



### BP 3

3. semester - efterår 2020

---

<b>Eksamensgruppenr.:</b> V2024809757
<b>Projekt(arbejds)titel:</b> Oplevelsen af vidensdeling og effektiviteten i forhold til virtuelt arbejde gennem Teams/Skype
<b>Gruppens medlemmer:</b> Derya Gür 68882 dgur@ruc.dk Sandra Olivia Buch-Larsen 68966 saolbu@ruc.dk
<b>Vejleder:</b> Kim Sandholdt
<b>Hold:</b> HumTek B
<b>Dato:</b> d. 06/01 2021
<b>Antal anslag:</b> 82.852

## Abstract

This project is based on the communication tools Microsoft Teams and Skype and how they are used by the respondents. The project shows, through the use of, two employees from BEC and Danske Spil how they feel affected by the use of these two tools as their primary communication systems when the fremgangsmåde work from home. Furthermore, the project analyses and shows, through the use of the Preliminary model and the SECI-model, how the employees efficiency and knowledge sharing are affected as they work from home over the communication tools Microsoft Teams and Skype. This is put in context with interviews that have been conducted, which together give a picture of the impact these communication tools have on the two employees. In addition, the TRIN-model will provide an insight into the technology in Teams and Skype.

## Indholdsfortegnelse

<b>Abstract</b> .....	<b>2</b>
<b>Indledning</b> .....	<b>5</b>
<i>Problemfelt</i> .....	5
<i>Problemformulering</i> .....	6
<i>Arbejdsspørgsmål</i> .....	6
<i>Afgrænsning</i> .....	6
<i>Semesterbindingen</i> .....	7
Subjektivitet, Teknologi & Samfund .....	7
Teknologiske systemer og artefakter .....	8
<i>Begrebsafklaring</i> .....	8
<b>Metodeafsnit</b> .....	<b>9</b>
<i>Kvalitativ metode</i> .....	9
Semistruktureret interview .....	10
Interview fremgangsmåde .....	10
<i>Kvantitativ metode</i> .....	11
<i>Diskussion af metode</i> .....	11
<i>Begreber inden for videnskabsteori</i> .....	12
Validitet .....	12
Reliabilitet.....	13
<i>Delkonklusion</i> .....	14
<b>Teori</b> .....	<b>15</b>
<i>Postfænologi</i> .....	15
<i>Effektivitet</i> .....	16
<i>Vidensdeling</i> .....	17
Tavs viden.....	17
EksPLICIT viden .....	17
<i>SECI-modellen/skabelsen af ny viden</i> .....	18
Socialisering .....	18
Externalisering .....	18
Kombinering .....	19
Internalisering .....	19
<i>A Preliminary model</i> .....	20
Trust.....	20
Shared understanding .....	21
Depth of relationship .....	21
<i>Diskussion af teori afsnittet</i> .....	22
<b>Trin-modellen</b> .....	<b>25</b>

<i>Trin 1</i> .....	25
<i>Trin 4</i> .....	25
<b>Analyse afsnit</b> .....	<b>27</b>
<i>Teams og Skype, og dens funktionalitet</i> .....	27
Trin 1 .....	27
Trin 4 .....	28
Foretrækkende funktioner .....	29
<i>Effektivitetsniveauet</i> .....	31
Trust skaber effektivitet .....	31
<i>Virtuelt vs. fysisk vidensdeling</i> .....	33
SECI-modellen .....	33
<i>Grundlæggende rammer for virtuelt arbejde</i> .....	35
A preliminary model .....	35
<b>Diskussion</b> .....	<b>37</b>
<b>Konklusion</b> .....	<b>39</b>
<b>Litteraturliste</b> .....	<b>41</b>
<b>Bilag</b> .....	<b>44</b>
1.1 .....	44
1.2 .....	46

## Indledning

### Problemfelt

Der er intet der tyder på at teknologiens udviklingshastighed falder, tværtimod. Ifølge David E. Nye, anses den teknologiske udvikling for værende uovervindelig, da teknologien ikke kan til- eller fravælges (Nye, 2006). Efter Coronaudbruddet er vores forbindelse til teknologien kun blevet større i takt med, at mange nu skal arbejde fra hjemmet. Teknologiuudviklingen ser ikke ud til at stoppe og vi bliver mere og mere afhængige, samt påvirket, af ændringerne i teknologien.

Taget dette i betragtning, har Coronaudbruddet vækket vores interesse i at undersøge, hvordan, Danske Spil og BEC opretholder kommunikationen med hinanden, når arbejdet udføres fra hjemmet. Grundet Corona og restriktionerne har virksomheder været nødsaget til at indføre radikale ændringer, indenfor arbejdsmetoderne. Arbejdsmetoder som normalvis ville have taget år at indføre, blev implementeret på få dage og uger (Holm, C. & Clausen, C., Lederne: 2020).

Microsoft Teams og Skype er blevet to udbredte platforme, brugt af mange virksomheder. Hvor disse virksomheder hele tiden, er opkoblet til et større netværk internt og eksternt. Disse kommunikationsprogrammer har derfor, en stor påvirkning på den måde medarbejderne kommunikerer med hinanden og hvilke muligheder de har.

Her er det meget tydeligt at se, at en teknologi har en indvirkning på vores samfund og virksomhederne (Søder, S. Minsdhare, 2020), men hvilken indvirkning, og hvor alvorlig er indvirkningen? Kan det give nogle problemer for virksomhederne, der har skulle omstille sig? Kan viden og erfaring gå tabt, samt sparring mellem kollegaer kan blive en udfordring?

For at undersøge hvordan, de opretholder kommunikationen med hinanden har vi valgt at tage udgangspunkt i Microsofts kommunikations- og samarbejdsplatform, Microsoft Teams og til dels Skype. Teams er et program begge virksomheder har taget til sig, som deres primære kommunikationsværktøj, siden Corona krisen startede. Hvor Skype er et program der også bliver benyttet af den ene respondent, som derfor er relevant også at kigge på i denne sammenhæng.

Et andet emne som har vækket vores interesse, er om hvorvidt virtuelle møder og hjemmearbejde har haft en effekt på effektiviteten hos medarbejderne. Derudover vil vi undersøge hvilken effekt det har haft på vidensdelingen afdelingen imellem.

For at besvare problemformulering, har vi opstillet nogle under arbejdsspørgsmål for at kunne besvare den bedst muligt.

### Problemformulering

*Hvordan oplever udviklingsafdelingen hos Danske Spil og BEC at vidensdeling og effektivitet er blevet berørt, efter de er gået over til virtuelt arbejde gennem Microsoft Teams/skype?*

### Arbejdsspørgsmål

1. Hvad er Microsoft Teams og Skype, og hvilke funktioner indeholder de?
2. Hvordan oplever de udvalgte respondenter at effektiviteten er blevet påvirket efter brugen af Microsoft Teams hjemme?
3. Hvordan er vidensdelingen blevet påvirket ved virtuelt arbejde, gennem Microsoft Teams og Skype, i forhold til fysisk arbejde?
4. Hvilke rammer har en afdeling brug for, for at kunne udføre effektivt virtuelt arbejde?

### Afgrænsning

Vi har valgt at tage udgangspunkt i Microsoft Teams og Skype, da disse kommunikationsprogrammer i høj grad bliver brugt af vores respondenter. Vi har valgt ikke at gå i dybden med andre former for kommunikationsværktøjer, da dette vil blive for omfattende og derved ikke muligt for os at gå i dybden med dette. Derudover mener vi, at vi ved hjælp af blot Teams og Skype kan besvare vores problemformulering.

Vi vil i resten af opgaven tiltale Microsoft Teams, som blot Teams. I Teams er der mulighed for at tilføje mange ekstra programmer/apps, for på den måde at kunne tilpasse Teams til den enkelte medarbejder og deres arbejdsopgaver. Disse har vi valgt ikke at fokusere på, da vi mener det ikke har relevans for besvarelsen af vores problemformulering. Vi har derfor valgt at fokusere på de standartfunktioner som Teams og Skype udbyder, herunder chat, opkald og deling af dokumenter.

Derudover tager vi udgangspunkt i den kommunikation vores respondenter har, internt i afdelingen og i eget firma/organisation. Altså her hvor, de bruger de samme programmer til kommunikation. Kommunikation der foregår ud af virksomheden, som kan kræve andre programmer, ser vi ikke på her i denne opgave.

Begge vores respondenter sidder i en udviklingsafdeling, dog er vores fokus ikke på dette. Vores fokus er på hvordan de kommunikerer internt mellem hinanden, over de valgte kommunikationsprogrammer, og derfor ikke hvilke værktøjer de har brug for, for at udvikle.

I TRIN-modellen har vi valgt ikke at tage udgangspunkt i alle 6 trin, vi har valgt at udelukke trin; 2,3,5 og 6. Vi har valgt at lave denne begrænsning af TRIN-modellen, da vores fokus i denne opgave er dimensionen STS. Vi mener ikke, vi ville kunne fokusere fuldt ud på STS, hvis vi derudover lavede hele TRIN-modellen der ligger under dimensionen TSA.

Begrundelse for fravalg af trin 2: Trin 2 handler om teknologiers artefakter, altså hvilke artefakter der indgår i teknologien. Vi ser det ikke relevant at dykke ned i programmeringen bag Teams og Skype.

Begrundelse for fravalg af trin 3: Trin 3 handler om de utilsigtede effekter, ved en teknologi. I forhold til vores problemformulering ser vi det ikke relevant at dykke ned i de utilsigtede effekter Teams og Skype kan have på mennesket og samfundet.

Begrundelse for fravalg af trin 5: Trin fem handler om at lave, en model af teknologien. Da Teams og Skype ikke er en fysisk ting, ser vi det ikke relevant at visualisere denne teknologi. Vi ser ikke at det vil tilføje en ekstra værdi til opgaven, ved at udføre dette trin.

Begrundelse for fravalg af trin 6: Trin 6 bliver kaldt, teknologier som innovation og handler om hvordan, en teknologi bliver udbredt. Vi mener ikke vi kunne lave dette trin dybdegående, med de ressourcer vi har til rådighed. Trin 6 vil ydermere ikke hjælpe til en besvarelse af problemformuleringen.

### Semesterbindingen

I dette afsnit vil vi forsøge at uddybe hvordan, vi vil danne et samspil mellem de to nedenstående dimensioner (STS og TSA), og hvordan de kan understøtte vores projekt, henholdsvis til at svare på projektets problemformulering og dets arbejdsspørgsmål.

### Subjektivitet, Teknologi & Samfund

Subjektivitet, teknologi og samfund er en dimension der fokuserer på sammenspillet, mellem mennesket og teknologien. Altså hvordan samfundet, mennesket og teknologien går hånd og hånd og er forbundet med hinanden.

Opgaven tager udgangspunkt i hvordan, vores to respondenter oplever, integrere og bruger en teknologi og hvilke udfordringer dette bringer med. Ved at interviewe disse to respondenter

om deres brug af Teams, tager de stilling til teknologien og reflektere over hvilke udfordringer den fører med sig, samt hvordan de bruger den.

Her fokuserer vi netop på STS, altså hvordan mennesket og teknologien spiller sammen.

Teknologiske systemer og artefakter

Her vil vi tage udgangspunkt i Teams og Skype som vi vil analysere, til dette vil vi bruge TRIN-modellen. TRIN-modellen vil være en del af vores metode, hvor vi vil bruge relevante tekster fra pensum. Bl.a. "Digital signatur. En eksemplarisk analyse af en teknologisk indre mekanismer og processer" (Jørgensen, 2018) som beskriver TRIN-modellen og dens indhold. Derudover vil Teams og Skype blive trukket ind i resten af opgaven, hvor vi kigger på, hvilke samfundsmæssige og arbejdsmæssige ændringer denne teknologi har ført med sig.

### Begrebsafklaring

- **VPN:** Giver adgang til data fra en anden lokation, således man kan få informationer i/om organisationen.
- **Stakeholder:** En stakeholder har en del af et givet projekt og har derved et ansvar og interesse i at sikre projektet. Derfor sikrer stakeholderen at projektet får udleveret de nødvendige værktøjer/ressourcer, som et team eller afdeling eller projektet skal bruge. Stakeholderen kan have direkte og indirekte involvering i teamet eller afdelingen og have indflydelse på teamets/afdelingen/projektets resultater. Er desuden i stand til at identificere eventuelle konflikter.



## Metodeafsnit

I følgende afsnit redegøres der for, hvilke metodiske fremgangsmåder projektet tager udgangspunkt i, samt en refleksion før og efter interviewet. Vi har valgt at benytte os af de videnskabelige fremgangsmåder skrevet af Harboe, som skelner mellem to typer af data; *Kvalitativ & Kvantitativ* (Harboe, T., 2006).

*“Forskellen mellem de to metoder defineres primært ved karakteren af de data som metoden producerer”* (Harboe, T., 2006)

For at skelne mellem kvantitativ og kvalitativ metode, vil vi kort udfolde forskellen mellem indsamlingsmetoderne.

Kvantitativ metode er typisk, tal og statistiske beregninger, også kaldet *hård data*. Ved kvalitativ metode, som er *bløde data*, registreres dataindsamlingen individuelt og personligt da respondenter har mulighed for at åbne op for nye overraskende informationer.

Da vores opgave indeholder to interviews, har vi gjort brug af værktøjer til interviewvariationer af Steiner Kvale & Svend Brinkmann for udførelse af interviewet (Kvale & Brinkmann, 2009).

