

*Samhandling i virtuelle team:  
under hvilke omstendigheter og hvor godt fungerer det?*

*En kvantitativ dagbokstudie om effekten av transformasjons- og  
passiv-unntvikkende ledelse blant norske arbeidstakere på  
hjemmekontor*

**Stine Hulbach & Sofie Madeleine Refsnes**



**MAPSYK345, masterprogram i psykologi  
Studieretning: Arbeids- og organisasjonspsykologi  
ved**

**UNIVERSITETET I BERGEN  
DET PSYKOLOGISKE FAKULTETET**

**VÅR 2021**



### **Abstract**

Virtual work and virtual teams have received growing attention in today's working life even though there is a lack of research available in this area. The Covid-19 pandemic forced several national and international work teams to work from home. Based on this, the technological progress in working life may have been accelerated up to several years. Further, several organisations have expressed a desire to continue using the home office after the pandemic. Therefore, knowledge of how leadership and other situational factors can affect virtual team interaction is necessary. The purpose of this study is to investigate whether daily transformational and passive-avoidant leadership affects the quality of daily virtual teamwork. In addition, we want to investigate whether task interdependence moderates these relationships. The data is based on a selection of 58 respondents from different sectors and organisations in Norway. The respondents answered a questionnaire every day during a working week of 5 days. In addition, they completed a general questionnaire measuring personal characteristics, including task interdependence. The multi-level analysis showed a positive correlation between daily transformational leadership and daily virtual team interaction. However, we did not find support for a negative correlation between daily passive-avoidant leadership and daily virtual team interaction. Furthermore, the study indicates that task interdependence will directly affect daily virtual team interaction. However, the results do not support the hypothesis that the connection between daily transformation and passive leadership and daily virtual team interaction is affected by high task interdependence. The present study suggests that an inspiring leader and task interdependence can be valuable for teamwork and that a passive leader will not have a detrimental effect. The study thus makes the team research a unique contribution in a Norwegian virtual context.

*Keywords:* virtual teams, transformational leadership, passive-avoidant leadership, task interdependence, team interaction, diary study

### Sammendrag

Virtuelt arbeid og virtuelle team har fått økende oppmerksomhet i dagens arbeidsliv, til tross for at det foreligger lite empiri innen forskningsfeltet. Covid-19 pandemien tvang flere nasjonale og internasjonale arbeidsteam på hjemmekontor. På bakgrunn av dette kan det tenkes at den teknologiske fremgangen i arbeidslivet har blitt fremskyndet opptil flere år. En rekke organisasjoner har således uttrykt et ønske om å videreføre bruk av hjemmekontor etter pandemien. Kunnskap om hvordan ledelse og andre situasjonelle faktorer kan påvirke den virtuelle teamsamhandlingen er derfor nødvendig. Hensikten med denne studien er å undersøke hvorvidt daglig transformasjons- og passiv-unnvikende ledelse påvirker kvaliteten på daglig virtuell teamsamhandling. I tillegg ønsker vi å undersøke hvorvidt opplevd oppgaveavhengighet moderer disse sammenhengene. Studien baserer seg på data samlet inn fra 58 respondenter fra ulike yrker og bransjer i Norge. Respondentene besvarte et spørreskjema hver dag i løpet av en virtuell arbeidsuke på 5 dager. De fylte i tillegg ut et generelt spørreskjema for å kartlegge personlige karakteristikk hos respondentene, deriblant oppgaveavhengighet. Flernivåanalysen viser en positiv sammenheng mellom daglig transformasjonsledelse og daglig virtuell teamsamhandling. Det ble derimot ikke funnet støtte for en negativ sammenheng mellom daglig passiv ledelse og daglig virtuell teamsamhandling. Videre viser studien at oppgaveavhengighet vil ha en direkte positiv effekt på daglig virtuell teamsamhandling. Resultatene finner ikke støtte for at høy oppgaveavhengighet modererer sammenhengen mellom daglig transformasjons- og passiv ledelse og kvaliteten på daglig virtuell samhandling. Inneværende studie antyder derimot at en inspirerende leder og oppgaveavhengighet vil være verdifullt for teamsamhandling, og at en passiv leder ikke vil ha en skadelig effekt. Studien tilfører dermed team-forskningen et unikt bidrag i en norsk, virtuell kontekst.

*Nøkkelord:* virtuelle team, transformasjonsledelse, passiv-unnvikende ledelse, oppgaveavhengighet, teamsamhandling, dagbokstudie

### Forord

Vår tid som masterstudenter innenfor arbeids-og organisasjonspsykologi er snart over og vi er stolte av å presentere vår masteroppgave. I en ellers uforutsigbar hverdag, har dette vært en svært spennende, givende og lærerik prosess. Temaet ble valgt på bakgrunn av vår felles interesse for ledelse, team og virtuelt arbeid, og interessen ble enda større da vi oppdaget at forskningsfeltet er mangelfullt. Vår største takk vil vi rette til vår veileder Olav Kjellebold Olsen. Uten din nysgjerrighet, entusiasme og tillit ville ikke denne studien vært gjennomførbar. Vi er takknemlig for at du ønsket å realisere ideen og hadde tro på våre visjoner. På dette tidspunktet i fjor, hadde vi aldri sett for oss et så omfattende forskningsprosjekt som «Bergen Home Office Study». Vi setter stor pris på erfaringen vi har fått ved å delta fra A til Å. Det har vært spesielt motiverende og lærerikt å bidra med idemyldring, utarbeidelse av spørreskjema og rekruttering. I tillegg ønsker vi å takke Kari Wik Ågotnes for god støtte og veiledning med metode. Din umiddelbare tilgjengelighet har motivert oss og minimert antall frustrasjoner. Vi vil også rette en takk til medvirkende bedrifter for tilgang på respondentene vi har basert studien på. Sist, men ikke minst, vil vi takke hverandre for et godt og givende, men til tider irriterende, samarbeid. Gjennom en positiv innstilling har vi sammen motivert hverandre med nyttige diskusjoner, konstruktive tilbakemeldinger og godt humør. Grunnet god og givende samhandling, kan vi nå presentere denne avhandling.

