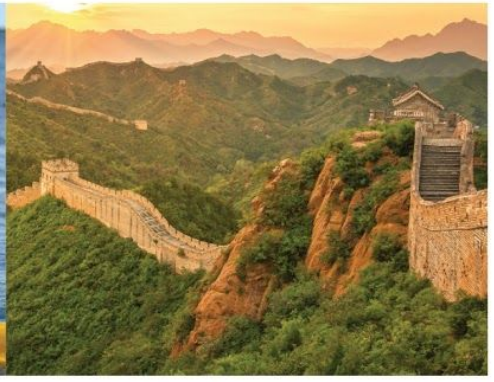
CBS
COPENHAGEN
BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN

BARRIERER FOR TILLID

En analyse af tillid i hybride teams

BARRIERS FOR TRUST

An analysis of trust in hybrid teams



KANDIDATAFHANDLING

Tue Mandrup

Copenhagen Business School
Cand.merc.(kom) - Erhvervsøkonomi og virksomhedskommunikation

15. September 2017
Vejleder: Thomas Tøth
36 sider, 75.863 anslag

1. Summary

This Master's Thesis is focusing on hybrid teams in software development firms, and identifying organizational and cultural barriers to trust. A range of theories of trust are included in the vocabulary, including principal cognition- and affect-based trust, swift trust and trust and technologies. Distrust are also briefly discussed.

Increasing number of firms are seeding employees in globally distributed teams, due in fact to technological evolution, rapid globalization, organizational structures based on information and not hierarchies and advancement of Information- and communication technologies have led increased interest in research in this area. A solid base of research has been done on interpersonal trust and trust in organisations, but more empirical work is needed in digital environments.

By testing McAllister's trust hypotheses on a new empirical base, this research aims to leverage arguments on how to overcome trust barriers in a digital organizational context. Moving further, trust and technology takes center stage, as we test Kipnis' hypotheses on trust and technology.

The findings show a customer-contractor relation out of place, and room to improve communication practices which overshadowed any attempt at uniting the parties in team work. Finally, pragmatic follow up recommendations are proposed.

2. Indholdsfortegnelse

1. Summary **1**

2. Indholdsfortegnelse **2**

3. Indledning **4**

4. Problemfelt **4**

4.1. Problemformulering 5

4.2. Afgrænsning 5

4.3. Specialets struktur 5

4.4. Begrebsdefinitioner 6

4.4.1. Distribueret team og hybrid team 6

4.4.2. Application manager 6

4.4.3. Eksterne Ressourcer/Offshore ressourcer 6

5. Teori **6**

5.1. Organisationskommunikation 6

5.2. Min rejse i litteraturen 7

5.3. Teorier om tillid 8

5.3.1. Cognitive trust & Affect-based trust 8

5.3.2. Definitioner af tillid 9

5.3.3. Antecedents and propensity to trust 10

5.3.4. Role-based trust 11

5.3.5. Swift trust 11

5.3.6. Barrierer for tillid 12

5.3.7. God praksis i distribuerede teams 12

5.3.8. Tillid og teknologi 13

5.3.9. Kontrolmekanismer 15

5.3.10. Kritik af teori-afsnit 16

6. Metode **16**

6.1. Videnskabsteoretisk ståsted 16

6.1.1. Den digitale arbejdsplads - Space and place 17

6.2. Metodediskussion 18

6.2.1. Empiri 19

6.3. Metodiske refleksioner 20

6.3.1. Reliabilitet 20

6.3.2. Validitet 20

6.3.3. Svagheder 21

6.3.4. Hvilken anden viden kunne jeg have skabt med anden metode 21

7. Analyse **21**
7.1. En netværksanalyse af statusmødet 21
7.2. Teori-test af hypoteser om tillid 24
7.2.1. Affect- and cognition-based trust i NNIT 24
7.2.2. Tillid og teknologi i NNIT 27
7.3. Analyse af organisatoriske og kulturelle barrierer for tillid 31
7.3.1. Kulturelle fordomme i hybride teams 32
8. Konklusion **33**
9. Anbefalinger **34**
10. Perspektivering **34**
11. Litteraturliste **36**
11.1. Web artikler 37
12. Bilag **38**
12.1. Interview #1, transskription 38
12.2. Interview #2 49
12.3. Interview #2, transskription 50

3. Indledning

Globaliseringen er i dag alle vegne og årsagerne vidt forgrenet i økonomiske, kulturelle og politiske interesser, som daterer flere hundrede år tilbage. Et globaliserings review af The Economist daterer globaliseringen tilbage til 1750, da Europa og Kina handlede med sølv, men siden Europa koloniserede Amerika og Østen, har varer, penge, kunst og magt flyttet sig over store afstande (The Economist 2013).

I en kontekst af organisationskommunikation kan vi se globaliseringen, som den process hvor globale økonomier bliver mere forbundne, og hvorved globale og lokale organisationer opstår, og informations- og kommunikationsteknologier (IKT) udvisker traditionelle rumlige og tidsmæssige begrænsninger (Cheney et al. 2004: s. 381).

Distribuerede teams er netop mulige via IKT, når medarbejdere samarbejder over store afstande omkring et fælles mål. Teams er ikke længere bundet af hierarkiske strukturer, men af det frie flow af information, som er tilgængeligt for medarbejderne. Zammuto et al. (2007) argumenterer for, at "man organiserer sig omkring hvad man kan udrette med information", og derved lader mindre teams operere på egen hånd.

Disse fjerne kolleger samarbejder i et delt kommunikationssystem - et sted vi her i kalder deres digitale arbejdsplads. Et *place* med reference til Fayard (2012) som; "altid [er] fortolket som et specifikt sted, med en særlig praksis forbundet til det".

I dette speciale søger jeg efter hvilke praksis og udfordringer der er gældende for distribuerede teams, med et særligt fokus på tillid og samarbejde. Udfordringerne og begrænsningerne ved at samarbejde udelukkende via IKT er mange, og tillid bliver af Greenberg et al. (2007) gjort essentiel, for at samarbejdet kan blomstre og fungere.

4. Problemfelt

NNIT, et datterselskab af Novo Nordisk, håndterer outsourcing af IT-opgaver for multinationale virksomheder, primært i medicinalbranchen. Virksomheden benytter deres afdelinger i Polen og Kina, til at levere ydelser til deres kunder til en konkurrencedygtig pris og således er 41% af NNIT's medarbejdere på fuldtidskontrakt ansat i lavomkostningslande (NNIT Årsrapport 2016).

Den danske afdeling af Solutions - Application Outsourcing samarbejder med den kinesiske afdeling i hybride teams hvor en dansk projektleder, en *application manager*, skal dirigere og lede arbejdet med de kinesiske programmører. Sammen skal de levere et tilfredsstillende produkt til stramme tids- og kvalitetskrav i et konkurrencepræget marked (ibid.).

Når der arbejdes i hybride og distribuerede teams, er der paradoksalt et øget behov for at mødes fysisk, i takt med at organisationens arbejde bliver mere og mere virtuelt (Handy

1995). Hos NNIT er der ikke allokeret ressourcer til forretningsrejser for projektlederne, og kommunikationen foregår primært via digitale kanaler. Det bringer projektlederne i situationer, hvor de ofte introduceres for programmører uden videre socialisering, og forventes at fortsætte arbejdet i højt tempo.

Andre studier har vist, at distribuerede teams underperformer, hvis medarbejderne ikke indbyrdes stoler på hinanden (Iacono 1999). NNIT er imidlertid i vækst og vinder år på år nye markedsandele, og medarbejderomsætningen er næsten inden for mål (NNIT Årsrapport 2016). Det er derfor spændende, hvordan virksomheden angiveligt kan negligere anbefalingerne for god ledelse i distribuerede teams, og bare køre på med *business as usual,* og stadig vinde terræn.

4.1. Problemformulering

Hvorfor er tillid implicit i NNIT's hybride team, når studier viser, at der er gevinster for samarbejde ved at fokusere på tillidsopbygning?

Arbejdsspørgsmål

1. Hvordan afholder application managers statusmøder med NNIT Kina?
2. Hvordan udvikler application managers relationer til deres kinesiske kolleger?
3. Hvordan opleves barrierer for at implementere best practice i NNIT?

4.2. Afgrænsning

I specialet vil jeg behandle NNITs distribuerede team med Troels Skakfjord som teamleder i perioden 2014-2016.

Hvordan virksomheden udvælger sine medarbejdere til at arbejde i distribuerede teams, falder udenfor denne opgaves fokus. Det samme gør tekst-analyse af organisationens kommunikation om god teamledelse. Informanten fortæller, at der ikke blev givet nogen skriftlige informationer vedr. projektledelsen af distribuerede teams, og eftersøgningen på skriftlige vejledninger eller andre opfordringer i intern kommunikation, vil ikke være en del af denne opgaves fokus.

4.3. Specialets struktur

I første analyse, kapitel 7.1, vil jeg etablere, at tillid er implicit i NNITs hybride teams. Her søger jeg at afdække, hvordan deres statusmøder foregår, og om de bærer præg af manglende tillid. Jeg vil diskutere hypoteser om overvågning og tillid, og vise hvordan statusmødet emergerer i et netværk af aktører. Dernæst vil jeg i kapitel 7.2, undersøge hvordan NNITs danske application manager danner relationer i hybride teams. Det

forekommer besværligt, at lede et hybrid team over flere måneder, uden at opbygge relationer til teamets medlemmer. Jeg vil derfor afprøve hypoteser om tillid i hybride teams på min empiri. I tredje analyse arbejder jeg med *best practice* inden for ledelse af hybride teams, og for ikke, at skrive et deskriptivt afsnit, om hvordan *best practice* kan forbedre forholdene i analyse 1 og 2, så undersøger jeg, oplevede barrierer for at de kan implementeres.

Specialet antager en deduktiv struktur, hvor jeg vil prøve at teori-teste nogle kendte hypoteser om tillid, og også forsøge at modbevise dem via empirien.

4.4. Begrebsdefinitioner

4.4.1. Distribueret team og hybrid team

Et distribueret team, er en geografisk distribueret gruppe, som primært afhænger af, at kommunikere med hinanden via kommunikationssystemer på computere. Den adskiller sig fra et lokalt hold af medarbejdere, på engelsk co-located. Det distribuerede team kan også tage form som et delvist distribueret og lokalt team. Denne organiseringsform går både under navnet semi-virtual og hybrid (Webster and Wong 2008).

4.4.2. Application manager

En application manager hos NNIT, er bindeleddet mellem NNITs kunder og programmørerne, som skal producere eller opdatere kundens IT-platform; deres application. I afdelingen Application Outsourcing arbejder de med kundens applikationer, der spænder fra pharmavirksomheder til Dong Energy og DSB. Application manageren har ansvaret for, at kundens behov undersøges og nedfældes i en kravspecifikation, som han siden udfolder i samarbejde holdet af programmører.

4.4.3. Eksterne Ressourcer/Offshore ressourcer

Begreberne bruges om medarbejdere, som arbejder for NNIT Kina, og som NNIT Danmark anvender som arbejdsressource, til at udføre programmeringsarbejde.

5. Teori

5.1. Organisationskommunikation

Organizing, som er et begreb om organisationer, som ikke begrænses til rumlige, fysiske dimensioner, ej heller strukturelle eller hierarkiske former, men som dynamisk former

organisationen, som den udøver sin praksis. Som et verbum henleder det til organisationens egentlige praksis.

5.2. Min rejse i litteraturen

På Cand.merc.(kom.) er jeg introduceret for Orlikowski (1991), Gallivan (2001), Greenberg et al. (2007), og heri begreber som integreret kontrol, tillid og kontrol, og *swift trust.* Min case omhandler, som tidligere nævnt, fraværet af tillid eller ihvertfald negligering af tillidsopbygning, som bl.a. Greenberg et al. nævner som essentielt for et distribueret teams succes.

Mit litteraturstudie udspringer derfor, i begrebet om *swift trust*. Jeg har gennemgået referencer i artikler som har beskrevet emnet, og sværmet om Meyerson, Weick, Kramer (1996), som han citerer, som ophav til begrebet. Jeg havde imidlertid svært ved at finde artiklen, og kom derfor ud på en lærerig søgning, og fandt først senere artiklen, som en del af Tyler og Kramers bog (1996) om tillid i organisationer.

Min søgning ledte mig til en skelsættende periode i sluthalvfemserne, hvor eksisterende studier af tillid blev udfordret af nye interdisciplinære forskere. Kramer (1999) pegede på fordelene af tillid i forskellige empiriske studier, som tog til i volumen; tillid og transaktionsomkostninger, tillid og spontan socialisering, og tillid og respekt. Med hans bidrag søgte han, at uddrage fordelene ved tillid i disse perspektiver, og sammenholde med den psykologiske forskning af tillid.

I denne skelsættende periode udkommer McAllister (1995) med en artikel om affect-based og cognitive-trust, og han beretter, at forskere har anerkendt tillids indflydelse på koordinering og kontrol i både institutionelle og interpersonelle niveauer af organisationer (McAllister 1995, s. 1). Han introducerer *Need-based monitoring and interpersonal citizenship behavior*, og en stribe hypoteser som han dokumenterer i et stort kvantitativt studie. Det jeg bruger fra McAllister, er dog hans principielle definitioner af *affect-based* og *cognitive trust*, som er grundlæggende for tillid og går historisk forud for distribuerede teams og *swift trust.*

Mayer, Davis, Schoorman (1995) bidrager også til diskussionen af tillid i organisationer på dette tidspunkt. De vil gøre op med typen af forskning, som ikke medtager både den der stoler, *the trustor*, og den der stoles på, *the trustee.* De bidrager med en tydelig definition af tillid og et diagram, der viser de indbyrdes forhold mellem hvad der går forud for tillid, og hvordan risiko også spiller en rolle.

Omkring på dette tidspunkt i min rejse i litteraturen, finder jeg frem til Meyerson, Weick, Kramer (1996) og deres bidrag om *swift trust* i midlertidige grupper, som historisk lægger fundamentet for megen forskning om distribuerede teams. Særligt Jarvenpaa, i forskellige konstellationer af forskerhold, tager begrebet om *swift trust* til sig, og Jarvenpaa er medforfatter på flere rigt citerede artikler om emnet.

Rejsen i litteraturen slutter ved, at det bliver nemmere at læse udgangspunktet, Greenberg et al. om *swift trust,* og tydeligere ser de spor af forskningen, som blev grundlagt i senhalvfemserne. Endeligt har jeg også søgt efter best practice i ledelsen af distribuerede teams.

5.3. Teorier om tillid

Herunder vil jeg sammenfatte de forskellige begreber, som jeg bygger mit repertoire af teorier om tillid med. For ikke at tilføje yderligere til den store mængde af begreber om tillid, og den følgende mulighed for at blive misforstået, vælger jeg, at bruge de engelske begreber om tillid i mit speciale. Nøglebegreb i mine valgte artikler skrives derfor med kursiv og deres engelske ordlyd.

5.3.1. Cognitive trust & Affect-based trust

Den interpersonelle tillid er funderet i kognitiv og emotionel tillid og McAllister (1995) opridser, at en managers *cognitive* tillid til en medarbejder er baseret på tidligere interaktioner, graden af social lighed, og overvejelser om organisatorisk kontekst. Den kognitive tillid er baseret på, at have tilstrækkelig viden om en anden person til at forvente et udfald eller opførsel (Borum 2010). *Affect-based trust* er baseret på indsigter i motiver hos den man stoler på; "*behavior recognized as personally chosen rather than role prescribed, serving to meet legitimate needs, and demonstrating interpersonal care and concern rather than enlightened self-interest*" er kritisk for udviklingen af *affect-based trust* (McAllister 1995, s. 29).

McAllister (1995) formede nogle hypoteser om interpersonel tillid i organisationer, som jeg bruger et udpluk af og afprøver på min empiri;

Hypothesis 1:	Relationships of interpersonal trust among managers in organizations are characterized by two dimensions-cognition-based trust and affect-based trust.
Hypothesis 2a:	The level of a manager's cognition-based trust in a peer will be positively associated with the extent of that peer's reliable role performance.
Hypothesis 2b:	The level of a manager's cognition-based trust in a peer will be greater when the two are culturally or ethnically similar.
Hypothesis 2c:	The level of a manager's cognition-based trust in a peer will be greater for peers with higher professional credentials.
Hypothesis 3a:	The level of a manager's affect-based trust in a peer will be positively associated with the level of that peer's citizenship behavior directed toward the manager.

Hypothesis 3b:	The level of a manager's affect-based trust in a peer will be positively associated with the frequency of interaction between the manager and the peer.
Hypothesis 4:	A manager expressing high levels of cognition-based trust in a peer will also report high affectbased trust in that peer.
Hypothesis 5a:	A manager expressing a high level of cognition-based trust in a peer will engage in little controlbased monitoring of that peer.
Hypothesis 5b:	A manager expressing a high level of cognition-based trust in a peer will direct little defensive behavior toward that peer.

(McAllister 1995)

Organizational citizenship behavior i hypotese 3a er defineret som; *behavior intended to provide help and assistance that is outside an individual's work role, not directly rewarded, and conducive to effective organizational functioning* (McAllister 1995).

Jeg fokuserer på hypotese 1-5, og diskuterer i analysen, hvorfor de resterende hypoteser ikke kan anvendes på min empiri.

5.3.2. Definitioner af tillid

En stor meta-analyse af Castaldo i 2008, fandt bred enighed om, at tillid handler om (1) et subjekt, (2) en aktion eller opførsel, og (3) en fremtidig handling og/eller forventning (Borum 2010). Der er dog forskellige teorier om tilliden opstår på et positivt, negativt eller neutralt niveau, men ifølge Borum (2010, s. 6) er det kontekstafhængigt. Borum's bog *The Science of Interpersonal Trust,* tager et andet udgangspunkt end de øvrige organisationsperspektiver, som jeg har studeret, og det er sandsynligvis derfor, at spørgsmål om negativ, neutral eller positiv tillid, ikke bliver præsenteret som væsentligt i den del af litteraturen, som jeg anlægger, som mest relevant for denne opgave. Der er andre regler for *swift tillid* i distribuerede teams, som jeg kommer til om lidt.