### Kvalitativ metode

For at besvare overstående arbejdsspørgsmål og problemformulering, har vi fundet det relevant at interviewe to medarbejdere, i virksomheder der benytter en digital kommunikationsmetode. Den første medarbejder er fra organisationen, Danske Spil, som sidder i Business Intelligence afdelingen og behandler data. Den anden medarbejder er fra virksomheden BEC som sidder i en udviklingsafdeling kaldet Customer Communication management (CCM) som genererer dokumenter, her behandler og tester han data.

Interviewene vil tage udgangspunkt i vores arbejdsspørgsmål. Vi vil forholde os kritisk til vores interviews, og vores respondenter. Da de to respondenter har et tæt tilknytningsforhold til hver af os og der derved kan forekomme bias, vil vi se kritisk på de svar vi får indsamlet. Dog mener vi at det stadig er valide data, da spørgsmålene handler om deres oplevelser med Teams samt, deres oplevelse af samarbejdet mellem deres kollegaer. Der er derfor ikke grund til, at de givende svar har ændret sig til vores fordel.

### Semistruktureret interview

Vi har valgt at gøre brug af den semistrukturerede interview metode, da vi i vores projekt har været interesseret i at analysere, hvordan teknologiens hastighed har kunnet implementeres i en så hurtig hastighed hos organisationer i Danmark (dst.dk: 2019).

Vi fandt det relevant at gøre brug af det klassiske værktøj, semistruktureret interview, da vi gerne ville have en fremgangsmåde at følge under interviewet. Vores fremgangsmåde, rummer på forhånd fastlagte temaer og spørgsmål hvor der undervejs er mulighed for ændringer af retningen af vores fremgangsmåde, hvilket gav os muligheden for at få nye synspunkter på området (Kvale & Brinkmann, 2009: 144).

I forhold til vores fremgangsmåde af interviewet, har vi gjort brug af en fænomologisk tilgang af det kvalitativ interview som er præget af åbenhed således at der er mulighed for ændring af formulering og rækkefølge af fremgangsmåden for interviewet, således at der er mulighed for at intervieweren og den adspurgte kan danne en åben relation (Kvale & Brinkmann, 2009: 144).

### Interview fremgangsmåde

*“[...] Det er samtidigt præget af åbenhed, hvad angår forandringer i rækkefølgen og formuleringen af spørgsmål, så man kan forfølge de specifikke svar, der gives, og de historier, interviewersonerne fortæller”* (Kvale & Brinkmann, 2009: 144).

Som det ses i overstående, indebærer et semistruktureret interview på forhånd, fastlagte interviewspørgsmål (Kvale & Brinkmann, 2009: 144). Inden vi skabte perspektivet af hvordan, vores interview skulle opstilles, dannede vi os overvejelser om hvad vi gerne ville have ud af interviewet. Årsagen til det valgte værktøj, kan argumenteres for at virtuelt arbejde på nuværende tidspunkt, stadigvæk er nyt på markedet. I forhold til dette, mente vi at det var bedre at benytte semistruktureret interview. Dette mener vi da vi derved har muligheden for at afvige, fra den valgte fremgangsmåde af interviewet. Således at der er mulighed for at inddrage nye perspektiver, som vi ellers ikke var opmærksomme på. Herfra er vi var opmærksomme på, at vores interviewspørgsmål, rummede flere temaer således at respondenterne havde mulighed for at afgive svar ud fra deres synspunkt.

Som det ses i bilag 1 og 2, afviges der spørgsmål og svar mellem intervieweren som ellers ikke var en del af den på forhånd fastlagte interviewguide. Undervejs, dannede respondenterne nye synspunkter som vi ellers ikke var forberedt på. Derfor skabes der en variation mellem vores bilag, hvilket giver et perspektiv ud fra flere synspunkter på samme emne.

### Kvantitativ metode

Vi har gjort os nogle overvejelser til hvordan, vi kan finde statistikker over et nyt område. Det har været muligt at finde statistikker udarbejdet af Danmarks statistik, blandt andet en statistik der viser hvor god en digitaliseringsgrad virksomhederne har i Danmark set i forhold til EU. Rapporten "*Danske virksomheder godt rustet til virtuelt arbejde*" vil i dette projekt, benyttes til at opstille vores bløde data op imod de hårde data for en endelig diskussion af området, virtuelt arbejde via Teams og Skype.

Denne rapport viser hvor mange procent af de danske virksomheder der er rustet til virtuelt arbejde, deres digitaliseringsgrad, hvor meget udstyr de tilbyder deres virksomheder og virksomhedernes internetforbindelser. Alle disse data er sat op imod data fra resten af EU, tilsammen giver dette et overblik over hvor Danmark ligger, i digitaliseringsgraden i forhold til de andre lande. Her er Danmark over niveau sammenlignet med gennemsnittet af resten af Europa, hvilket viser vi som udgangspunkt er godt rustet til virtuelt arbejde (Danske virksomheder godt rustet til virtuelt arbejde, dst.dk).

### Diskussion af metode

I dette afsnit, vil vi belyse hvilke metoder som vi har benyttet og hvorfor det gav bedst mening at tage udgangspunkt i de valgte tilgange i forhold til vores projekt.

Da de nuværende omstændigheder, Corona, har gjort det udfordrende at komme i kontakt med organisationer, valgte vi at bruge vores netværk til at indsamle primær kvalitativ empiri. Vores beslutning omkring dette, har åbnet op for ideen om at respondenterne kunne have bias i forhold til deres svar som ville være til gavn for vores projekt. Derfor gav det bedst mening at indsamle vores empiri gennem en kvalitativ tilgang for at forme interviewet i en retning, hvor der er mulighed for en mere individuel samtale kontra kvantitativ. Derudover så vi det relevant at have en levende dialog med vores respondenter for en mere detaljeret indsamlet empiri.

Ved en kvalitativ tilgang, så vi det udfordrende da vi gerne ville have et kritisk perspektiv af den virtuelle situation. En af risiciene som vi så en sandsynlighed for at ske, var at respondenterne havde et tilhørsforhold til os og derfor, kunne give os de svar vi gerne ville have, fremfor de reelle svar. Dette så vi som en udfordring i forhold til vores empiri, da vores formål var at undgå at få nøjagtige besvarelser som vores respondenter på forhånd var bevidste om, skulle se ud i forhold til vores projekt.

Vores empiri, har vist sig at være til fordel for projektet på trods af få respondenter. Ved hjælp fra vores to respondenter, har vi fået to forskellige perspektiver på virtuelt arbejde. Vores kvalitative tilgang, har ført samtalen til en mere uddybende indsamling af empiri, hvilket har resulteret i en bredere forståelse af hvordan vores respondenter anser virtuelt arbejde (Harboe, T., 2006).

### Begreber inden for videnskabsteori

For at vurdere om den indsamlede empiri har været brugbar, vil vi i dette afsnit fremlægge en diskussion af metoden. Formålet med diskussionen er at vurdere gyldigheden og nøjagtigheden af den indsamlede empiri. For at vurdere kvaliteten af empirien, vil det være nødvendigt at kortlægge følgende emner; Validitet og Reliabilitet, da disse to forskningsfelter indbyrdes er afhængige af hinanden (Aadahl, M., Lund, H., fysio: 2003).

### Validitet

*“Validitet refererer i almindelig sprogbrug til sandheden, rigtigheden og styrken af et udsagn”* (Kvale & Brinkmann, 2009).

Overstående citat skal forstås som en metode til at undersøge om vores empiri er i stand til at besvare vores problemstilling og om gyldigheden er fornuftigt, velbegrunder, forsvarligt og overbevisende (Kvale & Brinkmann, 2009: 272). Kvale & Brinkmann referer til spørgsmålet: *“Validiteten defineres ofte ved at stille spørgsmålet: Måler vi det vi tror vi måler?”* (Kvale & Brinkmann, 2009: 272).

Dette skal forstås som, at hvis vores undersøgelse ikke afspejler virkelighedens fænomener som vores respondenter interessere sig for, vil undersøgelsen anses for at være ugyldig. For at undersøge om vores undersøgelse understøtter fænomenerne som virkeligheden består af, er det nødvendigt at måle interviewet baseret på resultatet og andre eventuelle perspektiver som understøtter fænomenet. I forhold til vores projekt, har vi derfor inddraget en statistik for at måle på udviklingshastigheden af virtuelt arbejde og dens udfordringer gennem vores interview. Derudover gør vi brug af samme interviewguide mellem 2 forskellige respondenter for at stille dem op imod hinanden. Dette gør det lettere at analysere forskellene mellem synspunkterne og dens udfordringer for sammenligning i analyseafsnittet.

Vi har også valgt at undersøge om vores fremgangsmåde, ses som værende gennemsigtig for at øge dens validitet. Måden hvorpå kriteriet ses værende med *transparens*, er om fremgangsmåden for undersøgelsen er eksplicit er fremlagt, hvilket betyder at der er mulighed

for at gennemskue hvordan undersøgelsen er foregået (Lotz, K., 2013: 77). I vores undersøgelse, har vi gjort brug af to fremgangsmåder for at gøre interviewet gennemsigtigt. I bilag 2 blev respondenterne interviewet samtidigt med at der var lydoptag under processen. Dette gjorde bl.a. interviewet klarere og nemmere at drøfte efter det endte interview, for at vurdere dens indhold i forhold til om empirien kunne understøtte vores projekt. Efter at have interviewet respondent 1, valgte vi bruge samme fremgangsmåde da det gav projektet værdi, i forhold til dens empiriindsamling. Efter at have lyttet og transskriberet interviewene, valgte vi at vedhæfte vores spørgsmål samt begge respondenters interview for at fremme validiteten.

For at øge validiteten har vi derfor valgt at inddrage, *reliabilitet* for at øge overensstemmelse. Det betyder hvis gentagende målinger viser samme resultater, øges gyldigheden også, altså validiteten.

#### Reliabilitet

Troværdigheden af den indsamlede data kan måles, ud fra dens nøjagtighed. Hvis en undersøgelse nogenlunde giver samme resultat ved flere forsøg, kan det siges at den indsamlede data er pålidelig.

I forhold til vores projekt, har vi brugt samme interviewspørgsmål på vores respondenter. Dette har vi været bevidste om, for at sammenligne respondenternes svar op imod hinanden. Vi har på forhånd, været bevidste om at vores respondenter ikke vil svare det samme, men da vi har fokuseret på én branche, her har vi allerede indsnævret muligheden for at vi ikke får helt forskellige svar på vores interview.

Derudover har vi fundet en statistik, der omhandler om hvorvidt danske virksomheder er godt rustet til virtuelt arbejde (dst.dk, 2020). Dette vil vi bruge til at højne reliabiliteten. Da statistikken ikke tager udgangspunkt i samme branche som vores projekt gør, har vi valgt at fokusere på at besvare vores arbejdsspørgsmål som dækker et stort område indenfor "effektiviteten ved virtuelt arbejde". Fordelen ved at inddrage denne statistik er at måle om vores respondenters svar er tilnærmelsesvis de samme, vi ser hos organisationen som Danmarks statistik gør brug af. (dst.dk, 2020). Ved at gøre dette kan vi sammenligne svarene med respondenterne og på den måde få en mere præcis argumentation og diskussion i vores analyseafsnit.

En anden metode som kan øge projektets reliabilitet, er om projektets medlemmer har samme forståelse af de indsamlede data. Flere perspektiver på samme data, kan give udfordringer for

projektet, i særdeleshed hvis de væsentligste pointer i den indsamlede data er blevet misforstået. For at dette skal undgås, har vi været grundige med læsningen af den indsamlede empiri og diskuteret indholdet af det (Kvale & Brinkmann, 2015).

### Delkonklusion

I metodeafsnittet, har vi belyst hvilke empiriske tilgange vi har benyttet os af, samt diskuteret hvorvidt vores indsamlet empiri giver værdi for projektet, i forhold til at gruppens medlemmer har en tæt relation til respondenterne.

Overordnet, kan det nævnes at vores primære tilgang har været at fokusere på kvalitativ metode, for en mere detaljeret og levende dialog, da området virtuelt arbejde, stadigvæk er en ny arbejdsmetode som skal kendes af organisationens medarbejdere. Det har været interessant at føre en levende dialog, for at danne et overblik over hvordan relationen mellem arbejde og kollegaerne har udviklet sig under virtuelt arbejde.

Da vi undervejs i vores metodeindsamling, fik besvarelser omkring det sociale sammenhold, har vi derfor taget udgangspunkt i teorier som også b.l.a. også analysere hvordan, det sociale sammenhold kan have en indflydelse på den kollektive mindset og performance niveauet, hvilket vi vil fremhæve i næste afsnit.

## Teori

Formålet med teori afsnittet er at redegøre for de valgte teorier, som vil blive brugt videre i opgaven i analysen. Vi har valgt at kigge på den videnskabsteoretiske tilgang postfænomenologi, som netop har fokus på at teknologien er blevet et mellemlid imellem os og verdenen, og den derfor er blevet uundgåelig. I vores problemformulering bruger vi begrebet "effektivitet" dette bliver forklaret nærmere, hvilken betydning det har og denne betydning vil blive brugt videre i opgaven.

Derudover kigger vi på to modeller; SECI-modellen af Nonaka & Takeuchi og A Preliminary model af Peters & Manz.