Bergen, 24.mars 2021

*Stine Hulbach og Sofie Madeleine Refsnes.*

**Innholdsfortegnelse**

Introduksjon.....	1
Studiens kontekst og «shortitudinal» design .....	4
Teoretisk rammeverk.....	4
Virtuelle team .....	4
Virtuell teamsamhandling .....	4
Virtuell ledelse .....	8
Transformasjonsledelse .....	8
Passiv-unnvikende ledelse.....	13
Oppgaveavhengighet .....	16
Oppgaveavhengighet og daglig virtuell teamsamhandling .....	16
Den mulige modererende rollen til oppgaveavhengighet.....	19
Daglig transformasjonsledelse og daglig virtuell teamsamhandling.....	19
Daglig passiv-unnvikende ledelse og daglig virtuell teamsamhandling .....	22
Metode.....	24
Forskningsdesign og prosedyre .....	24
Utvalg .....	24
Etikk og databehandling .....	25
Måleinstrumenter.....	25
Daglig virtuell teamsamhandling. ....	26
Daglig transformasjonsledelse .....	26
Daglig passiv-unnvikende ledelse .....	26
Oppgaveavhengighet i team .....	27
Analyse.....	27
Resultater.....	27
Deskriptiv statistikk.....	28
Flernivåanalyse.....	29
Diskusjon.....	30
Sammenhengen mellom daglig transformasjonsledelse og virtuell teamsamhandling .....	30
Sammenhengen mellom daglig passiv-unnvikende ledelse og virtuell teamsamhandling ..	32
Sammenhengen mellom oppgaveavhengighet og daglig virtuell teamsamhandling .....	34

Den modererende rollen til oppgaveavhengighet.....	35
Daglig transformasjonsledelse og daglig virtuell teamsamhandling.....	35
Daglig passiv-unnvikende ledelse og daglig virtuell teamsamhandling .....	36
Metodiske betraktninger.....	38
Teoretiske implikasjoner .....	41
Praktiske implikasjoner .....	42
Fremtidig forskning .....	44
Konklusjon .....	45
Referanseliste .....	47
Appendiks.....	69

### **Figurliste**

<i>Figur 1.</i> Teoretisk modell for studiens hypoteser.....	24
--------------------------------------------------------------	----

### **Tabelloversikt**

Tabell 1. Gjennomsnitt, standardavvik og korrelasjoner mellom studievariablene.....	28
Tabell 2. Flernivåestimater for prediksjon av daglig virtuell teamsamhandling.....	29

## Introduksjon

Torsdag 12. mars 2020, samme dag som Norge fikk sitt første covid-19-dødsfall, innførte den norske regjering de mest inngrepene politiske tiltakene i fredstid. Dagen før gikk verdens helseorganisasjon (WHO) ut og erklærte spredningen av viruset som en pandemi. Barnehager, skoler, universiteter og høyskoler ble stengt på dagen. Reiser ble frarådet og avstand ble anbefalt. Den tradisjonelle arbeidshverdagen ble drastisk endret på bare noen timer. Digitale møter ble den nye normen og kjøkkenbordet ble for mange den nye arbeidsplassen. Organisasjoner verden over måtte omstille seg over natten og arbeidstakere i hele landet måtte tilpasse seg en ny, virtuell hverdag. Bare noen dager etter erklæringen, ble det rapportert at 35% av norske arbeidstakere jobbet virtuelt hjemmefra (Kjærum, 2020). Deloitte (2020) påstår at disse drastiske endringene kan ha fremskyndet den teknologiske fremgangen i arbeidslivet med opptil 10 til 15 år. Konsekvensene av pandemien kan derfor tenkes å gi varig endring i måten en innretter arbeidshverdagen på, både i privat og offentlig sektor (Bolstad, 2020). Det vil dermed være rimelig å anta at virtuelt arbeid kan bli den nye normalen. Eksempelvis har kommunikasjonsrådgiver i Tryg Forsikring, Torbjørn Brandeggen, hevdet at over halvparten av deres ansatte kunne tenke seg hjemmekontor i etterkant av pandemien (NTB, 2020b).

I og med at hjemmekontor ble et påbud og medførte en drastisk omstilling i arbeidslivet, ligger forskningen på effektene av denne arbeidsordningen noe bakpå. Vanligvis vil slike endringer skje generisk, basert på innspill fra forskning og teknologiutvikling. Blant annet påpeker tidligere studier at store deler av forskningslitteraturen innen virtuelt arbeid angår bruk av virtuelle arbeidsverktøy på individ- og organisasjonsnivå (Bailey & Kurland, 2000; Leung & Zhang, 2017). Det foreligger derimot lite forskning på teamnivå. Dette understrekes av Persson og Teodorsson (2016) som påpeker at det foreligger særlig lite kunnskap om hvordan virtuelt arbeid påvirker samhandlingen (synonymt med interaksjon) og samarbeidet mellom distribuerte teammedlemmer, samt hvilke prosesser som stimulerer slikt arbeid. Ytterligere kunnskap om hva som skal til for at virtuelle arbeidsforhold og arbeidsteam skal fungere godt, vil derfor være vesentlig og et viktig bidrag til forskningen innen arbeids- og organisasjonspsykologi.

Som følge av at internett og «World Wide Web» slo gjennom for fullt på 90-tallet (Greenemeier, 2009), har den teknologiske utviklingen gjort det billigere og enklere for bedrifter å komme i kontakt med kunder og andre potensielle interesser (Cummings & Worley, 2015). I takt med en økende desentralisering og globalisering av arbeidsprosesser, har organisasjoner hatt behov for å tilpasse seg dynamiske og teknologiske miljøer



(Greenemeier, 2009). Virtuelt arbeid innebærer en oppfatning om at arbeid er noe du gjør, og ikke et sted du drar til (Baruch, 2003). Begrepet referer derfor til enhver form for bruk av informasjonsteknologi som erstatter behovet for arbeidsrelaterte reiser (Niles, 1998). En slik arbeidsordning tillater bedrifter å løse restriksjoner for når og hvor arbeid skal gjennomføres (Harrison & Martocchio, 1998), der arbeidstakere har fått muligheten til å gjennomføre ordinære og synkroniserte arbeidsoppgaver andre steder enn på kontoret (Thompson et al., 2015). En mulighet som i store deler av året 2020 ble et påbud.

Helt siden Covid-19 ble erklært som en pandemi har det blitt gjort mange erfaringer med virtuelt arbeid, såkalt hjemmekontor - både nasjonalt og internasjonalt. Likevel foreligger det sprikende meninger om hvorvidt en slik arbeidsordning er gunstig. Eksempelvis hevder konsernsjef i Nemko, Per Ove Øyberg, at mangel på fysisk samhandling kan resultere i mindre tillit, dårligere kommunikasjon og en mer utfordrende ledersituasjon (Grundekjøn & Bamvik, 2020). Videre hevder Øyberg at hjemmekontor ikke er kommet for å bli. Andre mener imidlertid at det å gi ansatte muligheter til å bruke hjemmekontor som arbeidsordning vil kunne øke produktiviteten. Blant annet påpeker NHOs sjeføkonom, Øystein Dørum, at hjemmekontor kan bidra til at bedrifter minimerer flere kostnader, samtidig som produktiviteten opprettholdes (NTB, 2020a). Denne antagelsen blir også gjenspeilet i forskningslitteraturen. Ambivalensen om hvorvidt det er effektivt å jobbe hjemmefra finner vi således igjen innen forskningen.

