



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Institutionen för psykologi  
*Kandidatuppsats*

**UTMANINGAR OCH STRATEGIER I ETT VIRTUELLT  
TEAMS GRUPPDYNAMIK**

**CHALLENGES AND STRATEGIES IN THE GROUP  
DYNAMICS OF A VIRTUAL TEAM**

**Kristoffer Szilagy**

Kandidatuppsats VT 23

Handledare: Robert Holmberg  
Examinator: Magnus Lindén

## **Abstract**

The study investigated how a case study through method triangulation can contribute to a nuanced and detailed understanding of what challenges and strategies can be experienced in the development of group dynamics in a virtual team. With a theoretical basis in Tuckman phases of group development, Systems centered theory and An integrated model of group development, the team's attachment to the different phases of the models was investigated. With the help of previous research, the identified challenges and strategies were analyzed. The result presents the challenges experienced by the team and the strategies used, further a discussion is conducted on whether these can be explained by the degree of attachment to the phases in the different group development models.

The study's contribution directs criticism of the group development models' lack of consideration for contextual factors, which in virtual teams often are constant change, and that organizations and teams need to create conditions in the form of stability in the group composition in order for a team to be able to develop to become productive. The presented practical implications indicate that teams should try to create conditions for developing group dynamics by not constantly changing group composition. If this is not possible, recruiting senior members is likely to be beneficial. The use of method triangulation helped create the sought-after understanding about virtual teams and is suggested to be used in future research to further nuance the complexity of virtual team group dynamics development.

**Keywords:** Group dynamics, virtual teams, group development

## **Sammanfattning**

I studien undersöktes hur en fallstudie genom metodtriangulering kan bidra till en nyanserad och detaljerad förståelse för vilka utmaningar och strategier som kan upplevas i utvecklingen av gruppdynamik i ett virtuellt team som bestod av 11 medlemmar. Med en teoretisk grund i Tuckman Phases of Group Development, Systems Centered Theory och An Integrated Model of Group Development undersöktes teamets koppling till modellernas olika faser för att sedan, med hjälp av tidigare forskning, analysera tidigare identifierade utmaningar och strategier.

Resultatet presenterar av teamet upplevda utmaningar och använda strategier, vidare förs en diskussion om huruvida dessa kan förklaras av hur stark koppling teamet har till de olika faserna. Studiens bidrag riktar kritik av grupputvecklingsmodellernas avsaknad av hänsyn till kontextuella faktorer som i virtuella team ofta är i ständig förändring samt att organisationer och team behöver skapa förutsättningar i form av stabilitet i grupp sammansättningen för att ett team ska kunna utvecklas till att bli produktiva. De praktiska implikationerna som presenteras indikerar att team bör försöka skapa förutsättningar för att utveckla gruppdynamiken genom att inte ständigt ändra grupp sammansättningen. Om det inte är möjligt är det sannolikt att rekrytering av seniora medlemmar är mer fördelaktigt.

Användningen av metodtriangulering bidrog till att skapa den eftersträvade förståelsen om virtuella team och föreslås att användas i framtida forskning för att ytterligare nyansera komplexiteten i virtuella teams gruppdynamikutveckling.

Nyckelord: Gruppdynamik, virtuella team, grupputveckling

## **Tack!**

Vill passa på att tacka min eminenta handledare som bistått med värdefull feedback och agerat värdefull bollplank i det annars ensamma arbetet med att genomföra denna studie. Vill också rikta ett stort tack till teamet som genom att delta bidrog till att studien kunde genomföras.

## **Utmaningar och strategier i ett virtuellt teams gruppdynamik**

Platt struktur, självstyrande team och distansarbete är inte längre visioner eller nymodiga trender inom dagens organisationer utan förekommer mer som regel än undantag, men så har det inte alltid varit. När globaliseringen var i sin linda under 60-talet var normen för organisationsstruktur fortfarande att all makt och beslutsfattande skedde i de högsta leden av chefer. Toppcheferna gav direktiv och anställda inom de operativa delarna av organisationen hade som enda uppgift att göra som de blir tillsagda, däremellan fanns det ett antal lager av mellanchefer (Drucker, 1988). Men globaliseringens framfart ställde nya krav på hur organisationer behövde agera för att behålla och skapa nya konkurrensfördelar, det insågs hur ineffektiv den hierarkiska organisationsstrukturen var. Drucker (1988) beskrev den nya organisationen som informationsbaserad och att det började experimenteras med att överlåta en del av beslutsfattandet och makten den medför sig till specialiserade enheter - teamet var fött.

Allt eftersom utvecklingen av teknologin framskred utvecklades även teamen mot hur de ser ut och fungerar idag. Strax efter att internet slagit igenom, under början av 00-talet beskrev Gassmann och Zedtwitz (2003) att en av de främsta trenderna inom organisationer är användning av virtuella team. Organisationer började inse värdet av att snabbt kunna anpassa sig till marknadens efterfrågan och att användningen av virtuella team kan förse organisationen med den flexibiliteten (Ahmed et al., 2009). Virtuella team möjliggjorde för organisationer att snabbt sätta samman specialiserade enheter utan att behöva beakta geografiska begränsningar, specialistkompetenser från hela världen blev tillgängliga. Trenden med att arbeta på distans har sedan dess fortsatt. Enligt Internetstiftelsens (Internetstiftelsen, 2022) rapport hade 75% av de tillfrågade tjänstemännen i Sverige arbetat på distans senaste året, 21% angav att de helt och hållet arbetar på distans. Även om fördelarna med virtuella team är många så finns det även utmaningar. När konceptet virtuella team började användas antog organisationer att det inte fanns några större skillnader i jämförelse med fysiska team och att ledarskapet inte behövde anpassas (Avolio et al., 2000 refererad i Mayer et al., 2023). Uppfattningen har sedan dess ändrats, Jiménez et al. (2017) beskrev att en av de största utmaningarna för virtuella team, jämfört med fysiska, är gruppdynamiken, att hantera utmaningarna med att skapa en bra gruppdynamik anses vara kritiskt för att uppnå effektivitet och produktivitet.

## **Tidigare forskning**

Ända sedan början av användningen av virtuella team under 90-talet har ett flertal forskare undersökt hur dessa team fungerar och vad som bör tas i beaktande för att maximera produktivitet och effektivitet. Gruppdynamiken i virtuella team är en avgörande komponent för hur väl ett team presterar. Samarbete/kommunikation, rollfördelning/sammansättning samt tillit och relationer är centrala områden som påverkar förutsättningarna för att utveckla gruppdynamiken (Bell & Kozlowski, 2002; Henttonen & Blomqvist, 2005; Hertel et al., 2005; Mayer et al., 2023).

### ***Samarbete och kommunikation***

Samarbetet i virtuella team skiljer sig från fysiska team, då medlemmarna är geografiskt utspridda behöver de använda sig av digitala verktyg för att kommunicera och samarbeta. Definitionen av samarbete i denna studie är hur effektivt medlemmarna tillsammans, med hjälp av verktyg, kan utföra en uppgift (Hertel et al., 2005). Under slutet av 90-talet och början av 00-talet konstaterades det att kommunikation och samarbete var kritiska komponenter för att skapa effektiva team. Då teknologin var långt ifrån lika utvecklad som idag var det naturligt att forskningen till stor del handlade om att möjliggöra kommunikation mellan medlemmar som satt på olika geografiska platser. Jarvenpaa och Leidner (1999) beskrev att kommunikationen bör vara snabb, rik och frekvent för att skapa effektivitet och tillit i ett team. Den vanligaste typen av kommunikation vid denna tidpunkt var e-post och chatkommunikation, videokonferens var inte vedertaget än men efterfrågades. Allt eftersom utvecklingen av teknologin identifierades även nya behov i teamen. Enligt Munkvold och Zigurs (2007) är en av de viktigaste stödjande faktorerna för att skapa produktivitet i virtuella team att det finns kommunikationsnormer - hur medlemmarna ska använda tillgänglig teknologi. Under denna tid var teknologin betydligt mer begränsad och långt ifrån så avancerad som den blivit på senare år. I dagens virtuella team pratas det istället om det virtuella landskapet som består av en hel uppsättning av verktyg som stödjer många fler typer av uppgifter, till exempel planering, strukturering och kunskapsdelning. Men även om det finns flera olika typer av verktyg anpassade för specifika ändamål, är det svårt att replikera ett fysiskt kontor virtuellt. Gassmann och Zedtwitz (2003) poängterade i sin studie om innovationsprocesser innebörden av förtroendeingivande relationer och menade att de bästa idéerna föds och revideras bäst under informella samtal. Till exempel vid ett informellt möte vid kaffemaskinen eller ett spontant samtal med en kollega man känner tillit till. Denna

typ av kommunikation är svår att replikera för team som arbetar virtuellt. Även Bendz et al. (2020) beskrev utmaningar med att arbeta på distans, i studien undersöks hur team som tvingades till distansarbete under Covid-19 påverkades. Studien konkluderar att även om all nödvändig teknologi finns tillgänglig så påverkas kommunikationen, samarbetet och kunskapsdelningen negativt då spontana ad-hoc-samtal inte uppstår lika enkelt utan en delad fysisk närvaro. Virtuella team kanske aldrig kommer att kunna replikera fysiska teams samarbetsförmåga och kunskapsdelning med spontana samtal utan får försöka göra det bästa av situationen. Enligt Walsh (2019) var en nyckelfaktorerna för att göra det att anpassa teknologin till teamets behov i ett försök att ge de bästa möjliga förutsättningarna för teamet. Sammanfattningsvis så kan ny teknologi och digitala verktyg visserligen underlätta virtuella teams samarbete och kommunikation men den fysiska distansen mellan medlemmarna är troligtvis fortfarande en utmanande faktor.

### ***Sammansättning och rollfördelning***

I ett team som förväntas samarbeta och producera tillsammans bör därmed sammansättningen av medlemmarna spela en avgörande roll för hur väl teamet presterar. I strävan mot teamets mål kan medlemmar ta på sig roller som behövs för att driva arbetet framåt (Bell & Kozlowski, 2002). Dessa roller kan vara formella, som till exempel titeln som de är anställda som, men även informella roller som växer fram under arbetets gång, till exempel facilitator. Nedan följer ett urval av vad forskningen kommit fram till gällande sammansättning och rollfördelning i team.