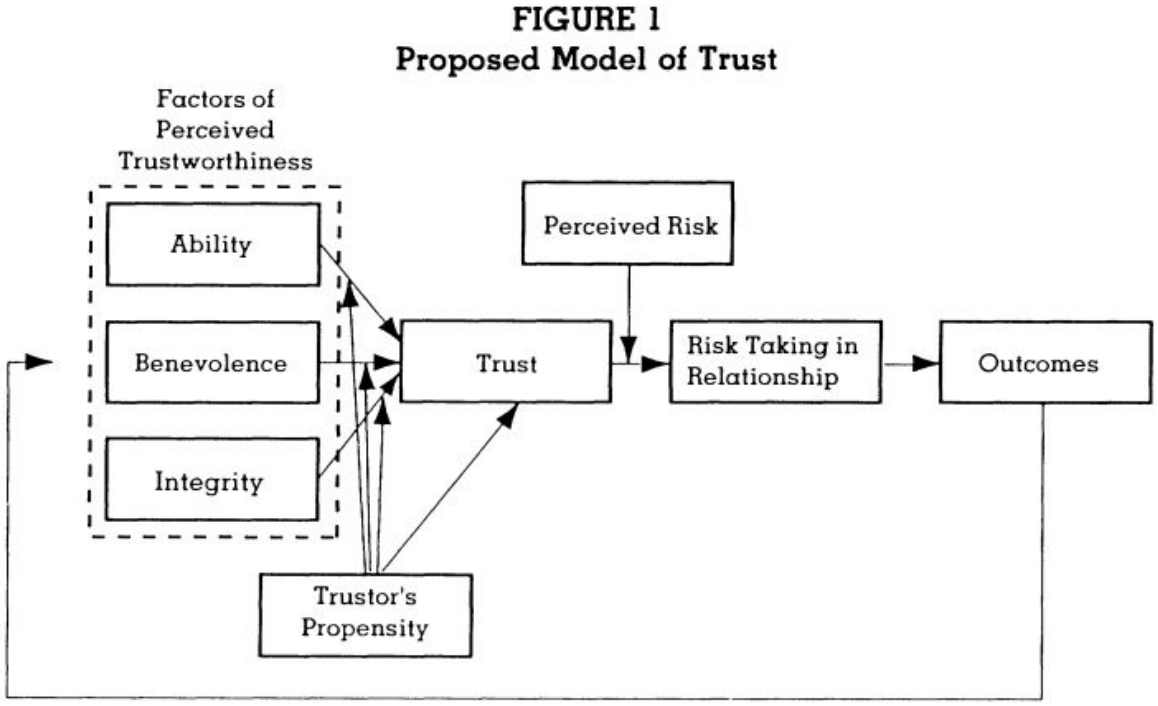
I Castaldos meta-analyse er risiko og sårbarhed ikke fremhævet som det centrale, og dette snit ligger sig tæt op ad McAllister's definition (1995): *"The extent to which a person is confident in, and willing to act on the basis of, the words, actions, and decisions of another".*

Andre forskere har dog gjort netop risiko og sårbarhed centrale begreber i definitionen, og skelner mellem villigheden til og intentionen om at tage risiko - herunder tre eksempler;

1. "*accepted vulnerability to another's possible but not expected ill will (or lack of good will) toward one"* (Baier 1985),
2. *"the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party …"* (Mayer et al. 1995),
3. *"a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another"* (Rousseau et al. 1998).

5.3.3. Antecedents and propensity to trust

Artiklen hvor Mayer et al. (1995) bringer nedenstående model, er citeret over 16.000 gange, og der er udbredt enighed om de basale elementer i interpersonel tillid.



Mayer et al. (1995)

Mayer, Schoorman og Davis har revideret (2007) deres epokegørende artikel og vurderer; *The literature that has followed our model has not questioned this decision and has accepted the view that trust is based in relationships."*

I Borum's The Science of Interpersonal Trust (2010) betegner han Ability, Benevolence, Integrity som *De Tre Store* determinanter af tillid, og der er bred tilslutning til disse præmisser for tillid.

Ability; er den første præmis for tillid; "*Ability is that group of skills, competencies, and characteristics that enable a party to have influence within some specific domain. ability highlights the task- and situation-specific nature of the construct in the current model."* (Mayer et al. 1995, s. 717)

Benevolence; "*the extent to which a trustee is believed to want to do good to the trustor, aside from an egocentric profit motive.* (ibid. s. 718)

Integrity er bemærkelsesværdig, da det ikke er nok at trustee har integritet, men trustor skal anerkende integriteten før den har relevans som præmis for tillid, og derudover rygter fra 3.

part om vores *trustee;* "*consistency of the party's past actions, credible communications about the trustee from other parties, belief that the trustee has a strong sense of justice"* (Mayer et al. 1995, s. 719)

Propensity to trust, på dansk tilbøjelighed til at stole, er i denne model et karaktertræk ved vores trustor. I denne model er det et stabilt karaktertræk, som blot udlægges som forskelligt fra person til person, hvor tilbøjelig man er til at stole på andre (Mayer et al. 1995, s. 715).

En interessant tilføjelse til *propensity to trust,* har jeg fundet i Borum (2010, s. 23);

> *Two complementary neural systems appear to affect human trust decisions: an automatic system that works quickly but learns slowly, is driven by emotions, and doesn't do well handling unusual circumstances; and a controlled system that operates more slowly but learns more quickly, is more deliberative and driven by reasoning, and that adapts well to exceptional circumstances. Both systems can and do contribute to trust decisions, and reflect underlying anatomical differences in how information is processed in the brain.*

At det automatiske system lærer langsomt, betyder altså, at Borum ikke ser en persons tilbøjelighed til at stole, som en stabil faktor og karaktertræk ved en person, men at sociale normer langsomt former vores tilbøjelighed til at stole. Det kontrollerede system, som drives af logik kan håndtere situationer, som afviger fra normalen, og som skal behandles nøje. Fx. udlejningen af din lejlighed på AirBnB første gang.

5.3.4. Role-based trust

Role-based trust har mange ligheder med swift based trust; *"individuals can adopt a sort of presumptive trust based upon knowledge of role relations, even in the absence of personalized knowledge or history of prior interaction"* (Kramer 1999)

5.3.5. Swift trust

Swift trust er interessant, fordi den er det første niveau af tillid i et distribueret team, eller gruppe af mennesker, som mødes midlertidigt og skal samarbejde. Meyerson, Weick, & Kramer (1996) beskriver *swift trust* første gang, men med det formål, at beskrive grupper, som var kort tid sammen og aldrig mødes igen. De introducerer karakteristikker ved midlertidige grupper;

1. Participants with diverse skills are assembled by a contractor to enact expertise they already possess.
2. Participants have limited history working together.
3. Participants have limited prospects of working together again in the future.
4. Participants often are part of limited labor pools and overlapping networks.
5. Tasks are often complex and involve interdependent work.

6. Tasks have a deadline.
7. Assigned tasks are nonroutine and not well understood.
8. Assigned tasks are consequential.
9. Continuous interrelating is equired to produce an outcome.

Meyerson, Weick, & Kramer (1996)

Greenberg et al. (2007) tilføjer, at *swift trust* er skrøbelig, og at der handles for at etablere og udvikle de traditionelle former af tillid. Derudover fremhæver forfatterne vigtigheden af tillid i distribuerede teams, da den virtuelle samarbejdsform udvisker traditionelle sociale og kulturelle normer, som sædvanligvis kan påvirke medarbejdere til at samarbejde. Organiseringen af distribuerede teams opdeles i fem faser; establishing, inception, organizing, transition, accomplishing. Jeg vil også bruge denne organiserings-template på empirien.

Greenberg et al. (2007)

5.3.6. Barrierer for tillid

Jeg vil se nærmere på de kulturelle og organisatoriske barrierer for tillid, som findes i empirien. Kramer (1999) fremfører, at definitionen på mistillid er; *"lack of confidence in the other, a concern that the other may act so as to harm one, that he does not care about one's welfare or intends to act harmfully, or is hostile."* (Kramer 1999, s. 587)

5.3.7. God praksis i distribuerede teams

I nærværende opgave bruger jeg Greenberg et al. (2007) som udgangspunkt, da flere af deres valgte parametre passer på NNITs distribuerede teams.

Derudover kommer Germain (2011) og Malhotra et al. (2007) med anbefalinger om ledelse af distribuerede teams.

Jeg drøfter best practice i mine interview, som grundlag for min tredje analyse, om der opleves barrierer for at implementere disse tiltag.

Table 1
Practices of Effective Virtual Team Leaders

Leadership Practices of Virtual Team Leaders	How do Virtual Team Leaders do it?
❶ Establish and Maintain Trust Through the Use of Communication Technology	● Focusing the norms on how information is communicated ● Revisiting and adjusting the communication norms as the team evolves ("virtual get-togethers") ● Making progress explicit through use of team virtual workspace ● Equal "suffering" in the geographically distributed world
❷ Ensure Diversity in the Team is Understood, Appreciated, and Leveraged	● Prominent team expertise directory and skills matrix in the virtual workspace ● Virtual sub-teaming to pair diverse members and rotate sub-team members ● Allowing diverse opinions to be expressed through use of asynchronous electronic means (e.g. electronic discussion threads)
❸ Manage Virtual Work-Cycle and Meetings	● All idea divergence between meetings (asynchronous idea generation) and idea convergence and conflict resolution during virtual meetings (synchronous idea convergence) ● Use the start of virtual meeting (each time) for social relationship building ● During meeting — ensure through "check-ins" that everyone is engaged and heard from ● End of meeting — ensure that the minutes and future work plan is posted to team repository
❹ Monitor Team Progress Through the Use of Technology	● Closely scrutinize asynchronous (electronic threaded discussion and document postings in the knowledge repository) and synchronous (virtual meeting participation and instant messaging) communications patterns ● Make progress explicit through balanced scorecard measurements posted in the team's virtual workspace
❺ Enhance External Visibility of the Team and its Members	● Frequent report-outs to a virtual steering committee (comprised of local bosses of team members)
❻ Ensure Individuals Benefit from Participating in Virtual Teams	● Virtual reward ceremonies ● Individual recognition at the start of each virtual meeting ● Making each team member's "real location" boss aware of the member's contribution

5.3.8. Tillid og teknologi

David Kipnis (1996) forsøger, at underbygge et argument om, at tillid er besværligt og uønsket i erhvervslivet, da det er mere bekvemt at undgå behovet for at man skal stole på en handelspartner eller medarbejder. Teknologi definerer han som; *" the use of systematic procedures to produce intended effects."* (Kipnis 1991). Hvis man kan garantere, at den man skal stole på, lever op til sine forpligtigelser, så kan man helt undvære tillid, argumenterer Kipnis. Fordelen ved at implementere teknologi er, ifølge Kipnis, at lederens mangelfuldhed til at eksekvere fuld kontrol over medarbejderen bliver overtaget af teknologien, som kan være både upersonlig og præcis.

Kipnis fremfører, at efterhånden som IT bliver implementeret, så falder ledelsens afhængighed af medarbejdere, og dermed behovet for tillid. Udviklingen hvor ledelsens afhængighed af medarbejderne falder i takt med implementeringen af IT, er også fremført i Shoshana Zuboffs klassiker (1985, s. 8); *"the aim is to replace human effort and skill with a technology that enables the same processes to be performed at less cost and with more control and continuity."*

Zuboff kommer dog også med et argument for at beholde vidensmedarbejdere, som kan omsætte den nye information om virksomheden til nye processer, hvorved den indhentede viden ellers forbliver uudnyttet. Selvom Kipnis tilføjer, at ledelsen har brug for tillid til

medarbejdere, som arbejder med at konfigurere IT-systemerne, så er hans udgangspunkt og fokus i artiklen, at behovet for tillid skal reduceres.

Selvom kapitlet fra Kipnis udtrykker et eksplicit behov for at reducere tillid, så er det relevant at omtale hans bidrag i dette speciale, da afprøvelse af hans hypoteser på casen, måske kan give os svar på, hvorfor udvikling af tillid ikke er i fokus hos NNIT.

Kipnis forklarer, at hans hypoteser er fremstillet på forestillingen om, at mange af vores tanker og følelser formes af teknologierne vi bruger, og forandringer i teknologierne forandrer vores tanker og følelser (Kipnis 1996, s. 8). Det sociale er altså indlejret i brugen af teknologierne, og teknologierne former samtidig vores brug af og syn på teknologierne. Dette stemmer fint overens med det socio-materielle perspektiv, og den middelvej i diskussionen om social konstruktivisme og teknologisk determinisme, som denne opgave søger at følge. Jeg er også opmærksom på nævnelsen af det sociale, som en undtagelse, som kun er til stede, da Kipnis anvender den. I et ANT-perspektiv ville sætningen "det sociale er altså indlejret i brugen af teknologierne" blive omskrevet til "brugen af teknologi, er indlejret i teknologien".

Herunder bringer jeg Kipnis' hypoteser om teknologi og tillid i organisationer, 1-3 og 5-7, som jeg kan afprøve på casen:

Hypothesis 1. Negative affect is associated with the need to trust. This negative affect varies as a function of our relations with the trustee. Least discomfort will be experienced when trusting family and friends; the next level of discomfort will be experienced when trusting persons who are similar to us; and the most discomfort will be experienced when trusting everybody outside of this circle.

Hypothesis 2. As discomfort over the need to trust increases, so too will the inclination to control those we must trust.

Hypothesis 3. As organizational diversity increases, there will be increasing attempts by management to control employees they must trust. Management will experience the most discomfort when trusting employees who are dissimilar to themselves on such measures of diversity as culture, class, race, background, gender, and work ideologies.

Hypotese 4 er ikke relevant, da de omhandler ledelsens indre vurderinger af tillid

Hypothesis 5. The nature of the trust issues of concern to management will vary by stage of technology. In the first stage, management will be concerned with issues of employee skills; in the second stage, management will be concerned with issues of employee character and honesty; in the third stage, concerns will center on how to make unsupervised employees trustworthy—more specifically, how to ensure employee reliability when they are monitoring technology.

Hypothesis 6. Stage of technology mediates the relation between trust and job satisfaction. A strong, positive relation exists between management's trust of employees and management's job satisfaction in the first stage of technology; no relation exists between these two variables in the second stage; and a strong positive relation exists in the third stage.

Hypothesis 7. Managers who use electronic monitoring techniques will express the most distrust of their employees and the least concern about the potential of their employees to carry out untrustful actions.

Hypotese 8 er ikke relevant, da den omhandler perspektiver for ny forskning.

(Kipnis 1996, s. 8)

Men der er også fortalere for, at overvågning via IT fremmer kommunikationen og der ved samarbejdet (Malhotra et al 2007). Er der et sweet-spot af flydende boundaries, hvor teammedlemmer ikke føler sig overvåget, men hvor teamleder stadig kan se fremskridt visuelt i ICT? Der er ihvertfald perspektiver, der deler vandene, som jeg har fundet to på herunder.

Overvågning kan være skidt for medarbejderens ærlighed, det viser Kramer (1999); *"there is increasing evidence that [surveillance] systems can actually undermine trust and may even elicit the very behaviors they are intended to suppress or eliminate. For example, innocent employees who are subjected to compulsory polygraphs, drug testing, and other forms of mass screening designed to deter misbehavior may become less committed to internal standards of honesty and integrity in the workplace".*

Overvågning kan være godt for medarbejderens ærlighed, som Kipnis (1996) argumenterer for; "*A further bonus of surveillance is that employees become more trustworthy. Employees who know their behavior is being watched are found to conform closely to what they perceive as management's standards (Aiello, 1993)."*

Kipnis' perspektiv udfordrer managerens tillid til sine medarbejdere (1996, s. 7); *Strickland's research also suggested that unobtrusive surveillance causes observers to distrust those they are watching. That is, the very act of secretly observing people promotes the belief that they are not to be trusted. After all, if they could be trusted, why would you be watching them?*

Disse perspektiver, vil jeg inddrage i mine interview og søge svar på for at kunne diskutere oplevede fordele og ulemper ved overvågning.

5.3.9. Kontrolmekanismer

I dette afsnit trækker jeg på kontrolmekanismerne, som er framet i Orlikowski's (1991) casestudie af et software firma, som har mange ligheder med NNIT, hvor der både udføres personlig kontrol og systematisk kontrol.

Personal control; "usual expression in direct supervision where one individual assumes authority".

Systemic control; "a shift to more transparent, indirect, impersonal forms of control".
Den systematiske kontrol beror på tre strukturelle egenskaber ved organisationer, som er interne former af kontrol:

1. Systemic control through **technology;** *"changes … from direct supervision to enforcing the operation of the technical system.*
2. Systemic control through **social structure;** *"production knowledge is embedded in bureaucratic procedures".*
3. Systemic control through **culture;** *"worker's shared norms and values shape behaviour … and influence attitudes".*

Disse tre lag kan hjælpe til at udfolde NNITs praksis og akkompagnere diskussionen fra forrige afsnit om tillid og teknologi.

5.3.10. Kritik af teori-afsnit

Jeg afprøver hypoteser ved at omformulere dem, så de ikke er så stærkt ledende, og afprøver dem på min meget begrænsede empiri. Ved at omformulere dem, kan jeg tale om de samme emner, dog slet ikke med samme evidens, som de omfattende kvantitative undersøgelser af distribuerede teams, som forskerholdene bag hypoteserne udførte.

Desuden har jeg i mit litteraturstudie søgt efter tillid, distribuerede teams, globalt samarbejde - men empirien viste sig, at indeholde tegn på mistillid og barrierer for at tillid kunne dannes, og jeg kunne have tilføjet mit litteraturstudie mere relevans, ved at give tid til analysering af empirien, og vende tilbage til litteraturstudiet. Arbejde med teorien, som det anbefales med en iterativ metode. Desuden viste det sig, at konstellationen NNIT organiserer sig efter, er en hybrid af distribueret og lokalt team. Havde jeg indset dette i tide, havde litteraturstudiet også haft en drejning mod problemer og udfordringer i hybride teams.

6. Metode

6.1. Videnskabsteoretisk ståsted

Min interesse for det socio-materielle perspektiv er påvirket af undervisningen på Cand.merc.(kom.) hvor Flyverbom og co. har gjort meget ud af, at lære os om de gensidige indflydelser det sociale og teknologien har haft på hinanden. Det har været lærerigt, at læse om teknologiers konvergens og komplementering, og ikke substituering, som da det fx. blev spået, at fjernsynet ville sætte radioen helt ud af produktion. I et andet spor af fagets litteratur, så jeg menneskers sociale behov forme vores teknologier og praksis; hvor mennesker i 1930erne ilede til toppen af alperne, blot for at udfylde et postkort og gøre opmærksom på sig selv - og jeg så en sjov reference til selfie-kulturen, som har formet de seneste års insta-trends (Briggs & Burke 2002).

Lad mig indlede med Torben Elgaard Jensens (2003) bidrag om ANT's konstruktion af virkeligheden; "*I stedet for at stille ontologiske og epistemologiske spørgsmål om virkeligheden og vores viden om den, foretager ANT en konkret empirisk undersøgelse af, hvordan vi rent praktisk og lokalt konstruerer ting som virkelige".*

Lad os bryde det i mindre dele, for at se hvorfor jeg synes netop denne sætning er så god. At stille ontologiske og epistemologiske spørgsmål, er normalt noget vi gør, når vi skal præcisere indenfor hvilket paradigme vi befinder os i videnskabsteorien, og det undlader ANT at gøre, men TEJ's sætning er opbygget, så vi alligevel kan se hvor ANT oprinder fra. Selvom ANT vender sig helt fra at bruge *"det sociale",* som forklaring på hvad der binder mennesker sammen (Latour 2005), så kan jeg i sætningen "hvordan vi rent praktisk og lokalt konstruerer ting som virkelige" se oprindelsen fra socialkonstruktivisme. Vi konstruerer selv vores virkelighed. *Praktisk*, henleder til ANT's pragmatiske og konkrete netværksanalyse. *Lokalt,* vi er postmoderne, og anerkender, at der ikke er én sandhed vi skal søge ind til, men der findes mange sandheder for den enkelte, lokalt.

6.1.1. Den digitale arbejdsplads - Space and place

Shoshana Zuboff skrev i 1989; "Though intentions do not necessarily predict consequences, human beings do proceed by constructing meaning, assesing interests and, with varying degrees of awareness, making choices. It is in the realm of choice that technology reveals a certain indetermincay. Though it redefines the horizon of possibility, it cannot determine what choices will be made and for what purposes."

Det er meget lig *affordance* begrebet af Hutchby (2001), som giver teknologi en række mulige anvendelser, og hvordan teknologi defineres af *hvordan* den bruges.

Det væsentlige bidrag fra Zuboff's klassiker, er begreberne automate/informate, som jeg nævner for at skabe overblik. For at kunne drage nytte af det teknologiske fremskridt der

skete i 80'erne, og som siden har accelereret, beskrev Zuboff at medarbejd ere havde brug for *IT-literacy*, for at kunne udnytte de fordele IT bragte med sig. Medarbejdere skulle besidde tre færdigheder; 1) at tænke abstrakt, da der arbejdes mindre med fysiske maskiner, 2) at kunne ræsonnere induktivt, da man skal forme hypoteser af maskinernes data, og 3) en teoretisk forståelse for de processer, som dataene henviser til.