Til tross for at virtuelt arbeid stadig blir mer utbredt, samtidig som det er flere subjektive synspunkt på dette - foreligger det lite forskning om hva som påvirker ytelsen i slike virtuelle arbeidsforhold. Tidligere empiri viser i tillegg at det foreligger store uenigheter og inkonsistente resultater om hvordan jobbprestasjon, jobbtilfredshet, produktivitet og motivasjon påvirkes av virtuelt arbeid (f.eks. Anderson et al., 2015; Fonner & Roloff, 2010; Hill et al., 2003). Eksempelvis viser en studie ved Harvard University at produktiviteten blant kinesiske arbeidstakere økte med 13,5% da de jobbet hjemmefra (Surdoval, 2017). Samtidig ble det rapportert mindre sykefravær og kortere pauser i løpet av arbeidsdagen. På den andre siden har virtuelt arbeid vist seg å ha en sammenheng med at arbeidstakere opplever et manglende sosialt nettverk og samarbeid, og derav høyere grad av ensomhet (Kurland & Bailey, 1999).

Hvorvidt virtuelt arbeid fungerer godt, vil imidlertid bli påvirket av dynamiske betingelser og situasjonsfaktorer. Forskning indikerer blant annet at virtuelle team som innehar høy oppgaveavhengighet i større grad samhandler og samarbeider, sammenlignet med team med lav oppgaveavhengighet (Potter & Balthazard, 2002). Dette støttes av flere.

## LEDELSE, OPPGAVEAVHENGIGHET OG VIRTUELL TEAMSAMHANDLING

Eksempelvis viser tidligere funn at oppgaveavhengighet kan styrke relasjonen mellom team inputs og teamtilstander, prosesser og resultater (Arnold & Tafkov, 2019; Kozlowski & Ilgen, 2006). I tråd med dette har en rekke studier funnet støtte for at oppgaveavhengighet har en modererende rolle, i den forstand at variabelen både kan styrke og svekke relasjonen mellom ledelse og andre variabler på teamnivå (Mendo Lázaro et al., 2019; Burke et al., 2006; Stewart & Barrick, 2000).

En rekke studier i forskningslitteraturen har videre vist at ledelse av virtuelle team er utfordrende sammenlignet med tradisjonell ledelse (f.eks. Connaughton & Daly, 2004; Orhan et al., 2016). Uavhengig av hvor man arbeider, vil arbeidsplassen være en arena der man må forholde seg til krav og forventninger fra andre (Salmela-Aro & Upadyaya, 2018). Dermed vil det daglige arbeidet bli påvirket av lederens formidling av kommunikasjonsstrategi, visjon, strategier og mål. Det er imidlertid ulike syn på hvorvidt lederen bør ha en synlig lederrolle (Liao, 2017). Mens enkelte hevder at det vil være viktig med selvledelse i team (Lee-Kelley & Sankey, 2008), hevder andre at det vil være viktig med delt ledelse (Angelo & McCarthy, 2020). Bradley og Vozikis (2004) hevder derimot at lederen i virtuelle team bør være synlig og tydelig for sine underordnede. Basert på denne tvetydigheten vil det være hensiktsmessig å undersøke hvordan ulike ledelsesstiler påvirker virtuell teamsamhandling. Det er her verdt å merke seg at få har sett på betydningen av fraværende lederskap for teamsamhandling under virtuelle betingelser. En rekke studier viser at passiv-unnvikende ledelse har en rekke negative konsekvenser (f.eks. Skogstad et al., 2014; Harold & Holtz, 2015), og det kan tenkes at dette forsterkes under virtuelle betingelser. Tilsvarende har en rekke studier vist at et inspirerende og utviklende lederskap i form av transformasjonsledelse har gunstig påvirkning på en rekke ytelsesnivå, både på individ og teamnivå (Wang & Howell, 2010). Det kan derfor tenkes at denne formen for ledelse også vil ha en gunstig påvirkning for samhandlingen i virtuelle team. Så vidt vi kjenner til, har ingen studert disse sammenhengene tidligere.

Med bakgrunn i dette har vi fire målsettinger med denne studien. Generelt sett ønsker vi å bidra til mer kunnskap om hvilke forhold som påvirker kvaliteten på samhandlingen i virtuelle team. Mer spisset ønsker vi å bidra til å forstå hvordan variasjon i henholdsvis transformasjonsledelse og passiv-unnvikende ledelse påvirker samhandlingen i virtuelle team fra dag til dag. Videre ønsker vi å bidra til mer kunnskap om betydningen av teamforskjeller, i form av i hvilken grad oppgaveavhengighet innad i team er sentralt for nivået og kvaliteten av teamets samhandling. I tillegg ønsker vi å gi et metodisk bidrag til teamforskning ved å anvende et kvantitativt dagbokdesign.

### **Studiens kontekst og «shortitudinal» design**

Som følge av covid-19 pandemien, ble det innført strenge smitteverntiltak i flere deler av Norge. Dette medførte at arbeidsteam som tidligere har jobbet sammen på arbeidsplassen, ble plassert med ukontrollert geografisk avstand. Utvalget i inneværende studie er dermed arbeidstakere fra ulike bransjer i Norge, både innen privat og offentlig sektor, som praktiserer hjemmekontor som midlertidig arbeidsordning.

Forskningsfeltet innen arbeids- og organisasjonspsykologi har hovedsakelig benyttet tverrsnittstudier og longitudinelle forskningsdesign som metodisk tilnærming (Ohly et al., 2010). Det er også verdt å merke seg at studier på virtuelle team i all hovedsak synes å anvende kryss-seksjonelle design. Slike studier måler kun aspekter ved individene på ett bestemt tidspunkt (Breevaart et al., 2013). Hvordan individer blir påvirket av ulike dynamiske faktorer i løpet av arbeidsdagen blir derfor ikke fanget opp (Spector, 1994). Denne studien vil imidlertid benytte en kvantitativ «shortitudinal» dagbokstudie for å undersøke hvordan dynamiske forhold blir påvirket av teamkarakteristika.