Jehn et al. (1999) konstaterade att en av de viktigaste faktorerna för att skapa effektiva team är att det råder konsensus mellan medlemmarna om vad teamets mål är. Samtidigt gynnar det teamets effektivitet att ha medlemmar med hög grad av informationsmångfald, det vill säga blandade kunskaper. Även Munkvold och Zigurs (2007) behandlade en liknande aspekt - erfarenhet. Studien beskriver stödjande och begränsande faktorer som påverkar produktiviteten hos virtuella team och kom fram till att erfarenhet i vissa fall kan vara stödjande ifall de olika kunskaperna kompletterar varandra men kan istället leda till konflikter ifall uppfattningen är delad om till exempel hur en uppgift ska lösas på bästa sätt. Bell och Kozlowski (2002) fokuserade mer på ledarskapet och kom fram till att en väl genomförd sammansättning i ett team skapar förutsättningar för ett effektivt ledarskap. Även Hinds och Mortensen (2005) höll med om betydelsen av sammansättningen och belyser att virtuella team är extra utsatta för att konflikter eskalerar och blir svåra att lösa. Ett väl

sammansatt team kunde enligt Hinds och Mortensen (2005) minimera antalet konflikter och därmed öka samarbetsförmågan. Ett team är sällan helt homogent uppgiftsmässigt utan medlemmarna har oftast olika uppgifter och tar också på sig olika roller, formella eller informella. Att medlemmar i team tar på sig olika roller är en naturlig del av ett teams utveckling, i Tuckmans (1965) modell Tuckman phases of group development (TPGD) ingår rolltagandet i den tredje fasen norming. Driskell et al. (2018) beskrev att roller i team är viktiga då de representerar beteendemönster som är relaterade till hur medlemmarna tar sig an teamets övergripande mål. Anderson et al. (2007) var enig i att det finns behov för tydliga roller i virtuella team. En utmaning som beskrevs var att underlätta för samtliga medlemmar att komma till tals, speciellt under möten då det visat sig att medlemmar med högre status har benägenhet att ta för mycket plats. Ett förslag som presenterades var att någon tar rollen som facilitator som underlättar att alla ska kunna komma till tals. Även Malhotra et al. (2007) argumenterade för behovet av tydliga roller i teamet, speciellt en ledare som kan skapa en psykologiskt trygg kultur i teamet. Rollen som ledare i team har under senare år utvecklats. Likt hur beslutsfattandet inom organisationer under 60-talet delegerades från hierarkiska strukturer till team som var mer eller mindre självstyrande så har det under senare år börjat bli vanligare att delegera ledarskapet inom det virtuella teamet (Mayer et al., 2023). Studien visade att det delade ledarskapet bidrar till en förbättrad samarbetsmiljö och ökad produktivitet. En möjlig förklaring som presenterades var att medlemmarna känner mer ansvar och delaktighet i teamet och dess mål.

Sammanfattningsvis verkar forskningen inom området som består av tvärsnittsstudier (Mayer et al. 2023), experimentstudier med simuleringar av virtuella miljöer (Anderson et al., 2007) och fallstudier (Malhotra et al., 2007) peka på att sammansättningen i ett team kommer att påverka samarbetet, effektiviteten och produktiviteten. Det argumenteras också samstämmigt för behovet av roller i strävan mot ett välfungerande team. Huruvida formella rollerna behöver vara råder det delade meningar om, bland annat genom att den allmänt vedertagna rollen som formell ledare utmanas av möjligheten att dela rollen över hela teamet.

### ***Tillit och relationer***

Det är inte bara kunskapsdelningen och innovationsförmågan som påverkas negativt av avsaknaden av spontana möten och samtal, det blir även svårare att bygga tillit



och sociala relationer mellan det virtuella teamets medlemmar. Henttonen och Blomqvist (2005) belyste innebörden av tillit och personliga sociala relationer har för att öka samarbetet och minska konflikter i virtuella team. Den främsta konsekvensen om det råder misstro i teamet är att medlemmarna är mindre benägna att samarbeta och bidra till arbetet mot teamets mål vilket naturligtvis påverkar teamets produktivitet negativt. Henttonen och Blomqvist (2005) argumenterade för att grundtillit byggs genom fysiska möten två medlemmar emellan och påpekar att det kan bli svårt att replikera det i en virtuell miljö. Munkvold och Zigurs (2007) höll med och beskrev tillit som en av de mest kritiskt stödjande faktorerna till samarbete och produktivitet i virtuella team. Malhotra et al. (2007) poängterade att virtuella team är extra sårbara för misstro vilket riskerar att barriärer skapas mot att bygga de förtroendeingivande relationer som krävs för att kunna främja kunskapsspridning. Det verkar råda konsensus över att avsaknaden av fysiska möten i virtuella team är en av de mest begränsande faktorerna till att bygga relationer och tillit. Robert et al. (2018) argumenterade för att användningen av en kombination av teknik, kommunikation och sociala färdigheter är det bästa för att bygga relationer vilket bekräftas av Walsh (2019) teori om att anpassa teknologin efter teamets behov. Malhotra et al. (2007) föreslog att ett sätt att skapa förtroendeingivande relationer är att möjliggöra för medlemmarna att arbeta i par med en uppgift, ett annat alternativ är att ge samtliga medlemmar möjlighet att göra sin röst hörd under möten. Breuer et al. (2016) konstaterade i sin metaanalys om tillit i virtuella team att det råder konsensus bland forskare att det finns en positiv korrelation mellan tillit och effektivitet, speciellt i virtuella team. Samtidigt konstaterades att behovet av tillit kan minskas och till viss del ersättas genom grundlig dokumentation av arbete och processer.

Sammanfattningsvis verkar forskningen entydigt peka på att tillit och byggandet av sociala relationer är kritiska faktorer för att skapa effektivitet och samarbete inom virtuella team. Men trots att vägen dit är mer omständlig än för fysiska team så finns flera tillgängliga förslag på strategier som till exempel att arbeta i par och att dokumentera arbete noggrant.

## **Teoretisk referensram**

### ***Tuckman phases of group development (TPGD)***

TPGD utvecklades av Tuckman (1965) efter analys av 50 publicerade artiklar inom området (Miller, 2003). Bonebright (2010) beskrev modellen som ett kraftfullt verktyg för att

beskriva hur individer samarbetar och hjälper gruppmedlemmar och konsulter att förstå vad som sker i grupputvecklingsprocessen. Målet med modellen var att den skulle fungera som ett konceptuellt och integrerande verktyg för analys på gruppnivå. Modellen fokuserar på två områden inom grupputveckling: interpersonella relationer och uppgiftsaktivitet. Modellen och faserna presenteras på originalspråket engelska då namnen är vedertagna, de beskriver följande fyra faser som en grupp går igenom för att uppnå effektivitet och produktivitet:

**Forming.** I den första fasen orienterar sig gruppens medlemmar genom att testa sig fram. Testningen sker både på relationer mellan medlemmarna och på uppgifter som gruppen ska genomföra. Samtidigt som gruppens beroenden konstateras bildas även grundregler.

**Storming.** Denna fas kännetecknas av att medlemmarna känner behov av trygghet och det bildas motstånd mot att utforska nya okända relationer. Medlemmarna är obenägna att anpassa sig utanför sin bekvämlighet och det är vanligt med polariseringar och konflikter i de interpersonella relationerna.

**Norming.** När motstånden har hanterats utvecklas sammanhållning i gruppen. Medlemmarna börjar våga uttrycka sina känslor, tar på sig roller och accepterar varandra. Samtidigt skapas normer för hur individerna ska bete sig och uttrycka sig inom gruppen och harmoni infinner sig.

**Performing.** De tidigare påtagna rollerna utvecklas till att bli funktionella och anpassar sig efter gruppens uppgifter. Gruppen blir ett verktyg för att lösa problem och istället för att göra motstånd mot strukturer fungerar istället strukturerna som hjälpmedel för gruppens prestation (Tuckman, 1965).

Men även om modellen är ofta refererad och tillämpad så har det riktats kritik mot den. Moger och Rickards (2000) påpekade att modellen inte beaktar hur gruppen utvecklas över tid, att det saknas beskrivning om hur grupputvecklingen påverkar kreativitet under problemlösning och att den inte behandlar hur misslyckande eller enastående framsteg påverkar gruppen. Modellen kritiseras även för att urvalet som användes när modellen skapades var överrepresenterad av terapigrupper (Bonebright, 2010).

### ***Systems centered theory (SCT)***

SCT är en modell utvecklad av Agazarian (1997, refererat i Agazarian, 1999) som har utgångspunkt i Theory of Living Human Systems. Modellen består av ett ramverk av gruppens utvecklingsfaser som beskrivs av kännetecknande drivande- och motståndskrafter för varje fas. Modellen innefattar även olika metoder som kan användas för att hjälpa gruppen

utvecklas mot nästa fas. Även om modellen har vissa likheter med TPGD så finns skillnader varav den mest framträdande är att SCT lägger extra stort fokus på gruppens kontext (Agazarian & Gant, 2007).

**Auktoritetsfas.** Kännetecknas av undvikande, konflikter och beroenden till olika strukturer och hierarkier. Fasen delas upp i följande subfaser:

**Flykt subfas.** Normen i denna fas är undvikande, tvetydighet och överflöd av förklaringar. Kommunikationen mellan medlemmarna är vag, lösa antaganden görs och meningsskiljaktigheter förminskas. Konsekvensen av dessa beteenden är att det blir svårt att fatta beslut. För att ha möjlighet att komma till nästa fas behöver kommunikationen ändras, från vag till specifik.

**Konflikt subfas.** Meningsskiljaktigheter uppmärksammas i denna fas och leder till att medlemmarna upplever frustration som kan resultera i argument och konflikter. Det är vanligt förekommande med "ja, men"-argument som ger ett sken av att medlemmen håller med föregående talare men motsäger istället åsikten eller förslaget. Möten drar ofta över på tiden och gruppen misslyckas med att komma överens, ofta får en medlem syndabock-rollen för misslyckandet.

