Review*, July/August 1985 Vol.63 Issue 4 p 22-25.
- Egidius, H. (2006). *Termllexikon i Psykologi och Psykiatri*. Lund; Studentlitteratur
- Ferdig, M. A. (2007). *Sustainability Leadership: Co-creating a Sustainable Future*. *Journal of Change Management*, March Vol.
[http://www.informaworld.com.ezproxy.ub.gu.se/smpp/title~db=all~contet713703618~tab=issueslist~branches=7 - v77](http://www.informaworld.com.ezproxy.ub.gu.se/smpp/title~db=all~contet713703618~tab=issueslist~branches=7-v77) Issue 1 p 25–35.
- Fiol, C. M. och O'Connor, E. J. (2005). *Identification in Face-to-Face, Hybrid, and Pure Virtual Teams: Untangling the Contradictions*, *Organization Science*, v.16 n.1, p.19-32, Jan. - Feb.
- Gassmann, O. och von Zedtwitz, M. (2003). *Trends and determinants of managing virtual R&D teams*. *R&D Management*, 33(3), 243-262.
- Hertel, G., Geister, S. och Konradt, U. (2005). *Managing virtual teams: A review of current empirical research*. *Human Resource Management Review*, 15, 69-95.
- Hoch, J.E. och Kozlowski, W.J. (2012). *Leading Virtual Teams: Hierarchical Leadership, Structural Supports, and Shared Team Leadership*. *Journal of Applied Psychology*, 99(3) pp. 390–403.
- Holmberg, L., Håkansson, M. och Partanen, K. (2003). *Ledarskapets betydelse vid samordnad utveckling*, Magisteruppsats, Institutionen för informatik, Göteborgs universitet.
- Hunsaker, P. L., och Hunsaker, J. S. (2008). *Virtual teams: A leader's guide*. *Team Performance Management*, 14 (1/2), 86-101.
- Jansson, E. (2005). *Working Together when Being Apart. An Analysis of Distributed Collaborative Work through ICT from an Organizational and Psychosocial Perspective*. Doctoral Thesis, Royal Institute of Technology/ Stockholm University, Department of Computer and Systems Sciences.

- Johnson, P., Hourizi, R., Carrigan, N. och Forbes, N. (2010). *A Framework to Manage the Complex Organization of Collaborating: Its Application to Autonomous Systems*. Creative Commons Attribution License. University of Bath
- Johnson, P., Heimann V., och O'Neill, K. (2001). *The "wonderland" of virtual teams*. Journal of Workplace Learning, 13(1), 24-29.
- Karp, T. och Helgø, T. I. T. (2008). *From Change Management to Change Leadership: Embracing Chaotic Change in Public Service Organizations*. Journal of Change Management Vol. 8, No. 1, 85–96, March.
- Larsen, R-P. (2003). *Teamutveckling*. Lund: Studentlitteratur
- Leenders, R. T. A. J., Engelen, J. M. L. V., och Kratzer, J. (2003). *Virtuality, communication, and new product team creativity: A social network perspective*. Journal of Engineering and Technology Management, 20(1-2), 69-92.
- Lepsinger, R. och DeRosa, D. (2010). *Virtual Team Success: A Practical Guide for Working and Leading from a Distance*. Hoboken, NJ, USA: Pfeiffer.
- Lin, C., Standing, C. och Liu, Y-C. (2008). *A model to develop effective virtual teams: Decision Support Systems*, 45 ss. 1031–1045.
- Luftman, J.N., (2004), *Managing the Information Technology Resource*: Pearson-Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey
- Lurey, J. S., och Raisinghani, M. S. (2001). *An empirical study of best practices in virtual teams*. Information and Management, 38(8), 523-544.
- Magoulas, T och Pessi, K. (1998). *Strategic IT-management*. Doctoral Thesis. Department of Informatics, Gothenburg University
- Malhotra, A., Majchrzak, A. och Rosen, B. (2007). *Leading virtual teams*. Academy of Management Perspectives, Feb2007, Vol. 21 Issue 1, p60.
- Martins, L. L., Gilson, L. L., och Maynard, M. T. (2004). *Virtual teams: What do we know and where do we go from here?* Journal of Management, 30, pp.805-835.
- Mittleton-Kelly, E. (2011). *A Complexity Theory Approach to Sustainability: A Longitudinal Study in Two London NHS Hospitals' in 'Learning Organization: An International Journal*. Vol 18. pp.45–53.
- Munro, M. C., Wheeler, B.R. (1980). *Planning, Critical Success Factors, and Managements's information requirements*, MIS Quarterly, vol. 4:4
- Nichols, F. (2006). *Change Management 101*. A Primer. Distance Consulting. Articles in Organization Development.
- Oertig, M. och Buergi, T. (2006). *The challenges of managing cross-cultural virtual project teams*. Team Performance Management, 12(1/2) ss. 23-30.