Kvantitative «shortitudinale» dagbokstudier er en fellesbetegnelse for å samle data på et daglig nivå over en kortere tidsperiode, og i enkelte tilfeller flere ganger i løpet av samme dag. Et slikt forskningsdesign inkluderer daglige og kortsiktige variasjoner i de aktuelle variablene, og undersøker sammenhenger mellom variabler målt på dagnivå. Eksempler på slike faktorer er ledelse, jobbstress og samhandling på arbeidsplassen (Spector, 1994). Inneværende studie vil dermed kunne bidra med en dypere forståelse av viktige prosesser i virtuelle team. Det vil således være mulig å demonstrere både «between-» og «within-person» variasjon ved respondentenes oppfattelse av ledelsen og den opplevde virtuelle teamsamhandlingen, på daglig basis (Blanco-Donoso et al., 2017). Ved å måle mer stabile trekk kan studien i tillegg undersøke hvordan ulike personvariabler henger sammen med de daglig fluktuerende variablene (Ohly et al., 2010).

En slik dynamisk dag-til-dag tilnærming vil bidra til at respondentene kan reflektere rundt egen og andres atferd mer presist, ved at rapporteringene forekommer tilnærmet samtidig som opplevelsene. Dette tillater arbeidstakerne å tenke noen minutter eller timer tilbake i tid når de vurderer atferd og hendelser, fremfor å reflektere tilbake flere uker eller måneder (Ohly et al., 2010).

### **Teoretisk rammeverk**

#### **Virtuelle team**

Virtuelle team kan defineres i form av fire elementer; 1) en gruppe som består av to eller flere personer, 2) som samarbeider interaktivt for å nå felles mål, 3) der minst ett av

teammedlemmene arbeider fra en annen lokasjon, organisasjon eller i en annen tidssone, og 4) der samhandlingen i hovedsak foregår via elektroniske hjelpemidler (Hertel et al., 2005, s. 71). Definisjonen fremhever at måloppnåelse i team vil avhenge av teamets arbeidsinnsats og samhandling, og ikke kun et enkeltindivid sitt arbeid. Medlemmene bør derfor inneha evnen til å tilpasse, samarbeide og koordinere handlingene sine med de andre medlemmene – på avstand (Bang, 2016; Bang, 2008). En slik samarbeidsprosess, også kalt virtuell teamsamhandling, tillater teammedlemmene å dele informasjon som vanligvis ikke vil bli delt i en tradisjonell funksjonell organisasjon. På bakgrunn av økt behov for samhandling vil teamet kunne utvide hverandres ideer, skape nye ideer og utvikle ny innsikt (Kimble, 2011).

Videre tilsier definisjonen av Hertel og kolleger (2005) at virtuelle team skiller seg fra ansikt-til-ansikt (ATA) team i form av at koordinering og utførelse av teamprosesser foregår ved bruk av virtuelle verktøy (Haines et al., 2018). Virtuelle team kan kjennetegnes av mangfoldig sammensetning og ekspertise (Ebrahim et al., 2009), og kontinuerlig produktivitet (Dulebohn & Hoch, 2017), ettersom medlemmene kan samarbeide til tross for geografisk avstand (Powell et al., 2004). Videre vil virtuelle team utnytte organisasjonens ressurser og kompetanse bedre (Chen et al., 2008). I tillegg er det blitt postulert at medlemmene opplever mer autonomi (Ojasalo, 2008), som indikerer en positiv innvirkning på motivasjon og jobbtilfredshet (Kurland & Bailey, 1999). En ytterligere fordel med virtuelle team kan være en økonomisk reduksjon (Lister, 2021), der organisasjonens kostnader knyttet til reise, kontorlokaler og trening minimeres (Bergiel et al., 2008). Eksempelvis viste en undersøkelse at amerikanske ansatte i gjennomsnitt reduserer 28 arbeidsdager i året ved å unngå reiser til og fra arbeidsplassen (Lister, 2021).

Til tross for en rekke fordeler, anerkjenner forskningsfeltet at det foreligger ulemper ved bruk av virtuelle team (f.eks. Graves & Karabayeva, 2020). En av de største utfordringene antas å være teamsamhandling (Healey et al., 2004), da koordinering av prosesser blir mer komplekst ved fysisk avstand (Baruch, 2003). Dette kan tenkes å ha store ringvirkninger på flere nivåer. Denne antagelsen er i tråd med tidligere empiriske funn, som viser til at teamsamhandling har en sammenheng med både teamets tilfredshet (Song et al., 2019), samarbeid (van der Lippe & Lippényi, 2019) og effektivitet (Hoogeboom & Wilderom, 2019).

**Virtuell teamsamhandling.** Tidligere forskningslitteratur erkjenner at en av de viktigste funksjonene i team er hvordan teammedlemmene interagerer med hverandre (González-Navarro et al., 2010). Som nevnt innledningsvis, er samhandling synonymt med interaksjon (Levin & Trost, 2005), og besvarelsen vil i det følgende benytte disse begrepene

## LEDELSE, OPPGAVEAVHENGIGHET OG VIRTUELL TEAMSAMHANDLING

om hverandre. Teamsamhandling kan ses på som en dynamisk sekvens av sosiale handlinger mellom teammedlemmer, som blant annet inkluderer monitoring, koordinering og kommunikasjon (Healey et al., 2004). En slik forståelse av virtuell teamsamhandling tilsier at det forutsettes en viss grad av gjensidighet mellom deltakerne for å oppnå teamets mål. Samhandling kan i den forbindelse innebære gjensidig forståelse og utbytte, som videre kan tilrettelegge for utveksling av medlemmenes kompetanse, erfaring og bakgrunn (Torgersen & Steiro, 2009). Mer spesifikt viser en kinesisk studie (Song et al., 2019) til seks elementer som er særlig viktig å ta hensyn til når en skal undersøke teamsamhandling. Disse er kommunikasjon, koordinering, hjelpeatferd, felles mål, konflikthåndtering og kollektive normer. Elementene belyser at teamsamhandling er en kompleks prosess, som således anses som kritisk i alt teamsamarbeid (Healey et al., 2004) og fasiliterer effektivitet (Hoogeboom & Wilderom, 2019).