**Rollåsnings subfas.** Som en konsekvens av den upplevda frustrationen i fight-fasen är det vanligt att medlemmar hamnar i repetitiva, stereotypiska personliga roller med varandra, dessa kallas "rollåsnings". Exempel på dessa roller kan vara att en medlem anser sig kunna bättre och har "över-rollen" medan en annan medlem ber om ursäkt och ifrågasätter sitt värde genom att ta "under-rollen". Detta påverkar maktstrukturen negativt och hindrar gruppen från att utvecklas.

**Ledarberoende Subfas.** När gruppen kommit över utmaningarna med den förra fasen är det vanligt att ledaren av gruppen angrips och ges syndabock-rollen. Det kan ske genom att en kris eskalerar eller att en medlem konfronterar ledaren i ett försök att utmana.

**Samarbetsfas.** När utmaningarna med auktoritetsfasen är hanterade kan gruppen börja samarbeta effektivare. I denna fas värdesätter medlemmarna relationer med varandra vilket kan leda till konsekvenser för gruppen. När medlemmar fokuserar på att bygga relationer och börjar tycka om varandra kan det vara svårt att bibehålla fokus på gruppens uppgifter. Det kan vara svårt för medlemmar att säga emot sin nyfunna vän och därmed riskera vänskapen, istället sätts teamets mål åt sidan.

**Produktivitetsfas.** I den sista fasen lär sig medlemmarna att se innebörden av de tidigare hanterade utmaningarna och hitta sina funktionella roller som driver arbetet mot gruppens mål. Medlemmarna börjar också se de övergripande målen för gruppen och låter inte detaljer störa arbetet mot dessa mål (Agazarian, 1997, refererat i Agazarian, 1999).

SCT är inte bara en teori för gruppens utveckling utan erbjuder också olika metoder som hjälper medlemmarna utvecklas över faserna för att bilda en effektiv och kreativ arbetsgrupp. Enligt O'Neill et al. (2013) visade sig att grupper som var tränade enligt SCT blev mer produktiva, kreativa och hade bättre samarbetsförmåga. Att använda de beskrivna faserna i SCT bör därför vara ett komplement till TPGD som enligt Moger och Rickards (2000) inte tog hänsyn till kreativitet men också för att ge en ytterligare aspekt över hur olika faser i grupputveckling kan se ut. Det har visat sig att grupper som använder sig av SCT skapat upplever färre konflikter och ökad produktivitet (Agazarian & Gant, 2007).

### ***An integrated model of group development (IMGD)***

IMGD är en modell som presenterades av Wheelan (1994) som är lik TPGD på flera sätt, bland annat förespråkar båda att grupper går igenom flera faser, att konflikter är en naturlig del av grupputvecklingen och att struktur och tillit är viktiga aspekter för att en grupp ska prestera. Men det finns skillnader modellerna emellan. TPGD är mer generell och kan tillämpas på alla typer av grupper medan IMGD har ett starkare fokus på team och arbetsgrupper. Modellen har stöd i flera valideringsstudier (Hochberger & Wheelan 1996).

**Beroende och inkludering.** Fasen är den första i IMGD och karaktäriseras av att medlemmarna känner stor grad av osäkerhet och är beroende av ledaren i gruppen som en typ av trygghet. Det råder avsaknad av relationer och tillit men medlemmarna försöker klargöra vad för strukturer, regler och roller som finns. Produktiviteten är minimal då arbete kan leda till kontroverser och konflikter undviks det i största möjliga mån.

**Motstånd och konflikt.** Medlemmarna börjar känna frustration av beroendet till ledare och försöker etablera roller och normer om hur gruppen ska fungera. Subgrupper med liknande värderingar skapas och konflikter kan utbryta mellan dem emellan. Att konflikter uppstår är nödvändigt för att skapa ett effektivt samarbete inom gruppen. Genom att våga uttrycka meningsskiljaktigheter byggs även tilliten och är ett kriterium för att känna trygghet.

**Tillit och struktur.** Efter att ha gått igenom förra fasen med konflikter känner gruppen högre grad av trygghet och tillit till varandra. Gruppens mål, struktur, roller och fördelning av uppgifter kan nu förhandlas samtidigt som normer och regler etableras. Relationer växer fram

och istället för att rollfördelningen grundas i makt och status kan den istället utgå från kompetens och talang.

**Produktivitet.** Först när gruppen gått igenom de tidigare faserna kan arbetet bli produktivt och effektivt. Det är viktigt att medlemmarna kan kommunicera fritt utan att känna rädsla för negativa konsekvenser när åsikter uttalas för att gruppen inte ska gå miste om viktig information (Wheelan, 1994).

### **Problemdiskussion**

Den hierarkiska organisationsstrukturen som Drucker (1988) beskrev som ineffektiv har under de senaste åren allt oftare blivit ersatt eller kompletterad med team. Användningen av team inom organisationer kan bidra med att skapa konkurrensfördelar genom att utnyttja den kunskap som finns inom organisationen effektivisera arbetet. Kunskapen om team har utvecklats, befintlig litteratur pekar på att en av de viktigaste aspekterna att ta hänsyn till för att maximera prestationen i ett team är gruppdynamiken (Bell & Kozlowski, 2002; Hertel et al., 2005; Mayer et al., 2023). Det går även att konstatera att samarbete/kommunikation, rollfördelning/sammansättning och tillit/relationer är centrala områden som påverkar gruppdynamiken i virtuella team.

Sedan introduktionen av virtuella team har stora teknologiska framsteg gjorts likaså har även synen om vad som krävs för att förbättra gruppdynamiken utvecklats. Under de senaste åren har användningen av virtuella team ökat markant, bland annat på grund av att Covid gjorde det omöjligt att fysiskt samlas (Internetstiftelsen, 2022). Befintlig forskning har ofta, genom kvantitativa metoder, fokuserat på enskilda aspekter av gruppdynamikens påverkande faktorer. Enligt TPGD, SCT och IMGD genomgår team flera faser under grupputvecklingsprocessen. Varje fas ställer teamen inför olika utmaningar som behöver hanteras med olika strategier. Att tidigare studier kommit fram till att olika faktorer är de mest kritiska kan bero på att de undersökta grupperna befunnit sig i olika faser i grupputvecklingsprocessen. Det saknas kunskap om hur moderna virtuella team hanterar utmaningarna de ställs inför med beaktande av vilken grupputvecklingsfas de befinner sig i. En fallstudie om gruppdynamiken i ett sådant teams specifika kontext skulle kunna bidra till denna förståelse.

Syftet med denna studie är att undersöka hur en fallstudiedesign med metodtriangulering kan bidra till en nyanserad och detaljerad förståelse om hur ett virtuellt team hanterar de utmaningarna de ställs inför med beaktande av vilken fas de tillhör i

grupputvecklingsprocessen. Därför kommer jag att samla in data från ett utvalt virtuellt team genom enkäter, intervjuer och observationer för att sedan analysera det som ett fall som enligt Lundh och Nilsson (2018) kan vara lämpligt för teoriutveckling. Enkätsvaren kommer med hjälp av grupputvecklingsmodellerna ge en indikation av vilken fastillhörighet teamet har. Observationerna syftar till att ge en bild av hur kommunikationen och samarbetet fungerar. Intervjuerna kommer att komplettera denna bild genom att ge konkreta exempel på rådande gruppdynamik och hur upplevda utmaningar hanteras. Resultatet kommer potentiellt kunna bidra med insikter om hur virtuella team kan behöva anpassa sina strategier i förhållande till vilken grupputvecklingsfas de tillhör som sedan kan testas på andra team.

- Vilka utmaningar upplever teamet i det virtuella arbetet?
- Vilka strategier och verktyg använder det virtuella teamet för att hantera utmaningarna?

## **Metod**

### **Deltagare**

Urvalet inleddes med att jag skrev en annons som jag publicerade på LinkedIn med en beskrivning om vad undersökningen skulle handla om och att man vid intresse kunde ta kontakt. Det var tre team som visade intresse och efter att ha samlat in information om dem valde jag det mest lämpade. Teamet jag valde var det enda av de tre som helt arbetade virtuellt och dessutom var geografiskt spridda över flera länder. Urvalet blev därmed med ett bekvämlighetsurval och motiverades vara bra nog då varken syftet eller forskningsfrågorna specificerade fler egenskaper än att teamet ska vara virtuellt.

Det undersökta teamet arbetade på en organisation med kontor i södra Sverige som är verksam inom turismbranschen. Teamets övergripande uppgift är att utveckla det digitala verktyg där organisationen gör sitt erbjudande tillgängligt för kunder. Teamet grundades för fyra år sedan och bestod då endast av ett fåtal medlemmar, det rekryterades medlemmar och för ett år sedan ansåg organisationen att teamet var för stort och delade dem i två. Sedan dess har teamet utökats genom rekryteringar och består idag av 11 medlemmar varav ett fåtal varit med sedan grundandet av teamet och ett stort antal tillkommit senaste halvåret. Av teamets medlemmar är 9 män och 2 kvinnor. De formella rollerna i teamet är: produktchef, designer och utvecklare. Produktchefen ansvarar över verktyget teamet utvecklar och har inget personalansvar över resterande teammedlemmar.

## **Instrument**

Intervjuerna och observationerna genomfördes över Google Meet som är teamets videokonferensverktyg, datorn som jag använde var en Macbook från 2012 och telefonen att spela in intervjuerna var en iPhone från 2021 med appen Dictaphone. Anteckningarna skrev jag i Google Docs under både intervjuerna och observationerna.