I opgaven vil der være referencer til videokonferencer mellem danske og kinesiske kolleger, som foregår i *virtual space*, som ifølge nogle perspektiver ophæver tid og sted. Fayard (2012) fremfører i *Space Matters, But How?* hvordan andre forskere proklamerer, at distance og tid ophæves af *virtual space.* Fayard fremfører deres argument om, at mennesker og brugere af IKT må; *"increasingly negotiate multiple layered spheres of interaction that occur in different social worlds via various modes of interaction* (2012, s. 2). De tilføjer, at selvom et Skype opkald er *instantaneous,* så ophæver det ikke, at der kan være mange tusinde kilometer mellem deltagerne.

Fayard er også uenig i Castells (1996) bud på, at der er to *spaces*. Et *virtual space,* som overlapper *real space,* og dermed sætter virtuelle organisationer fri af tid og sted. Et sådant perspektiv på virtual space, kritiseres for at være; "a contrainer separated from time and place". Perspektivet Fayard kritiserer, anerkender ikke at rigtige mennesker arbejder i virtuelle organisationer.

I nærværende case om NNIT er det også meget vigtigt, omend lidt lavpraktisk, for deltagerne hvornår på arbejdsdagen et konferencekald foretages mellem det danske og kinesiske kontor. At opkaldet foretages via et medie, som ikke skelner mellem nat og dag, så ændrer det ikke på, at klokkeslættet på deltagernes armbåndsur er forskellige, og at det ene hold (ofte det kinesiske) må arbejde over.

Denne materialitet og realisme i *virtual space and place*, som Fayard beskriver, lægger sig også opad ANTs videnskabsteoretisk ståsted.

Det bringer os tilbage til betegnelsen af teamet hos NNIT; er det distribueret eller virtuelt? Som jeg har forsøgt at argumentere for, med henvisning til de tidslige holdepunkter, som ikke ophæves, og som der skal tages hensyn til, så kineserne ikke arbejder over, så behandler jeg teamet hos NNIT som er distribueret team. Da distribuerede teams i litteraturen, er den hyppigst brugte term, er det også denne jeg konsekvent bruger, fx. i teoridiskussionen, på trods af, at empirien viser, at NNITs struktur egentlig er en hybrid. Dette diskuteres videre i analysen.

6.2. Metodediskussion

Jeg har i første omgang foretaget et delvist eksplorativt interview, hvor anden halvdel bestod af teoretisk interviewanalyse (Kvale & Brinkmann 2015), hvor jeg forsøger at vende eller bekræfte respondentens udsagn i lyset af en teori-tekst om tillid. I mit andet interview har jeg fortsat den teoretiske interviewanalyse, og det har givet nogle bedre svar, som lå nærmere spændingspunktet i teorierne; fx. hypotesernes udfald.

Mine interview kan findes som lydfilder i denne mappe på google drive (http://bit.ly/2jmTnei) samt vedlagt den digitale upload.

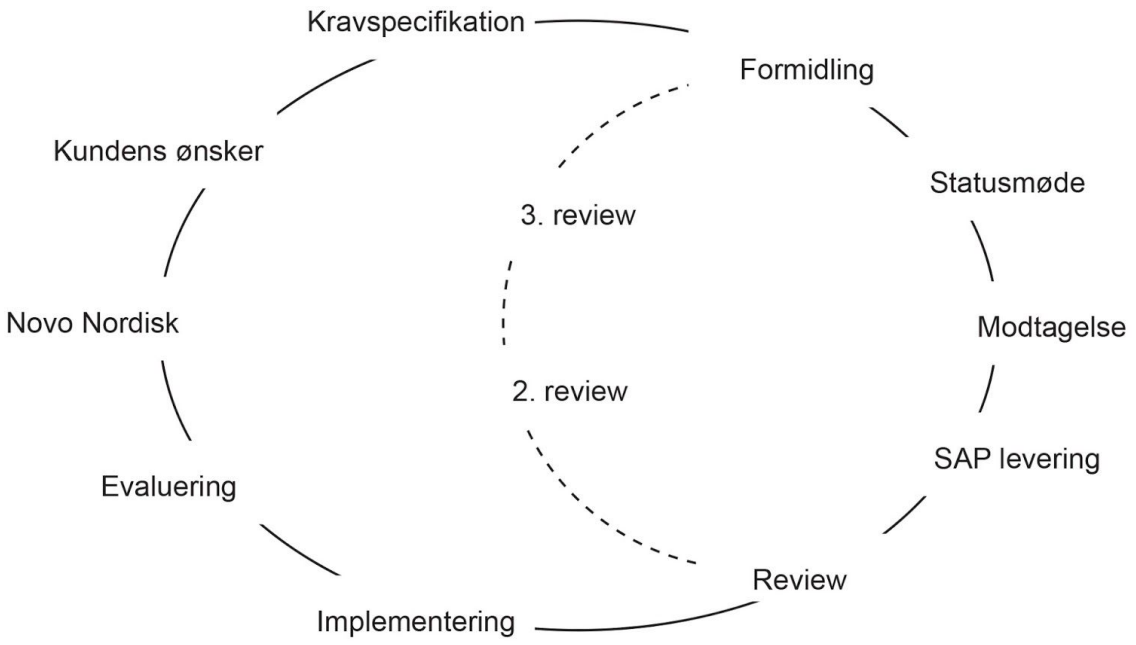
Jeg har transskriberet mine interview og henviser til interview #1 eller #2 og en nummereret liste. Men som transskribent er jeg ligeså utrænet som jeg er interviewer, og beskrivelsen af mening mellem linjerne fanger jeg ved at lytte og bruge interviewfilen, frem for at læse betydningen i transskriberingen via metodisk tegnsætning, som det følgende eksempel med klammerne fra Kvale & Brinkmann (2015), da jeg ikke endnu mestrer dette [((f))Åh::::] [[ ] så pragtfulde register (s. 240).

Min spørgetekniske kvalitet er svingende, men nok overvejende svag, da jeg er utrænet i at stille uddybende spørgsmål. Dog et godt eksempel på et uddybende spørgsmål stiller jeg i interview #1, hvor jeg følger op med: *"hvordan fornemmer du, at de ikke tør spørge om hjælp?"* (punkt 35 i transskriberingen). Andetsteds, hvor jeg forsøger at vurdere NNITs introduktion af nye medarbejdere over for best practice i Greenberg et al's tekst om swift-tillid (2007) stiller jeg et ledende og lukket spørgsmål: *"Er det korrekt forstået at sådan en god introduktion ikke benyttes?*

6.2.1. Empiri

NNIT var engang den interne IT-afdeling i Novo Nordisk, og er idag en børsnoteret virksomhed. NNIT har mange internationale kunder, men deres største kunde er stadig Novo Nordisk, som tegner for ca. 50% af deres omsætning (NNIT Årsrapport 2016). Diagrammet herunder viser en cirkulær arbejdsproces, som min empiri er et eksempel på.

Novo Nordisk (NN) stiller en opgave, det kan være opdatering af software, eller et nyt produkt, fx. et track-and-trace af medicin, som NNIT udviklede for NN i 2016. Kundens ønsker forhandles på plads og nedfældes i en kravspecifikation, som er central for det videre forløb. Kravene skal formidles over et statusmøde, og på baggrund af den modtagelse og forståelse programmørerne har fået af overleveringen, så producerer de et stykke arbejde i SAP. I review fasen starter gennemsynet af det arbejde der er leveret, og er der nogen mangler gentages formidlingsprocessen via statusmødet indtil produktet er tilfredsstillende i reviewfasen. Herefter implementeres det og kundetilfredshed og målsætning evalueres, hvorefter en ny opdatering eller proces kan begynde.



Figur 6.1: egen produktion baseret på interview

Jeg interviewer Troels Skakfjord, som arbejder som application manager for NNIT. Troels har ansvar for flere sideløbende projekter, og vi vil særligt fokusere på hans arbejde med et udviklingshold i NNIT Kina. Troels er med i hele den cirkulære proces, og det er hans arbejde at føre kravspecifikationen ud i livet. NNIT Kina er involveret i den lille cirkulære proces, i statusmødet og indtil leveringen af produktet. Jeg har ønsket, at undersøge tillid i det hybride team fra et medarbejderperspektiv, som tilliden træder frem, gøres anvendelig og mulig at diskutere.

6.3. Metodiske refleksioner

I mit litteraturstudie er jeg stødt på talrige studier af tillid, som bruger Likertskalaen til at diskutere tillid i organisationer (McAllister 1995, Schoorman and Ballinger 2006, Crisp & Jarvenpaa 2013). Undervejs er jeg derfor kommet i tvivl om, hvordan jeg kan skrive en opgave om tillid, uden at dokumentere tilliden på samme måde som disse anerkendte forskere har gjort. Min erkendelsesinteresse ligger dog i, at belyse samarbejdsproblemer, eller, at der ingen samarbejdsproblemer er, til trods for at tilliden bliver negligeret hos NNIT.

Hvis jeg søgte svar på, hvorfor NNIT ikke fokuserer mere på relationsopbygning, ville jeg uundgåeligt søge svar, som ledelsen i NNIT ville sidde inde med - og denne opgave tager et medarbejderperspektiv.

Perspektivet søger først, at afdække *hvordan* interaktionen i NNITs i hybride teams foregår, og siden om der i interviews *og* i litteraturen kan findes barrierer for tillidsopbygnigen i hybride teams. Ledelsen kan sidenhen tage disse mulige barrierer op til eftersyn, og vil blive diskuteret i opgavens kapitel om anbefalinger.

6.3.1. Reliabilitet

Reliabilitet vedrører konsistensen og troværdigheden af forskningsresultater (Kvale & Brinkmann 2015). Grundet informantens ansættelse hos virkomheden idag er ophørt, vil det være mere og mere besværligt, at nå frem til de samme svar som jeg har fået ud af Troels, og dermed ganske lav konsistens. Den sammensatte metode er til en vis grad nem at efterfølge, testen af hypoteserne, men svarene er meget individuelle, og troværdigheden er svingende.

6.3.2. Validitet

I professionelle øjne er min interviewteknik ganske utrænet, og opgavens akademiske validitet er svag, da jeg glemmer at granske meningsudfoldelser hos respondenten, så der ikke efterlades nogen tvivl om svarets betydning - ofte skal jeg selv tage svaret ind og behandle det i interviewet. Min utrænede rolle som interviewer påvirker derfor interviewets validitet.

Jeg har fundet nogle interessante modsætninger i casen, men kun én kilde, giver mig ikke muligheden for at analysere indsigter fra andre hybride teams i NNIT. Jeg ville rigtig gerne have brugt hybride teams, altså i flertal, i problemformuleringen, men mit undersøgelsesdesign rækker ikke længere end det enkelte hybride team jeg har indsamlet empiri om. Jeg synes mine iagttagelser har været spændende, men validiteten vil nok ikke trække overskrifter i den akademiske verden.

Hvordan kan man konkludere noget på et øjebliksbillede, og kun ét enkelt af mange teams. Det kan man, fordi de organisatoriske og kulturelle barrierer jeg har skitseret i analysen trækker dybe spor i empirien fra min informant og til hans kolleger, og til hans samarbejde med kinesiske programmører.

6.3.3. Svagheder

Min enkelte informant, som ligger til grunds for min analyse, er naturligvis en stor svaghed for specialets mulige konklusioner. Det er ikke muligt, at se forskelle i holdninger i forhold til andre informanters oplevelse af samme situationer.

Min netværksanalyse i kapitel 7.1, er ikke så stærk og rig på indhold, som jeg havde håbet. Det digitale fyldte mindre end forventet i mine interview, og jeg gik ikke tæt nok på mediets betydning i Troels' formidling til kineserne.

6.3.4. Hvilken anden viden kunne jeg have skabt med anden metode

Med den førnævnte Likert-skala og et spørgeskema, kunne jeg have undersøgt hvordan tilliden opleves hos medarbejderne i NNITs hybride team.

Havde jeg fået hul igennem til ledelsen, kunne jeg have søgt svar på de spørgsmål, som denne opgave lader stå ubesvaret, da jeg mangler indsigt i ledelsens begrundelser for angiveligt at negligere relationsopbygning i hybride teams.

Jeg kunne også have søgt svar på, hvorfor NNIT skiftede kommunikationsplatform fra Lync til Skype, og om den mindskede overvågningseffekt skype har i forhold til Lync var tilsigtet, og ud ad denne tangent, indledt et speciale omkring overvågning og kontrol af medarbejdere.

7. Analyse

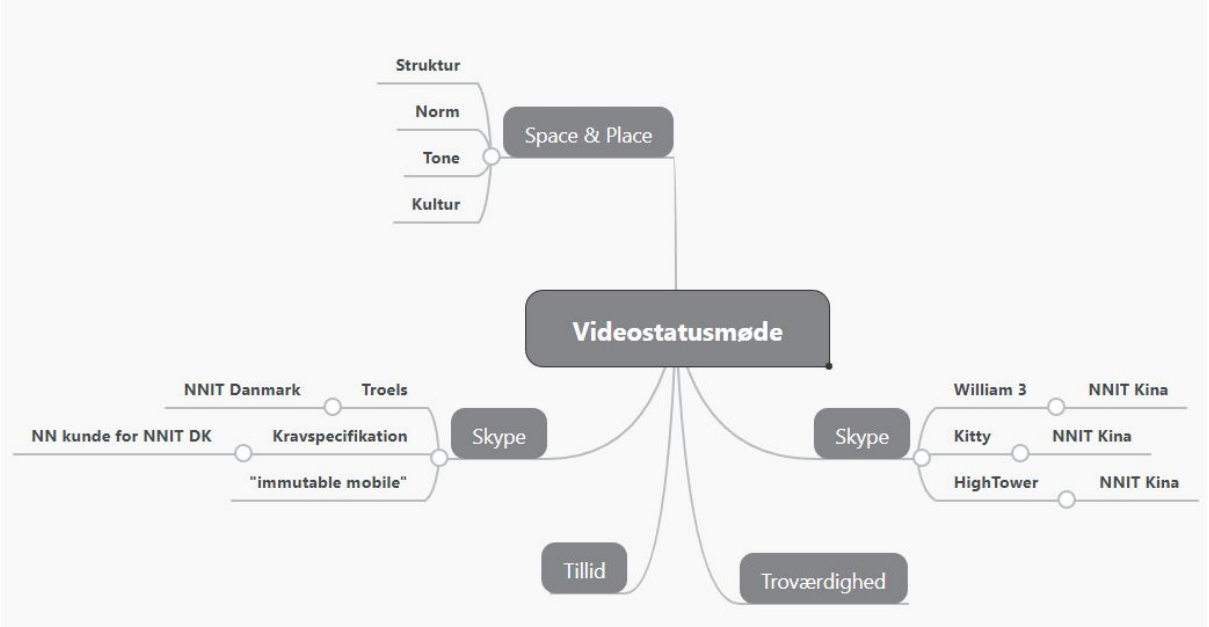
7.1. En netværksanalyse af statusmødet

Her vil jeg søge svar på mit arbejdsspørgsmål nr. 1; Hvordan afholder application managers statusmøder med NNIT Kina. I første analyse, vil jeg foretage “en konkret empirisk undersøgelse” i tråd med ANT, af hvordan NNIT afholder deres statusmøder, og derved se, “hvordan vi rent praktisk og lokalt konstruerer ting som virkelige.” Jensen (2003).

Jeg bidrager med to diagrammer til analysen. Jeg vil først give en kort introduktion til diagrammet, og herefter diskutere empirien i forhold til hvordan jeg konstruerer statusmødet, og hvordan kravspecifikationen fungerer som *immutable mobile* (Jensen 2003). Efter denne diskussion indleder jeg runde to af netværksanalysen, og jeg bidrager med et nyt diagram, som viser hvordan heterogene netværk stabiliseres, og hvilke roller der træder frem i empirien,

Space & Place (Fayard 2012) finder også sin plads her, og jeg vil vise med citater fra empirien, hvordan praksis konkret er formet på grund af strukturer, normer, tone og kultur, som deltagerne medbringer til statusmødet. Jeg forbinder ikke deltagerne direkte til statusmødet, for det er vigtigt, at anerkende det medie mødet foregår igennem.

Videostatusmødet #1



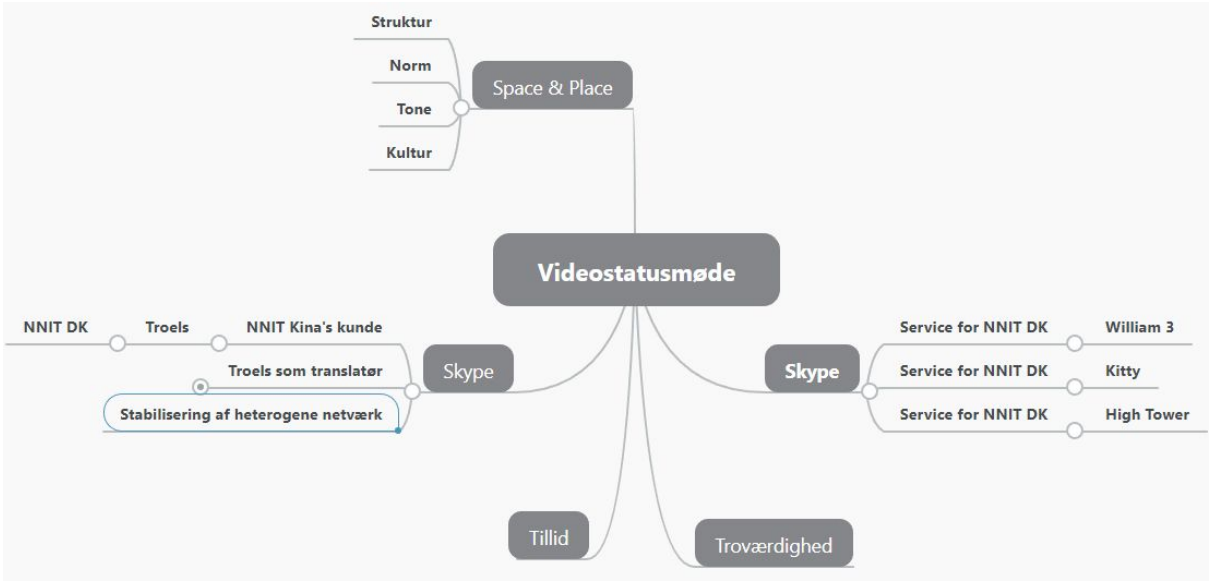
Figur 7.1: egen produktion baseret på interview

Jeg vil med netværksanalysen vise, hvordan aktørerne får videostatusmødet til at emergere. I denne første iteration, er Troels samarbejdspartner med NNIT Kina, og skal videreformidle kravspecifikationen, som *træder i stedet for* Novo Nordisk og de forudgående forhandlinger og designkrav. I denne optik betegner jeg kravspecifikationen som Law's *immutable mobile.* Kravspecifikationen er NNIT's konstruktion af langdistancekontrol, som kan bevæge sig ud i periferien (Kina) og tilbage igen, uden at miste holdbarhed kraftfuldhed eller loyalitet (Jensen 2003, s. 198). Med som steward sender NNIT en application manager, Troels Skakfjord, som skal bringe kravspecifikationens indhold i land. Kravspecifikationen kompenserer for dele af sin omverden; høje lønninger i DK og risiko for misforståelser. Troels beretter; *"hvis man har bestilt en rød cykel så får man noget helt andet, en vandcykel. Sådan er det."* (interview #1, pkt. 18).