- Parrow, C. (1967). *A Framework for the Comparative Analysis of Organizations*: American Sociology Review 32, 1967, the Free Press
- Pawar, K. S., och Sharifi, S. (1997). *Physical or virtual team collocation: Does it matter?*. International Journal of Production Economics, 52(3), 283-290.
- Persson, O. (2007). *En gränslös värld – virtualiseringen av teamarbete*. I I. Thylefors, (Red.), Arbetsgrupper: från gränslösa team till slutna rum (pp. 46-63). Stockholm: Natur och Kultur.
- Piccoli, G., Powel, A., och Ives, B. (2004). *Virtual teams: Team control structure, work processes, and team effectiveness*. Information Technology & People, 17(4), 359-379.
- Prasad, K., och Akhiles, K. B. (2002). *Global virtual teams: What impacts their design and performance?* Team Performance Management, 8(5/6), 102-112.
- Purvanova, R.K. och Bono, J.E. (2009). *Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams*. The Leadership Quarterly, 20, pp. 343–357.
- Ragu-Nathan, T. S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B. S., och Tu, Q. (2008). *The consequences of technostress for end users in organizations: Conceptual development and empirical validation*. Information Systems Research, 19(4), 417-433.
- Rosen, B., Furst, S., och Blackburn, R. (2007). *Overcoming barriers to knowledge sharing in virtual teams*. Organizational Dynamics, 36(3), 259-273.
- Sheng, C., Tian, Y. och Chen, M. (2010). *Relationships among teamwork behaviour: Trust perceived team support, and team commitment*. Social behavior and personality, 38, 1297-1306
- Soest, R. V. (2010). *Team leadership in virtual teams, Working together apart*. (<http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=121725>) Hämtad från hemsida (2015-06-04).
- Steghuis, C and Proper, E. (2008). *Competencies and responsibilities of Enterprise Architects. A jack-of-all-trades?* In J.L.G. Dietz, A. Albani, and J. Barjis, editors, Advances in Enterprise Engineering I, June 2008, number 10 in LNBP, pages 93-107, Berlin, Germany, EU. Springer. ISBN-13: 9783540686439
- Svedberg, L. (2003). *Grupp-psykologi*. Om grupper, organisationer och ledarskap. Lund; Studentlitteratur
- Tannenbaum, S.I, Beard, R.L., och Salas, E. (1992). *Team Building and its influence on team effectiveness; An examination of conceptual and empirical developments*. I.K. Kelly (Eds.) Issues, Theory and Research in Industrial and Organizational Psychology. (pp. 117-153) New York; Elsevier
- Todnem, R. (2010). *Journal of Change Management: 10 Years On*. Journal of Change Management Vol. 10, No. 1, 1–3, March
- Trost, J. (2004). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur
- Tubbs, S. (2010). *Human Communication: Principles and Contexts*. New York: The McGraw-Hills Companies, Inc.

Vartiainen, M. (2007). *Distributed and mobile workplaces*. I M. Vartiainen, M. Hakonen, S. Koivisto, M. P. Nieminen, P. Mannonen, V. Ruohomäki & A. Vartola (Eds.). (2007). *Distributed and mobile work: places, people and technologies* (pp. 13-85). Helsinki:Otatieto.