### ***System för att analysera verbal interaktion (SAVI)***

Savi (Agazarian & Simon, 2000) är ett verktyg för att analysera verbal kommunikation mellan individer. Verktøget innehåller nio klasser av kommunikation som kategoriseras som röd, gul eller grön. Färgerna indikerar på hur väl information flödar mellan individerna, med grön kommunikation flödar informationen som bäst medan i röd kommunikation förhindrar informationsflödet. Däremellan finns gul kommunikation som fungerar som en neutral brygga, exempel på gul kommunikation är öppna eller slutna frågor och åsikter (Agazarian & Simon, 2000). För att optimera informationsflödet mellan medlemmar bör teamet sträva mot att använda sig av så hög andel grön kommunikation som möjligt.

### ***The Group Development Questionnaire Short (GDQS)***

Group development questionnaire (GDQ) är ett verktyg som består av 60 frågor uppdelat på fyra skalor som var och en representerar en av IMGDs fyra faser. Verktøget mäter inte individer utan gruppen som helhet. Genom att summera poängen i varje skala bildas ett värde som utgör gruppens poäng för skalan och indikerar på hur stark koppling gruppen har till den motsvarande fasen i IMGD.

GDQS (Gren et al., 2020) är framtagen från den ursprungliga GDQ men antalet frågor har minskats från 60 till 13 stycken. Första skalan består av fyra frågor medan resterande tre skalor utgörs av tre. Trots den drastiska minskningen av frågor visade Gren et al. (2020) i sin studie att GDQS har acceptabel reliabilitet och validitet. För att minska antalet frågor gjordes en faktoranalys. Denna analys eliminerade även samtliga frågor som handlade om hierarkiskt ledarskap vilket gör GDQS är mer lämpad än GDQ att använda på självorganiserande team. I den första skalan med fyra frågor kan poängen variera mellan 4-20, i de resterande skalorna kan minst 3 och max 15 poäng erhållas. För att sätta teamets poäng i relation med andra team används normdata från en sammanställning av 2646 team (Gren et al, 2020). Om ett teams poäng är högre än normgruppsmedelvärdet skalor indikerar det på starkare koppling till den fasen. För att skapa en så bra gruppdynamik och hög produktivitet som möjligt bör team sträva mot så låga poäng som möjligt i de två första skalorna och så höga poäng som möjligt i

resterande två skalor. Det är viktigt att poängtera att bara för att ett teams poäng är högt i en av skalorna så betyder det inte att teamet endast är i den motsvarande fasen, utan poängen ger en indikation på hur stark koppling teamet har till samtliga fyra faser.

Enkäten som användes i studien skapade jag i Qualtrics, den inleddes med ett fåtal generella frågor om individernas medlemskap i teamet och avslutades med GDQS-frågorna.

### ***Intervjuguide***

För att ge respondenterna möjlighet att utveckla sina svar och inte behöva följa en viss ordning av frågorna genomförde jag semistrukturerade intervjuer. Intervjuguiden (bilaga 1) bygger på de tre presenterade modellerna för grupputveckling och inleds med generella frågor om medlemmen och teamet. Resterande del av intervjuguiden är baserad på teman som karakteriserar de olika faserna, makt/struktur, samarbete/kommunikation och produktivitet. Förslag på följdfrågor finns efter vissa frågor inom parentes som jag kunde ställa enligt behov beroende på respondenternas svar på tidigare frågor.

### **Forskningsdesign**

För att uppfylla studiens syfte att skapa en nyanserad och detaljerad förståelse av ett virtuellt teams utmaningar och strategier utförde jag studien i en fallstudiedesign med metodtriangulering. I intervjuerna utgick jag från en realistisk epistemologisk ansats vilket innebär att det som respondenterna uttrycker antas avspegla deras uppfattningar och åsikter om sin arbetssituation i teamet och hur teamet fungerar. För att stärka validiteten och komplettera intervjudatan observerade jag två av teamets möten, data analyserade jag med hjälp av observationsschemat SAVI. Enkäterna som bland annat bestod av GDQS-formuläret (Agazarian & Simon, 2000) bidrog till att få indikationer på fastillhörighet i grupputvecklingsmodellerna och kunde potentiellt även kunna bidra med kompletterande insikter om teamets upplevelser av det virtuella arbetet. Genom att använda denna typ av metodtriangulering kommer studiens validitet kunna stärkas i den utsträckning data från de olika metoderna överensstämmer. Skulle data istället vara motstridig kan det ge användbar information till vidare forskning.

### **Procedur/Datainsamling**

Proceduren för datainsamlingen började med att produktchefen för teamet hämtade in godkännande från medlemmarnas chefer om att deras anställda tilläts vara med i studien. När det var godkänt hade jag ett kort samtal med produktchefen som övergripande beskrev organisationen, de formella rollerna i teamet och dess primära uppgifter.



## ***Observationer***

Datainsamlingen började med att jag observerade två av teamets möten. Den första observationen genomförde jag på ett förmöte inför teamets följande planeringsmöte, sju av teamets medlemmar deltog på förmötet. Senare samma förmiddag observerade jag teamets planeringsmöte för kommande tre veckor, det var då 10 medlemmar som deltog. Redan innan första mötet hade teamet informerats om att de skulle bli observerade och när samtliga medlemmar anslutit till Google Meets-mötet och startat kameran fick jag ordet och kunde presentera mig, studiens syfte och att deltagandet var frivilligt och kunde avbrytas när som helst utan negativa konsekvenser för individerna. Denna information skrevs i mötets chat varpå deltagarna fick läsa igenom och godkänna med att skriva "OK" vilket samtliga gjorde. Då organisationen inte samtyckt till att jag fick spela in mötet förde jag anteckningar om varje interaktion som gjordes av någon medlem, det kunde se ut som följande:

"A" ställer fråga till teamet

"B" svarar på frågan

"A" fortsätter förklara uppgiften.

"C" beskriver ett problem med uppgiften

"B" säger att det går att lösa

På detta sätt antecknade jag inga känsliga uppgifter om organisationen eller om detaljer som diskuterades men det gav tillräckligt med information för ge mig möjlighet att analysera den verbala kommunikationen med hjälp av SAVI. Kompletterande anteckningar fördes om andra observationer som till exempel att vissa medlemmar använde handuppräkningsfunktionen vilket innebar att det syntes en hand vid sidan av videobilden av medlemmen och innebar att hen hade något att tillföra samtalet.

## ***Intervjuer***

Produktchefen hade i teamets gruppchatt frågat om det fanns medlemmar som var intresserade av att ställa upp på en intervju till studien. Teamet fick en förklaring om vad studien syftade till att undersöka och kunde sedan anmäla sitt intresse genom att skriva till produktchefen som sedan gav mig medlemmens kontaktuppgifter så tid för intervjuerna kunde planeras. Det var 4 medlemmar som anmälde sig frivilligt varav tre blivit rekryterade till teamet under senaste året och en som varit medlem betydligt längre. Med hänsyn till avidentifierings kommer varken kön, roll, medlemstid i teamet eller exakt datum för intervjun att specificeras. Intervjuerna började med en introduktion till studiens syfte, information om

att det var frivilligt och att deltagandet i studien när som helst kunde avbrytas utan negativa konsekvenser för deltagaren. Informationen delgavs först muntligt och skrevs sedan i mötets chat där deltagaren kunde godkänna genom att skriva "OK". Samtliga respondenter samtyckte och godkände även att ljudet från intervjuerna spelades in. Alla fyra intervjuer genomfördes via Google Meets som är videokonferensverkyget som används dagligen av teamet, ljudet spelades in via appen Dictaphone på en telefon som låg bredvid datorn som jag använde. Respondenterna genomförde intervjuerna under arbetstid och befann sig därmed på den naturliga arbetsplats där de är vana att arbeta ifrån.

### ***Enkät***

Qualtrics-länken med enkäten (Bilaga 2) skickades till produktchefen i teamet som sedan distribuerade den till teamet genom en gruppchat där de ombads att fylla i den. Efter att åtta av elva medlemmar fyllt i den efter två dagar kontaktades produktchefen och ombads att påminna resterande medlemmar att fylla i den om de ville vara med i undersökningen varpå ytterligare två svar registrerades. Totalt var det endast en medlem som valde att inte medverka.

### **Dataanalys**

#### ***Observationer***

Efter att ha antecknat interaktionerna i bägge mötena korrigerades felstavningar och materialet kodades därefter enligt SAVI (Agazarian & Simon, 2000) och kunde se ut som följande:

"A" ställer fråga till teamet ([gul] Faktasökande, öppen fråga)

"B" svarar på frågan ([grön]Gensvar, svara på fråga)

"A" fortsätter förklara uppgiften ([gul] Faktasökande, fakta och siffror)

"C" beskriver ett problem med uppgiften ([gul] Påverkande, åsikt)

"B" säger att det går att lösa ([grön] Gensvar, korrigerande återkoppling)

Genom att hela observationerna kodades på detta vis underlättade det visuellt att kunna följa kommunikationen och identifiera mönster. Detta följdes av en sammanställning av hur stor andel av kommunikationen som var röd, gul respektive grön vilket presenteras i resultatet i diagram.

#### ***Intervjuer***

Efter att de inspelade intervjuerna transkriberats ord för ord påbörjades dataanalysen. När målet med en studie är att antingen validera eller vidare utforska befintliga teorier föreslog

Hsieh och Shannon (2005) att riktad innehållsanalys kan vara lämplig att använda. För att tillåta möjligheten för nya intressanta fynd i förhållande till forskningsfrågorna att växa fram markerades först alla meningar där respondenten uttryckte något som var intressant för studiens syfte eller forskningsfrågorna. I efterföljande steg kodades de markerade meningarna i en form av deduktiv kategoritillämpning för att kunna strukturera materialet och hitta mönster mellan respondenterna. Meningar med likadana koder samlades för att skapa en helhetsbild över vad teamet hade sagt om varje kategori. Av dessa grupperingar kunde sedan teman identifieras och presenteras som underrubriker i resultatdelen.

### ***Enkät***

Resultatet från enkäten presenteras i en tabell där medelvärde räknats ut för var och ett av de fyra stegen i IMGD. Uträkningen för medelvärdet genomfördes i Qualtrics egna verktyg för dataanalys.