Om de kinesiske medarbejderes navne fortæller troels; *"Jeg startede med William1, 2 og nu 3 i tidernes morgen, og så har jeg en som der hedder Titan. Og en pige der hedder Kitty. De vælger alle sammen et engelsk/amerikanske navn, da vi ikke kan udtale deres rigtige navne. Så nu har vi William3, Titan, Kitty og Hightower."* (Interview #1, pkt. 30). Man kan på tonelejet høre, at der er en komik skjult i betragtningen af de særegne navne; *"kitty er <u>højere</u> end High Tower… på én halvtreds".* Denne komik distancerer de kinesiske kolleger fra Troels og gør relationen mindre personlig.

Når Troels i kraft af sin rolle som formidler, som *translatør*, kompenserer for sin omverden (økonomi, sproglige misforståelser) så er det en dominerende position han indtager, og NNIT Kina er underdanig. Når denne interaktion er fastlagt af NNIT, som på ledelsesplan har aftalt hvordan mødet mellem den danske og kinesiske afdeling skal struktureres, så skaber det ikke et ligeværdigt forhold. De deltagende parter indtager derfor positioner, som de kender ud fra lignende tidligere situationer - forandringen har jeg skitseret herunder.

Videostatusmødet #2



Figur 7.2: egen produktion baseret på interview

Når Troels deltager i statusmødet, så er det en forlængelse af Novo Nordisk, og han agerer som kunden, der afgiver en opgave til NNIT Kina. Troels er den dominerende part i statusmødet; *"Det (arbejdsopgaven) er jo ikke op til diskussion, det er bare en task der skal løses."* (interview #2, pkt 10). Stabiliseringen af netværket sker, når det ligeværdige forhold opgives.

7.2. Teori-test af hypoteser om tillid

I det følgende vil jeg søge svar på arbejdsspørgsmål nr. 2; Hvordan udvikler application managers relationer til deres kinesiske kollegaer. Jeg diskuterer *cognitive trust* og *affect-based trust*, og tester hypoteser om tillid, teknologi og overvågning.

7.2.1. Affect- and cognition-based trust i NNIT

Blandt medarbejderne er der mistillid til de kinesiske medarbejdere, og tilliden er ikke altid til stede, når en deadline nærmer sig, og de planlagte opgaver forventes færdiggjort. Succesfulde organisationer afhænger ellers af, at medlemmer er opsøgende og opmærksomme på deres kollegers behov for assistance, som McAllister bringer et fremragende eksempel på; *one has only to witness the disruption that occurs when employees limit their contributions exclusively to what is specified in their job descriptions to realize that this is the case* (McAllister 1995; citeret fra Katz 1964)

Troels har oplevet tillidsbrud, hvor tilliden ihvertfald forsvinder, og skal genopbygges; *"hvis vi har lavet en aftale … og jeg ikke hører noget fra dem, og så jeg selv tager initiativ, til at*

kontakte dem ... og de så svarer, at de ikke er startet, for de kan ikke finde ud af det og det og det. De råber ikke op, når … de oplever et problem. De venter til vi selv tager kontakt til dem." (Interview #1, pkt. 36). I dette eksempel ved jeg ikke, om det er sket tidligt eller sent i et forløb, og jeg antager derfor, at de har udviklet tillid til hinanden. Hvis jeg skal kigge nærmere på, hvilken præmis for tillid, der her tager skader, så er Troels meget klar i mælet omkring kinesernes *ability; "De er egentlig meget bedre til at løse en opgave, hvis de får den beskrevet fra A til Z … og generelt meget hurtigere end danskerne"* (Interview #1, pkt. 8). Indlejret i *Integrity* er *trustees* arbejdsmoral og professionalisme, som i det givne tilfælde af tillidsbrud tager skade.

I det følgende afsnit, vil jeg, på baggrund af min empiri, forsøge, at be- eller afkræfte McAllisters hypoteser (1995) om tillid i organisationer.

Hypothesis 1: Relationships of interpersonal trust among managers in organizations are characterized by two dimensions; cognition-based trust and affect-based trust.

Denne hypotese er stillet før begrebet om *swift trust,* blev fremført, og man kunne derfor hælde mod en afvisning, men komponenterne i swift trust er dybest set kognitive, og jeg bekræfter derfor til dels hypotesen. Man kan tilføje, at manageren sjældent er den person, som bliver sat sammen med andre i en midlertidig gruppe, som Meyerson et al. definerede gruppen (1996). For at genopfriske, så er gruppen bl.a.: *"assembled by a contractor to enact expertise they already possess.",* hvilket ikke passer på en leders typiske rolle. Hypotesen fremfører særligt, at det er tillid blandt ledere, som enten er af cognitive- eller affect-based karakter.

Hypothesis 2a: The level of a manager's cognition-based trust in a peer will be positively associated with the extent of that peer's reliable role performance.

Graden af *cognitive-based trust* er styret af en positiv relation mellem den ansattes pålidelige performance. Troels bekræfter denne; *"Jeg stoler jo kun på menneskene, hvis jeg ved, at de kan varetage deres opgave."* (Interview #2, pkt. 34)

Hypothesis 2b: The level of a manager's cognition-based trust in a peer will be greater when the two are culturally or ethnically similar.

Denne hypotese kan også bekræftes i min empiri, og det tydeligste eksempel er en sammenligning af danske og kinesiske kompetencer; *"typer af opgaver vil man heller have en dansker til at udføre"* (Interview #1, pkt. 76).

Hypothesis 2c: The level of a manager's cognition-based trust in a peer will be greater for peers with higher professional credentials.

Jeg har ikke indsamlet data, der kan understøtte hypotese 2c, men ifølge fundamentet for kognitiv tillid, som er baseret på; *"at have tilstrækkelig viden om en anden person til at forvente et udfald eller opførsel"* (Borum 2010), så vil et fremragende CV logisk resultere i højere grad af *cognitive-based trust.*

Hypothesis 3a: The level of a manager's affect-based trust in a peer will be positively associated with the level of that peer's citizenship behavior directed toward the manager.

I mine interview med Troels prøvede jeg, at spore mig ind på *affect-based trust,* og kunne ikke umiddelbart spore nogen emotionelle bånd mellem Troels og programmørerne; *"Der er stadig alt for langt mellem ham [william 3] og jeg"* (Interview #2, pkt 2), og manglende tiltro til intellekt og selvstændighed; *"han ville ikke kunne byde ind med noget konstruktivt. Det tror jeg ikke han ville turde"* (Interview #2, pkt 8). Til sidst opsummerer Troels deres emotionelle relation; *"vi har lært noget om hinanden og vi har snakket personligt. Hvor han er vokset op henne, hvad hans barn heder og hvor han bor henne. Det er mest bare business i en arbejdsrelateret sammenhæng"* (Interview #2, pkt 12).

Men måske bekræfter dette kritisable forhold, at graden af affect-based trust har en sammenhæng med *citizenship behavior*, som heller ikke er til stede. William 3 og de andre, viser ingen tegn på *citizenship behavior* i det hybride team.

Hypothesis 3b: The level of a manager's affect-based trust in a peer will be positively associated with the frequency of interaction between the manager and the peer.

Og nu bliver det interessant. Jeg har netop etableret, at Troels ikke gav udtryk for *affect-based trust,* men han berettede dog om tiltagende kommunikation via instant messaging, efterhånden som han lærte programmørerne bedre at kende; *"det er mere uformelt, end at sende en mail, og man kan godt sende lidt kortere beskeder … Det kræver et kendskab til hinanden".* Jeg ser derfor samme relation, som hypotesen foreskriver, at der *er* en positiv relation mellem frekvens af interaktioner og graden af *affect-based trust,* omend den ikke er stærkt etableret i empirien.

Hypothesis 4: A manager expressing high levels of cognition-based trust in a peer will also report high affect-based trust in that peer.

Denne hypotese rummer spændingsforhold, som er interessante at diskutere i forhold til min empiri. Det er ikke muligt, at se en sammenhæng mellem høj cognitive trust og *affect-based trust* i det hybride team. Troels anerkender programmørerne for deres tekniske færdigheder; *"de er egentlig meget bedre til at løse en opgave … og generelt meget hurtigere end danskerne"* (Interview #1, pkt 8). Han giver dog senere udtryk for, at han intet konstruktivt fagligt udbytte har med dem; *"han ville ikke kunne give noget konstruktivt. Der vil ikke rigtig være nogen ping-pong"* (Interview #2, pkt 8). Det er altså kun delvise komponenter af *cognitive-based trust*, som Troels tillægger programmørerne, og det hæmmer derfor graden af *affect-based trust* til programmørerne.

Hypothesis 5a: A manager expressing a high level of cognition-based trust in a peer will engage in little control-based monitoring of that peer.

Hypoteserne bekræftes med udsagn om programmøren William 3, som Troels tillægger moderat grad af *cognition-based trust*; *"jeg føler ingen trang til at kontrollere William3s deadlines eller arbejder, da han nok skal give lyd hvis det ikke sker eller hvis der er problemer"* (Interview #1, pkt. 120). En interessant iagttagelse er her, at der *ikke* kræves høj grad af *cognition-based trust* før Troels ikke føler trang til at kontrollere William 3s arbejde.

En anden forklaring kan også være, at *cognition-based trust* varierer alt efter situationen - når *cognition-based trust* sættes i relation til *affect-based trust* (hypotese 4), så er tilliden tvetydig og hæmmende for *affect-based trust* - med tvetydighed referer jeg til Troels' anerkendelse af programmørernes evner men manglende konstruktive interaktion. Når *cognition-based trust* sættes i relation til at udøve kontrol, så bliver tvetydigheden irrelevant.

Det kan også skyldes den komplekse sammensætning af cognition-based trust, og vores manglende indsigt i præmissen for denne tillid.

Hypothesis 5b: A manager expressing a high level of cognition-based trust in a peer will direct little defensive behavior toward that peer.

For at bekræfte 5b vælger jeg, at vende hypotesen rundt; hvis en manager udtrykker lav cognition-based trust, så vil der udføres høj grad af defensiv handling, som jeg ser Troels berette her; *"et dårligt førstehåndsindtryk, eller de er lidt tøvende, så er der en alarmklokke der begynder at ringe"* (Interview #2, pkt. 24).

Hypothesis 6a: A manager expressing a high level of affect-based trust in a peer will engage in a great amount of need-based monitoring of that peer.

Hypothesis 6b: A manager expressing a high level of affect-based trust in a peer will direct a great amount of interpersonal citizenship behavior toward that peer.

Atmosfæren i NNITs hybride team viser ingen tegn på høj grad af affect-based trust, som jeg tidligere har etableret. En granskning af dette forhold, vil jeg se nærmere på i analysen om organisatoriske og kulturelle barrierer for tillid, kapitel 7.3.

Da jeg ikke har indsigt i NNITs supervision af Troels Skakfjords arbejde, har jeg også udeladt hypotese 7a-7b, som fremfører en negativ sammenhæng mellem tidsforbruget på at monitorere kolleger og den resterende mængde tid, som der er til at udføre det øvrige arbejde. Troels har gentagne gange nævnt tid, som en faktor, der har betydning for struktureringen af hans arbejde, og hypotesen lyder derfor plausibel selvom vi ikke, med mit undersøgelsesdesign, kan afprøve den på empirien.

Sidste del af McAllisters hypoteser omhandler *need-based monitoring,* men NNITs hybride team fungerer desværre ikke som én enhed, men som et kunde-entreprenør forhold, og hypoteserne kan derfor ikke afprøves på empirien, da der ikke er noget grundlag for udvekslingen. Det er dette kunde-entreprenør forhold, som jeg vil se nærmere på i analyse 7.3.

7.2.2. Tillid og teknologi i NNIT

I mit andet interview med Troels Skakfjord, prøvede jeg at teste Kipnis (1996) hypoteser af på ham, ved løs samtale om emnerne.

Hypothesis 1. Negative affect is associated with the need to trust. This negative affect varies as a function of our relations with the trustee. Least discomfort will be experienced when trusting family and friends; the next level of discomfort will be experienced when trusting persons who are similar to us; and the most discomfort will be experienced when trusting everybody outside of this circle.

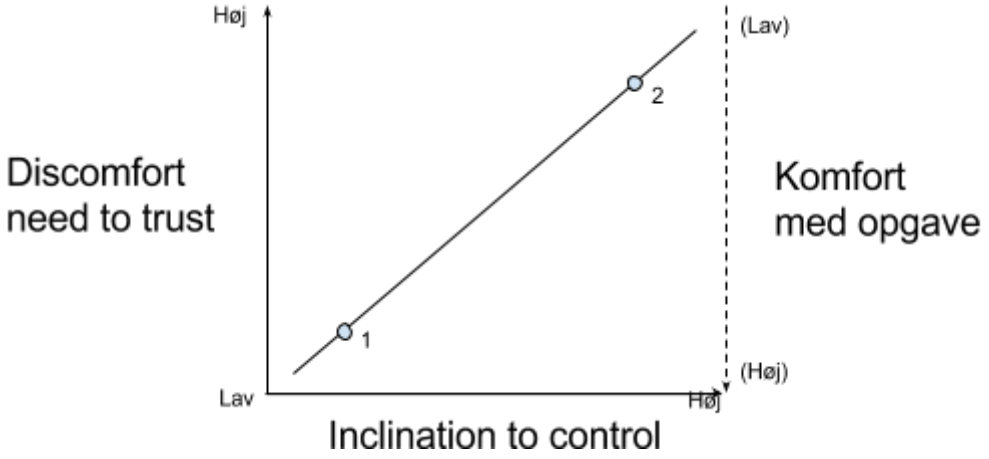
Jeg spørger Troels til hans konkrete team, om han føler nogen risiko ved at videregive opgaver? Hans svar er negativt ladet, og selvom det er ikke er en helt klar udmelding, bekræfter den hypotese 1; *"Hver gang det ikke var en rutinemæssig opgave følte jeg at jeg tog en chance. Fordi jeg følte, at der var noget der kunne gå galt. Desværre."* (Interview #2, pkt. 22)

Hypothesis 2. As discomfort over the need to trust increases, so too will the inclination to control those we must trust.

I forlængelse af første hypotese, er det nemt for Troels, at bekræfte hypotese 2; *"Hvis jeg får et dårligt førstehåndsindtryk … så er der en alarmklokke der begynder at ringe hos mig"* (Interview #2, pkt. 24). Hans næste udtalelse har en hypoteses spænding indlejret i sig; *"begynder jeg at betvivle personens skills … [så ville jeg] automatisk begynde at tjekke mere op"* (Interview #2, pkt 24). For at trække en reference til præmissen for tillid, så er det her *ability* præmissen som krakelerer, og der findes en sammenhæng mellem vigende *ability,* (færdigheder, kompetencer) og stigende behov for at kontrollere. Og hvis læseren også er til tre-trins raketter, så kan jeg i denne empiri, se en sammenhæng mellem et stigende behov for at kontrollere, og en vigende tilfredshed med opgaven (interview #2, pkt 26);

TS: *Det er min egen ide, at det er rart ikke at blive spurgt hver eneste dag; hvordan går det?, går det frem af?*
TM: *Men du er mere komfortabel i en mindre kontrollerende rolle?*
TS: *Fuldstændigt - helt sikkert ja. For jeg har den ide, at hvis folk gør det ved mig, så tvivler de på hvad jeg kan. Altså tvivler på mine skills (faglige kunnen)*

Herunder er et diagram, der viser Kipnis' 2. hypotese, og min egen tilføjelse, iagttaget i empirien:



Figur 7.3: Kipnis 1996; den stiplede akse er egen tilføjelse

Jeg har indsat to punkter, som jeg vil bruge som eksempler på sammenhængene i de tre variabler. Jeg vil dog først gennemgå de to punkter med variablerne fra hypotese 2, og derefter vise, hvordan der i empirien er endnu en sammenhæng i relation til Kipnis' fremsatte hypotese.

Lad os starte med punkt 1; hvor der er sammenhæng i et lavt ubehag ved at stole, og lav tilbøjelighed til at kontrollere. For at trække reference til hypotese 1, så er dette punkt en situation, hvor man skal stole på venner eller familie. Går vi videre til punkt 2, så ser vi; efterhånden som ubehaget, ved at skulle stole, stiger, dermed stiger tilbøjeligheden også til, at kontrollere den man skal stole på. Troels bekræftede denne hypotese, og han bekræftede

også, at han følte sig mere komfortabel, når han skulle kontrollere mindre. Hans arbejdsglæde er altså større, når han føler sig mere komfortabel i sin rolle. Derfor har jeg tilføjet den stiplede akse, og omvendt fortegnene på Høj-lav i forhold til den venstre akse. Med denne tilføjelse, så er Troels meget komfortabel ved punkt 1, hvor han ikke skal kontrollere, og ikke føler noget ubehag ved at skulle stole. Ved punkt 2, føler Troels ikke en tilfredshed med sin rolle, da han skal kontrollere meget, og føler ubehag ved at skulle stole.

Jeg er klar over usikkerheden i denne sammenhæng, da der hviler meget på Troels' personlighed. Der er dog en fin reference til McAllisters' Katz citat (1995), om savnet af selvkørende medarbejdere; *witness the disruption that occurs when employees limit their contributions exclusively to what is specified.* Det kan ikke være komfortabelt, at arbejde i en organisation uden en eneste selvkørende medarbejder.

> Hypothesis 3. As organizational diversity increases, there will be increasing attempts by management to control employees they must trust. Management will experience the most discomfort when trusting employees who are dissimilar to themselves on such measures of diversity as culture, class, race, background, gender, and work ideologies.

Mine interview er ikke detaljerede nok til at skelne Troels' individuelle tillid overfor hans forskellige kinesiske kolleger, men han bekræfter forskelle i kultur ; *"hvis de kan noget så holder de meget tæt med det"* (Interview #1, pkt 28), klasse; *"Der er meget et slags magtforhold, hvor han lidt er en nikkedukke"* (interview #2, pkt 2). Disse forskelle, er dog ikke udslagsgivende, som årsag til at kontrollere mere, der lægger Troels større vægt på deres *ability,* som vi har behandlet tidligere. Troels bekræfter dog indirekte 3. hypotese, ved at referere til sine kolleger og kunder, der har haft dårlige erfaringer med outsourcing; *"Der er måske den holdning, at man kan lige så godt gøre det selv, end at give det videre, da der skal alt for meget kommunikation og forklaring til før opgaven bliver løst."* (Interview #2, pkt. 18). Hvis kommunikation og forklaring er lig tilbøjelighed til at kontrollere, har vi indirekte bekræftet hypotese tre.

Hypotese 4 er ikke relevant, da den omhandler ledelsens indre vurderinger af tillid

> Hypothesis 5. The nature of the trust issues of concern to management will vary by stage of technology. In the first stage, management will be concerned with issues of employee skills; in the second stage, management will be concerned with issues of employee character and honesty; in the third stage, concerns will center on how to make unsupervised employees trustworthy—more specifically, how to ensure employee reliability when they are monitoring technology.

Denne hypotese omhandler også *management,* som er tiltænkt niveauet *over* Troels, så derfor skal hypotesens roller og perspektiv justeres for at passe på NNITs hybride team. Selvom NNIT Kina *er* i tredje stadie af teknologi udvikling (Kipnis 1996), kan programmørerne i det hybride team ikke siges at monitorere IT - det er nærmere Troels, som monitorerer, at programmørerne udfører deres planlagte arbejde. Vi skal altså have endnu en aktør med, Troels' leder, før den passer på NNIT, og vi har ikke indsigt i lederens perspektiv pga. manglende empiri.

Hypothesis 6. Stage of technology mediates the relation between trust and job satisfaction. A strong, positive relation exists between management's trust of employees and management's job satisfaction in the first stage of technology; no relation exists between these two variables in the second stage; and a strong positive relation exists in the third stage.