I team der virtuelle arbeidsverktøy brukes fremfor ATA kommunikasjon, kan det antas at teamsamhandlingen blir ytterligere utfordret (Healey et al., 2004). Flere studier støtter denne antagelsen ved å vise at kommunikasjon- og samarbeidsvansker forekommer hyppigere i virtuelle team (Kimble, 2011). Dette kan ses i sammenheng med Dulebohn og Hoch (2017) som hevder at de sosiale avstandene vil bli større ved virtuelt arbeid. I tråd med dette viser en undersøkelse fra 2016 at 85% av 1372 arbeidstakere fra 80 ulike land jobbet i virtuelle team. I samme undersøkelse kom det frem at 41% av disse aldri har møtt sine kollegaer ATA (RW3 CultureWizard, u.å.). Den økte fysiske og sosiale avstanden har vist seg å resultere i vanskeligheter med å utvikle tillit mellom teammedlemmene (Crisp & Jarvenpaa, 2013). Manglende tillit vil videre kunne ha en kritisk innflytelse på kunnskapsdeling, samt føre til kommunikasjonsbrudd og koordineringsvansker (Baruch & Lin, 2012).

Virtuelle team stiller krav til at medlemmene innehar sterkere teknologiske ferdigheter enn i ATA team. Etersom virtuelle arbeidsverktøy stadig blir oppdatert og videreutviklet, fører virtuelt arbeid til kontinuerlig endring av arbeidsmetoder (Ledernytt, 2020; Cummings & Worley, 2015) for å følge utviklingen av digitaliseringen i arbeidslivet (Graves & Karabayeva, 2020). I tråd med dette krever virtuelle team tydeligere og mer eksplisitt innsats for å stadig kunne designe nye arbeidsprosesser, slik at virtualiteten benyttes hensiktsmessig og suksessfullt (Nunamarker et al., 2009). Dette belyser viktigheten av effektiv virtuell kommunikasjon, samt at teammedlemmene utviser hjelpeatferd ovenfor hverandre. I tillegg bør medlemmene koordinere deres handlinger for å interagere effektivt, og således oppnå teamets kollektive mål (Bang, 2008; Bang, 2016; Song et al., 2019).

I og med at kommunikasjonen ikke forekommer like naturlig i virtuelle team som i ATA team (Hinds & Bailey, 2003), kan dette svekke muligheten for å dele informasjon som vil være relevant for eventuelle prosesser for konflikthåndtering (Lindeblad et al., 2016), samt teamsamhandlingen i sin helhet (Song et al., 2019). Armstrong og Cole (2002) støtter dette ved å vise til at konflikter har en tendens til vare lengre innad i virtuelle team sammenlignet med ATA team. Begynnende frustrasjon mellom medlemmer vil derfor tenkes å ha mindre sannsynlighet for å kunne diskuteres og bearbeides før de, sannsynligvis over tid, utvikles til mer intense konflikter (Hinds & Mortensen, 2005). Sjøvold (2020) påpeker dermed at det er viktig å følge med på den elektroniske loggen, i tilfelle enkeltpersoners interaksjonsmønster reduseres. Teamet bør således øke sine kommunikasjonsferdigheter (Hinds & Mortensen, 2005) og sørge for at interne normer overholdes (Einarsen & Pedersen, 2018).

Kollektive normer kan ses på som delte forventninger for atferd (Stray et al., 2016). I den forbindelse bør tydelige definerte arbeidsoppgaver og en klar målsetting utarbeides (Hunsaker & Hunsaker, 2008). Videre har Johnson og kolleger (2002) belyst nytteverdien av normer som angår teamets kunnskaps- og informasjonsdeling. Slike normer anses som vesentlige da de vil kunne fremme individuell ytelse, noe som igjen vil øke teamets ytelse (Duhigg, 2016). I tillegg vil kollektive normer forenkle teamprosesser ettersom de kan føre til at teamet innehar bedre rolleforståelse (Hunsaker & Hunsaker, 2008). Dette kan videre antas å ha en positiv påvirkning på teamsamhandlingen, da det foreligger gjensidige forventninger om hvordan teamet skal samarbeide samt hva de kan forvente av andre medlemmer (Johnson et al., 2002). Normer er derfor et grunnleggende element i teamets struktur, som har vist seg å fungere som en prediktor for kollektiv identitet og engasjementet innad i teamet (Stray et al., 2016).

Kimble (2011) hevder at dersom teammedlemmene samarbeider over tid, vil de i høyere grad kunne utvikle tillit, psykologisk trygghet og en kollektiv identitet. Dette indikerer at medlemmenes evne til å dele og lære av hverandre vil øke over tid, og derav høyere kvalitet på teamsamhandlingen. Det vil imidlertid være flere eksterne faktorer som påvirker den virtuelle teamsamhandlingen, men per dags dato foreligger det lite empirisk forskning på dette (Song et al., 2019). Til tross for dette har ledelse blitt trukket frem som en sentral påvirkende faktor (Druskat & Wheeler, 2004). Bell og Kozlowski (2002) hevder at ledelse vil kompensere for at virtuelle team har mindre klarhet over situasjoner som utvikles, samt dynamikker som går utover det generelle arbeidsmiljøet. Ledelse blir således trukket frem som en av de mest kritiske faktorene for effektivitet i virtuelle team (Liao, 2017; Nunamarker et al., 2009; Kimble, 2011).

## Virtuell ledelse

De siste årene har særlig ledelse blitt trukket frem som et viktig tema i forskning innen virtuelle team (Liao, 2017). En mulig forklaring på dette kan være at ledelse er assosiert med utfall på både individ-, team- og organisasjonsnivå (Nguni et al., 2006). Eksempelvis viser tidligere studier at ledelse har en kritisk betydning for teamets kreativitet (Gu et al., 2016), jobbtilfredshet (Serban & Roberts, 2016), prestasjon (Choi et al., 2017) og effektivitet (Wang et al., 2017). Dette belyses blant annet i en tidligere studie av Joyce og kolleger (2003) som fant at ledere står for 14% av variansen i organisasjoners effektivitet.

Det foreligger derimot ingen konsensus om en definisjon av ledelse, da begrepet blir definert på flere ulike måter. Northouse (2016, s. 6) definerer ledelse som «en prosess der et individ påvirker en gruppe individer til å oppnå et felles mål». Denne definisjonen er passende for inneværende studie da den er relativt åpen, noe som tilsier at ledelse både kan være konstruktivt og destruktivt. Fullspektrumsmodellen til Bass og Avolio (1994) illustrer dette skillet ved å plassere ulike ledelsesstiler på et kontinuum. Et slikt skille tydeliggjør hvordan ledelsesstiler krever ulik innsats og aktivitet. Det vil imidlertid være vesentlig å fremheve at de ulike ledelsesstilene kan utøves av samme leder på forskjellig tidspunkt, der en effektiv leder gjerne benytter alle ledelsesstilene i løpet av sin karriere og arbeidsdag (Mullen et al., 2011). I tråd med dette har nyere studier på transformasjons- og passiv ledelse benyttet kvantitative dagbokdesign, der ledelse og dets relasjon til utfallsvariabler blir undersøkt på daglig basis (Hetland et al., 2018; Olsen et al., in press). Disse studiene viser at ledelsesstilene er dynamiske fenomen som kan variere på dag- og ukenivå. Det vil derfor være nærliggende å anta at ledere som generelt er karismatiske og har sterk innflytelse på sine underordnede, også kan ha dårlige dager hvor de utøver lite transformerende lederatferd, og vice versa. I hvilken grad en leder har en positiv eller negativ påvirkning på ansattes atferd, kan dermed forventes å variere avhengig av ledelsesstilen den aktuelle dagen.