Webster, J. och Wong, W. K. P. (2008). *Comparing traditional and virtual group forms: Identity, communication and trust in naturally occurring project teams*. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 41-62.

Weisband, S. (2008). *Leadership at a distance*. New York: Taylor & Francis Group, LLC

Wheelan, S. A. (2014). *Creating Effective Teams - A Guide for Members and Leaders - Fifth Edition*. Sage Publications, Inc. Paperback. ISBN: 9781483346120.

Wiedersheim-Paul, F. och Eriksson, L.T. (1991). *Att utreda, forska och rapportera*. (5 uppl.) Malmö: Liber ekonomi/Almqvist & Wiksell.

Appendix

Intervjufrågor

Ledarskap framgångsfaktorer

Vilken ledarskapsprofil krävs enligt er för att leda ett semivirtuellt team?

Väljer ni aktivt ut medlemmar för ett team baserat på deras personliga egenskaper? (Dvs inte enbart baserat på kompetens)

- Vilka personliga egenskaper är viktiga för teamets medlemmar?

Hur arbetar ledarskap med att skapa en samsyn utifrån mångfalds aspekter såsom social eller kulturell bakgrund?

Hur säkerställer ni att mål och riktlinjer delas av teamets medlemmar?

Hur skapar ledarskap en öppenhet i kommunikationen mellan de interna och de externa medlemmarna? Metoder?

Sker det ett löpande arbete med att bekräfta de externa medlemmarna och deras insatser? Hur sker arbetet idag? Vilka incitament är effektiva? Hur fungerar incitament med de lokala medlemmarna?

Kommunikations teknologier och information

Vad kan inverka på kommunikations teknologiers tillgänglighet? Är dessa tillgängliga idag för de externa medlemmarna?

Bör samtliga team medlemmar oavsett traditionell eller virtuellt placering, kommunicera med hjälp av virtuella hjälpmedel?

Hur arbetar ledarskap med att undvika förutfattade meningar som uppkommer av att lokala medlemmars kommunikation och externa medlemmars kommunikation inte har samma "rikhet"?

Har den externa kommunikations teknologin någon särskild utformning för att hantera så att otydligheter eller tvetydigheter undviks?

Team och framgångsfaktorer

Finns det särskilda kompetenser som behövs för att hantera otydligheter eller osäkerheter i informationen från de externa medlemmarna? För de lokala medlemmarna? För ledarskap?

Anser ni att det är viktigt att det semivirtuella teamets medlemmar har en diversifierad bakgrund? Jobbar ni aktivt för att få en väl balanserad sammansättning bland teamets medlemmar? Hur ser ni på utveckling av medlemmarnas kompetenser?

På vilket sätt skapar ni ett ömsesidigt förtroende mellan teamets medlemmar?

Hur säkerställs att teamet förstår och aktivt jobbar med gemensamma processer?

Hur ser ni på team medlemmarnas tolerans för förändring? Är det en viktig egenskap?

Hur viktigt anser ni det är att teamets medlemmar vid något tillfälle träffas fysiskt? Vad anser ni i såfall vara ett viktigt fokus när teamet träffas? T ex beskriva kultur, olikheter, vad som är accepterat att göra etc.

Koppling mellan intervjufrågor och teori

1	Vilka kompetenser på teamets ledare krävs enligt er för att leda ett semivirtuellt team?	Soest (2010). Webster och Wong (2008). Alldredge och Nilan (2000)
2	Väljer teamets ledare aktivt ut medlemmar för ett team baserat på deras personliga egenskaper? Om ja; Vilka personliga egenskaper är då viktiga för teamets medlemmar?	Steghuis och Proper (2008), Malhotra, Majchrzak och Rosen (2007). Webster och Wong (2008)
3	Hur arbetar teamets ledare med att skapa en samsyn utifrån mångfalds aspekter såsom social- eller kulturell bakgrund?	Webster och Wong (2008), D'Eredita och Chau (2005), Fiol och O'Connor (2005), Malhotra, Majchrzak och Rosen (2007)
4	Hur säkerställer teamets operativa ledarskap att mål och riktlinjer delas av teamets medlemmar?	Webster och Wong (2008), D'Eredita och Chau (2005), Fiol och O'Connor (2005), Malhotra, Majchrzak och Rosen (2007)