SECI-modellen har fokus på vidensdeling, opretholdelse af viden og generering af ny viden. Hvor A Preliminary model har fokus på hvilke, elementer der er nødvendige og har indflydelse på et funktionelt virtuelt arbejde. For at udforske, hvad der skelner disse to modeller, kan det argumenteres at SECI-modellen tager udgangspunkt i vidensdelingen før virtuelt arbejde. Med denne model er formålet at undersøge hvordan, viden bliver genereret i en organisation i forhold til før og efter situationen med virtuelt arbejde. Hvorimod A preliminary model fokuserer på, at skabe klare og faste rammer for et godt virtuelt arbejde. Heri vil vi undersøge hvordan, en organisation specifikt danner relationer og fælles forståelser for et højere samarbejdsniveau.

Afslutningsvis, vil vi i analyse afsnittet, belyse hvordan vidensdeling går tabt hvis organisationen på forhånd ikke har fastlagt specifikke rammer for medarbejderne, derfor er A Preliminary model relevant at inddrage i forhold til, at analysere dens effekt af dette. Eventuelle mangler, som disse teorier tilsammen mener der skulle være ved virtuelt arbejde, vil blive nærmere undersøgt i vores interview.

Alle disse teorier mener vi tilsammen danner et godt grundlag for vores videre analyse, og er relevant for vores besvarelse af problemformuleringen.

## Postfænomenologi

Intet tyder på at teknologiens udviklingshastighed falder - tværtimod. Teknologien er blevet en vigtig komponent for mennesket og dets hverdag. Ud fra bogen "Postfænomenologi" skrevet af Finn Olesen, Mikkel Bille og Søren Riis, beskrives teknologien som en vigtig mediator imellem mennesket og verden: "*Teknologien er blevet et mellemlid mellem os selv og verden*" (Olesen, F., Bille, Riis, S., Postfænomenologi; s. 2).

Ud fra overstående citat, ses mellemedet som en moderne metode til at udfylde vores behov for, at socialisere gennem artefakter. Eksempelvis er sociale medier uundgåeligt, og blevet en vigtig faktor for hverdagen. Disse artefakter er bygget af mennesker og er blevet et essentielt for vores samfund.

For at kunne forstå denne sammenhæng mellem teknologien, mennesket og verden, peger Don Ihde, som er amerikansk filosof, på at der findes 4 relations typer som er en af kernekomponenterne, når en teknologi indgår i en brugsrelation. Herunder; legemliggjorte, teknologi-medierede relationer, hermeneutisk teknologisk mediering, andetheds-teknologiske relation og teknologiske baggrundsrelationer (Olesen, F., Bille, Riis, S., Postfænomologi; s. 2-5).

I dette projekt tager vi udgangspunkt i Hermeneutisk teknologisk mediering, for at forstå hvilken betydning teknologien har medført sig henholdsvis til virtuelt arbejde via Teams.

Hermeneutisk teknologisk mediering, ser teknologien og verden tilknyttet til hinanden hvor, den kropslige sansning ikke længere er forbundne, altså at personen ikke behøves at være fysisk til stede (Olesen, F., Bille, M., Riis, S., Postfænomologi; s. 4). Som nævnt tidligere, har teknologien medført at være et mellemed, hvilket også ses på arbejdsmarkedet i dag. Da vores projekt fokuserer på hvordan virtuelt arbejde, kan erstattes med fysisk tilstedeværelse, finder vi det interessant at undersøge hvordan, det er muligt at fuldende en arbejdsdag ved hjælp af elektroniske midler. Hvilket giver sammenhængen, mellem vores projekt og problemformulering og den Hermeneutisk teknologisk medierings tankegang.

### Effektivitet

Vi vil gerne definere og gøre vores definition af effektivitet helt klar da dette begreb bliver brugt i vores problemformulering, og derved også i resten af opgaven. Vi vil derfor nedenunder komme med en beskrivelse som er den, der bliver taget udgangspunkt i, i resten af opgaven.

Effektivisering er evnen til at udnytte resurser, tid, energi og materialer på den bedst mulige måde uden for meget tidsspild. Altså evnen til at have optimeret sine arbejdsgange, så man sparer mest muligt på ressource. For at forbedre effektiviteten hos medarbejderne skal man altså kigge på de arbejdsopgaver de har og hvilke, muligheder der for at løse disse. Ud fra dette kan man vurdere om det er muligt at lave ændringer, så de bliver mere effektive (Frøkjær et al., 2000. s. 345).



Når vi så kigger på effektivitet i forhold til den enkelte medarbejder og brugen af online kommunikationsmidler herunder Teams og Skype, kigger vi på om de muligheder afdelingerne har i de to nævnte kommunikationsværktøjer er tilstrækkelige for om de kan udføre deres arbejde på en effektiv måde, hvorpå de ikke spilder tid og ressourcer. Derover ser vi på hvordan dynamikken mellem afdelingen, kan have en indflydelse på deres effektivitet.

### Vidensdeling

Igennem opgaven, bliver der sat fokus på hvordan vidensdelingen er blevet berørt. Men hvilken form for viden er der snakke om? Dette vil blive belyst i dette afsnit. Når man skal tilnærme sig ny teoretisk viden er dette ikke noget man bare får, dette er en viden man skaber sammen i interaktionen, mellem eksisterende tavs viden og eksplicit viden. Altså en viden der opstår når mennesker imellem socialisere sig med hinanden, og deler viden (Kommunikation i internationale virksomheder, s. 195).

### Tavs viden

Begrebet tavs viden stammer oprindeligt fra Michael Polanyi "The Tacit dimension" fra 1966 (Polanya, 1966). I denne bog sætter han spørgsmålstegn ved den måde vi forstår viden på, og den viden der kommer frem til overfalden. Polanyi beskriver først tavs viden som 'we can know more than we can tell'. Han belyser i denne sammenhæng at tavsviden omfatter en række konceptuelle, sensoriske og visuelle billeder af noget der tilsammen kan blive bragt til ny viden (Polanya, 1966, s. 4). Tavs viden bliver altså til forskel for eksplicit viden, opbygget gennem erfaringer og kan ses som en know-how eller know-why. Gennem dette kan et individ altså opbygge en intuitiv og kropslig viden om, hvordan en opgave bedst bliver løst. En viden der kan være svær at forklare og altså ligger hos den enkelte, som en intuitiv og kropslig viden.

Eksternalisering er et begreb der dækker over processen, når tavs viden bliver italesat. Altså når erfaringer tilfældigt eller overlagt bliver formidlet videre, dette kan enten være formelt eller uformelt (Azena.dk, 2017).

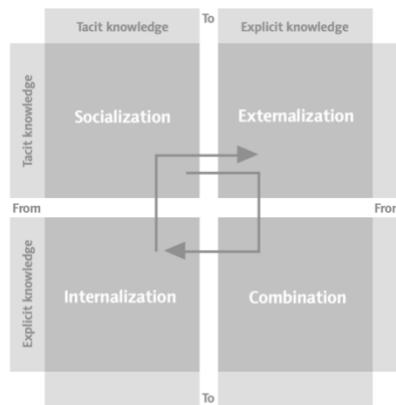
### Eksplicit viden

Eksplicit viden er nem at formidle både mundtligt og skriftligt. Det er viden der baserer sig på; instruktioner, regler, håndbøger, mønstre eller andet som nemt kan italesættes og tilgås af andre (Rebuschat, s. 13).

## SECI-modellen/skabelsen af ny viden

SECI- modellen som står for; socialisering (socialization), eksternalisering (externalization), kombinerende (combination) og internalisering (internalization). Modellen er udarbejdet af professoren i organisationsteoretiker Ikujiro Nonaka og professoren i ledelsespraktik Hirotaka Takeuchi.

SECI-modellen har til formål at forklare hvordan, en organisation kommer frem til ny viden. Dette sker gennem de 4 faser som ses i følgende model (Nonaka & Takeuchi, 1995):



(Nonaka & Takeuchi, 1995)

For at en organisation kan gå fra tavs viden til ny viden, skal man ifølge modellen, igennem disse 4 trin:

### Socialisering

Socialiseringsfasen finder sted, når den enkelte deler deres erfaringer med andre. Og de derved lære af hinanden, uden helt at vide hvordan. For at kunne opnå denne form for vidensdeling skal man have erfaring og det sker igennem samarbejde (Nonaka & Takeuchi, 1995). Et eksempel på dette er mesteren og lærlingen, lærlingen prøver sig lidt frem og efterligner ved mesteren gør. Dette er meget tids- og stedsbestemt og kræver meget tid sammen, tit overføres den tavseviden ikke sprogligt, men gennem interaktioner. Jo større socialisering, jo større tillid er der mellem parterne (Skovvang Christensen, K. & Bukh, N. 2013).

### Externalisering

Fase to i modellen er externalisering, som beskrevet tidligere sker externalisering ved at den tavse viden bliver italesat. Her kommer vi fra socialisering, til externalisering i SECI-modellen. Dette sker konkret når den tavse viden bliver eksplicit i den forstand at den bliver "synlig", altså at individet kan udtrykke den. Dette bliver så til koncepter, hypoteser, modeller eller metaforer. Det er her den nye viden tager form, da nye synspunkter og koncepter bliver

fremlagt. At bruge metaforer til at forstå den tavse viden er en udbredt metode, da det kan give forståelsen at drage paralleller mellem tavse viden og eksplicit viden (Nonaka & Takeuchi, 1995).

#### Kombinering

Ved 3. fase, kaldet kombinerings, skal den eksisterende eksplicite viden ind i et videnssystem, så det bliver mere kompleks og systematisk. Dette kan fx være en database eller den bliver standardiseret og bliver inkorporeret i manualer, håndbøger eller procedurer. Ved at gøre dette kan man skabe ny viden, da det nu er muligt at se mønstre og sammenhænge mellem vores eksplicite viden. Her er det muligt både at sammenligne med ekstern, og eller intern viden i organisationen (Nonaka & Takeuchi, 1995). Dernæst kan den nye eksplicite viden blive udbredt i organisationen, dette kan ske ved møder, en fælles kommunikationsplatform eller anden kommunikation (Skovvang Christensen, K. & Bukh, N. 2013).

#### Internalisering

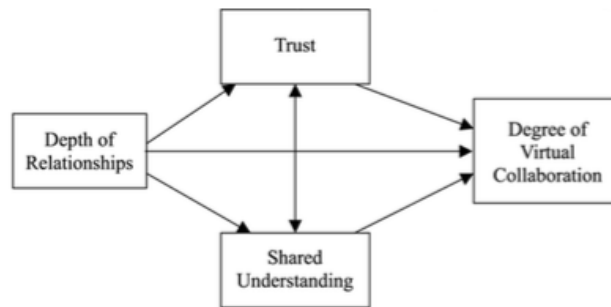
Internalisering er den 4. fase i SECI-modellen og handler om at få indarbejdet den eksplicite viden så den ikke kun er fastlagt hos individet, men at denne viden går udover dette. Det skal derfor dokumenteres, så det er til rådighed for alle.

Som det kan ses i modellen, fortsætter spiralen i midten for altid, da den blot bliver større og større. Da denne proces starter på det individuelle niveau og derefter skalere sig større og udvides, i takt med at den kommer forbi grupper og afdelinger. Den opgraderer derved hele tiden sig selv og kan gå på tværs af organisationer, når de deler ny viden (Skovvang Christensen, K. & Bukh, N. 2013).

### A Preliminary model

Modellen har til formål at belyse hvilke faktorer som er nødvendige og har indflydelse på virtuelt samarbejde, heriblandt; Trust, Depth of relationship og Shared understanding.

Modellen A Preliminary model er udarbejdet af Linda M. Peters og Charles C. Manz (Peters & Manz, 2007: 119). Begreberne vil i følgende afsnit redegøres med udgangspunkt i projektets hovedformål, nemlig virtuelt arbejde.



(Peters & Manz, 2007: 120)

### Trust

I dette afsnit fokuseres der på hvordan, trust (tillid), kan effektivisere en afdeling.

Ifølge Peters & Manz, defineres *trust*, som værende en erstatning for kontrol, hvor trust bliver en vigtig komponent for afdelingens-effektivitet. Derudover er der fokus på at forstå hvordan trust, anvendes som en tilstand med positive forventninger til hinandens motiver (Peters & Manz, 2007: 121). Dette skal forstås som, at der ikke forventes at de ansatte har skjulte dagsordener og -eller hensigt med at gøre noget der kan have negative konsekvenser for organisationen. For at forstå dette, vil der begrebsafklares hvilken rolle *kontrol* har for effektiviteten. For at skabe kontrol, er det nødvendigt først at skabe tillid da det er en vigtig komponent for afdelingens-effektivitet, især når vi arbejder i virtuelle miljøer, hvilket Peters & Manz skriver i artiklen: ”*In a virtual enviroment where traditional control mechanisms are minimal at best, trust becomes a vital component for team effectiveness [...]*” (Peters & Manz, 2007).

Derudover henvises der til hvordan trust, bliver en nødvendig komponent blandt afdelingsmedlemmerne, når der skabes et virtuelt miljø. Dette er baseret på tre faktorer i *kognitiv-baseret* trust. Den første faktor som bliver centreret i forhold til virtuelt arbejde, handler om den personlighedsbaseret tillid, som afhænger af hvordan afdelingsmedlemmerne

internt forstår tillid og samlet præstere samme form for tillid. Altså, hvis afdelingen har fået en fælles forståelse af hvordan tillid skal forstås, vil det ifølge Peters & Manz, disponere og udtrykke det på samme måde. Den anden faktor baserer tillid på organisationens normer, altså de faste rammer organisationen skaber for at medarbejderne tager forbehold for deres principper som skal opnås, hvilket anses for opportunistisk adfærd (Peters & Manz, 2007: 121). Den sidste faktor, indebærer stereotyper som baserer sin adfærd, på deres kollegaers, altså når nogle overbevises om hvordan adfærden skal være, vil der være personer som handler efter andres adfærdsmønster. Disse tre faktorer udspiller tilsammen et kooperativt arbejde, som anses for at være et behov, når flere aktører gensidigt er afhængige af hinanden for at udføre sit arbejde, da det kræver koordinering og integrering fra individuelle for at arbejdet bliver udført.