Jeg finder 6. hypotese usikker, da jeg er af den overbevisning, at man godt kan finde glade ledere på en fabrik med ansvar for samlebåndets medarbejdere, og omvendt, finde surmulende ledere af teknologivirksomheder i det tredje stadie af teknologi.

Hypothesis 7. Managers who use electronic monitoring techniques will express the most distrust of their employees and the least concern about the potential of their employees to carry out untrustful actions.

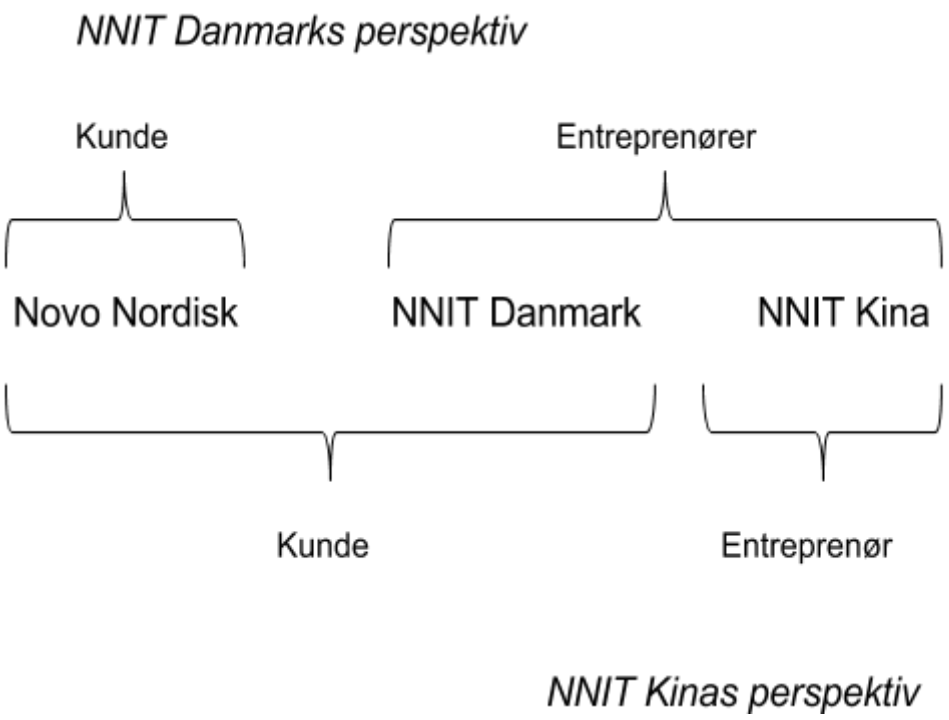
NNIT Danmark og Kina deler ikke samme udviklingsdata, så Troels kan ikke direkte monitorere fremskridt. Det er statusmøderne via skype, som er centrum for opgavens fremskridt, og hvor Troels kan spørge ind til evt. problemer. Hypotese 7 passer derfor ikke på min empiri, og jeg kan ikke bekræfte den.

High levels of trust were maintained in teams that engaged continuous and frequent interaction (Iacono & Weisband 1997). NNIT har hyppige statusmøder, som (ubevidst?) er med til at fostre tillid.

7.3. Analyse af organisatoriske og kulturelle barrierer for tillid

I min tredje analyse vil jeg søge svar på arbejdsspørgsmål nr. 3; hvordan opleves barrierer for at implementere best practice i NNIT?

Herunder skal vi se nærmere på kunde-entreprenør forholdet, som er forankret i den organisatoriske praksis, der er aftalt på højt ledelsesniveau. Jeg præsenterer to perspektiver; 1) NNIT Danmarks perspektiv viser hvordan Novo Nordisk indtager position som kunden, og NNIT Danmark & Kina i fællesskab indtager positionen som entreprenører, og 2) NNIT Kinas perspektiv hvor Novo Nordisk og NNIT Danmark i fællesskab indtager position som kunden, og NNIT Kina er eneste entreprenør.



Figur 7.4: egen produktion baseret på interview

NNIT Danmarks perspektiv stemmer overens med det organisationsdiagram, man forventeligt kan finde om firmaets organisering. Kunde-entreprenør forholdet i det kinesiske perspektiv gennemsyrer dog interaktionen mellem Troels og programmørerne på det interpersonelle plan, dog delvist ubevidst for Troels; *"Det er ikke sådan at de føler at de ikke*

er en del af teamet eller at de godt kunne bruge mere feedback. Det siger de jo ikke. (Interview #1, pkt. 130). Det gøres mere eksplicit her; *"I forhold til at - ikke for at sige det ondt men - det bare er en arbejder. Det er ikke sådan et forhold som jeg normalt ville have til mine andre kollegaer"* (Interview #2, pkt. 130).

Endnu en styrkemarkør for den skæve magtbalance, der tegner NNIT Danmark som kunde, er omtalen af programmørerne som ressourcer. Troels taler konsekvent om programmørerne i Kina som ressourcer. Jeg har ikke et romantisk billede af industrialiseringen af Kina, eller hvordan globaliseringen har skabt nye markeder, hvor man kan forvente høj etik og ligeværdighed - men det skaber et uværdigt arbejdsforhold, når man skal foregive, at være ét hold. Dette gennemsyrer kommunikationen, og skaber organisatoriske barrierer for *affect-based* tillid og dybere relationsopbygning.

NNIT kræver også, at nogle kinesere arbejder efter lokal dansk tid. Det kan vist ikke siges, at være *equal suffering* i en geografisk distribueret verden (Malhotra et al. 2007). Troels bifalder det heller ikke, og anerkender her, hvordan det påvirker interaktionen; *"Og det med at man tvinger dem til at arbejde dansk tid, det er altså sådan lidt anden rangs agtigt, og sådan er kulturen bare og det er jo forfærdeligt. Det er jo egentlig ikke sådan at det skal være."* (Interview #1, pkt. 130)

7.3.1. Kulturelle fordomme i hybride teams

Troels nævner i første interview, at *"vi har en lidt forskellig kultur i Danmark sammenlignet med bl.a. Kina og Indien. I Kina har de tendens til at skifte job meget. Det er ikke unormalt, at de skifter job efter bare et halvt år. Hvis der er en ny titel, så rykker de gerne."* (Interview 1, pkt. 28). Men Troels siger i samme kommentar om kultur og jobskifte, at kineserne ikke er gode til knowledge-sharing; *"Det hænger sammen med deres kultur. Hvis de kan noget, så holder de meget tæt med det. I deres verden er de uerstattelige, og dermed er det en jobsikkerhed for dem."* Der er i Troels' sammenfatning af kultur og jobrotation, en manglende sammenhæng mellem hyppige jobskift og behovet for at være uerstattelig og deraf jobsikkerhed. Er Troels påvirket af en stereotyp opfattelse af kineserne, som påvirker hans holdninger og svar negativt, eller er de bundet i konkrete erfaringer med kineserne?

I forlængelse af en diskussion om fælles målsætninger, bringer Troels selv på banen, at *"der er nok bare en tendens hos de lidt mere erfarne konsulenter, at der er en kineser der har lavet det … så derfor er det gået galt [pause] desværre."* Tænkepausen viser, at Troels sympatiserer med kineserne her. Jeg følger op med et spørgsmål, om de ældre er mere fordomsfulde; *"De er forudindtaget med, at det er dømt til at fejle. Og der er også nogen gange den indstilling, at typer af opgaver vil man heller have en dansker til at udføre end en kineser. Den holdning er der desværre flere der deler."* (Interview 1, pkt. 76)

I første omgang vi behandler fordomme i interviewet, herover, tager Troels afstand fra fordommene, men bekender senere et mishag ved at samarbejde med eksterne ressourcer; *"Nogle gange så tænker man, åh nej, er det mig, der skal arbejde sammen med vores*

offshore-ressourcer. Jeg ved det er mig, der hele tiden skal sidde og holde dem i hånden hele vejen. Sådan føles det nogle gange." (Interview 1, pkt. 130).

Forinden vi snakkede om fordomme anden gang interviewet, havde jeg netop spurgt Troels, om en nylig krisesituation, og rækkefølgen af spørgsmålene kan have haft indflydelse på hans skift i tone omkring de kinesiske ressourcer. Måske har mishaget hele tiden været til stede, og blot skulle hjælpes frem, men det er et bemærkelsesværdigt skift fra først afstandtagen fra fordomme og siden mishag ved at samarbejde med eksterne ressourcer. Det kan skyldes, at Troels har følt sig afslappet senere i interviewet, og haft lettere ved at komme ud med dårlige sider ved det at arbejde med et hybrid team.

8. Konklusion

Ved bare et øjebliks indsigt i et hybrid team i NNIT, har jeg erfaret, at statusmøderne til dels er skabt af økonomisk nødvendighed, samt en streng styreform, for at undgå misforståelser i forhold til kundens designkrav. NNIT Danmark tager under statusmødet en dominerende position, som uddeler opgaver, "der bare skal løses". Når Novo Nordisk indledningsvis holder møder med NNIT for at planlægge et forløb, er Troels Skakfjords chef også med på mødet, og vi har på vegne af den tilgængelige empiri ikke anledning til at tro, at chefen leder lige præcis Troels Skakfjords team på en unik måde. Det er plausibelt, at statusmødet jeg har behandlet i dette speciale, trækker ringe i vandet til andre hybride teams, om end der er megen usikkerhed om de konkrete, dokumenterede forhold.

Beriget om tillidens glæder for samarbejde i organisationer, drog vi sammen ud på en test af talrige hypoteser om tillid i organisationer, og tillid og teknologi. NNIT krydser klinger med tavse programmører, som "ikke råber op", og tillid skal genoprettes. Vi kunne bekræfte de fleste af McAllisters hypoteser, omend nogle måtte vi vende fortegnnene på. Vi kunne ikke decideret modbevise nogle af hypoteserne, og den største lærdom her, var kompleksiteten i *cognition-based trust*, som, i lyset af min empiri, skubbede til grænserne ved de fremsatte sammenhænge.

Bidraget jeg er mest stolt af, er tilføjelsen af endnu en variabel i Kipnis' 2. hypotese, som med mit bidrag lyder; "*As discomfort over the need to trust increases, so too will the inclination to control those we must trust, as well as lessening job satisfaction.* Den er befængt med en del usikkerhed grundet karaktertræk i personen, men jeg vil stå på mål for, at man overvejende vil være mindre tilbøjelig til at kontrollere, og dermed være glad for sit arbejde, end lade sig rive med og blive utryg ved at stole på fjerne relationer. Måske har jeg blot høj tilbøjelighed til at stole.

Og hvorfor ikke gemme det bedste til sidst? For at implementere *best practice* skal teamlederen uddannes, og hans færdigheder i god ledelse trænes - men en enkelt teamleders forbedrede indsats gør det ikke alene. I sidste analyse trak organisatoriske og kulturelle barrierer lidet pæne spor gennem organisationens praksis og kommunikation. Omgangstonen, *"det bare er en arbejder"*, omtalen *om* ressourcerne, det skæve magtforhold i samarbejdet - alt tydede på en anden relation end et samarbejdende team.

Den store usikkerhed forbundet med denne opgaves validitet til trods, så finder jeg, at de enkelte svar i analyserne, tilsammen former et svar på problemformuleringen, som er værd at bruge tid på. Bl.a. at vi kan stryge samarbejde i ligningen, da der reelt ikke var meget fagligt udbytte, og relationen nærmere bar præg af en bytte*handel.* Som den sidste hjørnesten bemærkede jeg, at tillid var implicit, så længe *swift* og *cognition-based trust* var intakt.

9. Anbefalinger

Iværksættelsen af et internt kommunikationstiltag, for at forbedre den interpersonelle interaktion samt diskursen om de eksterne ressourcer i NNIT.

En IT-virksomhed burde have de bedste kort på hånden, når der skal planlægges virtual workspaces, som anbefalet af flere forskere; *establish and maintain trust through ICT, manage virtual work-cycle, monitor progress through ICT*, og flere gode, eksekverbare råd (Malhotra et al. 2007). NNIT ligger inde med et stort CV register med deres medarbejderes færdigheder, som det kunne være fordelagtigt for teamlederne og programmørerne at have adgang til. Der må også være *thought-leaders* i NNIT, som har interesse i at udvikle egen business på niveau med *best practice.*

10. Perspektivering

Selvom teorierne har mange forskrifter for god ledelse af distribuerede teams, så er mange teamledere ikke udstyret med disse værktøjer, eller de evner ikke, at opsøge denne viden på egen hånd.

Nogle af problemerne for NNIT ligger i koordineringen af deres arbejde med den kinesiske afdeling af NNIT. I min empiri får vi et indblik i den danske opfattelse af problemerne, og informanten tillægger kineserne nogle kulturelle og selviske grunde til hyppige jobskift. Det kunne være interessant, at lave et studie, som inddrager viden fra begge lejre, for at modbevise eventuelle fordomme og forkerte antagelser. Det kunne der så reelt også komme et bedre samarbejde ud af, bedre fastholdelse af medarbejdere og kontinuitet i deres arbejde.

Det ville være interessant at se, om jeg med en semantisk analyse af NNIT's hybride teams, kunne finde ud af, hvorfor kunde-entreprenør forholdet mellem NNIT Danmark og NNIT Kina er så fremtrædende, og hvordan man kunne komme ud over denne retorik og organisatoriske praksis.

Min informant afviste, at der findes interne vejledninger eller anbefalinger til ledelse af distribuerede teams. Jeg finder det dog usandsynligt, at en stor organisation som

specialiserer sig i outsourcing, overhovedet ikke fokuserer på uddannelse af deres teamledere. Det kunne derfor være interessant, at udbygge min analyse, med et kig ind i den interne kommunikation, mødereferater og mails fra chefen, for at søge andre svar på hvorfor tillid er implicit i NNITs distribuerede teams.

11. Litteraturliste

Bailey, D. E., Leonardi, P. M., & Barley, S. R. (2012). The Lure of the Virtual. *Organization Science*, *23*(5), 1485–1504.

Briggs & Burke. Processes and Patterns in Social History of the Media - From Gutenberg to the Internet. Cambridge : Polity, 2002.

Borum, Randy, "The Science of Interpersonal Trust" (2010).Mental Health Law & Policy Faculty Publications. Paper 574.

Cheney. G. (m.fl.) (Ed.). (2004). Organizational communication in an age of globalization: *Issues, reflections, practices*. Prospect Heights.

Couldry, N. (2012). *Media, World, Society*. Cambridge: Polity Press.

Crisp, C. B., & Jarvenpaa, S. L. (2013). Swift Trust in Global Virtual Teams. *Journal of Personnel Psychology*, *12*(1), 45–56.

Fayard, A. L. (2012). Space Matters, But How? In *Materiality and Organizing: Social Interaction in a Technological World*.

Gallivan, M. (2001). Striking a Balance between Trust and Control in a Virtual Organization: A Content Analysis of Open Source Software Case Studies. *Information Systems Journal*, *11*(4), 277–304.

Greenberg, P. S., Greenberg, R. H., & Antonucci, Y. L. (2007). Creating and sustaining trust in virtual teams. *Business Horizons*, *50*(4), 325–333.

Handy, C. (1995). Trust and the Virtual Organization. *Harvard Business Review*, *73*(3), 40–50.

Iacono, C. S., & Weisband, S. (1997). Developing trust in virtual teams. *Proceedings of the Thirtieth Hawaii International Conference on System Sciences*, *2*, 412–420.

Jarvenpaa, S. L., Knoll, K., & Leidner, D. E. (1998). Is Anybody Out There? Antecedents of Trust in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*, *14*(4), 29–64.

Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1999). Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Organization Science*, *10*(6), 791–815.

Jarvenpaa, S. L., Shaw, T. R., & Staples, D. S. (2004). Toward contextualized theories of trust: The role of trust in global virtual teams. *Information Systems Research*.

Kipnis, D. (1991). The technological perspective. Psychological Science, 2, 62–69.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Interview: Det kvalitative forskningsinterview som håndværk*. *Hans Reitzels Forlag* (Vol. 3).

Malhotra, A., Majchrzak, A., & Rosen, B. (2007). Leading Virtual Teams. *Academy of Management Perspectives*, *21*(1), 60–70.

McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, *38*(1), 24–59.

Orlikowski, W. J. (1991). Integrated information environment or matrix of control? The contradictory implications of information technology. *Accounting, Management and Information Technologies*, *1*(1), 9–42.

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, *23*(3), 393–404.

Schoorman, F. D., & Ballinger, G. A. 2006. Leadership, trust and client service in veterinary hospitals. Working paper, Purdue University, West Lafayette, IN.

Torben Elgaard Jensen. (2003). Aktør-Netværksteori – en sociologi om kendsgerninger, karakker og kammuslinger. *Papers in Organization*, *48*, 1–32.

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

Zammuto, R. F., Griffith, T. L., Majchrzak, A., Dougherty, D. J., & Faraj, S. (2007). Information Technology and the Changing Fabric of Organization. *Organization Science*, *18*(5), 749–762.

Zuboff, S. (1985). Automate/informate: The two faces of intelligent technology. *Organizational Dynamics*, *14*(2), 5–18.

11.1. Web artikler

The Economist, 2013

Economic history - When did globalisation start? The Economist, Sep 23rd 2013, 9:00 BY C.R. | LONDON
http://www.economist.com/blogs/freeexchange/2013/09/economic-history-1

NNIT Årsrapport 2016, hentet på web 2/9 via nnit.com
http://s21.q4cdn.com/519556231/files/doc_financials/annual/20170124-AR16_FINAL.pdf

12. Bilag

12.1. Interview #1, transskription

Respondent: Troels Skakfjord (TS), Application Manager NNIT
Interviewer: Tue Mandrup (TM)
Foretaget 28.08.17

1. TM: Kan du beskrive hvad NNIT laver?
2. TS: Vi er et ældre selskab, der kommer fra Novonordisk interne it-organisation, der ekspanderede kraftigt. Det blev besluttet at etablere et selvstændigt søsterselskab der hedder NNIT (der står for Novonordisk IT). Kundestrukturen begyndte at udvikle sig til ikke kun at betjene farmavirksomheder (egentlige speciale), men bl.a. DSB, Dong, VESTAS mf. Da vægten af øvrige klienter når over 50 % af indtjeningen, vælger man at splitte selskabet over i 2 og dermed børsnotere det nye selskab. NOVO ejer heraf stadig 50 % af aktierne, mens resten ejes af investeringsfonde og private. NNIT er er yderligere delt op i 2: Operation og Solution. Operation; er dem der hoster infrastruktur, der placeret i nogle servercentre. Solution tilbyder derimod hele projekter for klienter, der gerne vil udvikle eller implementere nye it-systemer. Det er i denne afdeling at jeg arbejder i.
3. TM: Og du arbejder med SAP?
4. TS: Ja, men NNIT arbejder med et enterprise ressource managementsystem, som er et program der dækker alle moduler inden for en virksomhed såsom produktion, HR, finans osv. Det er et tiltag som alle større virksomheder benytter for at styre alt internt i deres virksomhed.
5. TM: Og det sælger du ud af?
6. TS: Jeg har en sælger under mig, hvor jeg så kommer ud på projekterne som primært er tilknyttet Novonordisk. Har tidligere lavet SAP for Arla og Lundbeck danmark. Grunden til at man generelt bruger det der kaldes offshore ressourcer, er at IT selskaber i DK generelt er dyrere end udenlandske såsom de kinesiske eller indiske. Vi har derfor en outsourcing ratio der skal overholdes, så f.eks. NNIT har nogle mål så omkring 35-40 % er offshore ressourcer når vi laver projekter. Så en del af opgaven i DK skal outsources andre steder hen, ellers kan budgetterne ikke overholdes og det bliver for dyrt for NNIT.
7. TM: Hvem arbejder du sammen med?
8. TS: Jeg arbejder primært sammen med kinesiske og indiske programmører. Der er stadig en lidt gammeldags tilgang til det, at dem i indien og kina er ikke så god til at tænke ud af boksen. Jeg ved ikke om det kan have noget at gøre med deres skoling og uddannelser. De er egentlig meget bedre til at løse en opgave, hvis de får den beskrevet fra A til Z. Det er det her du skal. Så kan de gøre det og generelt

meget hurtigere end danskerne og til billigere penge, men der skal hele tiden være en dansker som videregiver opgaverne og som står klar til at fortælle dem at du skal gøre det, og det, og så det.