5	Hur skapar teamets ledare en öppenhet i kommunikationen mellan de lokala och de virtuella medlemmarna? Används någon specifik metod för ändamålet? I så fall, vad kallas den? Vilket ursprung har metoden?	Webster och Wong (2008), D'Eredita och Chau (2005), Fiol och O'Connor (2005)
6	Hur arbetar det teamets ledare löpande med att bekräfta de virtuella medlemmarna och deras insatser? Vilka incitament är effektiva? Hur fungerar incitament med de lokala medlemmarna?	Webster och Wong (2008), Fiol och O'Connor (2005), Malhotra, Majchrzak och Rosen (2007)
7	Vilka aspekter på IT stöd har påverkan på det virtuella samarbete?	Webster och Wong (2008), D'Eredita och Chau (2005), Fiol och O'Connor (2005), Vartianen (2007), Lin (2008),
8	Hur bör medlemmarna i ett team, oavsett lokal eller virtuellt placering, kommunicera? Vilka former fungerar bäst?	Fiol och O'Connor (2005), D'Eredita och Chau (2005)
9	Hur arbetar det teamets ledare med att undvika förutfattade meningar som uppkommer av att lokala- och virtuella medlemmars kommunikation inte har samma rika innehåll?	Webster och Wong (2008), Fiol och O'Connor (2005)
10	På vilket sätt kan otydligheter och tvetydigheter vid kommunikation mellan team undvikas genom utformning av ICT? På vilket sätt kan standardisering bidra till att tvetydigheter undviks?	Webster och Wong (2008), D'Eredita och Chau (2005), Fiol och O'Connor (2005)
11	Finns det särskilda kompetenser som behövs för att hantera otydligheter eller osäkerheter i informationen från de virtuella medlemmarna? För de lokala medlemmarna? För det teamets ledare?	Steghuis och Proper (2008), Alldredge och Nilan (2000)

12	Anser ni att det är viktigt att det semivirtuella teamets medlemmar har en diversifierad bakgrund? Jobbar ni aktivt för att få en väl balanserad sammansättning bland teamets medlemmar? Hur ser ni på utveckling av medlemmarnas kompetenser?	Bell och Kozlowski (2002), Purvanova och Bono (2009). D'Eredita och Chau (2005), Ferdig (2007)
13	På vilket sätt skapar ni ett ömsesidigt förtroende mellan teamets medlemmar?	D'Eredita och Chau (2005) , Fiol och O'Connor (2005)
14	Hur säkerställs att teamet förstår och aktivt arbetar med gemensamma processer och gemensam nomenklatur? Hur hanterar ni agilitet i standardiseringen?	Webster och Wong (2008), D'Eredita och Chau (2005) , Fiol och O'Connor (2005)
15	Hur ser ni på teammedlemmarnas förändringsberedskap? Vilken nytta skapar förändringsberedskapen för medlemmarna i teamet?	Webster och Wong (2008), Fiol och O'Connor (2005)
16	Ni att det är viktigt att samtliga teamets medlemmar (både lokala- och virtuella) vid något tillfälle träffas fysiskt? Vad anser ni i såfall vara ett viktigt fokus när teamet träffas? T ex beskriva kultur, olikheter, vad som är accepterat att göra etc. Finns anledning att undvika lokala möten?	D'Eredita och Chau (2005), Fiol och O'Connor (2005)

Teoretiskt underlag till våra framgångsfaktorer

SAMVERKAN	
<i>Framgångsfaktorer för ledarskap - Malhotra, Majchrzak och Rosen (2007)</i>	Teamets ledare skall skapa en samsyn i teamet där samtliga ser fördelarna med mångfalden i teamet och att denna förstås och uppskattas.
<i>Identifierade framgångsfaktorer kapitel 3.1</i>	Diversifiering och mångfald; Innovativa idéer samt synergieffekter kan uppstå då teamets medlemmar har olika bakgrund och kan vara baserade på olika fysiska placeringar