For at perspektivere dette til Danske Spil og BEC, kan det argumenteres at for at holde virtuelt arbejde kørende, at det er nødvendigt at der på forhånd er dannet faste rammer for hvordan tillid til organisationen forstås. Ellers kan der ellers skabes forvirring om de fælles mål som organisationen, vil vedligeholde grundet dens normer. Ved at skabe tillid blandt medarbejderne effektivisere det den enkelte til at præstere med en given indsats, hvilket oftest medføre at målet bliver nået.

#### Shared understanding

Ved et kollektiv mindset, skabes der et højere performance-niveau (Peters & Manz, 2007: 122). Dette skal forstås som at når enkelte individer har en klar forståelse af afdelingens strategi, vil det falde naturligt ind at man i afdelingen deler viden som derfor skaber en højere performance.

For at skabe et højt performance-niveau, skal der sættes fokus på at bygge en klar og entydig strategisk retning. Dette vil ifølge modellen, danne et stabilt samarbejdet samt gensidig afhængighed hvor hver medarbejder bidrager med sin ekspertise. Ved at uddelegere opgaver baseret på den enkelte medarbejders ekspertise, bidrages der med flere kompetencer. For at uddelegere opgaverne bedst muligt efter deres kompetencer, skal der internt forhandles, om hvilket ansvar den enkelte medarbejder skal bidrage med.

Ved at have sat strategien og målet på plads, giver det individet en ejerskabsfølelse, motivation og motivationen til at få samarbejdet til at fungere (Peters & Manz, 2007: 122).

#### Depth of relationship

En forhindring som kan opstå ved virtuelt arbejde, er manglen på kommunikation. Uden fysisk interaktion mellem hinanden/kollegaer kan formidlingen gennem eksempelvis Teams og

Skype, have en betydning for om det sociale samspil, grupper eller individer påvirker hinanden. Som nævnt tidligere i denne model, jf. Afsnit: Trust, kan det påvirke afdelingens effektivitet da der tidligere blev nævnt i de kognitive faktorer, at afdelingen internt forstår hinanden og dens mål. Ifølge artiklen er det svært at forstå hinanden uden ansigtsmimik, kropssprog m.m. Dette sker oftest grundet kulturelle forskelligheder i selve afdelingen (Peters & Manz, 2007: 123). Ved komplekse, strategiske opgaver, kan det have en betydning for om afdelingens præsentation lever op til det ønsket, da face-face møder (fysiske tilstedeværelse) kan have indflydelse på opgavens forståelse og dens udførelse hvis uoverensstemmelser skulle opstå i forbindelse med manglende kommunikation.

I følgen artiklen, er der to faktorer der kan forbindes til det virtuelle forhold blandt kollegaer: Tidligere og nuværende erfaring. Ved at kollegaer har kendskab til hinanden skaber det ro til f.eks. sparring mellem kollegaer af komplekse opgaver. Uden erfaring eller kendskab til afdelingen kan der derfor opstå mangel på udførelsen, da der er behov for viden omkring opgavens udførelse.

Som det ses bilag 1.2 punkt 24, nævner respondent 2, at afdelingen på forhånd ikke har haft en god social dynamik hvilket kan skabe endnu mere forvirring grundet virtuelt arbejde og den mangel på kommunikation (Peters & Manz, 2007: 123). Ved bidragelse af erfaring, skaber det dybde og forståelse mellem menneskerne og kan derved give et bedre performance niveau, hvilket ses i jf. Afsnit shared understanding, "*Ved kollektiv mindset skabes et højere performance niveau*" (Peters & Manz, 2007: 122). Hvis der ikke er et kollektivt mindset, kan det derfor føre til mangel på performance. Det betyder at det på forhånd er vigtigt at have internt kendskab til hinanden, for bedre kommunikation, ergo højere performance niveau.

### Diskussion af teori afsnittet

Vi har valgt at kigge på postfæmonologi, da vi mener denne videnskabsteori repræsenterer det forhold vores respondenter har til Teams og Skype. Vi har valgt at tage fat i postfæmonologi og ikke fæmonologi, da fæmonologi i højere grad har et fokus på at stille spørgsmål om hvilke betingelser der skal til, før noget er en teknologi (postfænomologi, s. 1). Dette er ikke noget vi ville kunne gå nok i dybden med, så vi ser Teams og Skype som værende en teknologi.

Under postfæmonologi bliver der opstillet de 4 relations typer, hvor vi tager udgangspunkt i *Hermeneutisk teknologisk mediering*. Dog er der andre postfænomologer, der argumenterer for en række andre relationstyper, kaldet cyborg-relationer, disse relationer overskrider spændvidden af de andre relationer. Cyborg-relationer er hvor, teknologien er del af

menmesket, fx pacemaker, eller omgivelserne fx google linses (postfænomenologi, s. 6). Disse forholder vi os dog ikke til, da vi ikke ser Teams eller Skype som værende en del af mennesket eller omgivelserne. Men værende et led mellem verden, og mennesket.

Vi har valgt at tage udgangspunkt i effektivitet og ikke produktivitet, da produktivitet er drejer sig om du udføre de rigtige opgaver, så du kommer til dit endelige mål. Hvor effektiviteten handler om hvor hurtigt/effektivt du udfører opgaverne, ud fra de muligheder og resurser du har til rådighed. Da vores opgave tager udgangspunkt i vores respondenter og deres relation til Teams og Skype, mener vi at effektiviteten vil besvare bedst hvordan deres arbejdsgang er/ikke er blevet påvirket af Teams.

I opgaven har vi derudover inddraget SECI-modellen til at belyse hvordan, en organisation skaber viden og dens betydning. SECI-modellen er blevet en anerkendt model, i samfundet, til at opsøge og opnå ny viden. Dog har modellen fået systematisk kritik gennem tiden. Her beskriver vi nogle af disse kritikpunkter, der kan påvirke vores brug af modellen.

1. Hvert trin i modellen kræver nogle forskellige øvelser og opgaveelementer, disse bliver dog ikke beskrevet. Samt tilstedeværelsen af deltagerne bliver ikke beskrevet i hvor, stort omfang disse skal være til stede. Dette skriver Becerra-Fernandez og Sabherwal (2001) i artiklen: *Organizational Knowledge Management: A Contingency Perspective*.
2. SECI-modellen er lavet af to japanere og tager udgangspunkt i japansk ledelseskultur, og japansk organisatorisk kulturel praktisk. Dette kan være svært at overføre til resten af verden, da der her sker en kulturel forandring (Glisby and Holden, 2003).
3. Engeström udpeger at finde problemer, er en vigtig del af innovation som er et element der ikke indgår i SECI-modellen (Engeström, 1999).
4. Poell og Van Der Krogt ligger vægt på at den enkelte lære forskelligt, og den enkelte bliver påvirket af de omstændigheder de bliver sat under. Hvor Nonaka mener at mennesker kun lære under de omstændigheder de bliver sat under af deres leder. De udpeger her vigtigheden i, selv, at organisere sin læring (Poell & Van Der Krogt, 2003).

Selvom modellen har fået denne kritik, ser vi den dog stadig som værende til gavn for vores videre undersøgelse, af vores valgte problemstilling. Modellen giver et godt udtryk for hvordan, en organisation og en afdeling arbejder sammen om at udvikle og udfolde viden. Den belyser derudover tavs viden og eksplicit viden på en måde, som andre modeller ikke formår.

Set ud fra et kritisk perspektiv af modellen, A Preliminary model, kan den kritiseres på de udvalgte tre punkter som menes at være hovedelementerne for et godt kommunikationsværktøj, til virtuelt arbejde. I forhold til vores respondenter, kan der belyses ligheder mellem hvordan modellen afspejler de vigtige kompetencer/ressourcer som skal være effektive før virtuelt arbejde, kan lade sig gøre. I hvert element, kan det diskuteres for hvorvidt de tre komponenters betydning er det essentielle for virtuelt arbejde eller ej, da der for hvert punkt sættes fokus på afdelingen og dens interne dynamik og hvordan den tværgående kommunikation foregår. Et fokusområde vi synes kunne være relevant at inddrage er hvordan, en afdeling kan bygges stærkere således at der er mulighed for sparring og kollektiv mindset ved processering af en opgave. Dette mener vi er relevant da nye kollegaer skal have mulighed for at kende sin afdeling og dens kompetencer, før virtuelt arbejde kan lade sig gøre. Eksempelvis, jf. Punkt "shared understanding", belyses at ved kollektiv mindset skabes der et højere performance niveau. Ved en diskussion mellem gruppemedlemmerne, finder vi det blandt andet interessant at modellen ikke belyser hvordan, et kollektiv mindset skabes men derimod at opgaver skaber bedre resultater ved kollektiv mindset. Overordnet, bør der være fokus på hvordan en leder bygger de grundlæggende elementer, nemlig introduktion mellem kollegaer, før en god dynamik i afdelingen og kommunikation iblandt dem, kan ske under udførelse af opgaver.



## Trin-modellen

Vi vil bruge TRIN-modellen til at redegøre og analysere dele af teknologien, heri Teams og Skype. TRIN-modellen står for Teknologi og Radikalt og Inkrementelt design i Netværk (Jørgensen, 2018, s. 3). Modellen er udarbejdet Thomas Budde Christensen, Erling Jelsøe og Niels Jørgensen, samt Walter Vincenti. Modellen består af 6 Trin, vi tager dog kun udgangspunkt i trin 1 og 4, begrænsningen af dette er beskrevet jf. Afsnit, afgrænsningen.

### Trin 1

TRIN-modellens første trin, henviser til artefaktets indre mekanismer og processer for at få kendskab til platformen Teams og dens hovedformål. Dette trin er baseret på Walter Vincentens teori om det operationelle princip. Hvilket er beskrevet som følgende "*In brief, how the device works*" (Jørgensen, 2018, s. 33). For at kunne forstå hovedformålet med den bestemte teknologi, skal man være sikker på at de forskellige komponenter hjælper med at realisere formålet. Dog er det muligt at beskrive teknologiens operationelle princip, uden at beskrive alle elementernes operationelle principper (Jørgensen, 2018, s. 35). Her kan man sige at teknologien, Teams/Skypes, hovedformål er at kunne kommunikere med hinanden fra afstand, både mundtligt, skriftligt og deling af dokumenter. Mens det er komponentens, videofunktionens, funktion at vise et billede. Altså har Teams som helhed, og videofunktionen to forskellige formål.

Vi har valgt at inkludere trin et da det er vigtigt at forstå Teams' og Skypes hovedformål og hvilke, komponenter der bidrager til hovedformålet. Og fordi vi mener det er nødvendigt at få en forståelse af hvad artefaktet, Teams og Skype, har til fordel for samfundet og hvad den indeholder. Hovedformålet med modellen er at give et indblik i hvordan, det teknologiske artefakt fungerer, hvilken funktionalitet Teams indebærer og effekten af artefaktet hos de enkelte organisationer. Vi vil derfor beskrive Teams og Skypes hovedformål som hvilke, komponenter der opretholder hovedformålet.

### Trin 4

I trin 4 som har navnet, teknologiske systemer vil vi kigge nærmere ind på, hvilke teknologiske systemer der tilsammen udgør Teams og Skype. Heriblandt hvilke funktioner Teams og Skype udbyder til gavn for brugeren. Et teknologisk system er et system der består af flere forskellige teknologiske artefakter. Disse artefakter udgør tilsammen, en bestemt funktionalitet. Trin fire er det der hedder et makro-punkt, dette betyder at de teknologiske systemer kan omfatte mere end bare teknologien (Jørgensen, 2018, s. 8). Altså at det kan indgå i et større system i vores

tilfælde indgår Teams og Skype i et større organisationsnetværk, og den måde en organisation og en afdeling planlægger deres hverdag.

## Analyse afsnit

Formålet med dette afsnit er at belyse vores indsamlede empiri og teori i et samlet perspektiv, for at få et konkret afsnit med besvarelse af projektet fokus, nemlig problemformuleringen. For at besvare problemformuleringen vil vi kronologisk besvare arbejdsspørgsmålene, for en mere detaljeret besvarelse af hvordan, vi er kommet frem til vores konklusioner.

Dette afsnit vil b.la. bestå af TRIN-modellen, tekst citater og statistikker for at øge validiteten af projektet. Vi vil inddrage 2 reelle interviews, som giver et bedre perspektiv af den nuværende arbejdssituation og dens betydning for den enkelte. Ved hjælp af en statistisk undersøgelse fundet igennem Danmarks Statistik, er det muligt at sætte interviewet op i et større perspektiv for en nærmere forståelse af hvordan virtuelt arbejde er blevet implementeret hos organisationerne Danske Spil og BEC, som respondenterne henholdsvis arbejder for.

Afslutningsvis vil vi gå kritisk til værk, med vores indsamlet empiri. Dette mener vi er nødvendigt for at få et kritisk perspektiv af virtuelt arbejde via Teams og Skype, da vi gennem vores empiri har fået indblik af at eksempelvis det sociale forhold til kollegaerne er faldet.