### **Etik**

Redan innan datainsamlingen påbörjades informerades kontaktpersonen på organisationen om studiens syfte och att samtycket att medverka kan återkallas när som helst utan negativa konsekvenser. Den första datainsamlingen som gjordes var observationerna, i början av båda mötena presenterades studien och dess syfte. Medlemmarna informerades om att datan som samlas in kommer att behandlas med sekretess, all data kommer att vara avidentifierad och att deras deltagande när som helst kunde avbrytas utan negativa konsekvenser. Informationen delgavs först muntligt och direkt efter skriftligt i mötets chat där medlemmarna bads skriva "OK" ifall de samtyckte till att delta. Samma procedur genomfördes under intervjuerna med tillägget att frågan om respondenten godkände att intervjun spelades in. Informationen skrevs sedan i möteschatten där respondenterna kunde samtycka genom att skriva "ok"

Avidentifieringen har kunnat säkerställas genom att medlemmarna inte ombads att ange sitt namn mer än det som syntes som deltagarnamn under det virtuella mötet. Därmed fanns inga personuppgifter bland anteckningarna som fördes vilket gjorde datahanteringen enklare att hantera. I studien presenteras respondenterna som "A", "B", "C", "D" utan inbördes ordning om vilken intervju som utfördes först. Av hänseende för att medlemmarna själva inte ska kunna räkna ut vem som sagt vad anges varken hur länge respondenterna varit medlemmar i teamet, kön eller ålder. Organisationens namn förekommer varken i studien eller i några anteckningar. Vid händelse av att en respondent talat annat språk än svenska har

citaten som anges i det presenterade resultatet översatts till svenska för att förhindra identifiering.

## Resultat

Presentationen av resultatet inleds med teamets svar på GDQS. De fyra skalorna representerar var och en av faserna i IMGD och gruppmedelvärdet ger en indikation på hur stark koppling teamet har till varje fas. Normtabellens (Tabell 2) värden används för att sätta teamets poäng i perspektiv. Efterföljande del kommer att presentera resultatet från de genomförda intervjuerna enligt identifierade teman. Denna del syftar till att ge djupare insikter i vilka möjligheter och utmaningar teamet upplever samt vilka strategier som används för att utveckla gruppdynamiken i teamet. Den sista delen kommer att presentera resultatet från de genomförda observationerna, detta kommer att ge en indikation på huruvida resterande data antingen kan stärkas eller försvagas av observationer av teamet.

### GDQS

Av gruppens 11 medlemmar var det 10 individer som besvarade enkäten vilket bör ge en rättvisande bild av gruppens verkliga värde och presenteras i tabell 1. Normvärdena (Tabell 2) är baserade på data från 2646 grupper och används som en indikator om hur det undersökta teamets värden förhåller sig mot andra team.

### Tabell 1

*Teamets medelvärde, standardavvikelse och möjliga poäng i GDQS-skalorna*

(GDQS-skala) IMGD-fas	Medelvärde	SD	Min-max
(1)Beroende och inkludering	14,2	0,92	4-20
(2)Motstånd och konflikt	9	0,6	3-15
(3)Tillit och struktur	9,6	0,92	3-15
(4)Produktivitet	11	0,58	3-15

Not. n=10; Group development questionnaire short (GDQS)

Teamets medelvärde i den första fasen var 14,2 vilket anses mycket högt då det är mer än två standardavvikelser högre än normgruppsmedelvärdet (9,65) vilket gör att gruppen hamnar i över den 95:e percentilen. Då medelvärdet i skala 1 är teamets högsta av de fyra indikerar det på att teamets koppling är störst till första fasen i IMGD - beroende och inkludering. En intressant anmärkning är samtliga svarande instämde med påståendet att

gruppens medlemmar verkar mycket oroade över att känna sig trygga i gruppen. I den andra skalan hade gruppen medelvärdet 9 vilket också mäter över normgruppsmedelvärdet (7,37) men inte lika mycket över jämfört med första skalan. Värdet håller sig inom en standardavvikelse. Den största spridningen av medlemmarnas svar fanns i den tredje skalan, påståendet om att tilliten i gruppen är hög hade en varians på 1 enhet. Teamet mätte 9,6 strax under normgruppsmedelvärdet (10,65). I den sista fasen var teamets värde 11, detta är det värde som ligger närmast normgruppernas medelvärde (11,34). Påståendena om att gruppen agerar på sina beslut utmärkte sig, en stor majoritet svarar 4 på detta påstående och medelvärdet på påståendet mätte 3,5.

### **Intervjuer**

Analysen av intervjudata identifierade mål, roller, beslutfattande och samarbete/kommunikation som teaman vilka kommer utgöra underrubrikerna i följande avsnitt.

#### ***Mål***

Majoriteten av teamets mål var uppgiftsbaserade och hade med produkten som de utvecklade att göra. A beskrev att teamet är väldigt måna om att förstå hur teknologin fungerar och sprida kunskap så att alla förstår. Även D instämde och beskrev att det finns ett uttalat mål om att alla medlemmar ska ha kompetens om att göra olika typer av uppgifter, att ingen typ av uppgift ska vara beroende av en specifik person. B beskrev främst interpersonella mål som till exempel att lära känna de andra medlemmarna på ett mer personligt plan och motiverade det med att det bidrar till bättre samarbete för att nå teamets uppgiftsrelaterade mål. B utvecklade med att beskriva ett strävan mot trygghet "Målet är att göra teamet så tryggt som möjligt för att alla medlemmar ska kunna våga uttrycka sin åsikt" (B, personlig kommunikation, mars, 2023).

#### ***Roller***

De formella rollerna som fanns i teamet var produktchef, designer och utvecklare. Samtliga respondenter uttryckte entydigt att det inte finns någon hierarkisk struktur inom teamet, att det saknas formell ledare och att teamet har en platt struktur. D beskrev den platta strukturen som att vem som helst kan göra sin röst hörd och påverka ett beslut. Samtidigt beskrev A att det finns en uppdelning mellan seniora- och juniora utvecklare, även B såg denna uppdelning och beskrev de seniora utvecklarna som mentorer och de juniora som studenter. C beskrev att denna uppdelning märkts av tydligare sedan

teamet utökades med två seniora utvecklare för ett par månader sedan och förklarade att en konsekvens av detta är att alla inte vågar uttrycka sina tankar “Jag hade försämrat min position om jag uttryckte det på ett möte”(C, personlig kommunikation, mars, 2023). Även B instämde i att framförallt juniora utvecklare ofta är väldigt tysta för att de är rädda att göra fel när hela gruppen är samlad, men att de är mer benägna att prata i smågrupper. A beskrev att hen upplever utmaningar i att det är svårt att veta var man ska vända sig vid frågor, att saker hänger i luften utan att någon tar tag i det och att det råder oklarheter kring vem som ska ta tag i vad. Även om det inte etablerats några officiella roller inom teamet än så var B inte orolig utan beskriver att ingen tilldelats en roll utan att det får växa fram hos varje individ när tiden är inne:

Naturligtvis kommer medlemmar att vilja ha en roll, men vi delegerar inte roller som ‘du får denna och du får denna’. Istället låter vi medlemmar ta på sig ansvar för uppgifter och axla roller, om vi anser det gynna teamet tillåter vi det.

(B, personlig kommunikation, mars, 2023).

### ***Beslutsfattande***

B beskrev att teamet har fått mer frihet i beslutsfattandet, tidigare hade IT-chefer bestämt vad och hur uppgifter skulle göras och teamets enda uppgift var att leverera. Det har utvecklats till att teamet får ta sina egna beslut om hur uppgifterna ska lösas och av vem. Men när teamet inte kommer överens om hur en uppgift ska lösas eller vem som ska lösa den hamnar den enligt A ofta i en digital att göra-lista och förblir liggande där tills att det någon gång ifrågasätts varför ingen har gjort den. D beskrev att en möjlig anledning till detta beteende kan vara att teamet aldrig satt sig ner för att prata om hur de ska jobba utan att det istället sker i efterhand när teamet har reflekterande möten om hur arbetet under en period har gått. När det råder meningsskiljaktigheter under arbetets gång om hur en uppgift ska lösas börjar det med en diskussion, A beskrev att om det bara är två personer som har starka åsikter kan de föra diskussionen utan att någon annan uttrycker sin åsikt. Om det finns en majoritet för ett förslag så blir det det förslaget vilket A beskrev som väldigt demokratiskt. Enligt D var en strategi vid dessa tillfällen att boka in ett extra möte för att reda ut meningsskiljaktigheterna och hitta den bästa lösningen. Men när det är bråttom med ett beslutsfattande kan det krävas andra strategier. Ett, enligt C, klassiskt exempel på detta var när ett brådskande beslut om teamets sammansättning skulle tas, många satt helt tysta till en början och något behövde göras.

Jag blev irriterad till slut och så försökte jag få folk och säga vad de vill i ett möte. ‘Vad vill du’ ‘Vad vill du?’ ‘Vad vill du?’ Så efter det kunde alla få säga sitt. När vi hade gått runt gruppen så hade vi tillslut hittat en lösning som vi agerade på (C, personlig kommunikation, mars, 2023)

B fortsatte att beskriva behovet av fakta för att teamet ska kunna fatta beslut, personliga åsikter kan diskuteras i all oändlighet men om någon kommer med ett förslag som hen testat i förhand och kan visa på att det är en bra lösning så blir det enklare att fatta beslutet. I nuläget är det vanligare att kalla in en senior beslutsfattare i form av arkitekt och presentera problematiken och låta hen ta beslutet.