<i>Framgångsfaktorer för Team (Cohen & Gibson, 2003)</i>	Rätt förmåga, kompetenser samt utbildningsbakgrund för teamets medlemmar
<i>Identifierade framgångsfaktorer kapitel 3.1</i>	Rätt förmåga, kompetens samt utbildning
<i>Identifierade framgångsfaktorer kapitel 3.1</i>	Ömsesidigt förtroende av teamets medlemmar
<i>Identifierade framgångsfaktorer kapitel 3.1</i>	Låg personalomsättning inom teamet
TEAM MANAGEMENT	
<i>Framgångsfaktorer för ledarskap - Malhotra, Majchrzak och Rosen (2007)</i>	Teamets ledare skall managera det virtuella arbetet och dess möten.
<i>Framgångsfaktorer för Team (Cohen & Gibson, 2003)</i>	Tydliga riktlinjer och mål
<i>Identifierade framgångsfaktorer kapitel 3.1</i>	Tydliga riktlinjer och mål
<i>Framgångsfaktorer för Team (Cohen & Gibson, 2003)</i>	Ett starkt ledarskap
<i>Framgångsfaktorer för ledarskap - Malhotra, Majchrzak och Rosen (2007)</i>	Teamets ledare skall se till att teamets medlemmar skall synliggöras.
<i>Framgångsfaktorer för ledarskap - Malhotra, Majchrzak och Rosen (2007)</i>	Teamets ledare skall tillse att medlemmarna i teamet vinner fördelar på att delta i teamet.
<i>Framgångsfaktorer för Team (Cohen & Gibson, 2003)</i>	Passande och tydlig belöning av prestationer
<i>Identifierade framgångsfaktorer kapitel 3.1</i>	Skapa strävan efter att förbättra teamets prestation
<i>Identifierade framgångsfaktorer kapitel 3.1</i>	Passande och tydlig belöning, erkännande
<i>Framgångsfaktorer för Team (Cohen & Gibson, 2003)</i>	Etablerade processer och normer
<i>Identifierade framgångsfaktorer kapitel 3.1</i>	Etablerade processer och normer
<i>Framgångsfaktorer för ledarskap - Malhotra, Majchrzak och Rosen (2007)</i>	Teamets ledare skall monitorera teamets framgångar med stöd av tillgänglig teknologi.
KOMMUNIKATION	
<i>Framgångsfaktorer för ledarskap - Malhotra, Majchrzak och Rosen (2007)</i>	Teamets ledare måste skapa en god teknologisk kommunikation som hjälper till att bygga upp ett förtroende för teamet.
<i>Identifierade framgångsfaktorer kapitel 3.1</i>	Konformitet inom teamet, dvs att all möts på lika villkor (t ex i ett möte sitter alla med virtuella

	kommunikationsredskap) - undvika skapande av undergrupper.
<i>Identifierade framgångsfaktorer kapitel 3.1</i>	God kommunikation; Kommunikationen är ofta mer tydlig och rak, vilket leder till mindre missförstånd. Även konflikter kan enklare filtreras bort när medlemmarna inte ses fysiskt utan istället kommunicerar virtuellt. Kulturella skillnader och virtuell kommunikation innebär ofta att teamets medlemmar är mindre benägna att använda politiska påtryckningar samt missbruk av sin ställning.
<i>Framgångsfaktorer för Team (Cohen & Gibson, 2003)</i>	Miljömässiga förutsättningar för interaktion, "ansikte-mot-ansikte"
<i>Identifierade framgångsfaktorer kapitel 3.1</i>	Utnyttjandet av virtuella tekniska lösningar
<i>Framgångsfaktorer för Team (Cohen & Gibson, 2003)</i>	Utnyttjandet av virtuella tekniska lösningar