### Teams og Skype, og dens funktionalitet

Da analyseafsnittet vil besvares arbejdsspørgsmålene kronologisk, vil den første besvarelse omhandle hvilke funktioner, Teams og Skype bidrager med, samt hvordan Teams er bygget til at skræddersy den individuelle brugers platform. Dette afsnit tager derfor udgangspunkt i, at besvare arbejdsspørgsmål 1.

#### Trin 1

Formålet med Teams, er at skabe et miljø, hvor arbejde ikke længere er bundet til en bestemt placering. Teams er et skybaseret program, hvilket vil sige at alle der er opkoblet til internettet med et tilhørende device, som en computer eller telefon, kan komme på. Dette gør det let tilgængeligt for alle, uanset placering, hvor det er muligt at kommunikere og samarbejde via Teams (Hvad er Microsoft Teams?, Officekursus.dk: 2020).

Teams har til formål at være et kommunikationsværktøj designet til private, som erhvervsbrugere. Teams er udarbejdet af firmaet Microsoft og er en del af deres såkaldte Office 365 pakken. Teams erstatter mange andre kommunikationsværktøjer som brugeren ellers benytter sig af. Dette er blandt andet, mails, videoopkaldsprogrammer og programmer hvor man kan dele dokumenter (Hvad er Microsoft Teams?, Officekursus.dk: 2020). Udover dette er det i Teams muligt at tilføje flere programmer, og derved gøre Teams mere personligt og

skræddersyet til netop den enkeltes behov. På denne måde, kan de samle mange af deres arbejdsprogrammer under samme brugerflade. Disse programmer er er ikke nødvendigvis udviklet af Microsoft, men kan stadig blive en integreret del af Teams (Automatisering af apps og arbejdsproces, Microsoft.dk).

Skype er ligesom Teams, et skybaseret kommunikationsværktøj, så uanset hvilken lokation du befinder dig på, og har internet, kan Skype tilgås. Skype har, i forhold til Teams, få funktioner hvor kernekompetencen er opkald og chat. Skype har følgende funktioner; Lyd- og videoopkald, chat, skærmdeling og ring til telefoner (Funktioner, skype.com). Programmet Skype egner sig både til privatpersoner som erhvervspersoner, dog ses det at virksomheder bruger Skype til intern kommunikation. Hvilket også ses blandt vores respondenter, dette vil vi komme nærmere ind på senere i analysen.

Efter en analyse af trin 1, har vi valgt at inddrage trin 4 da vi fandt det relevant at beskrive de vigtigste værktøjer vores respondenter benytter sig af.

#### Trin 4

Teams udbyder en række standard applikationer, som alle brugere af Teams kan benytte sig af. Vi vil herunder beskrive de mest normale anvendte funktioner. Teams giver muligheden for at til- og fravælge en række apps, derfor har vi i dette trin valgt at fokusere på de mest benyttet apps i forhold til vores respondenter.

Teams giver muligheden for at bruge de mest normale programmer i Office pakken heriblandt Word, Excel, PowerPoint, OneNote og Forms. Alle disse programmer giver muligheden for at dele, og redigere med afdelingen. Disse programmer medfølger allerede, i Teams og er derfor ikke et tilføjelsesprogram (Chat og del filer i Teams, 2020).

For at kunne kommunikere med sin afdeling har Teams udarbejdet funktioner der gør det muligt at chatte samt lave videoopkald, hvilket giver muligheden at dele og samle afdelingen i et videoopkald, hvilket også ses i bilag 1.1 og 1.2, hvor vores respondenter nævner at der dagligt laves videoopkald for medarbejdernes agenda for dagens forløb.

Ved behov for sparring mellem kollegaer, kan en farvet ikon ved siden af profilbilledet, give andre i afdelingen mulighed for at se om den enkelte kollega er tilgængelig. Ikonet er angivet med en af følgende; Online, Optaget, vil ikke forstyrres, er straks tilbage, vis som ikke til stede eller vis som offline. Afhængig af den enkelte ikons farve kan man skrive eller lave opkald alt

afhængigt af om personen er tilgængelig eller ej (Vært for onlinemøder for din virksomhed, microsoft.com 2020).

Derudover giver chat-funktionen mulighed for at lave den hurtige kontakt til kollegaer, både fra sin afdeling eller på tværs af virksomheden.

Efter en nærmere analysering af Teams og dens funktionalitet, har vi gennem vores interview formået at udfolde hvilke egenskaber disse funktionaliteter, har haft af betydning for afdelingen.

#### Foretrækkende funktioner

Ud fra vores interviews, kan vi via vores empiri, bekræfte at Microsoft har fanget en bestemt målgruppe og gjort det let tilgængeligt at kommunikere, på tværs af arbejdet, uanset lokation. Ud fra en analyse af vores respondenter, hvor vi stillede spørgsmålet om hvorvidt de anvendte chatfunktionaliteten, kan det ses chatfunktionen ikke kun opfylder ét kriterie men nærmere flere kriterier, nemlig kommunikation og socialisering. Dog bliver socialisering kun opfyldt til en hvis grad.

*“Det er nok den mest anvendte funktion, det er nemt at stille et spørgsmål til en kollega på farten. Også er det rigtig fint at man kan se om personen er online fordi så kan man skrive til en, hvor man har en forventning om at få et hurtigt svar. Vi bruger det også i sociale henseende hvor vi anvender GIF og emojis til at lave sjov og spas” (Bilag 1.1, punkt 4).*

Ud fra ovenstående kan det ses at respondenterne fra Danske Spil udnytter denne funktion, både til det arbejdsmæssige men også det sociale. Og det bliver til sammen, den mest brugte funktion for denne respondent. Ved at respondenterne har noget socialt sammenværd med sine kollegaer kan det styrke gruppedynamikken ved fx at kunne støtte og give afdeling-samhørighed. Dette kan medføre at de fremmer deres viden relateret til kompetencer, evner og færdigheder og derved styrker deres forhold til hinanden (Videnskab.dk: 2018).

I forhold til socialiseringen, ses det i vores undersøgelse at behovet for at socialisere sig, har en betydning for de enkelte i afdelingen og deres arbejdsglæde. Ud fra bilag 1.2 punkt 24, ses det at det sociale sammenhold bliver påvirket negativt ved virtuelt arbejde, end ved fysisk arbejde på kontoret. Ved at sætte vores empiri fra artiklen fra videnskab.dk og vores respondenteres svar op mod hinanden, kan det ses at hvis afdelingen ikke på forhånd har haft en social kultur kan dette give udfordringer. I bilag 1.2 linje 24 kan det ses at respondenterne fra

BEC ikke kommer fra en social afdeling og derudover ikke mener de planlagte sociale møder vil hjælpe på det manglende sociale sammenværd. Det samme ses i bilag 1.1 linje 14 fra respondenterne fra Danske Spil, hvor de små ture og samtaler til kaffemaskine og over skrivebordet ikke længere er en del af hverdagen som han ønsker. Dette er de små interaktioner som videnskab.dk peger på kan være en udfordring for hvordan medarbejderne videre kommunikere og arbejder sammen om at uddelegere opgaver eller løse opgaver

I forhold til vores respondenter bliver word-appen brugt til at dele informationer som arbejdsprotokol og informationer som skal bruges til databehandlinger, hvilket både ses i bilag 1.1 punkt 10 og bilag 1.2 punkt 18. Programmet kan også bruges til at holde styr på opgavefordelingerne i afdelingen, samt status på en given opgave.

Vores respondenter bruger funktionen videoopkald, til at holde "morgenmøder" hvor de hver morgen samles og snakker om dagens gøremål (Bilag 1.1 punkt 4 & bilag 1.2 punkt 10)

Desuden benytter vores respondenter fra BEC også opkald funktionen, til at holde sociale møder med sin afdeling. Vores respondenter fra BEC siger følgende om det sociale samvær;

*"Helt bestemt. Ekstremt meget, det kommer an på virksomheden og kulturen, jeg kommer fra et ikke så socialt team og det er så bare blevet endnu mindre af den her Lock Down. Nu har vi så endelig efter lang tid fået sat nogle ugentlige møder op, der bare handler om at socialisere sig lidt og ikke tale arbejde men bare snakke med sine kollegaer. Så nu må vi se om det ændrer noget, jeg tror ikke det gør så meget. Sådant noget er meget svært at forcere sådan noget og sætte faste time-sluts på, hvornår der lige er plads til en snak eller historie med kollegaerne"*

(Bilag 1.2, punkt 24)

Som det ses i overstående citat, spiller funktionen opkald en central rolle for hvordan afdelingen internt socialiserer sig. Som nævnt tidligere i teori-afsnittet, under afsnittet A preliminary model - shared understanding, giver det en bedre forståelse af arbejdet og opgaverne, hvis afdelingen internt har en god dynamik. Det gør det blandt andet lettere at kontakte hinanden, ved eksempelvis behov for støtte i en opgave.

Det er tydeligt at se, hvordan en metode for oplæring og implementering af Teams har en afgørende betydning for hvordan respondenterne anvender værktøjet. Hvis man ser på vores respondenter fra Danske Spil kan vi bl.a. se at kommunikationen er erstattet 90% af Teams (bilag 1.1, linje 2). Hvorimod vores respondenter fra BEC ikke bruger det i lige så høj grad, til hurtige

opkald mellem kollegaerne. Da han bliver spurgt til brugen af chatfunktionen i Teams siger han således:

*“Ja, jeg bruger det meget meget lidt. Der bruger jeg helt klart stadig Skype. Det handler også meget om at det er installeret i alle maskinerne så det popper op nede i systembaren, det er hurtigt tilgængeligt. Generelt er Skype også hurtigere på min maskine end Teams er, igen fordi det ikke er korrekt installeret, det er mere sådan en browser extension lige nu, end et reelt program der ligger på computeren”* (bilag 1.2 linje 14).

Her ses det at den eneste grund til at vores respondent ikke benytter sig af chatfunktionen i Teams er fordi, at det ikke er lige så nemt og hurtigt som Skype. Hvor det ses at hos vores anden respondent er den mest anvendte funktion: *“Det er nok den mest anvendte funktion, det er nemt at stille et spørgsmål til en kollega på farten”* (bilag 1.1 linje 6).

Implementeringen af Teams har derfor en afgørende betydning, af valg af kommunikationsværktøj. Igen kan uklarheden opstå ved at stakeholderen i afdelingen, ikke har lagt specifikke mål for arbejdsstrukturen hvilket, giver et lavere performanceniveau - shared understanding, ergo tabt vidensdeling - socialisering.

### Effektivitetsniveauet

For at analysere effektivitetsniveauet, vil vi ved hjælp af teori afsnittet, jf. Model, A Preliminary model, belyse hvordan punktet, trust, kan have en indflydelse på effektiviteten hos den enkelte medarbejder samt dynamikken i den interne afdeling. Ved at belyse dette, vil vi forsøge at besvare arbejdsspørgsmål 2, som omhandler effektivitetsniveauet hos vores respondenter.

### Trust skaber effektivitet

Peters og Manz, tager udgangspunkt i det som de kalder *Cognitive-based.trust processes*, her er det typisk 3 forskellige faktorer der tales om; den personligheds-baserede, institutions-baserede og swift-trust. Denne analyse vil tage udgangspunkt i den personlighedsbaseret tillid, som betyder at man analyserer individers villighed til at samarbejde med andre. I denne faktor vil der tages udgangspunkt i bilag 1.1, respondenter som er en del af Danske Spils udviklingsafdeling. I interviewet har vi forsøgt at forstå hvordan medarbejderne motiveres til at arbejde virtuelt, hvis uklare målsætninger skulle fremtræde hos organisationerne. Derfor er der tænkt på hvordan, interviewet kan besvare effektiviteten bedst muligt ved at spørge ind til

det sociale sammenhold, her vil vi henholdsvis tage udgangspunkt i opkald og chat funktionen. Her siger respondenterne fra Danske spil:

*“Når vi i vores team på 15-mand benytter Teams, er det med kamera på, således at vi får en mere personlig interaktion med vores kollegaer. Det giver noget andet at alle har kamera på da man i forvejen ikke har mulighed for at se hinanden fysisk” (Bilag 1.1 punkt 4)*

Som det ses i overstående besvarelse, spiller kamerafunktionen en essentiel rolle, for at kollegaerne kan kommunikere for mere personlighed. Dette gør sammenholdet mere robust i forhold til at komme i tæt kontakt, hvis uklare opgaver skulle forekomme. Virtuelt arbejde over Teams betyder ikke alene, at man kan arbejde på samme projekter/opgaver, det er også nødvendigt at tilgå samme netværk, hvor man kan dele filer og data via VPN uanset lokation. Dette kan hurtigt ende ud i en kompleks situation hvis afdelingen ikke er indstillet på at præstere samme form af tillid (Peters og Manz, 2007, 121). Det der afgør om den personlighedsbaseret tillid er tilrettelagt, er den interne forståelse af arbejdets udførelse, men før arbejdet kan udføres ser vi i vores empiri at respondenterne fra Danske spil, ser det nødvendigt at komme personlig interaktion med kollegaerne hvilket kan føre til et bedre performanceniveau, dette vil ultimativt styrke relationen til hinanden. Hvis den tætte relation ikke er del af afdelingens kultur, kan det give udfordringer i forhold til at udtrykke samme form for personlighed overfor sine kollegaer. Dette ser vi hos respondenterne i BEC som siger følgende: *“[...] Det er måske nemmere at få ekstra opgaver når man er på arbejdet, så hjælper man også flere mennesker. Så der kan måske godt være noget, jeg er i hvert fald ikke mere produktiv af at være hjemme” (Bilag 1.2, punkt 22).*

Det ses at der er en øget tendens til at interagere med sine kollegaer på et højere niveau, når fysisk tilstedeværelse på arbejdet kan lade sig gøre. Som nævnt før, ses det i bilag 1.2, punkt 24, at hvis det sociale sammenhold på forhånd ikke har været robust, kan det resultere i at kollegaerne ikke hjælper hinanden internt, hvilket resulterer i et lavere performanceniveau.