### ***Samarbete / kommunikation***

A beskrev att det kan upplevas frustrerande när många åsikter ska uttryckas och förklarade att en möjlig anledning är att det i virtuella möten är svårt att förstå vem som ska prata. Det blir ofta att alla pratar i varandras munnar, det blir svårt att moderera och irritation skapas. Även D instämde i att det är vanligt förekommande och förklarar att en möjlig anledning till att det uppstår irritation är att det är lätt att missförstå varandra under virtuella möten. Det är svårt att fånga upp om någon är irriterad samtidigt som man felaktigt kan anta att någon är irriterad som inte är det: “Frustration kommuniceras på ett vanligt sätt fysiskt. Digitalt beror det lite på mottagaren” (D, personlig kommunikation, mars, 2023). D uttryckte även avsaknaden av eftersnacket som är naturligt efter fysiska möten, när ett virtuellt möte stängs så är tröskeln hög att fortsätta en konversation eller diskussion. Även B instämde i detta och beskriver avsaknaden av informella diskussioner vid till exempel lunchbordet och att det är vid sådana informella tillfällen som många vågar öppna upp sig och dela åsikter. Även D beskrev avsaknad av informella samtal och beskriver ett exempel om när en prototyp ska utvecklas “Man jobbar tillsammans på något sätt, men det är också lättare när man sitter på samma ställe” (D, personlig kommunikation, mars, 2023). D fortsatte med att beskriva att det i virtuella team är svårare att under arbetets gång göra små ändringar som förbättrar prototypen, sådana samtal är ofta informella och sker utanför möten. För att stärka samarbetet mellan medlemmarna var ett av teamets strategier att parprogrammera, då sitter två utvecklare tillsammans i ett virtuellt möte och ska lösa en uppgift tillsammans C. Detta var vanligare i teamet tidigare men under senare tid har inte tiden räckt till då det rekryterats många nya och upplärning av dem tagit tid.

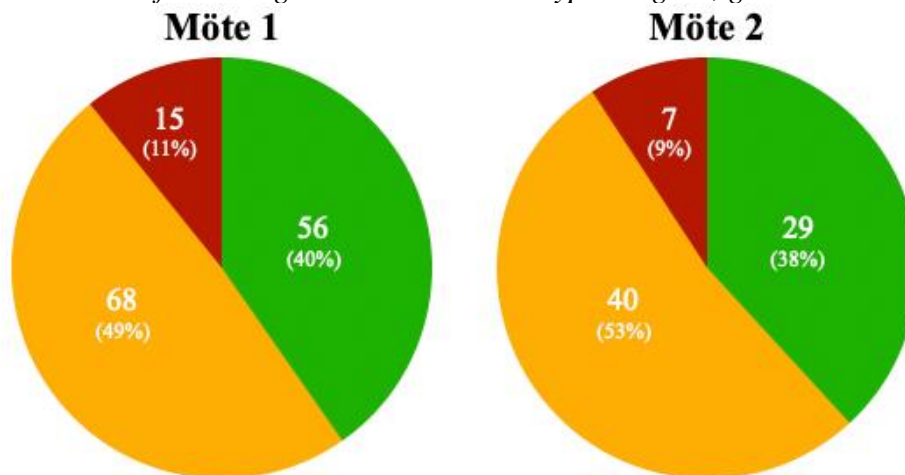
D beskrev att en ytterligare utmaning i det virtuella arbetet är att det är svårt att förmedla information på ett korrekt och effektivt sätt. Det tar lång tid att formulera meddelanden tydligt nog som skickas i teamets chatprogram för att det inte ska ske några missförstånd. "I muntlig kommunikation går det att förtydliga utan att det blir jobbigt, men i skrift riskerar det att bli ett informationskaos" (D, personlig kommunikation, mars, 2023).

### Observationer

Under det första mötet deltog sju av teamets medlemmar, mötet var en typ av förberedande möte inför kommande planeringsmöte där tio medlemmar deltog. Under mötena gjordes totalt 139 respektive 76 interaktioner mellan medlemmarna, den procentuella fördelningen av de olika kommunikationstyperna som presenteras i figur 1.

**Figur 1**

*Procentuell fördelning av kommunikationstyperna grön, gul och röd*



Not. Antal interaktioner (och procentuell andel) under respektive möte fördelat på färgkategori i System for Analyzing Verbal Interaction (SAVI)

Ytterligare en likhet var att båda mötena började med en mer generell introduktion av vilka uppgifter som skulle planeras, det kunde observeras att kommunikationen mestadels bestod av öppna/slutna frågor (faktasökande) och svar på dessa frågor (gensvar). Men när mötena fortlöpte och diskussioner uppstod ökade användandet av röd kommunikation. Det räckte att en individ använde sig av röd kommunikation i form av "ja, men..." där hen gav intryck av att hålla med den föregående talarens åsikt men följde upp med motstridande information för att framkalla mer röd kommunikation. En av diskussionerna handlade om hur en uppgift skulle lösas eller om den ens behövde göras. Efter att ha tagit en tredjedel av mötets tid kom teamet överens om att boka in ett ytterligare möte för att komma överens. Liknande mönster kunde observeras även under det andra mötet. En diskussion utbröt efter att



en medlem presenterat hur en uppgift kommer att utföras och en annan medlem hade en motstridande åsikt, även denna inleddes med orden “ja, men...” följt av hur hen ansåg att den skulle göras. Diskussionen fortlöpte med att flera medlemmar försökte förklara varför uppgiften skulle genomföras som planerat men medlemmen som ansåg annorlunda gav sig inte och förklarade sin åsikt på olika sätt. Situationen slutade utan lösning och teamet gick vidare till nästa fråga.

En annan observation som gjordes var att det var samma fåtal personer som deltog i diskussionerna. Ett antal andra medlemmar använde handuppräkningsfunktionen i videokonferensverktyget men de fick sällan ordet.

### **Sammanfattning**

Data från GDQS indikerar att teamet har starkast koppling till fasen beroende och inkludering i IMGD men visar samtidigt att gruppen upplever att saker som beslutas blir gjorda. De mest framträdande målen i teamet var uppgiftsrelaterade men det framkom även att teamet strävade mot att skapa interpersonella relationer för att effektivisera samarbetet och skapa trygghet samt tillit. Strategin för att sprida kunskapen är att uppmuntra medlemmarna att göra uppgifter som de inte är vana vid och att använda sig av parprogrammering där två utvecklare tillsammans ska lösa en uppgift.

Trots att det inte fanns någon uttalad hierarkisk struktur framkom det att seniora utvecklare tar mer plats och har mer makt vilket teamet upplever som en utmaning då inte alla har lika lätt att komma till tals. Det var framförallt juniora utvecklare som ofta satt tysta och inte vågade uttrycka sina åsikter i samma utsträckning. Teamets strategi för att låta alla komma till tals verkade vara att vänta in rolltagande av juniora. Det verkar finnas kunskap om att rolltagandet kommer att ske naturligt och i dagsläget delegeras inte roller.

Teamet har på senare tid fått mer frihet att fatta egna beslut men upplevde utmaningar när det råder meningsskiljaktigheter. Strategin för att överkomma detta var att boka in fler möten där diskussioner kan fortsätta. När många åsikter ska framföras virtuellt upplevde flera medlemmar frustration och beskriver att den är svår att uttrycka virtuellt. Det framkom även utmaningar i att sprida information effektivt och att få till informella samtal som i fysiska team motsvaras av till exempel samtal över lunchen.

## Diskussion

Teamets högsta poäng återfanns i enkätens första steg som indikerar på starkast koppling till IMGDs första fas - beroende och inkludering. Fasen, som liknar TPGD första fas forming och konflikt-subfasen i SCT, karaktäriseras av att medlemmarna känner hög grad av osäkerhet, flykt, avsaknad av etablerade relationer och strävan mot att klargöra strukturer och roller. Svaren på enkäten indikerade att medlemmarna känner stort behov av att känna sig trygga i gruppen. Detta återspeglades även i intervjuerna där strategin mot målet om att effektivisera samarbetet handlar om att skapa en så säker miljö som möjligt, vilket rimligtvis indikerar på att det är otryggt i nuläget. Denna otrygghet beskrivs i intervjuerna genom att medlemmar inte vet var de ska vända sig vid frågor och att inte alla medlemmar uttrycker sina åsikter under möten vilket också kunde ses under observationerna. Teamets strävan mot bättre interpersonella relationer för att effektivisera samarbetet är i enlighet med både Henttonen och Blomqvist (2005) och Munkvold och Zigurs (2007) resultat. Att teamet upplevde utmaningar i relationsskapandet är inte unikt utan bekräftas av Henttonen och Blomqvist (2005) och Malhotra et al. (2007) som beskrev att det är svårare att uppnå i virtuella team, främst på grund av avsaknaden av fysiska möten mellan medlemmar. Strategin som teamet använder sig av för att replikera fysiska möten är parprogrammering där två utvecklare tillsammans försöker lösa en uppgift. Denna strategi har visat sig vara lämplig att använda i liknande situationer (Malhotra et al., 2007). Detta kan hjälpa teamet att skapa interpersonella relationer vilket kan öka tilliten men det kan krävas mer än det för att skapa en trygghetskänsla. Både Malhotra et al. (2007), Anderson et al. (2007) och Driskell et al., (2018) var överens om att det finns behov av tydliga roller i virtuella team, framförallt en ledare som kan skapa en psykologisk trygghet. Detta saknades i teamet som istället verkade i enlighet med vad Mayer et al. (2023) beskrev om delat ledarskap för att skapa förbättrad arbetsmiljö och ökad produktivitet. Medlemmarna får möjlighet att ta på sig roller och uppgifter som är anpassade efter deras talanger men samtidigt uppstår utmaningar när ingen tar på sig en uppgift och den blir liggande i att göra-listan. En möjlig förklaring till skillnaderna i behovet av ledare i Rosen et al. (2007), Andersson et al. (2007), Driskell et al. (2018) och Mayer et al. (2023) skulle kunna vara att urvalet i Mayer et al. (2023) hade starkare koppling till en senare grupputvecklingsfas. Enligt den förklaringen är det rimligt att anta att det undersökta teamet, som har starkast koppling till de första grupputvecklingsfaserna, har varit för snabba med att

införa det delade ledarskapet och att det finns behov av en ledare fram till att teamet når en senare fas.