Fullspektrumsmodellen deler ledelse i tre overordnede ledelsesstiler, som varierer fra effektive og aktive, til ineffektive og passive ledelsesstiler. Laissez-faire ledelse er plassert i den passive og ineffektive enden, transaksjonsledelse i midten, og transformasjonsledelse er plassert i den aktive og effektive enden. Laissez-faire og transaksjonsledelse blir ansett som to ledelsesstiler som innehar et fokus på å fremme prestasjon i veldefinerte oppgaver og stabile arbeidsmiljø (Bass, 1985). Ledere som benytter disse ledelsesstilene vil ikke fokusere på personlig utvikling for sine underordnede, eller vektlegge individuelle behov blant sine medarbeidere. Transformasjonsledelse derimot, blir beskrevet som en prosess som forandrer og transformerer mennesker (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1994).

Innenfor ledelsesforskningen av virtuelle team ser det ut til at det foreligger konsensus om at virtuell ledelse skiller seg fra de tradisjonelle ledelsesformene som frekkommer ved fysisk tilstedeværelse (Connaughton & Daly, 2004; Purvanova & Bono, 2009). I tråd med dette indikerer flere studier at virtuell ledelse er mer kompleks enn fysisk ledelse (f.eks. Kossek & Thompson, 2016). Denne kompleksiteten kan begrunnes med en mangel på sosial tilstedeværelse, tillitsetablering og kollektiv identitet (Zeuge et al., 2020). Videre hevdes det at kommunikasjon og etiske aspekt blir mer utfordrende sammenlignet med ATA team (Connaughton & Daly, 2004).

På bakgrunn av dette har flere hevdet at det bør utøves forsiktighet ved generalisering av forskningslitteratur innen generell ledelsesteori til spesifikk teamledelse (f.eks. Kozlowski & Ilgen, 2006). På den andre siden indikerer studier at de lederferdighetene- og egenskapene som skaper effektive team på mange måter er de samme som får ansatte til å trives og prestere på jobb generelt (f.eks. Burke et al., 2006). Det kan derfor trekkes paralleller mellom teamledelse og den generelle ledelsesforskning som foreligger.

I forskningslitteraturen blir ledere som har fokus på tydelighet og det å inspirere sine underordnede trukket frem som den optimale lederatferden (Bradley & Vozikis, 2004). Dette blir støttet av senere studier som har trukket frem transformasjonsledelse som en prediktor for positive jobbrelaterte utfall (Braun et al., 2013; Hetland et al., 2015). Eksempelvis viste en amerikansk studie at jo mer transformerende lederatferd lederen fremviste på arbeidsplassen, jo bedre ble prestasjonene innad i team (Purvanova & Bono, 2009).

**Transformasjonsledelse.** Transformasjonsledelse innebærer at lederen tar ansvaret for å endre underordnedes verdier og holdninger, og motiverer de underordnede til å prestere utover egne forventninger (Yukl, 2009). Ett av de viktigste poengene ved transformasjonsledelse er å øke ansattes potensiale og tilrettelegge for individets utvikling (Bass & Riggio, 2006). Fokuset rettes således mot indre motivasjon og medarbeiderutvikling, som er passende i dagens arbeidsliv, da arbeidstakere har behov for å bli inspirert og motivert i usikre tider.

I samsvar med dette foreslår Bass og Riggio (2006) at populariteten rundt ledelsesstilen kan forklares ved at transformerende lederatferd sammenfaller med ansattes ønsker og forventninger til arbeidsplassen. I en norsk studie der 80 ledere og 100 av deres medarbeidere deltok, fant Hetland og Sandal (2003) en klar sammenheng mellom transformasjonsledelse og ulike utfallsmål som tilfredshet med leder, ledereffektivitet og arbeidsmotivasjon. Hetland (2008) hevder således at transformasjonsledelse vil stå sterkt i en norsk kontekst. Dette er i tråd med Hoftstede (1980, referert i Jian et al., 2010) som



kjennetegner den norske kulturen med lav maktavstand mellom ledere og ansatte, samt høy grad av feminine og egalitære verdier. Transformasjonsledelse anses således som effektiv på tvers av ulike kulturer og land (Den Hartog et al., 1999).

En transformerende leder skaper og legger til rette for endrings- og utviklingsprosesser gjennom fire anerkjente subdimensjoner av transformasjonsledelse, også kalt de fire I-ene (Bass, 1985). *Idealisert innflytelse*, den første komponenten, innebærer at lederen fremstår som en rollemodell og bidrar til at medarbeiderne opplever håp og tro til å aktivt kunne takle problemer som måtte oppstå i arbeidet (Bass & Avolio, 1994).

Transformerende ledere oppleves således som rettferdige og omsorgsfulle, i tillegg til at de innehar et fokus på en kollektiv identitet (Zhang et al., 2011). Den andre komponenten er *inspirerende motivasjon*, og omhandler at ledere uttrykker og inspirerer sine medarbeidere etter en felles visjon, med hensikt om at medarbeiderne skal føle mening i arbeidet.

Motivasjonen som tilstrebes er basert på at ansatte skal yte utover egeninteresse (Kayworth & Leidner, 2002). Den tredje komponenten, *individuell omtanke*, dreier seg om at lederen skal vise personlig respekt ved å se den enkelte ansattes behov. Dette innebærer å gi ansatte oppmerksomhet og ta hensyn til de individuelle forskjellene mellom dem (Bass, 1985). Den siste komponenten er *intellektuell stimulering*, og innebærer at lederen formulerer nye ideer og stimulerer ansatte til å være nytenkende og kreative. Dette vil kunne øke sannsynlighet for at ansatte yter sitt ytterste potensiale (Judge & Piccolo, 2004).