9. TM: Prøv at beskrive et team i f.eks. indien. Hvordan er holdet sammensat? Er der en manager, teamleder mm.?
10. TS: Det er lidt forskelligt. I NNIT bruger vi primært ressourcer i Kina og Tjekkiet. Så vi har et kontor i Kina og et i Tjekkiet som så har nogle interne managers. De er organisationsmæssigt bygget op som hjemme hos os, så de har også en drift og en solutions pakke. Og i hver afdeling har de så en afdeling der matcher vores. Så i vores SAP-afdeling har vi så også en SAP-afdeling i Kina. Og det er primært udvikling, så det er folk der skal have hænderne ned i tingene og lave noget.
11. TM: Hvor har i afdelinger henne?
12. TS: Novo har primært indien som deres primære offshore.
13. TM: Så når du laver en opgave Novo skal du bruger deres ressourcer?
14. TS: Ja for de vil gerne holde viden inden for firmaet, så det går ikke at vi som ekstern konsulentbureau kommer ud og laver noget og når vi så smutter igen så er der ingen internt i Novo der egentlig ved hvad der er blevet lavet. Så vil skal helst bruge de indiske ressourcer der. Selvfølgelig er det stadig de kinesiske der udvikler det, med de indiske er med inde over og skal have viden overdragelsen.
15. TM: Hvad er det nyeste og meste spændende team du er på lige nu?
16. TS: Det er helt klart Novonordiske teams, vi skal nemlig lave et system der gøre brug af de kinesiske ressourcer, der skal være med til at lave systemet. Samtidig skal jeg overdrage det til de indiske ressourcer hos Novo for de skal stå for supporten fremadrettet. Fordi det igen er billigere at have et support center i Indien, end det er at have internt i Novonordisk.
17. TM: Hvordan bruger du/I de kinesiske ressourcer?
18. TS: Vi har en project manager der står for at booke folk, altså ressourcemanagement, så vi får nogle faste ressourcer allokeret. Det kan være vi har 3 full time employees, der sidder allokeret til projektet så de kun sidder med det. Så er det egentlig op til mig som track leader at gøre brug af de ressourcer. Jeg skal leve op til, at alt det arbejde der kan varetages af Kina skal jeg sende ned til Kina så vi ikke skal bruge vores danske konsulenter på det. Det foregår sådan at når jeg har en løsningsbeskrivelse som vi har lavet i Danmark, med hvad det er at der skal laves, herunder det dybe forarbejde, snakke med kunden, tænker lidt ud af boksen og derefter designe hele løsningens arkitektoniske og nøje beskriver opgaven for kineserne, så de bare kan tage dokumentationen og så lave det der står ordret. Så har vi noget korrespondance ind i mellem da der er mange ting der kan misforstås. Det bliver også misforstået hele tiden, som hvis man har bestilt en rød cykel så får man noget helt andet, en vandcykel. Sådan er det.
19. TM: Så I har en projektmanager og 3 fulltime programmører i Kina, som du så skal vejlede i hvordan opgaven skal løses?
20. TS: Ja nemlig.
21. TM: De laver vel systemet som du så skal vejlede inderne i?
22. TS: Ja så de kan overtage driften, så man egentlig outsourcer alt det der hedder support og drift. Så det er egentlig 2 organisationer der mødes, hvor de begge 2 har

ressourcer de har outsourcet til udlandet. De snakker egentlig ikke sammen kineserne og inderne. Det hele foregår gennem mig, som bindingsled.

23. TM: Hvordan ser en tidsplan ud for sådan en model?
24. TS: Dette Novonordisk projekt startede tilbage i 2013 og hvor jeg kom på opgaven i 2014. Før jeg kom på opgaven var det en ren og skær Novonordisk opgave, da det var noget helt nyt der skulle implementeres. Det handler om track-and-trace af medicin i hele verden. Så inden man egentlig fandt ud af hvad der skulle ske, så havde man det kun internt i Novonordisk. Da det så stod klart at det var et kæmpe roll-out-projekt, der kommer til at tage meget tid, med meget drift og support efterfølgende, så er det ligesom at Novonordisk selv internt får etableret deres supportorganisation i Indien som de så skal onboarde.
25. TM: Hvor fast er det team af programmører frem til 2016? Er der stor udskiftning eller?
26. TS: Fra kundens side, vil de helst have det der er kaldt named-ressourcer, når de indgår i en kontrakt med NNIT, hvor nogle folk på projektet skal være tilknyttet opgaven fra start til slut, så de undgår en stor udskiftning og tab af viden og tid ved udskiftning af forskellig ressourcer, idet der er en oplæringsperiode så man næsten starter fra scratch igen. Hvilket man desværre oplever ofte når det er udskiftning af en offshore kineser med en anden kineser. Så Novonordisk kæmper så vidt som muligt med at have de faste 3 employees i Kina til at følge med hele processen.
27. TM: Named-ressourcer kaldte du det?
28. TS: JA nemlig. Det er så bare lige det problem at vi har en lidt forskellig kultur i Danmark sammenlignet med bl.a. Kina og Indien. I Kina har de tendens til at skifte job meget. Det er ikke unormalt at de skifter job efter bare et halvt år. Hvis der er en ny titel, så rykker de gerne. NNIT har derfor svært ved at holde på vores ressourcer, hvorfor vi har en stor udskiftning i vores offshore-ressourcer. Det er derfor svært at få bundet alt vores viden dernede. Det virker ikke som om de eksternt gør brug af at lære de andre op eller overdrage viden. I kina er de ikke så gode til at lave knowledge-sharing. Det hænger sammen med deres kultur. Hvis de kan noget så holder de meget tæt med det. I deres verden er de uerstattelige og dermed er det en jobsikkerhed for dem. Det er meget forskelligt fra de begyndende og eksisterende danske forhold omkring managment og vidensdeling.
29. TM: Hedder de Joe1 og Titan dem som du arbejder sammen med?
30. TS: Jeg startede med William1, 2 og nu 3 i tidernes morgen, og så har jeg en som der hedder Titan. Og en pige der hedder Kitty. De vælger alle sammen et engelsk/amerikanske navn, da vi ikke kan udtale deres rigtige navne. Så nu har vi William3, Titan, Kitty og Hightower. I indien hedder de deres indiske navne. Og lige nu på projektet er der kun 2 primære, da resten af dem er skiftet ud. Det foregik sådan at da vi startede i 2013, i 2015 havde vi så en delleverance da noget af systemet var færdigt. så bliver det overgivet til supporten. Og nu er jeg igang med at implementere nogle små stykker hele vejen hen, så der skal findes indere der skal varetage den del. så de indere der er allokeret nu, det er dem der har til opgave at forankre al den her viden og så skal de give det videre til de andre indere i deres organisation. Men om det sker eller ej, det ved man jo ikke. Erfaringen siger nemlig noget andet, desværre..

31. TM: Er det projektmanageren der vælger ressoucerne? Eller hvordan bliver holdet sat?
32. TS: Jeg tror det er den eksterne ressourcemanager i Kina der sætter holdet. Der er ofte folk der har været på andre Novonordiske projekter, som nogle af Novonordisk projeklederne så har kendskab til så de egentlig kan ønske. f.eks. Er det ikke muligt at få William på vores hold? ham har vi arbejdet med på et andet projekt og han var skide god. Ham vil de så gerne have for han har kendskab til Novonordisk processer og hvordan man skal skrive deres dokumenter og sådanne noget. Så kunden kan også have et ønske i hvilke ressourcer der kommer på på projektet fra vores side af, hvilke kina folk der kommer på, så det ikke kun er kina resourcemanegernd der står for at bemande holdet, samtidig kan vi også have en ide i at tage nogle kinesere med som har arbejdet på noget lignende før, så vi ikke spilder tid på at skulle lære dem op. Så vi har mange der kun er specifikt til Novo. For så er det den pulje vi tager folk fra, hvis det er Vestas er det den pulje. Så hvis der er tidligere erfaring prøver vi at genbruge dem.
33. TM: Har du arbejdet med de her fire før?
34. TS: Ja jeg har arbejdet med Willam3 før, og mødt ham i virkeligheden. Han blev inviteret op lige da jeg var startet til noget NNIT træning. Det fysiske møde gjorde meget for vores samarbejde efterfølgende. Der er desværre stadig et hierarki system så man kan sidde og forklare dem noget over et skypemøde/videokonference og have indtrykket af at de har forstået det. Man kan se deres ansigtsudtryk, men de er svære at læse. Man kan også sidde rent voice, og have en ide om at de godt forstår opgaven og så kan det ske at der er radiostilhed en uge op til aflevering, og så er det noget helt andet de har med til afleveringen, eller de generelt ikke har nået deadlinen da de ikke har turde at spørge eller forstået opgaven. Så der kan godt være sådan en lidt underlig barriere der imellem, men det har hjulpet meget hvis man først har mødt dem i virkeligheden, så der er sat ansigt på dem og os og så er de tilbøjelige til godt at turde stille spørgsmål hvis der er ting de ikke forstår.
35. TM: Hvordan fornemmer du at de ikke tør spørge om hjælp?
36. TS: Det er hvis vi har lavet en aftale om, at noget skal laves. fx, og jeg ikke høre noget fra dem, og så jeg selv tager initiativ, til at kontakte dem ... sådan prikker lidt til dem, og at de så svarer, at de ikke er startet, for de kan ikke finde ud af det og det og det. De råber ikke op, når de finder ud af, at der er noget de ikke kan finde ud af, og at de oplever et problem. De venter til vi selv tager kontakt til dem. Denne oplevelse deler jeg med andre der arbejder sammen med kinesere og det prøver vi at få lavet om. Så kinesere der har arbejdet sammen med NNIT i mange år har fundet ud af den danske måde at se tingene på. Men når der kommer nye ind så starter vi lidt forfra.
37. TM: Titan, Kitty og Hightower har du ikke arbejdet sammen med før?
38. TS: Nej ikke før jeg startede på dette projekt.
39. ™: Har de arbejdet på det siden 2014?
40. TS: Tja altså der har været noget udskiftning. Først var der jo både William1, 2 og 3 og nu er det kun William3 der er tilbage, så der er blevet skiftet lidt ud. Den sidste tilkommende er Hightower, der kom med i 2016. Så forholdsvis stor udskiftning i de kinesiske ressourcer.
41. TM: Har du været i Kina?

42. TS: Nej desværre. Vi har snakket om at hvis man har et længer gående projekt, som dette, så kunne der være fordelagtigt at mødes ansigt til ansigt. Det er ihvertfald min tolkning på det, men det bliver bare ikke rigtig prioriteret.
43. TM: Så der bliver ikke afsat ressourcer til det i Danmark?
44. TS: Nej desværre. Det er mest kun hvis der er en kunde der kræver at en kinesisk ressource kommer her op og sidder med os i 14 dage. Så vi mødes kun online.
45. ™: Er der andet om udviklingen af projektet du vil fremhæve?
46. TS: Det er klart at mærke at der er en forbedring i samarbejdet over tid, men det er en frustration at der sker udskiftninger, efter man føler man har fået opbygget en tillid. Det hele bygge på tillid, at de tør spørge og være ærlige. Når den tillid er etableret er det muligt at rykke på projektet, men det er som om vi aldrig helt får sammentømret et ordentligt hold, da der er for meget udskiftning og at det heller ikke bliver prioriteret at lave denne knowledge-sharing.
47. TM: Hvordan bliver I introduceret for hinanden?
48. TS: Vi får en besked om at nu er der en ny kineser der skal varetage denne her opgave og så bliver han kastet ind i det første møde som har noget med ham at gøre. Der er ikke et introduktionsmøde. Der er bare en besked fra projektlederen om at ham her starter på tirsdag og så mødes vi bare online til møder. Introduktionen er mest kun en hvad hedder du og hvor gammel er du og så kører vi på med mødet.
49. TM: Hvem får du beskeden af ?
50. TS: Beskeden får jeg afvide af min danske projektleder. Han får af vide af den kinesiske projektleder hvis der er en udskiftning.
51. ™: Hvor mange danske projektledere er der i dit team?
52. TS: Vi har 3 danske NNIT projektledere der står for hver deres område og er i alt 22 danskere på det, da det er et stort projekt. Novo har så også 3 eller 4 på deres side. Det er så kun mig der generelt arbejder tæt sammen med de her kinesere, hvor nogle andre arbejder mere sammen med nogle tjekkere i den mere hard-core udvikling. Det kommer lidt an på hvilket sted i det her system man arbejder.
53. TM: Hvor tit mødes i internt og eksternt?
54. TS: Det er generelt ikke så tit møder internt, det er måske mig og 2 andre fra NNIT, der mødes med kunden eller folk i Novos organisation. De har også meget offshore, så har vi måske et møde der, og 2 fra USA, 2 fra Danmark og så skal vi have en inder med, da han skal sidde og administrere det senere hen. Så vi er en masse samlet en hel mødedag. Vi begynder ikke med en introduktion, så det er kun ved gentagne møder med de samme at man begynder at kende hinanden. Det sker tit at jeg har et møde med en person som jeg aldrig kommer til at snakke med igen, hvor vi ikke bliver introduceret men bare holder mødet. Kineserne er generelt aldrig med til møderne med kunden, da jeg er mellemledet, da jeg forstår kundens behov og så videregiver det til kineserne.
55. TM: Mit fokus er på kommunikationen over nettet i de distribuerede teams. Denne teori kommer med nogle fif til hvordan man kan komme rundt om dette. lad os gennemgå listen og se hvilke tiltag i gør eller ikke gør!
56. TS: Okay. Ja men det er også meget op til den enkelte person i NNIT, hvordan man griber det her an. Der er ikke sådan nogle officielle værktøjer vi har fået udleveret af firmaet. Jeg tror det er meget op til den enkelte mini projektleder med nogle kinesere under sig der finder værktøjer de kan bruge.

57. TM: Teorien hedder Creating and sustaining trust in virtual teams. Den introducerer et begreb der hedder swift-trust, som er en umiddelbar tillid du danner. Og hvis man får en god introduktion til den medarbejder der bliver kastet ind på teamet, opstår der en hurtig tillid på baggrund af den introduktion. Er det korrekt forstået at sådanne en god introduktion ikke benyttes?
58. TS: Nej det gør der ikke. Man kan også havde sine forudindtagede meninger, fra tidligere oplevelser, hvor en person er kommet på som ikke har vidst nok om Novo eller pharmavirksomheder. Det er altså kun hvis man spørger om en introduktion at man får en, ellers bliver den bare kastet på. Og så finder man ud af det på den hårde måde om det fungerer eller ej, når der er gået en uge og deadline er tæt på.
59. TM: Teorien foreslår også at man skal lave nogle teambuilding øvelser. Det har I heller intet af?
60. TS: Nej. Der kan være noget, når det er internt i NNIT, men ikke med de udenlandske teams. Overhoved ikke. Der mangler nok den der hold-ånd altså en teamspirit; vi står sammen om det her. Det er endda også svært at mærke i de danske teams. Det plejer at være god kutyme, at afholde et kickoff-meeting når vi starter et nyt projekt, hvor vi ligesom sparker igang og hører hvem hinanden er. Hvor alle folk bliver klar over hvad der er at der skal laves og hvad opgaven går ud på og hvad de forskellige arbejder med. Det skete nok tilbage i 2013, men så er der ikke sket mere på den front siden.
61. TM: Hvad med de kommunikationssystemer I bruger til at snakke sammen? Skype?
62. TS: Ja det er det vi bruger. Vi havde noget det hed Lync inden, der fungerer ligesom det gamle msn messenger. Hvor du har alle dine ressourcer, og hvor du kan se om de er off eller online. Om de har været væk fra deres computer mere end en time, som du kan sidde og skrive med. Du kan også lave voiceopkald over det.
63. TM: Men Lync bruger I ikke mere?
64. TS: Nej vi bruger skype. Men det er det samme. jeg ved ikke om de er blevet opkøbt. Og der kan vi lave voiceopkald som almindelige telefonopkald, videoopkald, altså faceopkald, webcam eller voice hvor man deler sin computerskærm (skærmbillede). Derudover har vi videomødelokaler, hvor vi kan sidde flere mennesker, hvor videokanonen kan filme alle i lokalet samlet.
65. TM: Bruger I fælles arbejdsprogrammer?
66. TS: Vi arbejder på det samme store program SAP, som de alle sammen sidder og udvikler i. Der kan være nogle problemer med tidsforskelle, at de er 6-7 timer før os, så hvis jeg skal have en update skal jeg nå at få et tidligt morgenmøde med dem i Kina inden de smutter hjem. De er begyndt - og jeg ved ikke om det er ved tvang - men der er kinesere, der skal arbejde i danske tider nede i Kina. Så der er sådanne nogle der sidder og arbejder om natten der nede for at passe til vores arbejdstider. Og sådan er det også i Indien.
67. TM: Har de nemt ved at arbejde med SAP?
68. TS: Det tror jeg de har. Teknisk er de rigtige dygtige er mit indtryk, de er måske bare ikke så gode til at udfordre eller stille de rigtige spørgsmål, eller generelt stille sig kritiske overfor det de får af vide de skal lave. Så man mangler en sparring som man ville have med sin danske kollega. Det er bare: yes yes. Men teknisk er de skide dygtige, det er hvad jeg har oplevet.

69. ™: Teorien anbefaler også at man får træning i at kommunikere virtuelt, da det kan være svært med kulturelle forskelle. Jokes osv.
70. TS Det er det også (svært). Det er der ingen træning i hos NNIT. Jeg har ihvertfald ikke fået noget. Det er mest med udveksling af erfaringer med kollegaer at hvis kineserne ikke siger noget så kan man gøre det og det. Vi har ikke noget program, selv om der burde være det. Et program med kulturen det givne sted, f.eks. da arbejdede jeg med nogle fra Syd Korea hvor kulturen også er helt anderledes. Det ville fremme forståelsen. Men det er ikke eksisterende.
71. TM: Hvad med succeskriterier, eller belønninger? Rewardstructures. Kan du opfylde nogle mål selv om kineserne ikke opfylder deres eller måles det samlet?
72. TS: Alt rammer nok tilbage på vores projektleder altså arkitekten for projektet, men mine leverancer er rimelig tydelige. Vi har et rimeligt tydeligt split med hvornår Kina skal levere noget og hvornår jeg skal levere noget. Det kan godt være at deres leverance er en del af min leverance, men jeg vil altid kunne sige at jeg har udført min del af opgaven, det er derovre det halter. Ikke skyde skylden men placere hvorfor. Jeg har oftest lavet min del (typisk arbejdsproces) og så skal de bare komme med deres del og så er vi færdige.
73. TM: Er der noget der opildner til at I når fælles i mål? Eller hælder det mere til den ene eller den anden side?
74. TS: Altså for mig handler det om at nå fælles i mål. Jeg er også forholdsvis ny i gamet og føler, at det kineserne laver også er godt nok og opfylder kundens behov. DEr er nok bare en tendens hos de lidt mere erfarne konsulenter at der er en kineser der har lavet det eller det er en inder der har lavet den fejl, så derfor er det gået galt og derfor har tidsplanen rykket sig [pause] desværre.
75. TM: Fornemmer du at de ældre er mere fordomsfulde?
76. TS: Ja meget. Jeg ved heller ikke om de har været med fra da man startede med at bruge offshore-ressourcer og så har været med til alle de børnesygedomme der har været efter starten og derfor har et lidt forkert indtryk af hvordan det fungere idag. De er forudindtaget med at det er dømt til at fejle. Og der er også nogen gange den indstilling at typer af opgaver vil man heller have en dansker til at udføre end en kineser. Den holdning er der desværre flere der deler.
77. TM: Er det en form for brugervenlighed der mangler?
78. TS: Ja, jeg håber de snart får øjnene op for, at hvis man gider investere i en virksomhed, i at optimere arbejdsvilkårene i virtuelle teams eller når man bruger det vi kalder offshore-ressourcer, at man så kan optimere på det hele. Både på hvad det kommer til at koste og mindske timer på spild, og du vil generelt får en bedre holdånd. Det kan godt være at det faktisk ville kunne ændre kinesernes tendens, at de faktisk vil blive på projektet, blive hos firmaet da de får lidt mere tilknytning til det. I stedet for det føromtalte karriereræs. De føler nok ikke en forpligtelse (loyalitet) over for firmaet.
79. ™: Foreslår du en form for belønningsstruktur?
80. TS: I Kina går de meget op i titler, så det har ikke så meget med løn at gøre. Det er mere en ny titel (der kunne bruges som belønning)
81. TM: Hvad med jeres roller, er de tydeligt defineret?
82. TS: Fra vores side er de. I Kina der er det lidt svært at vide hvem der har ansvaret. Der har du en udvikler der er en lead-developer, der måske har mest

erfaring der kan være med til at rådgive de andre. Men jeg syntes det er svært at vide og se deres roller.