Det är först i de senare faserna i modellerna som rolltagandet sker, innan det innefattar samtliga modeller en fas av konflikter som enligt Tuckman (1965) är en naturlig del av grupputvecklingsprocessen. Det finns indikationer på att teamet börjat närma sig konflikter, en respondent uttryckte att frustration uppstår när flera mötesdeltagare pratar i mun på varandra. En förklaring till varför teamet ännu inte hade kommit till konfliktfasen skulle kunna vara att det enligt en intervjurespondent var utmanande att uttrycka frustration i en virtuell miljö. En annan möjlig förklaring skulle kunna vara att många av medlemmarna inte vågade uttrycka sina åsikter under möten och istället satt tysta. Tystnaden kan indikera på att det, trots att den inte är uttalad, finns en hierarkisk struktur där seniora utvecklare innehar mer makt än de juniora. Det observerades också att många av de juniora medlemmarna använde handuppräkningsfunktionen i videokonferensverktyget men sällan fick ordet under diskussioner. Detta är i enlighet med vad Anderson et al. (2007) beskriver att medlemmar med högre status har en benägenhet att ta större plats, som åtgärd rekommenderas användandet av en facilitator under möten. Detta är en strategi som teamet använde sig av. Intervjuerna indikerade delvis även på att medlemmar har börjar närma sig konflikter försiktigt. En respondent beskrev en situation där hen upplevde frustration och började använda sig av riktade specifika frågor istället för öppna, detta är enligt SCT ett tecken på närmande till konflikt-subfasen. Det ändrade beteendet visade sig vara lönsamt då situationen ledde fram till ett beslut. Samtidigt som det verkade som att teamet upplevde utmaningar att komma vidare i grupputvecklingsfaserna verkar det finnas en medvetenhet i teamet om att utveckling kommer att ske naturligt. Målen som respondenten med mest erfarenhet uttryckte om tillit och interpersonella relationer indikerar att det finns en medvetenhet om vad som krävs för att teamet ska utvecklas. Denna medvetenhet bekräftar Munkvold och Zigurs (2007) teori om att erfarenhet kunde vara en stödjande faktor för att effektivisera samarbetet och går även i linje med Breuer et al. (2016) som beskriver att tillit skapar effektivt samarbete som leder till hög produktivitet. Teamets avsaknad av tillit, enkätsvar som indikerar en stark koppling till modellernas första fas och intervjurespondenter som beskrev att uppgifter ofta blir hängande i luften bör tyda på att teamets produktivitet är låg. Detta är i enlighet med vad Wheelan (1994) och Agazarian (1997, refererat i Agazarian, 1999) beskrev om att ett team först kan bli produktiva i de senare faserna i grupputvecklingen. Trots detta svarade

majoriteten av medlemmarna att de håller med om påståendet i enkäten om att teamet agerar på sina beslut vilket indikerar en hög grad av produktivitet. En möjlig förklaring till detta skulle kunna vara att avsaknaden av relationer och formell ledare tillsammans med medlemmarnas osäkerhet och rädsla att säga fel saker påverkar förmågan att fatta beslut negativt. Men när ett beslut väl är taget utförs det väl tack vare kompetensen som finns i teamet.

### **Sammanfattning**

Studien visar att det undersökta teamet upplevde ett antal utmaningar som tidigare forskning har framhållit som vanligt förekommande i virtuella team. Utmaningarna bestod bland annat av svårigheter att skapa interpersonella relationer, uttrycka känslor i en virtuell miljö samt att överkomma informella maktstrukturer. För att förbättra teamets gruppdynamik och hantera dessa utmaningar använde teamet strategier som även de identifierats i tidigare forskning. Bland annat genom att låta medlemmar arbeta i par för att lösa en uppgift för att förbättra samarbete, uppmuntra medlemmarna att ta på sig uppgifter de inte gjort tidigare för att öka kunskapspridningen och låta roller axlas organiskt utan delegering för att öka ansvarskänslan. Studien visar även på att data från olika insamlingsmetoder kan vara motstridiga. Till exempel anger en respondent att alla medlemmar har lika stora möjligheter att uttrycka sina åsikter medan observationerna visade på att det i nästan samtliga fall är samma medlemmar som deltar i diskussioner. Resultatet pekar på att lämpligheten för användningen av en strategi kan påverkas av hur stark koppling är till de olika grupputvecklingsfaserna och att det inte är orimligt att anta att detta även går att generalisera över andra team.

### **Begränsningar**

Av teamets medlemmar var det inte fler än ett fåtal som hade träffat andra medlemmar fysiskt vilket innebär att majoriteten av de interpersonella relationerna i teamet helt och hållet har byggts virtuellt. Detta styrker studiens validitet då det undersökta teamet inte haft möjlighet att fysiskt bygga relationer och resultatet blir därmed mer rättvisande då det var virtuella team som avsågs att undersökas. Ifall teamet hade haft historia av att arbeta tillsammans fysiskt skulle troligtvis resultatet avspeglat detta.

När datainsamlingen påbörjades var det genom produktchefen i teamet som första kontakt med teammedlemmarna etablerades. Hen ställde frågan om det fanns medlemmar som kunde tänka sig vara med på intervjuer och förmedlade sedan kontaktuppgifterna till mig.

Detta kan anses problematiskt då hen kommer att veta vilka fyra medlemmar som har uttalat sig i studien vilket kan ha påverkat respondenternas svar. För att minimera risken har kön, tidpunkt och formella roller oidentifierats och med tanke på att det var fyra respondenter anses risken som minimal att det ska gå att räkna ut vem som har sagt vad.

Teamets medelvärden i GDQS jämförs med norgruppmedelvärdet enligt en subjektiv bedömning istället för en statistisk jämförelse. Motiveringen till det var att normgruppmedelvärdena endast skulle visa vad andra team hade fått för poäng och inte att det undersökta teamet skulle utvärderas gentemot andra team.

Att studien grundades på enbart ett team sänkte slutsatsernas generaliserbarhet men indikerar ändå på att det kan vara intressant för vidare forskning att använda sig av metodtriangulering på fler team för att skapa möjligheter att jämföra. Även om teamets historia till viss del kunde återspeglas under intervjuerna skulle resultatet kunnat ge en ännu mer detaljerad och nyanserad bild om teamet hade följts under en längre period. Vid en längre datainsamlingsprocess skulle även de använda strategiernas effektivitet kunnat utvärderas. Studien begränsas även av att det endast var fyra av teamets elva medlemmar som intervjuades. Tillsammans med den realistiska epistemologiska ansatsen som antogs går det att ifrågasätta om datan ger en rättvisande bild över hela teamets upplevelser. Beslutet att det räckte för att uppnå studiens syfte motiverades med att datan kompletteras av både enkätsvar och observationer.

### **Slutsats**

Likt det undersökta teamet är det rimligt att anta att det finns fler virtuella team som möter hinder för att komma vidare från första fasen i grupputvecklingsmodellerna med hopp om att bli mer produktiva. Enligt Ahmed et al. (2009) är en av de virtuella teamets främsta fördelar flexibiliteten då de snabbt kan sättas samman utan hänsyn till geografiska begränsningar. Men det kan också innebära försvårande omständigheter. Enligt Wheelan (1994) går det inte att uppnå produktivitet innan den fjärde fasen i IMGD. Om andra virtuella team, likt det undersökta, rekryterar medlemmar tills att de växer sig så stora att teamet behöver delas i två för att sedan fortsätta rekrytera, är det rimligt att anta att det inte ges tillräckligt bra förutsättningar för att utveckla gruppdynamiken så att teamet kan bli produktivt. Tidigare har aspekter som bland annat medlemmarnas erfarenhet (Munkvold och Ziguers, 2007), ledarskapet (Bell och Kozlowski, 2002) och roller (Driskell et al., 2018) identifierats som betydande för virtuella teams sammansättning. En av de främsta

utmaningarna som det undersökta teamet upplever är att få de juniora utvecklarna att uttrycka sina åsikter. Det är inte orimligt att det är snabb rekrytering och snabbt förändrad sammansättning som orsakar även detta.

Studiens bidrag leder på detta sätt fram till kritik av grupputvecklingsmodellernas avsaknad av hänsyn till kontextuella faktorer som i virtuella team ofta är i ständig förändring. Studien bidrar även till kunskap om att organisationer och team behöver skapa förutsättningar i form av stabilitet i gruppammansättningen för att ett team ska kunna utvecklas till att bli produktiva.

### **Praktiska implikationer**

Virtuella teams möjligheter att snabbt sättas samman och rekrytera nya medlemmar utan att förhålla sig till geografiska begränsningar kan vara en försvårande faktor för att utveckla gruppdynamiken. Genom att ständigt förändra sammansättningen försvårar det för team att utveckla gruppdynamiken och skapa efterfrågade strukturer att förhålla sig till. Det är främst juniora medlemmar som påverkas vilket bidrar till att de känner oro och förvirring. Om ständig förändring är det enda alternativet i virtuella team bör det vara fördelaktigt att rekrytera nya medlemmar som har gedigen erfarenhet av att arbeta i team. Troligtvis känner de då till grupputvecklingsprocessen och kan bidra till att snabbare driva team mot att snabbare bli produktiva.

### **Vidare forskning**

Vidare forskning bör undersöka om team vars antal medlemmar varit konstanta, potentiellt i samband med om det är samma individer som varit medlemmar, upplever samma utmaningar som det undersökta teamet.

Metodtriangleringen som användes i studien bidrog till en nyanserad och detaljerad förståelse om virtuella teams utmaningar och gav även indikationer på huruvida lämpliga de använda strategierna var. Skulle endast en av metoderna används skulle resultatet troligtvis inte varit lika djupgående. Därmed rekommenderas metoden till vidare forskning som med fördel kan utöka urvalet.