I forskningslitteraturen har det imidlertid oppstått kritikk rettet mot strukturen av de fire I-ene. Subdimensjonene har vist seg å være høyt korrelerte, i tillegg til det ser ut som at I-ene virker gjennom de samme mediatorene (Judge & Piccolo, 2004; van Knippenberg & Sitkin, 2013). Spørsmål om hvorvidt komponentene kan anses som distinkte faktorer har derfor dukket opp. Basert på dette har I-ene ofte blitt slått sammen til et overordnet konstrukt (Judge & Piccolo, 2004), ved å benytte måleinstrument som gir et overordnet mål på transformasjonsledelse. I henhold til dette har inneværende studie benyttet en skala som opererer med en variabel som inkluderer de fire subdimensjonene (Carless et al., 2000), som Bass (1985) opprinnelig utarbeidet som distinkte faktorer i teorien om transformasjonsledelse.

***Daglig virtuell teamsamhandling og daglig transformasjonsledelse.*** Til tross for at forskningen innen virtuell ledelse har tatt seg opp det siste tiåret (Liao, 2017), har transformasjonsledelse mottatt relativt lite oppmerksomhet når det gjelder dets innvirkning på interaksjonen i virtuelle team (Dulebohn & Hoch, 2017). Teoretiske antagelser og evidens fra tidligere forskning indikerer at transformerende ledere kan ha en viktig rolle i å motivere underordnede til å utøve proaktiv atferd (f.eks. Den Hartog & Belschak, 2012). I den

forbindelse blir transformasjonsledelse sett på som hensiktsmessig for å forbedre interaksjonen i ATA team (Zeuge et al., 2020; Lehmann-Willenbrock et al., 2015).

Ifølge funksjonell ledelsesteori tar effektive teamledere ansvar for funksjoner som er kritiske for både gjennomføring av oppgaver og samhold i gruppen (Hackman & Walton, 1986). Forskningslitteraturen innen teamledelse har særlig identifisert tre komponenter som en leder bør ta hensyn til for å kompensere for utfordringene og fallgruvene ved virtualitet. Disse er mangel av kommunikasjon (Ziek & Smulowitz, 2014), emosjonell intelligens (Roy, 2012) og rolleklarhet (Kayworth & Leidner, 2002). Liao (2017) har i senere tid hevdet at teamsamarbeid, delte mentale modeller, tillitsetablering og konflikthåndtering vil være viktige komponenter å ta hensyn til ved virtuell teamledelse. Det vil være verdt å merke seg at disse syv ovennevnte komponentene innehar flere likhetstrekk med de seks elementene i teamsamhandling identifisert av Song og kolleger (2019). Basert på tidligere teori og empiri, kan de ovennevnte komponentene antas å stimuleres gjennom transformasjonsledelse.

Kommunikasjonsbrudd og rolleklarhet vil kunne oppstå i virtuelle team dersom ledelsen legger for lite vekt på kontinuerlig tilbakemelding, tydelig og rask kommunikasjon, samt klarhet i oppgaver og mål (Bradley & Vozikis, 2004). Det vil derfor være viktig at ledere tilrettelegger for dette, ved å ta hensyn til det enkelte medlem og klargjøre ansvarsområder (Kayworth & Leidner, 2002). Her vil klare kollektive normer og retningslinjer ha stor nytteverdi, ettersom det vil kunne bidra til gjensidige forventninger (Bradley & Vozikis, 2004) og delte mentale modeller (Druskat & Pescosolido, 2002). Transformerende lederatferd antas å imøtekomme disse behovene, da lederatferden kjennetegnes av å koordinere oppgaver, tilrettelegge for måloppnåelse (Kayworth & Leidner, 2002), samt inspirere ansatte til å overskride egeninteresser til fordel for å jobbe mot et felles mål og en kollektiv visjon (Bass & Riggio, 2006). En slik kollektiv effektivitet har blitt ansett som en viktig faktor som kan mediere forholdet mellom transformasjonsledelse og positive team resultater (Zhang et al., 2011). Teamets effektivitet har videre vist seg å ha en sammenheng med teamets interaksjon (Hoogeboom & Wilderom, 2019).

Forskning har i tillegg funnet støtte for antagelsen om at ledere som aktivt tilpasser den teknologiske utviklingen til sine underordnede, kan overvinne utfordringene virtuell kommunikasjon medfører (Purvanova & Bono, 2009). Kommunikasjon har videre vist å ha en positiv sammenheng med tillit (Gilson et al., 2014). Transformasjonsledelse kan derfor tenkes å bidra med at teammedlemmene føler seg verdsatt og viktig, i den forstand at lederen utøver hjelpeatferd ved å tilpasse seg etter situasjonen og medlemmene. Dette betyr at transformerende lederatferd kan øke effektiviteten til virtuelle team ved å oppmuntre

teammedlemmene til å takle miljøets utfordringer ved å kommunisere og arbeide sammen (Purvanova & Bono, 2009; Wang & Howell, 2010). Denne oppmuntringen kan således styrke medlemmers oppfatning av at deres individuelle arbeid bidrar til et kollektivt verdsett resultat (Li et al., 2015), samt forenkle teamets konflikthåndteringsprosesser (Liao, 2017). Dette vil videre kunne forbedre teamsamhandlingen (Song et al., 2019).

Virtuelle ledere vil også ha nytte av emosjonell intelligens, i form av å vise forståelse overfor sine medlemmer, verdsette ideer og innspill, ta hensyn til enkeltindividers problemer, samt uttrykke personlig interesse for enhver (Roy, 2012; Kayworth & Leidner, 2002). Det vil i den forbindelse være viktig at lederen fremstår som selvsikker og omsorgsfull, og fungerer som en veileder fremfor å utøve kontrollerende atferd (Connaughton & Daly, 2004).

Forskning indikerer således at transformerende ledere fungerer godt i veiledende roller. Eksempelvis argumenterer Breevaart og kolleger (2013) for at positive effekter som følge av transformasjonsledelse kan knyttes til hvordan lederen møter sine ansattes grunnleggende behov og ivaretar disse. Samme studie viste således at på dager der lederen utøvde transformerende lederatferd, tilnærmet ansatte seg problemer på en annen måte. Eksempelvis brukte ansatte mer tid på å komme frem til en løsning på egen hånd (Breevaart et al., 2013). Dette støttes i flere studier, som viser til at en transformerende leder unngår å gi føringer for hvordan arbeidet skal utføres, men heller utfordrer de ansatte til å tenke selvstendig og generere nye idéer og løsninger (Avolio et al., 2004; Hetland et al., 2011b).