For at øge effektiviteten blandt medarbejderne, kan det derfor konkluderes at der ved virtuelt arbejde er behov for at sammenholdet i en afdeling, er i stand til at interagere med hinanden da virtuelt arbejde ellers kan blive upersonligt arbejde, uden sparring for at fremme forståelser af opgaver eller hvis der skal hentes hjælp til at forstå opgavens formål.



I forhold til at besvare om effektiviteten er faldet eller steget grundet virtuelt arbejde, kan det nævnes at hvis afdelingen på forhånd ikke har skabt enighed og relationen mellem hinanden kan det give et fald i effektiviteten fordi sparring mellem kollegaer ikke længere eksistere på samme niveau som da man var på kontoret. Derfor er det vigtigt at medlemmerne i afdelingen, kan tage ansvar for at afdelingen internt kan interagere med hinanden således at der skabes et tættere sammenhold for at hjælpe hinanden hvis tilfældet skulle opstå.

### Virtuelt vs. fysisk vidensdeling

I dette afsnit vil vi forsøge at besvare arbejdsspørgsmål 3. Dette gør vi ved at benytte SECI, modellen kombineret med begreberne vidensdeling og effektivisering. For at belyse hvordan teorien kan praktiseres i den virkelige verden, vil vi igennem vores interview analysere hvordan begreberne afspejler vores respondenter og deres arbejdsdag.

Vi benytter effektivisering, i dette afsnit for at danne et overblik over hvordan de sociale faktorer har/kan påvirke dynamikken og hvad det betyder for den enkeltes effektivitet. I overstående afsnit jf. afsnit effektivitetsniveauet, var formålet blot at analysere om effektivitetsniveauet er faldet eller steget med virtuelt arbejde.

Når vi kigger på effektiviteten, er det derudover vigtigt at kigge på om medarbejderne og virksomhederne har resurserne til at arbejde hjemme. Når vi kigger på statistikken “Danske virksomheder godt rustet til virtuelt arbejde” udarbejdet af Danmarks statistik, er det tydeligt at se, at danske virksomheder har en høj digitaliseringsgrad sammenlignet med gennemsnittet af resten af Europa (Danske virksomheder godt rustet til virtuelt arbejde, dst.dk). Dette er også hvad respondenterne beskriver, da de har computer og andet udstyr tilgængeligt til at lave virtuelt arbejde. Dog handler det ikke altid om det rette udstyr men også om de rammer som arbejdet bliver sat under og hvilke muligheder medarbejderne har, for at have et godt samarbejde og evnen til at disponere deres viden. Dette vil vi komme ind på, i det næste to afsnit.

### SECI-modellen

Som det ses i teoriafsnittet, om SECI-modellen, er socialisering en af hovedfaktorerne i at skabe ny viden og den snak man har med hinanden, både formelt og uformelt. Ifølge vores respondenter har de begge kunne mærke at socialiseringen på arbejdspladsen, er blevet berørt (bilag 1.1, linje 14 og bilag 1.2 linje 26). Faruk fra Danske Spil udtaler følgende:

*“Snakken man lige tog ved kaffemaskinen er ikke eksisterende længere, og man kan heller ikke lige tage en uformel snak over skrivebordet når der er behov for det. Vi har prøvet med virtuelle sammenkomster men det er ikke det samme og ofte ender det mest akavet stilhed”* (bilag 1.1, linje 14).

Her er det altså muligt at se, at det første led til ny viden socialisering går tabt. Derved kan det blive en ekstra udfordring for afdelingerne at udveksle denne tavseviden, og derved sker externaliseringen ikke. Hvis externaliseringen sker hos respondenternes afdelinger, er det en meget formindsket udgave, af hvad den ellers har været. Begge afdelinger har prøvet at holde noget socialt med hinanden over Teams. Hos respondenterne i Danske Spil ender disse stunder tit med akavet stilhed, og den tavse viden kommer derved ikke frem (Bilag 1.1, linje 14). Hos respondenterne i BEC skal de først nu til at begynde på disse sociale møder hvilket sker 8 måneder efter, de begyndte at kommunikere over Teams (bilag 1.2 linje 26). Dog har vores respondenter ikke store forhåbninger om at disse møder vil gavne, da han mener at sociale møder er svære at forcere på et bestemt tidspunkt om ugen. Hvor de til hverdag blot går hen til en kollega og snakker ved behov (bilag 1.2 linje 26). Dette kan betyde, at meget tavs viden er gået tabt på denne tid.

Når man kigger på respondenterne fra BEC er det ses, at de ikke formår at kombinere deres viden. Som det ses i SECI-modellen kombineres den eksisterende eksplicite viden ved at dele viden internt gennem platforme, som databaser eller andre medier, medarbejderne fra organisationen har adgang til.

*“[...] Men der går generelt meget tabt i stå stor en organisation som BEC er... Men alle teams arbejder selvstændigt, og alle teams skal dele deres viden på en eller anden måde i en eller anden kanal. Nogle gør det via confluence... nogle gør det via sharepoint insite..., nogen gør det gennem Teams, nogen gør det per mail og nogle glemmer at gøre det... Så det kan være lidt uoverskueligt med så mange kanaler for at se om der er kommet ændringer internt eller eksternt. Der er mange måder og det kan godt glide.”* (Bilag 1.2, punkt 34).

Her ses det tydeligt at det kan være svært at få alt viden med. Da der ikke er et generelt sted, hvor viden bliver disponeret og kommer ud til alle. Medarbejderne er ikke konsekvente med at dele den nye viden og derfor, bliver den ikke kombineret med resten af organisationen.

Da denne viden ikke kommer ud til resten af organisationen, kan det være svært eller helt umuligt at nå til det sidste trin i modellen, internalisering. Som netop betyder at denne viden skal deles og medarbejderne skal kende til den, så den "ligger på ryggen".

### Grundlæggende rammer for virtuelt arbejde

For at danne de grundlæggende rammer for en god, virtuel arbejdsmoral, er det vigtigt at der af ledelsen, er givet klare meldinger om hvordan, organisationen ønsker at opnå bedst resultat ved blandt andet at introducere nye kollegaer for metoderne, samt får en mere stabilt intern dynamik. Dette kan konkluderes på baggrund af teoriens punkt, Depth of relationship jf. afsnit, A preliminary model sat op imod vores interview. Derudover vil vi understøtte dette afsnit med en statistik udarbejdet af Dst.dk, "Danske virksomheder godt rustet til virtuelt arbejde". Med følgende analysering, er vores formål at besvare arbejdsspørgsmål 4.

### A preliminary model

I punktet, depth of relationship, ses det at kommunikation er en af de faktorer som er essentiel for at undgå, at misforstå et mål/formål eller eksempelvis opgaver som kræver sparring mellem flere aktører. Men før kollegaerne skaber kontakt til hinanden, er det nødvendigt at forstå hinandens ansigtsmimik og kropssprog da der kan være kulturelle forskelligheder, som skaber forvirring i kommunikationen (Peters & Manz, 2007: 123).

Som det ses i bilag 1.2 punkt 24 nævner vores ene respondent, at hvis man på forhånd ikke kommer fra en social afdeling er det svært at skabe yderligere kontakt, for mere socialisering. Dette kan gå hen og resultere i at kommunikationen forværres, da de små samtaler ikke længere eksisterer. I bilag 1.1 punkt 14, nævner vores anden respondent at samtalerne ved kaffemaskinen ikke længere eksisterer, hvilket formindsker eller helt forhindrer uformelle samtaler. Uformelle samtaler på arbejdet skaber kontakt og interesse blandt medarbejderne, hvilket stiller dem bedre til rådighed når det er nødvendigt med sparring.

I forholdt til at belyse hvorfor sparring mellem medarbejderne er et vigtigt punkt, ses det i punktet, shared understanding, som beskriver hvad kollektiv mindset skaber af resultater. Ved at medarbejderne kan sparre mellem, formelle og uformelle, samtaler skaber det en tættere relation hvilket, kan føre til flere sparringener når det omhandler uklare opgaver. Punktet shared understanding, henviser til at, ved kollektiv mindset, skabes der et højere performance niveau.

For at medarbejderne kan danne en relation til hinanden, skal ledelsen have en bedre startproces, til at introducere medarbejderne for hinanden. Da der er analyseret frem til at socialisering spiller en vigtig rolle i forhold til at arbejde kollektivt, er der behov for at kende hinandens kropssprog, ansigtsmimik og kulturelle forskelligheder inden de skal arbejde sammen virtuelt. Hvis ikke medarbejderne har dannet denne relationen til hinanden, kan det resultere i medarbejderne vil stå tilbage med mange uklarheder og ikke have den samme

Afslutningsvis, ses det i vores empiri at vores respondenter bekræfter, Danmarks statistik resultat om at organisationerne er rustet til virtuelt arbejde, hvad angår den teknologiske infrastruktur (Dst.dk, 2020). Dog kan det siges at den væsentligste udfordring ved virtuelt arbejde er det sociale aspekt.

## Diskussion

I dette afsnit, er formålet at reflektere over projektets metoder, samt teorier, for at kortlægge og diskutere fordele og ulemper ved de valgte tilgange. Vi vil gennemgå følgende punkter, ud fra et reflekterende perspektiv: Kvalitativ metode, SECI-Modellen og A Preliminary Model. Ved at diskutere følgende, vil vi forsøge at danne nye argumenter for hvad, det gav opgaven at anvende disse metoder og teorier og hvilke ulemper det kan have at inddrage dem.

I forhold til den kvalitative metode, kan det argumenteres, at feltet indenfor virtuelt arbejde stadigvæk er forholdsvis ny for organisationer og deres evne til at få det brugt mest effektivt, det har derfor været en udfordring at finde eksisterende empiri. Dette resulterede i, at vi valgte at benytte den kvalitative metode hvori, vi gjorde brug af værktøjet, semistruktureret interview. Fordelen ved dette var at vi løbende havde mulighed for at indsamle ny viden, som ellers ikke var en del af vores på forhånd lavet interviewguid. Dette gjorde vi ved at have friheden til at stille impulsive spørgsmål, når vi fornemmede at der var nogle ting som man kunne dykke ned i. På den måde, skabte vi muligheden for at tilgå nye retninger og finde nye erfaringer og indtryk på det virtuelle arbejde. På trods af denne fordel, var vi påpasselige med at konkludere baseret på to respondenters synspunkter af virtuelt arbejde, da vores fokus har været i IT-branchen som er et begrænset felt.

Læserne af denne opgave kan antage, givet ud fra respondenter baggrund indenfor IT-branchen, at IT-kompetence niveauet er højere end gennemsnittet, hvorfor at det er nemmere for dem at tage arbejdstilgangen til sig. Det viste sig dog, igennem vores interviews at det ikke var selve funktionaliteten der var udfordrende for respondenter, det var behovet for det sociale som gjorde det udfordrende for dem og som havde en negativ konsekvens for deres motivation.

Derudover har vi kun interviewet en respondent fra hver organisation. Respondentens synspunkter er ikke nødvendigvis, den brede holdning i organisationen. Dette kan resultere i at man hurtigt kan drage konklusioner baseret fra ét perspektiv, på trods af organisationens størrelse. Dette kan give et snævert syn, som andre medarbejdere ellers ville være uenig i.

Til sidst, i forhold til den kvalitative metode kan det have en betydning, at respondenterne har et tæt tilknytningsforhold til os gruppemedlemmer. De kan have et incitament til at besvare spørgsmål som er til fordel for vores opgave. Derfor har vi haft særligt fokus på at forklare at de skal være meget påpasselige med deres svar, og ikke være selektive.

Da omstændighederne grundet Covid-19 fik danske organisationernes, omfavnelser af digitale værktøjer til at stige på få uger (dst.dk, 2020), formåede flere organisationer alligevel at skabe høj effektivitet i forhold til at arbejde virtuelt. Dog skal det nævnes at, vi på nuværende tidspunkt ikke kan vurdere om opgavernes resultater har skabt samme værdi, da dette krævede observering over længere periode. Dette var ikke muligt grundet projektets omfang, samt tid.

Et kendt kritikpunkt af vores anvendte SECI-model er at punkterne i modellen skal følges kronologisk, før der kan dannes endelig og succesfuld vidensdeling i organisationer. Dog er det svært i praksis at følge disse steps, hvorfor vi har valgt at supplere vores analyse med A Preliminary Model. Her fik vi mulighed for at undersøge om tillid i praksis effektiviserer medarbejderne til at videns dele.

En anden udfordring med SECI-modellen er at den er lavet baseret på japanske organisationer, som har helt andre kulturelle betingelser. Dette kan betyde at mange af resultaterne som SECI-modellen kommer frem til, mest kan anvendes i japanske organisationer.