83. ™: Er der noget kommunikation fra projektlederen til dem i Kina?
84. TS: Nej der er ingen. Kun mig.
85. TM: Så det er dig der kviterer med ros når der nås en deadline?
86. TS: Det burde det være. Jeg har jo ikke modtaget nogen træning eller er projektleder. Så jeg ved ikke hvordan jeg skal agerere overfor offshore.
87. ™: Teorien siger at projektlederen skal være synlig og bifalde de dead-lines der bliver nået, for at vedholde hold-ånden.
88. TS: Altså hvis jeg har for meget at se til så får jeg nok ikke givet den positiv respons på opgaver der er løst til tiden. De (kineserne) får nok kun af vide hvis det ikke er godt nok.
89. TM: Der kan også være en kulturel forskel der.
90. TS: Der var engang en kineser som jeg roste per mail og han spurgte om han måtte sende beskeden videre til hans manager. Hvilket han selvfølgelig måtte. Hans manager skrev så til mig for at sikre sig at det var mig der havde skrevet beskeden.
91. TM: Teorien fremhæver også at man skal gå hurtigt fra organization-fasen over til færdiggørelses-fasen.
92. TS: Kineserne bliver kastet ind i den aktuelle fase for deres kunnen og følger derfor ikke hele projektfasen. De ser ikke det færdige resultat eller hele processen.
93. TM: Men der er vel mange delmål?
94. TS: JA det har vi. men der når de heller ikke altid at nå at være med fra start til slut på delmålene. De er bare en body-shopping. De tages ind og ud. De er bare en ressource. Der er altså kun os danskere der kan se det hele fra start til slut.
95. TM: Teorien nævner også at hvis du fik frigivet noget tid fra det lokale kontor, ville du have nemmere ved at oprette sammenhold.
96. TS: Det ville jeg, men jeg har jo ikke tiden til at dyrke det, idet jeg selv er presset med med flere sideløbende projekter, har flere bolde i luften. Jeg skal bare sørger for at det de leverer er til tiden og i ok stand. Så der er ikke frigivet tid internt til at sørger for at få sammentømret holdet. Vi er nok reaktive og ikke så proaktive. Hvis der er et hold der sejler laver vi et krisemøde for at få afklaret hvad problemet er, hvorfor går det galt? Men det er ikke noget man gør til at starte med. Man reagere kun hvis der er fejl og problemet er sket. Så sent som idag var jeg til et med NNIT og de indiske folk, grundet en misforståelse.
97. TM: Det er vel også en manager rolles ansvar at give dig den tid?
98. TS: Ja det ville det være. Det går lidt for meget op i kroner og øre. Jeg har jo også selv været i en graduate-stilling med en mentor, men det var en opstart og det bliver ikke prioriteret siden hen.
99. TM: Når du modtager materiale fra kineserne, hvordan bliver det krediteret?
100. TS: De sender det færdige resultat til mig.
101. TM: Kan du se det i SAP?
102. TS: JA, så udfører jeg nogle test af det de har lavet og hvis jeg finder nogle fejl, det her det virker ikke på den her måde, så har vi en korrespondance for at nå endeligt i mål. Eller det kan være at jeg får en anden person til at teste det igennem for at se om der er noget der er helt hul i hovedet.
103. ™: Har du så forinden fremsendt en kravspecifikation med hvad de skal levere?

104. TS: Ja, og det er meget vigtigt at den er meget detaljeret og beskriver hvad de skal levere. Og når det så er leveret, skal jeg se om det de har leveret, også er det der skulle leveres.
105. ™: Teorien fremhæver også at team leaders og managers skal finde måde at fejre resultater på.
106. TS: Ja men det gør vi meget internt. vi har sådan noget celebrate-10-success men det er kun internt i NNIT eller NNIT og Novo. Det er kun for danskerne. Så er der kage hvor man lige står og snakker en halv times tid eller der er middag for hele holdet. Så vi fejre hvis det vi har modtaget fra kineserne er godt, men det får de ikke af vide eller deltager I. Super leverance fra Kina det må vi fejre. Jeg ved ikke om der ligeledes er fejringer i Kina eller Indien.
107. TM: Teorien foreslår også at man giver fyldige svar og respons på det der bliver lavet.
108. TS: Det gør der nok heller ikke. Nogen gange skriver man; *Det virker. Tak.* Men det er det. Man giver ikke en fyldig feedback. Derudover vil jeg nævne at mail kommunikation ikke er den bedste kommunikation, da det kun er ved videoopkald at jeg kan se om de har forstået det eller ej. Ellers har jeg ingen ide om at opgaven er modtaget og forstået. Jeg benytter mig også af at få dem til at genfortælle hvad der er opgaven går ud på, for derigennem at kunne lure og der nogle faresignaler.
109. TM: Men hvis du ikke har tid til dette, bliver det vel..
110. TS: Oftest så bliver det bare en mail. Vi har jo heller ikke den daglige korrespondance som jeg har på kontoret med mine kollegaer, hvor vi kan snakke en løsning igennem eller diskutere det ene eller andet vil virke bedre. Den er der ikke. Det bliver meget kort og kontant. Det har nok også noget med kommunikationsformen at gøre, forskellen på at sidde og snakke i forhold til at sende en mail. Det er meget koncentreret det man sender på mail. Feedback ville være optimal at give over videopkald.
111. ™: Teorien veksler mellem manager og team leader. I din arbejdssituation agere du også som teamleader for de 4 kinesere.
112. TS: ja det gør jeg.
113. TM: Du har så en kinesisk projektleder.
114. TS: Ja en projektmanager.
115. TM.: Du og projektmanageren snakker vel heller ikke om andet end projekter? der er ingen hyggesnak om ikke arbejdsrelaterede ting?
116. TS: Nej,eller det er sket få gang med ham William3, men det skyldes kun at vi har mødtes i virkeligheden og har siddet og spist frokost sammen. Hvor man får en mere afslappet holdning til hinanden. Så sker det at hvis vi er de første der sidder klar ved en videosamtale inden de andre finder plads, at jeg lige spørger indtil hvordan det går, hvad har har lavet i weekenden eller hvornår han har ferie. Det kan kineserne godt efter noget tid, men det ligger bare ikke i deres arbejdskultur. I starten hvis man spørger hvordan de har det, svarer de bare fine og så lukkes den der, fordi der ikke er nogen relation.Så det er ren og skær arbejde. Til forskel fra nogle interne møde hvor halvdelen af mødet godt kan gå med at snakke om alt muligt andet, manden i kantinen eller hvad folk skal i weekenden. Om fredagen er der møder hvor vi skal sidde og give karakter på hvor glade vi er. Men der er kun internt i Danmark.

117. TM: Teorien beskriver nogle faser der er fordelagtige at etablere ved dannelsen af et virtuelt team. I organization-fasen skal man lave lege, for at fornemme dine kollegaers abilities og integrity. Det lader til I er længe i organization-fasen og i nogle få periode er over i transition-fasen, hvor I hard-core fokuserer på at bliver færdige, men så rykker i tilbage i organization-fasen, da der kommer nogle nye kollegaer på opgaven.
118. TS: Ja desværre, eller at der er nogle der skifter opgave undervejs for at udføre brandsluknings opgaver. Jeg når nok at opleve folks abilities og integrity, hvis jeg får mulighed for at arbejde sammen med dem over flere omgange. F.eks. Willam3, ham kender jeg. Jeg ved hvad han kan. Jeg ved hvor god han er og hvad han ikke er så god til. Jeg kender hans integrity og ved hvornår han skriver eller ej hvis der er problemer. Hvorimod at med de andre må jeg bare stole på at vi har samme opfattelse af hvordan kommunikationen og samarbejdet skal foregå.
119. ™: Ud fra hvad du beskriver kan jeg høre at du og william3 er henne i en tillids fase 3; Benevolence, som er en form for goodwill, altså hvor du virkelig stoler på den person du arbejder sammen med.
120. TS: Nej [samtykkende], jeg føler ingen trang til at kontrollere William3s deadlines eller arbejder, da han nok skal give lyd hvis det ikke sker eller hvis der er problemer.
121. TM: Og det skyldes at I har arbejdet sammen på flere projekter og over lang tid?
122. TS:Ja og at han har været her oppe. At vi har mødets om noget der ikke var arbejdsrelateret.
123. TM. Teorien foreslår også at du skal skrive job well done, men der oplevede du at rosen blev brugt til at fremvise til manageren frem for så meget at berige samarbejdet.
124. TS: ja det skulle være ment som at de følte sig værdsat. Men det skyldes arbejdskulturen, er en helt anden - ryk op - ryk op osv.
125. TM: Du nævnte at I for nyligt havde haft et krise mødet. Hvad gik det ud på?
126. TS: Jeg tror folk havde snakket forbi hinanden. Så man havde gået til en design-challenge-workshop, hvor vi sidder og snakker en løsning igennem, hvor der er nogle inderer med på en lytter. vi tror at outcomeet af det møde er at vi skal gå i en retning hvor det fuldstændig har været misforstået i Indien, så opstod der radiosilence hvor vi ikke havde været gode nok til at afholde efterfølgende statusmøder, da der bare bliver tænkt at vi alle havde den samme opfattelse af hvad der skulle leveres. Og da vi så nærmere os deadline er der en der tænker at det var en god ide at samles og se på status og hvad der er der bliver leveret. Da finder vi så ud af at det er noget vidt forskelligt der er gang i. Nu er det så at vi skal finde ud af om vi kan nå at ændre det til deadline eller bliver vi nødt til at aflevere noget der er dårligere i kvalitet end vi ellers ville aflevere.
127. TM: Hvem er det for ?
128. TS: Det er for Novo. Det er Novos egne interne folk, men da Novo er en kæmpe organisation arbejder alle afdelinger heller ikke altid vildt godt sammen. Så der er forskellige former for afdelinger der mødes og så er de bare kørt i hver deres retning.
129. TM: I en anden tekst fra 89, var der et eksempel på et revisionsfirma, der da ved indførelse af IT oplevede en nedgang i produktion. Det kunne være spændende at høre om hvilke kontrolsystemer det er at I har. Men du fortæller at det er de der deadlines I kører med og så af og til nogle statusmeldinger.

130. TS: Mener du kontrol test hvor folk skal ind og teste leveringerne. F.eks når jeg laver en testcase så skal leverancen komme med det her output. Jeg har præciseret hvad der skal komme ud når man hælder informationerne ind i den ene ende. Det er den måde vi kvalitetssikre det hele på. Der kan der så være fejl som giver fejlmeldinger. at tingene ikke er som de skulle være og så starter man hele møllen forfra ved at tage fat i udvikleren, der skal få det rettet. Det er sådan vi kontrollerer det på. Men også kravspecifikationerne, hvor jeg laver et designdokument i reviews-fasen, hvorefter en second reviewer kigger det igennem og hvis han forstår det er der en project manager der skal reviewe det og så er der en fra Novo der skal reviewe det og derefter skal den signes af for at sikre at vi alle har den samme forståelse. Men den del er de (kineserne) overhoved ikke involveret i. Det er heller ikke dem der kommer til at sidde og teste det, det er der nogle andre der gør. Det er de kontrolsystemer vi har lige nu… Nogen gange så tænker man åh nej er det mig der skal arbejde sammen med vores offshore-ressourcer. Jeg ved det er mig der hele tiden skal sidde og holde dem i hånden hele vejen. Sådan føles det nogle gange. Jeg har også prøvet hvor jeg ikke skulle holde dem i hånden, men det er mest med de tjekkiske ressourcer. Jeg ved ikke om det er fordi de er tættere på Danmark. Der er det lidt lettere. Det kan også være fordi jeg ikke forstår dem (kineserne) da det er en lang læringskurve. Desværre har man fordomme og nogle gange bliver de bekræftet og andre gange må man erkende at det er forudindtaget indstilling man har… I forhold til at - ikke for at sige det ondt men - det er bare en arbejder. Det er ikke sådanne eet forhold som jeg normalt ville have til mine andre kollegaer. Hvis der startede en ny medarbejder (på kontoret) ville jeg pette den helt anderledes. Men det er nok også fordi man har oplevet det før. I starten tror jeg jeg var mere opmærksom på det, det mener jeg jeg var men med tiden så bliver det mindre og mindre. Det er kun det interne der er tid til. Der skulle prioteres tid for at det skulle lykkes. Vi får heller ikke nogen klager fra dem (kineserne). Det er ikke sådan at de føler at de ikke er en del af teamet eller at de godt kunne bruge mere feedback. Det siger de jo ikke. Og det med at man tvinger dem til at arbejde dansk tid, det er altså sådan lidt anden rangs agtigt, og sådan er kulturen bare og det er jo forfærdeligt. Det er jo egentlig ikke sådan at det skal være.

131. TM: Tror du de har et godt kontorfællesskab der over?

132. TS. Jo måske, vi aner det jo ikke. Vi har aldrig været der henne og det var måske det man burde nu når man har de her større projekter. Så burde man enten gøre det virtuelt eller hvor man sidder med en lidt mere uformel samtale eller selskabsleg. Eller man bare mødes sammen, det kunne måske hjælpe på det. Men jeg har heller aldrig været ud hvor det virkelig har sejlet eller har haft brug for ekstra krise ressourcer. Et sted hvor jeg ikke har kunnet fikse den. Der har bare været lidt opstartsvanskeligheder hvilket der også kan være med en dansk ressource. Så jeg har ikke været der ude hvor vi er blevet nødsaget til at lave det hele internt… De er skøre de navne de vælger, det er lidt fjollet. De ligner slet ikke de navne. De er lidt åndssvage (navnene).

12.2. Interview #2

Foretaget 12/9 2017
Opfølgende spørgsmål siden sidst

1. **Affect-based trust - Hvordan passer følgende på dit forhold til william 3**
    a. We have a sharing relationship. We can both freely share our ideas, feelings, and hopes.
    b. I can talk freely to this individual about difficulties I am having at work and know that (s)he will want to listen.
    c. We would both feel a sense of loss if one of us was transferred and we could no longer work together.
    d. If I shared my problems with this person, I know (s)he would respond constructively and caringly.
    e. I would have to say that we have both made considerable emotional investments in our working relationship.
2. **Hvordan opfatter du kinesernes arbejdsetik?**
    a. Fx. hvad driver dem?
    b. Uddyb
3. **Risiko og sårbarhed**
    a. Er der nogen risiko forbundet med at videregive opgaver til kineserne?
    b. Tager du nogen chancer i jeres forhold?
    c. Hvordan har du det med at tage chancer?
    d. Er der nogen risiko derved?
    e. Kan du beskrive dit behov for at monitorere kinesernes fremskridt?
    f. I relation til at stole på nye teammedlemmer, stiger dit behov for at kontrollere hvis du ikke føler du kan stole på at de udfører deres opgave?
        i. Gerne uddyb
    g. Og hvad med det modsatte tilfælde, har du oplevet, at fordi du stolede på teammedlemmer, så strålede de ved fraværet af kontrol?
        i. Gerne uddyb
    h. Hvis du kan overvåge eller se deres fremskridt i et program, fjerner det behovet for at stole på dem?
4. **Trust in global virtual teams**
    a. Hypothesis 1: Early trusting beliefs positively impact late trusting beliefs.
        i. Hvis du har stolet på dine teammedlemmer tidligt i et forløb, hvordan påvirkede det jeres forhold?
    b. Hypothesis 2: Early trusting beliefs positively impact team performance.
        i. -II-
    c. Hypothesis 3: Normative actions mediate the impact of early trusting beliefs on late trusting beliefs.
        i. Har I på noget tidspunkt aftalt spilleregler vedr. Mål, samarbejde, hvordan i bruger skype?
    d. Hypothesis 4: Late trusting beliefs mediate the impact of normative actions on team performance. *Ingen late trusting beliefs fundet.*

5. **Malhotra et al.**
    i. Table 1- Practices of effective virtual team leaders

12.3. Interview #2, transskription

1. TM: We (f.eks. du og Willlam3, offshore ressource) have a sharing relationship. We can both freely share our ideas, feelings, and hopes.
2. TS: For mig vil jeg nok ligge på en 2 disagree lidt (skala 1-5). Jeg føler der er en for stor kulturkløft mellem mig og William3. Det gik meget på hvordan jeg læste ham og hans kropssprog. Jeg tror ikke at han ville kunne henvende sig til mig, hvis han virkelig havde et ønske om at blive sendt et andet sted hen, eller var dybt uenig med nogle af de ting jeg sagde. Der er meget et slags magtforhold, hvor han lidt er en nikkedukke. Det ville være noget andet med en dansk kollega, hvor man ville kunne udfordre hinanden, "det synes jeg ikke er en god ide, jeg synes vi mere skal gøre sådan her". Sådan er det bare ikke med William3, overhovedet ikke. Der er stadig alt for langt (kulturelt og arbejdsrelateret) mellem ham og jeg.
3. TM: I can talk freely to this individual about difficulties I am having at work and know that he will want to listen.
4. TS: Det tror jeg godt jeg ville kunne gøre. Jeg tror han ville lytte, men har er jo ikke et sted hvor han kan gøre noget ved det. Jeg ved ikke om der hænger sammen med den danske kultur, hvor jeg er lidt mere åben omkring problemer og udfordringer. Jeg kommer jo fra en kultur hvor man snakker og italesætter det (arbejdsrelateret problemer), så jeg vil godt føle at jeg vil kunne sige det til ham, men jeg tror ikke han ville gøre noget ved det. Jeg tror heller ikke han ville sige det, hvis han ikke gad at høre på det. (latter) han er bare lidt mere en nikkedukke. Jeg tror ikke han ville have noget at byde ind med noget , hvis jeg havde nogle problemer på arbejdet.
5. TM: We would both feel a sense of loss if one of us was transferred and we could no longer work together.
6. TS: Nej jeg vil sige disagree (2). Mit savn ville ren og skært professionelt, for jeg ligesom er ansvarlig for at det her projekt blev en succes. Så jeg vil have et professionelt los (tab/savn) idet der ville gå noget viden tabt og noget efficiency tabt i det lange løb, idet at jeg vi så skulle onboarde en ny person. Ikke for at lyde kynisk men jeg ville kun se tabet af ressourcer. Jeg ville ikke opleve en ærgrelse over ikke at komme til at arbejde sammen med ham igen. Så meget havde vi jo ikke… han havde jo ikke så meget at bidrage med, som jeg ville kunne føle var et tab. Men jeg tror at han ville have det på samme måde med mig. Jeg tror de er vant til at der er masser af folk der giver dem opgaver, så jeg tror ikke det ville være noget kæmpe tab for ham heller.
7. TM: If I shared my problems with this person, I know he would respond constructively and caringly.
8. TS: Det bliver også en 2, disagree. Han ville godt nok care (gide) for vi kender jo hinanden. Han ville godt kunne udvise forståelse og sige det er da også irriterende,

men jeg ved ikke om han vil kunne sætte sig i mit sted. For det jeg ville brokke mig over er ikke lige det de er vant til at kommentere på eller minde om deres udfordringer (arbejdsmæssig uforståenhed). Så jo han ville nok godt kunne care om det, men han ville ikke kunne give noget konstruktivt. Der vil ikke rigtig være nogen ping-pong. Han vil mere bare være lyttende. Som i de øvrige svar så vil han nok godt kunne lytte, men det er mere vores kultur som dansker der ville kunne det. Jeg ville være bange for at han ville modsige mig. Han vil nok *virke* lyttende, men han ville ikke kunne byde ind med noget konstruktivt. Det tror jeg ikke han ville turde.