## Referenser

- Agazarian, Y. M. (1999). Phases of development in the systems-centered psychotherapy group. *Small Group Research*, 30(1), 82–107. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1177/104649649903000105>
- Agazarian, Y.M., & Gantt, S.P. (2007). Phases of system development in organizational work groups: The systems-centred approach for intervening in context 1.
- Agazarian, Y., & Simon, A. (2000). The system for analyzing verbal interaction.
- Ahmed, S., Ebrahim, N.A., & Taha, Z. (2009). Virtual teams: A literature review. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*. 3 (3), pp.2653-2669.
- Anderson, A.H., Mcewan, R., Bal, J., & Carletta, J. (2007). Virtual team meetings: An analysis of communication and context. *Computers in Human Behavior*, 23: 2558-2580.
- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. J. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & Organization Management*, 27(1), 14-49.
- Bendz, T., Cai, W., McKenna, B., & Waizenegger, L. (2020) An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 29:4, 429-442
- Bonebright, D. (2010). 40 years of storming: a historical review of tuckman's model of small group development. *Human Resource Development International*, 13(1), 111–120. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1080/13678861003589099>
- Breuer, C., Hüffmeier, J., & Hertel, G., (2016). Does trust matter more in virtual teams? A meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtuality and documentation as moderators. *The Journal of applied psychology*, 101. 10.1037/apl0000113.
- Driskell, J. E., Salas, E., & Driskell, T. (2017). Teams in extreme environments: Alterations in team development and teamwork. *Human Resource Management Review*, 27(4), 620-639.
- Drucker, P. F. (1988). The coming of the new organization. *Harvard Business Review*, 66(1), 45-53.
- Gassmann, O., & von Zedtwitz, M. (2003). Trends and determinants of managing virtual R&D teams. *R&D Management*, 33(3), 243–262.
- Gren, L., Jacobsson, C., Rydbo, N., & Lenberg, P. (2020). The group development questionnaire short (GDQS) scales: Tiny yet effective measures of team/small group Development. <https://doi.org/10.31234/osf.io/u3p8c>

- Henttonen, K., & Blomqvist, K. (2005). Managing distance in a global virtual team: The evolution of trust through technology-mediated relational communication. *Strategic Change*, 14(2), 107-119.
- Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 69-95.
- Hinds, P. J., & Mortensen, M. (2005). Understanding conflict in geographically distributed teams: The moderating effects of shared identity, shared context, and spontaneous communication. *Organization Science*, 16(3), 290-307.
- Hochberger, J. M., & Wheelan, S. A. (1996). Validation studies of the group development questionnaire. *Small Group Research*, 27(1), 143-170.  
<https://doi.org/10.1177/1046496496271007>
- Hsieh H.F., & Shannon, S.E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*. 2005;15(9):1277-1288. doi:10.1177/1049732305276687
- Internetstiftelsen. (2022). Svenskarna och internet 2022.  
<https://svenskarnaochinternet.se/rapporter/svenskarna-och-internet-2022/> (2023-05-02)
- Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1999). Communication and trust in global virtual teams. *Organization Science*, 10(6), 791-815.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741-763.
- Jiménez, A., Boehe, D. M., Taras, V., & Caprar, D. V. (2017). Working across boundaries: Current and future perspectives on global virtual teams. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1149-1165.
- Lundh, L. & Nilsson, A. (2018). *Psykologin som vetenskap: Vetenskapsteoretiska och forskningsmetodologiska grunder*. (Upplaga 1). Studentlitteratur.
- Malhotra, A., Majchrzak, A., & Rosen, B. (2007). Leading virtual teams. *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 60-70.
- Mayer, C., Sivatheerthan, T., Mütze-Niewöhner, S., & Nitsch, V. (2023). Sharing leadership behaviors in virtual teams: Effects of shared leadership behaviors on team member satisfaction and productivity. *Team Performance Management: An International Journal*, 29(1/2), 90–112.
- Miller, D. (2003). The stages of group development: A retrospective study of dynamic team processes. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20(2): 121–143.



- Moger, S., & Rickards, T. (2000). Creative leadership processes in project team development: An alternative to tuckman's stage model. *British Journal of Management*, 11(4), 273. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1111/1467-8551.00173>
- Munkvold, B.E. & Zigurs, I. (2007). Process and technology challenges in swift-starting virtual teams. *Information and Management*, 44: 287-299.
- O'Neill, R.M., Murphy, V., Mogle, J., MacKenzie, M.J., MacGregor, K.L., Pearson, M., & Parekh, M. (2013). Are systems-centered<sup>®</sup> teams more collaborative, productive and creative? *Journal of Team Performance Management*, 19(3/4), 201-221. doi: 10.1108/TPM-04-2012-0015
- Robert, L. P., Denis, A. R., & Hung, Y. T. C. (2018). Individual swift trust and knowledge-based trust in face-to-face and virtual team members. *Journal of Management Information Systems*, 35(2), 540-574.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399.
- Walsh, T. (2019). *Virtual team success with the power of technology advancements. In advances in the technology of managing people: Contemporary issues in business* (pp. 99-107). Emerald Publishing Limited.
- Wheelan, S. A. (1994). *Group processes: A developmental perspective*. Allyn & Bacon.

## **Bilaga 1 - Intervjuguide**

General introduction of the researcher and study

### **Informed consent after information about:**

- the purpose of the survey
- which methods will be used
- any risks that the examination may entail
- how collected data will be handled
- how to get information about the results of the study contact details for head of research (Lund University) and responsible researcher (supervisor)
- that participation in the survey is voluntary and that consent can be withdrawn at any time
- that participation can be canceled at any time, without any negative consequences for the participant.

### **General questions:**

- I. Tell me about your role and areas of responsibility in the team
- II. When was the team created?
  1. how long has the first/latest team member been a part of the team?
- III. What's the main purpose of the team?
- IV. How would you describe the composition of the team?
  1. How does this affect the collaboration in the team?
- V. Do you have any team goals
  1. How do you work to achieve those?
- VI. How would you describe the communication in the team?
- VII. How would you describe the communication between the team and other teams/stakeholders?

how do you come to decisions/how do you handle issues of power/influence in the team

### **Power and structure:**

- I. How do you experience that the team members handle their own and others' influence and decision-making ability within the group?
  1. How do you experience the team members managing their own and others' power/influence when making decisions within the group?
    1. Could you give examples of this?
  2. How do you handle issues of power/influence in the team? (Examples)
    1. How has this affected the group?
- II. How have you and the rest of the team members established their roles in relationship with other team members?
  1. Do you have any examples of when you have experienced development of roles over time?
    1. Did you experience any challenges with this?
    2. Has this affected the group dynamics?

2. How have the team members established their roles in relation to the team lead? (Examples)
  1. In your experience, have there been any challenges in the relationship between you (or other team members) and the team lead?
    1. Has this developed over time?
    2. Is there any difference in group dynamics between meetings just between team members and meetings where the team lead attend?

III. How do you experience the team handling differences of opinion and conflicts? (Give examples)

1. How does the team settle the differences/conflicts?
  1. Has this affected the team over time according to you?
2. Do you use any strategies to handle differences and conflicts? (Give examples)

### **Collaboration:**

I. Could you give some examples of common goals of the team?

1. How do you experience that the team collaborates to achieve the common goals of the team? (Give example of good and bad situations)
  1. What happens if a team member makes a mistake, big or small?
2. What methods or tools do you use to collaborate effectively
  1. What happens when there are differences of opinions and conflicts in the collaboration? (Give examples)
  2. Do you experience that team members take on different roles in different situations of collaboration?

II. How do you experience the team members handles decision-making and distribution of responsibilities? (give examples of situations)

1. Have there been challenges during decision making and distribution of responsibilities? (Give examples)
  1. How did the team resolve these challenges?
  2. How has this affected the group dynamics?

### **Productivity:**

I. Have there been any major changes made to the project since you became a team member? (Give examples)

1. How do you experience that the team members handled these situations?
  1. Do you follow up on these experiences in retrospect?
  2. Can you give examples of the key takeaways from these situations?
2. Was there room for the team members to express what they felt about the changes?
  1. How did those get interpreted?

II. Has the team developed a common vision and identified common values of the team? How did this process develop?

1. Could you describe the common vision and values of the team?

What activities or discussions have helped the group to identify these common vision and values?

## **Bilaga 2 - Enkät**

This is a study I'm doing for my bachelor thesis at Lund University. In this study I'm interested in how remote work affects teams. I won't be doing an evaluation or grading of you, therefore there are no right or wrong answers. The feedback will be given on a group level. All the answers are handled confidentially and you will remain anonymous. The results of the study will be accessible at Lund University website and will also be sent to your team lead from whom you can access it. Your participation in the survey is voluntary and your consent can be withdrawn at any time. Participation can be canceled at any time, without any negative consequences for you.

Contact details:

[Researcher]

[Supervisor]

By answering this survey, you give consent for your responses to be collected and used in the study. Do you consent?

- Yes

What's your gender?

- Man
- Woman
- Other
- Prefer not to answer

How old are you?

[Textfield]

Highest finished education?

- High school
- Professional preparatory education
- Bachelor degree
- Masters degree
- Higher than master

What's your role in the company?

[Textfield]

What's your role in the team?

[Textfield]

How long have you been a part of the company?  
[Textfield]

How long have you been a part of the team?  
[Textfield]

Following section will contain 13 questions about how you experience your team. The answers are on a graded scale from 1 to 5 where  
1 = Don't agree at all  
5 = Completely agree

Remember that there are no right or wrong answers, this is not an evaluation.

Individuals seem to go along with whatever the group suggests.  
[1-5]

People express frustration with how this group is functioning.  
[1-5]

Trust is high in this group.  
[1-5]

The group acts on its decisions.  
[1-5]

When members talk, they address the same few people.  
[1-5]

The group seems split over a number of issues  
[1-5]

Members are satisfied with the group's progress  
[1-5]

The group encourages innovation and creativity.  
[1-5]

Members seem very concerned about feeling safe in the group.  
[1-5]

There is quite a bit of tension in the group at this time.  
[1-5]

We can rely on each other. We work as a team.  
[1-5]

Commitment to the group's task is high in this group.  
[1-5]

People seem hesitant to express different point of view  
[1-5]

**Tabell 2**

Normgruppsmedelvärde:

*GDQS norm data based on 2,646 groups.*

	Scale I	Scale II	Scale III	Scale IV
Max. value	20.00	15.00	15.00	15.00
84th percentile	11.61	9.60	12.57	13.00
Mean value	9.65	7.37	10.65	11.34
16th percentile	7.80	5.29	8.83	9.93
Min. value	4.00	3.00	3.00	3.00
Stand. dev.	2.11	2.14	2.08	1.83

(Gren et al., 2020)