A Preliminary Model fokuserer på det virtuelle arbejdsområde som er forholdsvis nyt, dog har modellen ikke taget steppet før virtuelt arbejde med, hvorfor vi ser dette som et kritikpunkt. Vi finder det i gruppen interessant, at modellen ikke introducere os til hvordan en kollektiv dynamik skabes men derimod, men "bare" at et kollektivt mindset skaber bedre resultater. Vi mener derfor at A Preliminary Model mangler et element der fokuserer på processen førhen at et positivt mindset skabes. Med andre ord, betyder det at on-boarding af nye medarbejdere ikke er regnet med i modellen. Og da vi antager, baseret på vores egne erfaringer på arbejdsmarked, at oplæring og start-socialisering er en vigtig del af effektiviseringen og motivationen hos nye medarbejdere kan det ses som en svaghed at modellen ikke betragter.

## Konklusion

### **Problemformulering:**

*Hvordan oplever udviklingsafdelingen hos Danske Spil og BEC at vidensdeling og effektivitet er blevet berørt, efter de er gået over til virtuelt arbejde gennem Microsoft Teams/Skype?*

Vi vil med hjælp fra det valgte teorier, metoder senere analyse og diskussion drage en konklusion, der bygger på vores problemformulering, der ses ovenfor.

Teams og Skype er to kommunikationsværktøjer der bliver brugt af vores to respondenter fra Danske Spil og BEC. De bliver brugt til at kommunikere internt og eksternt med deres kollegaer, samt dele informationer.

Når vi ser på om respondenterne oplever at deres vidensdeling er blevet berørt efter virtuelt arbejde, mener de ikke at det har haft en betydning for dem.

Dog kan det konkludere ud fra vores analyse at respondenterne og deres afdeling ikke er i stand til at socialisere sig på samme møde som ved før virtuelt arbejde, dette betyder at erfaringer og viden ikke bliver delt og viden blandt afdelingen går tabt.

Derudover ses det at den viden afdelingerne, kan nå at få opbygget, ikke bliver delt videre rundt i organisationen og derved ikke bliver en fast del af videns basen for organisationen. Virtuelt arbejde vil derfor på kort sigt ikke berøre vidensdelingen blandt medarbejderne, men på længere sigt kan det have betydning for hvilken viden den enkelte og organisationen har.

Respondenterne mener at deres effektivitet både er blevet berørt positivt og negativt. De oplever at de i nogle tidspunkter og opgaver er mere effektive, men andre kan være mindre effektive. Når der skal kommunikeres med kollegaer, kan dette give udfordringer og ventetid som kan gøre dem mindre effektive. Dog kan de færre småsnakke gøre dem mere effektive, da der ikke så oftest sker forstyrrelser under arbejdet.

Ud fra vores analyse af A Preliminary model kan det konkluderes at for et højere performance niveau, samt effektivitet for medarbejderne, er det nødvendigt at stakeholderen, på forhånd har gjort sig overvejelser og givet klare og faste rammer for håndtering af medarbejderne og arbejdsmetoderne således at de kender hinanden og ved hvordan de skal arbejde sammen. Hvis ikke dette er gjort, vil medarbejderne ikke kunne være i stand til, i tilstrækkelig høj grad, at komme i dialog med hinanden hvilket kan give komplikationer med sparring mellem hinanden hvis der f.eks. er tale om en kompleks opgave.

For at øge effektiviteten blandt medarbejderne kan det derfor konkluderes, at der ved virtuelt arbejde er behov for sammenhold i afdelingen. Afdelingen skal kunne være i stand til at interagere med hinanden, da virtuelt arbejde ellers kan blive upersonligt og uden sparringer. for at fremme forståelser af opgaver eller hvis der skal hentes hjælp til at forstå opgavens formål, har afdelingen behov for at have tillid til hinanden så de kan sparre med hinanden.

Det kan herved konkluderes at socialisering har en afgørende effekt på hvordan, afdelingens medarbejdere oplever effektiviteten og vidensdelingen. Samt om disse bliver mulige at forbedre, da socialisering er grundstenen for ny viden, og derved delingen af denne viden. Effektiviteten bliver ligeledes påvirket, hvis ikke afdelingen kender hinanden og har en relation.



## Litteraturliste

- Active business solution (2020), Teams gratis under Corona krisen. Udvundet fra: <https://www.activebs.com/dk/nyheder/2020/microsoft-teams--gratis-for-alle> besøgt d. 15/10 2020
- Becerra-Fernandez, I & Sabherwal, R. (2001) Organizational Knowledge Management: A Contingency Perspective. Journal of Management Information System. Besøgt d. 14/12 2020
- Danmarks statistik (april 2020), Danske virksomheder godt rustet til virtuelt arbejde. Udvundet fra: <https://www.dst.dk/da/Statistik/nyt/NytHtml?cid=36790> Besøgt d. 05/10 2020
- Engeström, Y. (1999). *Perspectives on activity theory*. Cambridge University Press. Besøgt d. 14/12 2020
- Frøkjær, E., Hornbæk, K. & Hertzum, M. (2000), Measuring usability: are effectiveness, efficiency, and satisfaction really correlated? Conference paper. Brugt d. 22/12 2020
- Glisby, M. & Holden, N. (2003), Contextual constraints in knowledge management theory: the cultural embeddedness of Nonaka's knowledge-creating company. Wiley. Besøgt d. 14/12 2020
- Holck, Lotte (2018), Diversitet på arbejdspladsen fører til social samhörighed og trivsel i dit team. Videnskab.dk. Udvundet fra: <https://videnskab.dk/kultur-samfund/diversitet-paa-arbejdspladsen-foerer-til-social-samhoerighed-og-trivsel-i-dit-team> Besøgt d. 01/10 2020
- Holm, Charlotte & Clausen, Brigitte (2020) - Hvad lærte vi af Corona, Lederne. Udvundet fra: <https://www.lederne.dk/ledelse-i-dag/ny-viden/2020/ledelse-i-dag-juli-2020/hvad-laerte-vi-af-corona> Besøgt d. 20/10 2020
- Jørgensen, N. (2018). Digital signatur. En eksemplarisk analyse af en teknologisk indre mekanismer og processer. Roskilde Universitet. Besøgt d. 01/10 2020
- Kvale, S, & Brinkmann, S. (2009) Interview – Introduktion til et håndværk. 2 udgave. Hans Reitzels Forlag. Brugt d. 22/12 2020
- Microsoft (2020), Chat og del filer i Teams. Udvundet fra: <https://support.microsoft.com/da-dk/office/chat-og-del-filer-i-teams-d7978db0-33b5-4ad3-93ac-ef0bd3c2a670> Besøgt d. 20/10 2020

- Microsoft (2020), Vært for onlinemøder for din virksomhed. Udvundet fra: <https://support.microsoft.com/da-dk/office/vært-for-onlinemøder-for-din-virksomhed-d5101f5c-30e3-4097-bb10-6d2fdeb9cf53> besøgt d. 17/12 2020
- Mie Femø Nielsen, Brian L. Due, Thomas L.W. Toft, Gitte Gravengaard og Ann Merrit Rikke Nielsen (red.): Kommunikation i internationale virksomheder 1+2. 1. udgave 2016. © Samfundslitteratur 2016. Besøgt d. 08/12 2020.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995), The Knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press, London & New York. Brugt d. 10/12 2020
- Ny viden skabes gennem interaktion mellem tavs og eksplicit viden (2017). Udvundet fra: <https://azena.dk/ny-viden-skabes-gennem-interaktion-mellem-tavs-eksplicit-viden/>. Besøgt d. 10/12 2020
- Nye, D. E (2006), Technology Matters – Question to live with Cambridge, Mass: MIT Press. Brugt d. 21/10 2020
- Rebuschat, Patrick. Implicit and Explicit Learning of Languages. Philadelphia: John Benjamins Publishing Company, 2015. Print. Brugt d. 08/12 2020
- Skovvang Christensen, K. & Bukh, N. (2013). Videnledelse – to perspektiver. Karnov HR, Aarhus Universitet. Brugt d. 10/12 2020
- Skype.com (2020), Funktioner, Få mest ud af Skype. Udvundet fra: <https://www.skype.com/da/features/>. Besøgt d. 17/12 2020
- Smith, M. K. (2003) 'Michael Polanyi and tacit knowledge', The encyclopedia of pedagogy and informal education, <https://infed.org/mobi/michael-polanyi-and-tacit-knowledge/>. Besøgt: 08/12 2020
- Søder, Signe (maj 2020), Har COVID-19 permanent ændret den måde vi arbejder på?, Mindshare. Udvundet fra: <https://blogmindshare.dk/2020/05/13/har-covid-19-permanent-aendret-den-maade-vi-arbejder-paa/>. Besøgt d. 16/10 2020
- Peters, M. Linda & Mans, C. Charles (2007), Identifying antecedents of virtual team collaboration. Isenberg School of Management, University of Massachusetts, Amherst, Massachusetts, USA. Brugt d. 02/11 2020
- Polanyi, M (1966), The Tacit dimension. The Doubleday Broadway. Brugt: d. 08/12 2020

- Poell, R.F. & Van Der Krog, F.J (2003), Learning strategies of workers in the knowledge-creating company. Human Resource Development International. Brugt d. 14/12 2020

## Bilag

### 1.1

1. **Interviewer:** I hvor høj en grad er du og dit team gået over til at bruge Teams?
2. **Faruk:** *Efter corona ned-lukningen startede og vi blev bedt om at arbejde hjemme har det betydet at 90% af vores arbejde har været virtuelt over teams.*
3. **Interviewer:** Hvad bruger du og dit team opkaldsfunktionen til?
4. **Faruk:** *Når vi i vores team på 15-mand benytter teams, er det med kamera på, således at vi får en mere personlig interaktion med vores kollegaer. Det giver noget andet at alle har kamera på da man i forvejen ikke har mulighed for at se hinanden fysisk. Hverdag kl 09:00 har vi et fælles opkald hvor alle lige tjekker ind og fortæller hvordan dagen i går er gået og hvad planen i dag er.*
5. **Interviewer:** Hvor meget bruger i chatfunktionen?
6. **Faruk:** *Det er nok den mest anvendte funktion, det er nemt at stille et spørgsmål til en kollega på farten. Også er det rigtig fint at man kan se om personen er online fordi så kan man skrive til en, hvor man har en forventning om at få et hurtigt svar. Vi bruger det også i sociale henseende hvor vi anvender GIF og emojis til at lave sjov og spas.*
7. **Interviewer:** Giver brugen af teams nogle merkanter udfordringer i forhold til samarbejde?
8. **Faruk:** *Overraskende nej. Internt i vores team er det ikke en udfordring, men når vi kommunikerer med teams fra andre afdelinger som ikke er ligeså vant som vores afdeling til at arbejde virtuelt kan det godt være en udfordring. Derudover er der selvfølgelig dem som har børn som måske bliver forstyrret, men det er ikke en stor udfordring.*
9. **Interviewer:** Hvordan bruger du og dit team Word funktionen i Teams?
10. **Faruk:** *Vi bruger det blandt andet når vi skal tage fælles noter til et møde. Her kan alle se hvad der bliver skrevet imens man skriver referat af et møde. Når mødet er færdigt, får alle det endelige referat som bliver lagt over i filer.*
11. **Interviewer:** I forhold til din produktivitet, føler du at den faldet eller steget ved virtuelt arbejde?
12. **Faruk:** *Både og – når man skal have ro og fordybe sig er det nogle gange nemmere at være hjemme således at der ikke lige kan komme en kollega forbi og afbryde arbejdet. På den anden side er det nogle gange en udfordring da det kan være uklart om en person er tilgængelig hvis man lige har et spørgsmål netop fordi du ikke kan se dem*

*fysisk. Det kan betyde at man bliver tvunget til at være blokeret fordi man lige mangler den sidste dialog med sin kollega for at komme videre.*

**13. Interviewer:** Er det sociale sammenhold faldet grundet virtuelt arbejde?

**14. Faruk:** *Det er nok det jeg synes er mest berørt af at arbejde virtuelt, det sociale er faldet meget. Snakken man lige tog ved kaffemaskinen er ikke eksisterende længere, og man kan heller ikke lige tage en uformel snak over skrivebordet når der er behov for det. Vi har prøvet med virtuelle sammenkomster men det er ikke det samme og ofte ender det mest akavet stilhed.*

**15. Interviewer:** Er du tilfreds med udbuddet af funktioner i Teams? Eller mangler der nogle funktioner der kunne gøre dit arbejde mere effektivt?

**16. Faruk:** *I forhold til videokonferencer er det nogle gange en udfordring da man ikke kan se alles ansigter ved store kald. Derudover mangler der en bedre integration til Outlook mail, det er blandt andet ikke muligt at åbne sine kollegaers mails, lave private aftaler eller bruge andre funktionalitet fra kalenderfunktionen. En anden ting der kunne være fint, er at man også kunne se sine mails fra Outlook. Måske skulle man overveje at integrere Outlook og teams således at man ikke skulle bruge flere applikationer til det samme.*

**17. Interviewer:** Hvordan er vidensdelingen mellem dit team og leder? Føler du at informationer går fortabt ved virtuelt arbejde?

**18. Faruk:** *Viden bliver faktisk delt udmærket, det er fedt at man kan kig på sin kollegas skærm når de deler skærmen imens han/hun præsenterer noget. Derudover er det også fedt at det er nemt at dele en rapport eller analyse ved at uploade i et fælles drev. Men det er ikke nemt at fange de ting der normalt bliver sagt hen over et skrivebord. Derfor kan det være svært nogle gange at fange de ting som af andre betragtes som noget der ikke er vigtigt, men for dig kan det godt være at det er det.*

**19. Interviewer:** Tror du brugen af Teams kommer til at fortsætte? Hvis ja hvad tror du dette vil gøre ved din effektivitet fremadrettet?