9. TM: Når du siger han ville være bange for at modsige dig, hvordan tolker du det?
10. TS: Jeg tolker det - ikke for at lyde kold og kynisk - idet det meget er en envejskommunikation. Det er ikke en ping-pong. Det (arbejdsopgaven) er jo ikke op til diskussion, det er bare en task der skal løses. Det ville ikke være sådan at jeg ville sige jeg synes vi skal gøre det sådan her og at de så ville komme og sige at det synes de er en dum ide, lad os heller tænke det på denne her måde. Det foregår jo sådan at jeg giver dem en opgave og og de siger så ja, og så finder vi ud af senere hen om det kunne lykkes eller ej. Der er ikke sådan en brainstorming-fase hvor vi i fællesskab finder ud af hvad der skal laves, hvordan løser vi den her opgave bedst. Hvis jeg kommer med en skitse, en ide til det og så har jeg i de fleste tilfælde oplevet at der bare bliver sagt ja i den anden ende.
11. TM: I would have to say that we have both made considerable emotional investments in our working relationship.
12. TS: Næ, ikke rigtigt. Altså vi har lært noget om hinanden og vi har snakket personligt. Hvor han er vokset op henne, hvad hans barn heder og hvor han bor henne. Det er mest bare business i en arbejdsrelateret sammenhæng.
13. TM: Hvordan opfatter du kinesernes arbejdsetik? Hvad driver kineserne?
14. TS: Jeg tror ikke det er så vigtigt for dem om de laver et godt stykke arbejde, som de selv er tilfredse med. Det driver dem mere at jeg som deres manager, modtager, at jeg er tilfreds. Det der driver dem er om de får ros og anerkendelse. Hvis jeg laver en skriftlig statement eller mail, med et respons, hvor jeg siger, det var godt gået og de så kan vise det videre til deres manager. Der er deres billet til at rykke internt (stige i arbejdsheirakiet) eller andre steder. En skriftlig ros.
15. TM: Hvordan opfatter du deres arbejdsmoral?
16. TS: Jeg tror de knokler. Jeg tror deres arbejdsmoral er højere end vores danskere. De er meget… ikke så karriereminded. MEn meget sådan at når de er på arbejde så ved de godt de har nogle ting de skal leve op til. De offrer sig lidt for firmaet og for opgaven. Som jeg fortalte sidst så hvis de fik af vide at de skulle arbejde dansk tid, eller man skulle bruge dem en weekend så kommer det i forreste række. Sådan selvfølgelig, de er bare sådan: ja ja ja . De er meget gode til at indfinde sig, men jeg ved ikke om de personligt har noget imod det. Det er ikke det indtryk de giver. De siger bare ja.
17. TM: Er der nogen risiko forbundet med at videregive opgaver til kineserne?
18. TS: Ja desværre. Der er folk (danske kollegaer) der har fordomme og har haft dårlige oplevelser med at bruge offshore ressourcer. Det samme gælder også kunder som har haft dårlige oplevelser ved at bruge offshore ressourcer. Der er måske den holding at man kan lige så godt gøre det selv end at give det videre, da der er alt for meget kommunikation og forklaring til før opgaven bliver løst. Der er for stor

misforståelse mellem personerne. Så der er simpelthen for tidskrævende, så det gider man ikke. Det gælder meget ved første gangs opgaver, altså første gang man skal give den type opgave. Det er der mange der ser en risiko i. Der er også en risiko i at folk så ikke bruger det (udnytter muligheden) som er det de er ansat til. Så man får en spildt ressource.

19. TM: Hvad med dit konkrete team? Følte du der var risiko forbundet med at videregive opgaver?
20. TS: Ja i starten. For noget af det arbejde jeg fik tilbage var ikke som jeg havde regnet med eller i den kvalitet som jeg havde håbet. Så jeg blev nød til at lave meget grundige reviews af det jeg fik tilbage, da jeg blev nød til at sidde og tjekke for fejl osv. Og jeg så desværre også at der var en del fejl, der både var sproglige fejl da de har svært ved engelsk men også fordi de havde misforstået opgaven. Men i takt med at vi fik udbedret de fejl kunne jeg ligesom ser at leverancerne i takt med at de lærte arbejdsprocesserne og blev bedre, blev leverancerne bedre. Og jeg behøvede så ikke at skulle tjekke helt lige så meget og var mere sikker på at det de leverede var også rigtigt. Så med tiden oplevede jeg at der var mindre og mindre risiko ved at videregive sådanne type standard opgaver. Det er generelt kun hvis det er nye ting, for så er der bare desværre tit mange ting der går galt.
21. TM: Tager du nogen chancer i jeres forhold? Hvordan har du det med at tage chancer?
22. TS: JA i starten. Eftersom tingene blev bedre blev chancen mindre. Hver gang det ikke var en rutinemæssig opgave følte jeg at jeg tog en chance. Fordi jeg følte at der var noget der kunne gå galt. Desværre.
23. TM: I relation til at stole på nye teammedlemmer, stiger dit behov for at kontrollere hvis du ikke føler du kan stole på at de udfører deres opgave?
24. TS: Ja, helt klart. Hvis jeg får et dårligt førstehåndsindtryk af eller de er lidt tøvende eller stille, eller hvis vi sidder og snakker om en opgave, så er der en alarmklokke der begynder at ringe hos mig. Hvis jeg ved at det er en forholdsvis kompleks opgave som de skal løse og han så bare sidder og siger ja, ja. Så begynder jeg at betvivle personens skills (faglig formåen/kunnen) og om han overhoved har forstået opgaven. For normalt ville personen jo have brug for at stille nogle uddybende spørgsmål og så kommer jeg til at betvivle resultatet og kvaliteten af den opgave som jeg får tilbage. Jeg ville så bruge mere tid på at sidde og tjekke opgaven efter jeg har fået den tilbage eller automatisk begynde at tjekke mere op på personen. Sådan hver anden dag høre om fremgangen i opgaven. Jeg ville føle jeg skulle holde opgaven i hånden og hele tiden rapportere ind og høre om der er problemer.
25. TM: Og hvad med det modsatte tilfælde, har du oplevet, at fordi du stolede på teammedlemmer, så strålede de ved fraværet af kontrol?
26. TS: Jeg synes ikke jeg har set det komme klart til udtryk, det er som sagt lidt svært at læse hinanden når man sidder mange tusinde km fra hinanden. I de opgaver (rutinemæssige) følte jeg ikke jeg skulle være mor eller forældre til opgaven. Det gjorde at jeg kunne slappe mere af. Jeg er også ret sikker på at de følte at de havde fået mere ansvar til at de sagtens kan løse opgaven. Men det er lidt svært at sige at jeg har kunnet mærke det på dem. Det har jeg ikke. Det er min egen ide at det er rare ikke at blive spurgt hver eneste dag; hvordan går det?, går det frem af?

27. TM: Men du er mere komfortabel i en mindre kontrollerende rolle?
28. TS: Fuldstændigt - helt sikkert ja. For jeg har den ide at hvis folk gør det ved mig så tvivler de på hvad jeg kan. Altså tvivler på mine skills (faglige kunnen).
29. TM: Har du adgang til at monitorere deres fremskridt eller kun adgang til det endelige resultat?
30. TS: Vi har nogle statusmøder. 1 til 2 gange om ugen hvor vi har en liste med punkter til opgaven som vi gennemgår. En projektplan hvor jeg så hørte William3 om hvor langt vi er med de forskellige dele af opgaven. Holder du tidsplanen? Er det et realistisk mål/opgave eller ej, så jeg løbende kunne monitorere hvor langt de var. Så det var direkte ved at spørge dem. Vi havde ikke en log der løbende kunne udfyldes. Så vi tog den meget step-by-step og skrev deres svar ind ind frem mod det færdige resultat. Det var mig der aktivt skulle holde øje.
31. TM: Trust in global virtual teams Hypothesis 1: Early trusting beliefs positively impact late trusting beliefs.
32. TS: Så havde det den effekt at jeg ikke skulle udvise samme form for kontrol. De kunne udfolde sig mere. Jeg lod det mere være op til dem at forme opgaven. Både i måden den skulle løses på. Det opfordrede dem til selv at komme med ideer og inputs. Så kommer vi ud over at jeg stiller en opgave og du levere bare. Hvis der er tidlig kontrol så bliver det at jeg levere en lidt mere åben opgave, som ikke er så nøje detaljeret, så der ligesom er lidt mere spillerum til dem, til selv at byde ind eller selv at kunne bestemme hvordan de ville lave den her ting de skulle lave.
33. TM: Hvis du har stolet på dine teammedlemmer tidligt i et forløb, hvordan påvirkede det jeres forhold og deres præstation?
34. TS: Det er lidt svært at sige. Det er meget op til den enkelte person. Men indirekte så jeg det vil jeg mene. Jeg stoler jo kun på menneskene hvis jeg ved at de kan varetage deres opgave. Og jeg ved godt at de personer er lidt mere svære at stole på for de skal ligesom prikkes til, for at jeg sikrede mig at de stadig var on track med opgaven. Så jo.
35. TM: Har I på noget tidspunkt aftalt spilleregler vedr. Mål, samarbejde, hvordan i bruger skype?
36. TS: Hmm nej. Altså det er mig der kommer med den her plan og derved hvordan vi kommunikere på på vores ugentlige møder. Hvorimod at hvis der er folk jeg har arbejdet sammen med før og flere gange, så prøver jeg at italesætte at de godt kan sende en mail. Altså at de ikke behøver at vente til næste ugentlig møde for at få svar men bare kan skrive straks hvis de oplever et problem. De skal ikke sidde og gemme det. Men der er ikke nogle firmaregler for hvordan vi skal bruge skype. Der har kun været de faste bookinger af møder.
37. TM: Men dit tiltag med at de bare skal skrive hvis de oplever problemer, er vel også en spilleregel som du får indarbejdet.
38. TS: Jo det er det. Det er en spilleregel jeg prøver at få indarbejdet. Jeg prøver at opfordre til at det helst gerne er sådan vi skal arbejde. Altså tage tingene som de kommer ad-hoc.
39. TM: Oplever du nogle barrierer ved etablering af følgende Best Practices punkter: Establish and Maintain Trust Through the Use of Communication Technology. Focusing the norms on how information is communicated

40. TS: Nej ikke som jeg ser det. Ikke fra kinesisk side, da jeg ser de er gode til at indordne sig men hvordan det er at det skal gøres. Jeg ser mere et problem fra vores danske side. Vi er meget vores egne og vil gerne gøre tingene på vores egen måde. Der skal ligesom være en leder der siger at vi skal køre det på en fælles måde. Kinserne kan godt have flere leder de refererer til. Det vil kræve at alle på den danske side kørte med den samme struktur. Min erfaring er bare at inden for sådan et større firma så er der ikke andre der skal fortælle dem hvordan at de skal gøre tingene.
41. TM: Revisiting and adjusting the communication norms as the team evolves ("virtual get-togethers")
42. TS: I forhold til mit team vil jeg ikke se nogen hindring i at implementere det. Det ville jeg være åben over for.
43. TM: Making progress explicit through use of team virtual workspace. Har I et virtual workspace?
44. TS: Nej. Altså jeg har et der hedder et sharepoint, som er et administrativt værktøj der er har fokus på processen så jeg til statusmøderne kunne vise her er vi. Jeg ser ingen hindring i at have sådan et fælles workspace værktøj. Det skulle lige være hvis der er noget som er fortroligt ved opgaven. Men mest af alt at få kineserne til at bruge det. For det ville være en omvæltning for dem.
45. TM: Det ville jo være dig der ville kunne bruge det til at rapportere status for dem i teamet?
46. TS: Jo det ville jeg gerne gøre. Så vi virtuelt kunne se hvordan opgaven ser ud (status).
47. TM: Sharepoint hvordan bruger du det?
48. TS: Altså det er mit eget drev som jeg bruger til at dele med den danske afdeling. Det er mere et filsystem end et værktøj. Det er kun mig der bruger det, det er ikke noget kineserne benytter.
49. TM: Egner det sig som social platform/workspace?
50. TS: Nej ikke sharepoint. Så tror jeg hellere man skulle bruge det der hedder Jamer. Men det er ikke blevet brugt. Det ville egne sig bedre til det. Så ville man kunne stille spørgsmål, i et uformelt miljø. Men igen det vil kræve rigtig meget arbejde at få kineserne til at bruge det. De har nemlig en helt anden måde at tænke på. Når man stiller et spørgsmål der inde er det lidt ligesom at stille et spørgsmål i et åbent forum på nettet. Men de ville være bange for at fremstå dumme. Jeg tror det vil kræver rigtig meget energi og tid til at få folk til at bruge det. Men ideen kan jeg godt se.
51. TM: Equal "suffering" in the geographically distributed world
52. TS: Jo, men det kræver meget af den danske afdeling der skal tilpasse sig. Jeg prøver jo allerede at ligger statusmøderne om morgen. Man skal tilpasse arbejdsgangen til det, at man så resten af dagen får fulgt op på det, før man næste morgen igen snakker med kina. Det er muligt.
53. TM: Ensure Diversity in the Team is Understood, Appreciated, and Leveraged. Prominent team expertise directory and skills matrix in the virtual workspace.
54. TS: Jeg har ikke tilgang til viden om hvem der er ekspert i det ene eller der andet, eller hvem der er god til hvad. Det ville være en god ide og også muligt at have sådan et overblik over skills. Der er allerede en form for mapping i NNIT, det er bare

ikke synligt eller tilgængeligt for mig på en let eller gennemskuelig måde. Så de interne cv'er blev inkorporeret i et virtuelt workplace. Så hver medspiller har et slags buzzword. I sær grundet den store udskiftning, så man på forhånd kan se hvad personen der nu er blevet tilføjet opgaven kan så det ikke først komme frem over tid.

55. TM: Virtual sub-teaming to pair diverse members and rotate sub-team members.
56. TS: Jeg håber at den kinesiske leder tildeler medarbejder efter hvad vi i Danmark har brug for. De har brugt lidt det med at rotate subteam. F.eks. Så har William3 subserviced andre kinesiske kollegaer for at oplære dem efter vores ønske. Vi har prøvet at opfordre dem til sådan vidensdeling.
57. TM: Allowing diverse opinions to be expressed through use of asynchronous electronic means (e.g.electronic discussion threads)
58. TS: Det kan godt være det er en fordom, men jeg tvivler på at kineserne ville turde bruge sådan et forum. Jeg mener ikke de overhoved har lov til at dele diverse opinions i deres eget land, så jeg kan ikke se hvordan de ville turde at gøre det i en arbejdskontekst. Det de skriver vil jo ligesom stå der permanent, som på en hjemmeside. Det er jo noget andet hvis de lige kom til at sige noget på et skypeopkald, så ville det kun være mig og ham i rummet der hørte det. Hvorimod at når du skriver noget her, så står det der. Også selvom siden kun er lukket for os.
59. TM: Manage Virtual Work-Cycle and Meetings - All idea divergence between meetings (asynchronous idea generation) and idea convergence and conflict resolution during virtual meetings (synchronous idea convergence)
60. TS: Det prøvede vi så vidt muligt at gøre. Hvis der var nogle konflikter eller problemer så tog vi dem over et møde. Det var op til mig og vurdere om problematikken var nødvendig at tage op på mødet. Hvis der er en konflikt er det vigtigt at ordne den synkront. Men vores kommunikations og arbejdsform er meget envejs og ikke så idegenererende. Jeg ved ikke om de gør det i hjemme Kina. Jeg har ikke overblik over hvad de diskutere der. Det er muligt de diskuterer hvordan de skal løse opgaven, men det er ikke gennemsigtigt for mig. Jeg får jo bare et slut produkt.
61. TM: Use the start of virtual meeting (each time) for social relationship building.
62. TS: Jeg sidder med flere forskellige opgaver og har oplevet to meget forskellige hold. På det ene hold (team) gjorde vi os meget i snik-snak. F.eks. Inden alle joiner mødet så kunne man spørge hvad lavede du i weekenden, hvad skal du lave næste weekend eller er vejret dårligt i Kina. For at det skulle være lidt mere menneskeligt. På det andet team der oplevede jeg mere at vi tog den meget efter vores agenda, ren business. Jeg tror det var fordi at folk ikke rigtig kendte hinanden. Det var et forholdsvis nyt team og det virkede ikke som om der var en oprigtig interesse i at høre hvordan det gik. Der var fokus på deadlines. Jeg har også selv som mødeansvarlig undladt at starte med smalltalk, da der var nogle ting der skulle nås. Det kom meget an på hvad status på projektet var. Går det godt, så er der mere tid og overskud til det sociale. Hvorimod at hvis der er noget der skal fikses eller man ved at det ikke går så godt, så flyver fokus hurtigt hen på kun at omhandle projektet og leverancerne.
63. TM: During meeting—ensure through "check-ins" that everyone is engaged and heard from

64. TS: Det ville være muligt at implementere. Det ville være at tage en rundspørger, hvor man aktivt kan få viden ud af en person og få at tjekke at de var engageret og forstod opgaven. Sammen med de sidste spørgsmål, så kunne man sikre at få engageret alle.
65. TM: Ensure Individuals Benefit from participating in Virtual Teams. Virtual reward ceremonies
66. TS: Så bliver det sådan, at de spiser kage de fik af vores chef, og vi fejrer det med kage, men vi har aldrig gjort det sammen. Det kom ikke til at passe sammen. Hvis man sku' fejre noget med et glas champagne, så ville det også være mærkeligt, at gøre det først på dagen, for at kunne fejre det sammen med kineserne
67. TM: Individual recognition at the start of each virtual meeting
68. TS: Det er ikke rigtig relevant.
69. TM: Making each team member's "real location" boss aware of the member's contribution.
70. TS: Én af dem spurgte, om han måtte vise emailen med ros til sin chef. Jeg har ikke været bevidst om det før. Det var min chef der ordnede den del, altså hvis der var noget galt så eskalerede jeg det til min chef, som tog det videre med deres chef. Så jeg var aldrig rigtig i kontakt med dem.
71. TM: Man skal vel også lige ved, at det er ok, at man pludselig cc'er en andens chef på en mail.
72. TS: Ja, præcis, man skal vide at det er i orden.