**20. Faruk:** *Bestemt. Jeg tror at det bliver en større del af mit arbejde fremover, fordi ledelsen nu har kunne se at vi stadig kan levere selvom vi arbejder hjemme og over teams. Og det bliver nemmere for medarbejdere lige at tage en hjemmearbejdsdag.*

## 1.2

1. **Interviewer:** I hvor høj en grad er du og dit team gået over til at bruge Teams?
2. **Lars:** *Ja... den har jo i større grad overtaget for video og talemøder, før brugte vi kun Skype, nu bruger vi Teams til alle mødebookningerne, men jeg vil sige man ringer stadig til sine kolleger via Skype.*
3. **Interviewer:** Så alle hurtig-opkald forgår over Skype?
4. **Lars:** *Det er hovedsageligt stadig Skype, og det handler om at BEC ikke helt har integreret Teams sådan officielt rigtigt endnu, sådan rent softwaremæssigt. Så begge programmer bliver stadig brugt meget, udover det har Teams jo også sådan forskellige grupper, chatte, hvor organisationen er med i. Det er ikke noget jeg bruger voldsomt meget, men man kan lytte lidt hvis der er nogle områder der har relevans for dem man sidder med. Og så er der jo også meget fildeling, og det har jeg ikke brugt så meget, vi prøver at bruge det lidt, især med vores eksterne kunder, som skal have adgang til nogle filer, og det fik vi vist til at virke med adgang og sådan noget. Men ja vi bruger det mest bare til mødebookninger og sådan noget. Så er der også nogle whiteboardfunktioner som vi prøver at få brugt lidt, men ja det er ikke der er... jeg kan lige så godt bare bruge Skype, personligt stadig.*
5. **Interviewer:** Så når du siger BEC ikke har implementeret det endnu, betyder det at de kommer til at implementere det?
6. **Lars:** *Det er planen, ja. Lige nu skal man selv installere programmet, på sin computer. Der er nogle ting, ja. Funktionerne er ikke helt integreret endnu, hvor det spiller hele vejen igennem, nu hvor Skype stadig er der. Men det hjælper på det.*
7. **Interviewer:** Har BEC tænkt sig at gå helt over til Teams udelukkende?
8. **Lars:** *Det mener jeg, men der er massere er servere og back-end ting vidst nok.*
9. **Interviewer:** Hvad bruger du og dit team opkaldsfunktionen til?
10. **Lars:** *Jamen alle de faste møder, der bruger vi teams efterhånden, der er måske nogle enkelte en gang imellem der er over Skype, men de fleste indkalder vi via Teams. Det er altså alle vores faste morgenmøder, scrum-planlægning, review og også alle vores eksterne møder fordi de fleste af vores kunder er efterhånden også gået over til at bruge Teams.*
11. **Interviewer:** Så i har et møde hver morgen hvor i snakker om dagen og vejen eller hvordan?

**12. Lars:** *Ja det er jo en del af den her agile-, safe-, scrum-arbejdsmetode som vi benytter, hvor vi lige har et kvarter hvor alle lige gennemgår deres daglige opgaver.*

**13. Interviewer:** Hvor meget bruger i chatfunktionen?

**14. Lars:** *Ja, jeg bruger det meget meget lidt, Der bruger jeg helt klart stadig Skype. Det handler også meget om at det er installeret i alle maskinerne så det popper op nede i systembaren, det er hurtigst tilgængeligt. Generelt er Skype også hurtigere på min maskine end Teams er, igen fordi det ikke er korrekt installeret, det er mere sådan en browser extension lige nu, end et reelt program der ligger på computeren. I hvert fald som den popper op på min computer lige nu. Så det her med at skrive til kollegaer, der bruger jeg kun Skype lige nu.*

**15. Interviewer:** Giver brugen af teams nogle merkanter udfordringer i forhold til samarbejde?

**16. Lars:** *Nej, ikke umiddelbart, jeg kan vel sammenligne med hvad vi havde før, eller Skype som vi sådan set stadig har, men der er ikke noget jeg rigtig savner i det, de erstatter hinanden meget godt en til en, hvor Teams så har yderligere funktioner i forhold til Skype der er jo skærmdeling osv. Noget man måske kan fremhæve, er at der er lidt en læringskurve, der er nogle der ikke er så stærke i de forskellige IT-systemer. De har måske lige lært at dele deres skærm og forskellige ting på Skype, også skal de så lige lære Teams også med opsætning og "hvad er det for en knap man skal ligge på" osv.*

*jeg vil så sige til Teams forsvar at det er mere simpelt at gøre de fleste ting i Teams end i Skype. Som opsætning, hvilken lyd-enhed man skal bruge og hvilken skærm man skal dele. Der er Teams sådan set brugervenligt, så det har ikke voldet de store problemer. Men der er altid lidt implementeringsudfordringer i starten vil jeg sige.*

**17. Interviewer:** Hvordan bruger du og dit team Word funktionen i Teams?

**18. Lars:** *Ja altså det er jo hele Microsoft 365 suite som BEC køre med og den integrere de jo mere og mere i en samlet flade, og det gør Teams jo også, den her måde du fildeler og du opretter hurtigere et Excel dokument som du så kan åben i Teams fx og du kan også åbne de over i Excel så du får de fulde redigeringsmuligheder, ydermere har Microsoft OneDrive, som er deres. En cloudløsning der gør at filerne kan hentes på kryds og tværs af bruger og sådan nogle ting. Det er alle sammen produkter vi har brugt før vi brugte Teams, de er jo meget ældre. Det er så lidt valgfrit om man vælger at gemme lokalt eller ude i skyen, nogle gange har vi brugt Teams til at have en fælles*

*deling af de samme dokumenter altså sådan at flere personer kan arbejde i samme dokument, så nogle af de funktioner er blevet brugt. Jeg synes ikke altid det fungerer lige godt der her med, at man er flere personer der arbejder i samme dokument, men det er da okay. Synes dog at Googles løsning er bedre til at flere personer kan arbejde i samme dokument. Men jo denne funktion bruger vi også.*

**19. Interviewer:** I forhold til din effektivitet, føler du at den er faldet eller steget ved virtuelt arbejde?

**20. Lars:** *Den er blevet mere fleksibel og mere varierende. Når jeg laver noget, laver jeg mere end når jeg er på arbejdspladsen, da der er færre forstyrrelser. Det fjerner noget af arbejdsglæden til gengæld for man forøget glæde i at man sparer noget transporttid. Alt i alt er der nok røget lidt produktivitet ved at det er virtuelt, men jeg ved det ikke helt. Jeg har ikke set nogle målinger før og efter, jeg tror generelt på BEC er der en lidt falden produktivitet efter man er gået over til hjemmearbejde så vidt jeg har forstået.*

**21. Interviewer:** Så du føler også din egen effektivitet er faldet en lille smule efter i er gået over til virtuelt arbejde eller hvordan?

**22. Lars:** *Min arbejdsglæde er måske, jamen nogle gange og nogle gange ikke det har både fordele og ulemper. Jeg føler jeg når de ting som jeg får som opgaver, Det er måske nemmere at få ekstra opgaver når man er på arbejdet, så hjælper man også flere mennesker. Så der kan måske godt være noget, jeg er i hvert fald ikke mere produktiv af at være hjemme.*

**23. Interviewer:** Er det sociale sammenhold faldet grundet virtuelt arbejde?

**24. Lars:** *Helt bestemt. Ekstremt meget, det kommer an på virksomheden og kulturen, jeg kommer fra et ikke så socialt team og det er så bare blevet endnu mindre af den her Lock Down. Nu har vi så endelig efter lang tid fået sat nogle ugentlige møder op, der bare handler om at socialisere sig lidt og ikke tale arbejde men bare snakke med sine kollegaer. Så nu må vi se om det ændrer noget, jeg tror ikke det gør så meget. Sådan noget er meget svært at forcere sådan noget og sætte faste time-sluts på hvornår der lige er plads til en snak eller historie med kollegaerne.*

**25. Interviewer:** Kunne det give dig noget af arbejdsglæden tilbage med de her faste ugentlige møder?

**26. Lars:** *Nu har vi ikke prøvet det så meget som sagt, men jeg tror det kan være svært at forcere sådan noget, hvor man bare skal snakke sammen. Det er noget der kommer i*



*forlængelse af andre samtaler. Så det er svært at gøre til noget, men det er bedre end ingenting og det er også nødvendigt for ellers kan det være svært at nå at snakke med alle sine kollegaer på samme tid.*

**27. Interviewer:** Er det i arbejdstiden eller er det i din fritid?

**28. Lars:** *I arbejdstiden, har vi nogle timesluts til det.*

**29. Interviewer:** Er du tilfreds med udbuddet af funktioner i Teams? Eller mangler der nogle funktioner der kunne gøre dit arbejde mere effektivt?

**30. Lars:** *Jeg synes Teams er et fint produkt, jeg strøgler lidt med interfacet nogle gange og den måde programmet er opbygget på. Der er ikke funktioner jeg sådan synderligt savner, jeg håber at Microsoft på et eller andet tidspunkt får integreret alle deres produkter i en snitflade nærmest, så de endnu mere bliver synket op sammen så man arbejder i et produkt i stedet for at side på kryds og tværs af mange produkter. Så bliver det også nemmere at gemme filer der hvor man vil gemme dem og dele dem med sine kollegaer.*

*Jeg føler ikke rigtig mangel på funktionaliteter fra Teams, den måde vi bruger Teams på er meget møder og skærmdeling. Og det er så ¼ af hvad Teams i virkeligheden kan, det handler jo meget om deling af filer og informationer. Det gør vi ikke i så høj grad der bruger vi stadig Sharepoint, instite ved siden af Teams, hvor alle firmaets oplysninger kommer ud, så bliver de så findelt lidt mere ned gennem Teams. Men nej jeg synes det er okay.*

**31. Interviewer:** Okay for det var faktisk mit næste spørgsmål, hvordan er vidensdelingen mellem dit team og leder? Føler du at informationer går fortabt ved virtuelt arbejde?

**32. Lars:** *Der går egentlig ikke så mange informationer tabt på grund af det er virtuelt, det synes jeg ikke. Men der går generelt meget tabt i stå stor en organisation som BEC er, det er i hvert fald mit indtryk, fordi i de her safe rammeværktøj som vi arbejder i er vi ca. 10 mennesker i et team og vi er omkring 1000 mennesker i BEC, ikke alle i teams. Men alle teams arbejder selvstændigt, og alle teams skal dele deres viden på en eller anden måde i en eller anden kanal. Nogle gør det via confluence, som også er en form for intranet af en art, nogle gør det via sharepoint insite som er hovedkanalen, nogen gør det gennem Teams, nogen gør det per mail og nogle glemmer at gøre det. Så der er mange steder man skal opsøge informationer så man er sikker på man får det hele med. Så det kan være lidt uoverskueligt med så mange kanaler for at se om der er kommet*

*ændringer internt eller eksternt. Der er mange måder og det kan godt glide, men jeg tror ikke det med vi er blevet online har gjort at det har glibet mere faktisk.*

- 33. Interviewer:** Og I delte ikke så meget på Teams, det var mere gennem de andre kanaler?
- 34. Lars:** *jamen det er jo så kommet lidt mere med de her områder der deler kompetencer, jeg sidder med noget test og vi har nu fået en test-kompetence indenfor vores art, som igen er en del af det her safe-rammeverk, hvor flere teams er indenunder. Der er ligesom kommet en kanal for alle de mennesker, så kan man dele og spørge i det forum, og der er et møde hver uge, hver anden uge, hvor man deler nogle erfaringer osv. Det er det Teams bliver brugt til, et lidt mindre omfang af sådan nogle cups, hvor man deler erfaringer med ligesindet.*
- 35. Interviewer:** Tror du brugen af Teams kommer til at fortsætte? Hvis ja hvad tror du dette vil gøre ved din effektivitet fremadrettet?
- 36. Lars:** *Det er helt klart mit indtryk at vi fortsætter med Teams. Det handler jo meget om de aftaler man kan få med softwarehuse, og de løsninger de tilbyder. BEC har jo højst sandsynligt at samarbejde eller en aftale med Microsoft, og Teams er jo et Microsoft produkt. Det var Skype jo selvfølgelig også, men jeg tror i højre grad på at have en uniform løsning der integrerer alle systemerne i den her 365 suite. Og der er Teams ligesom et af dem, så for at køre noget standardiseret så tror jeg bestemt man fortsætter med at bruge og færdig integrere Teams.*
- 37. Interviewer:** Hvis du så hurtigt lige vil forklare hvad du arbejder med og hvad dit team gør.
- 38. Lars:** *I det team jeg sidder i, laver vi dokumenter, og systemer til at håndtere dokumenter. Det vil sige at hente data ind i dokumenter, og justere dokumenter så de overholder lovkrav i hvert fald de dokumenter vi selv ejer. Vi har også andre der sender dokumenter igennem vores dokumenthåndteringssystem, og det sørger vi for at sende ud gennem de rigtige kanaler, om det er netbanken eller E-Boks eller bare ned i et arkivsystem. Min rolle i det her team er kontakt med forretning og test altså quality insurance af de produkter der bliver udviklet og at det spiller sammen de forskellige ting.*