Transformerende lederatferd kan med andre ord anses som en viktig bidragsyter for at ansatte skal oppleve autonomi på arbeidsplassen (Hetland et al., 2011a). Dersom ansatte opplever at organisasjonen gir de tillit til å utføre arbeidet på egenhånd, vil jobbautonomi videre oppmuntre til økt jobbtilfredshet, organisasjonstilhørighet (Naqvi et al., 2013) og kunnskapsdeling (Jiang & Chen, 2018). Dette er i tråd med Campion og kolleger (1993) sin antagelse om at autonomi og selvstyre står sentralt i flere definisjoner av effektive team. Transformerende lederatferd betegnes i samsvar med dette som en effektiv ledelsesstil for virtuelle team, ettersom ledelsen innehar et fokus på arbeidsmiljøet og organisasjonsklimaet (Kayworth & Leidner, 2002). Dersom ansatte adopterer mål og verdier lederen står for, vil de jobbe hardere og prestere bedre ettersom målene er viktige for dem, og ikke kun lederen (Lai, 2017). Dette støttes av Bass (1985), som hevder at en transformerende leder fungerer som en rollemodell via idealisert innflytelse. Videre indikerer forskning at transformerende lederatferd ser ut til å fokusere på de potensielle fallgruvene ved virtuell teamledelse, samt elementene i teamsamhandling. På bakgrunn av dette kan det tenkes at teamet bli mer

motiverte for effektiv samhandling, da medlemmene retter fokuset mot de samme områdene som lederen. Som et resultat av dette kan det tenkes at medlemmenes bidrag til teamet øker.

Som et bidrag til tidligere forskning fokuserer inneværende studie på hvordan daglig transformasjonsledelse og daglig virtuell teamsamhandling henger sammen, da det ikke foreligger spesifikk forskning rettet mot ledelse og interaksjon i virtuelle team. Basert på ovennevnt teori og empiri, samt ledelsens posisjon og påvirkningskraft, vil man kunne anta at transformasjonsledelse vil ha en betydelig positiv effekt på virtuell teamsamhandling. I tillegg kan det tenkes at lederens fokus på fellesskapet vil kunne øke ansattes pliktfølelse til å integrere godt og effektivt, uavhengig om teamarbeidet er virtuelt eller ei. På bakgrunn av dette fremsettes studiens første hypotese:

Hypotese 1: Daglig transformasjonsledelse vil være positivt relatert til kvaliteten på daglig virtuell teamsamhandling.

**Passiv-unnvikende ledelse.** Passiv ledelse kan anses som en kontrast til transformasjonsledelse (Hetland et al., 2011a), og kjennetegnes av en fraværende lederatferd (Avolio & Bass, 2004). Videre blir en passiv leder ansett som en leder som ikke tar ansvar (Olsen & Espevik, 2009), og som ikke oppfyller organisasjonens legitime forventninger knyttet til ledelse (Skogstad et al., 2014).

I fullspektrumsmodellen blir passiv-unntaksledelse og laissez-faire ledelse definert som to separate lederstiler (Bass & Avolio, 1994). Til tross for dette viser flere studier at det foreligger en sterk korrelasjon mellom ledelsesstilene (Avolio & Bass, 2004; Kelloway et al., 2006). På bakgrunn av dette har ledelsesstilene blitt kombinert i en rekke studier, og går under betegnelsen passiv ledelse (Skogstad & Notelaers, 2013; Harold & Holtz, 2015). Inneværende studie anvender i likhet en slik tilnærming, men vil i samsvar med Avolio og Bass (1994) benytte begrepet passiv-unnvikende ledelse som en samlebetegnelse for passiv-unntaksledelse og laissez-faire ledelse.

Passiv-unntaksledelse referer til ledere som utsetter å gripe inn eller motivere sine medarbeidere før etter at et problem har oppstått (Bass & Avolio, 1994). Denne lederstilen anses som en underdimensjon av transaksjonsledelse, og betraktes som en reaktiv og korrigerende transaksjon (Antonakis et al., 2003). Laissez-faire ledelse anses derimot som ikke-transaksjonell, der lederen er fraværende og unngår medarbeiderne (Bass & Avolio, 1994; Hetland et al., 2011a). Ifølge Skogstad og kolleger (2007) vil en laissez-faire leder unnlate å ta beslutninger, gi tilbakemeldinger og/eller belønne sine medarbeidere. Til tross for

at laissez-faire ledelse går innunder passiv ledelse, har ledelsesstilen blitt argumentert for å være nokså aktiv (Antonakis et al., 2003; Skogstad et al., 2017). Dette kan forklares ved at lederen aktivt unnlater å handle når det eksisterer en legitim forventning om eller et behov for handling (Skogstad et al., 2017; Ågotnes et al., 2018). Imidlertid har Eagly og kolleger (2003) argumentert for at hensikten bak passiv ledelse kan være harmløs, da enkelte ledere antar at arbeidstakerne er motivert for å oppnå mål uten videre veiledning eller koordinering.

På bakgrunn av dette kan samlebetegnelsen passiv-unnvikende ledelse beskrives som en unngåelse eller utsettelse av handlinger som er forventet eller nødvendig. I henhold til inneværende studie vil dette innebære at lederen ikke involverer seg i teamets samhandling og tar avstand fra dets bekymringer (laissez-faire ledelse), eller at lederen ikke involverer seg med mindre det oppstår synlige problemer (passiv-unntaksledelse).

#### ***Daglig virtuell teamsamhandling og daglig passiv-unnvikende ledelse. I***

forskningslitteraturen ser det ut til at de potensielle fallgruvene ved virtuell teamledelse ikke blir tatt høyde for ved praktisering av passiv-unnvikende lederatferd. Mer spesifikt identifiserte Skogstad og kolleger (2007) en sammenheng mellom passiv ledelse og rolleklarhet, rollekonflikt, samt økt konfliktnivå arbeidsplassen. Tidligere forskning hevder at slike konsekvenser kan oppstå ettersom den passive lederen ikke møter de ansattes behov, samt manglende tilstedeværelse og involvering (Duffy et al., 2002; Skogstad et al., 2014). Likeså vil en mangel på systematisk informasjon, og dårlig kommunikasjon, fra leder kunne resultere i uklare og motstridende forventninger til gjennomføring av en gitt teamoppgave (Skogstad et al., 2014). Andre studier argumenterer for at passive ledere tar lite hensyn til produktivitet, samt ignorerer viktigheten av fullførelsen av oppgaver (Downey et al., 2006). En passiv-unnvikende leder kan derfor påvirke arbeidsmiljøet negativt. Eksempelvis har det blitt rapportert et økt frustrasjonsnivå, konfliktnivå og redusert selvtillit blant arbeidstakerne (Barling & Frone, 2017; McColl-Kennedy & Anderson, 2002).

Manglende involvering og håndtering av konflikter vil kunne resultere i langvarige og mer intense problemer i teamet (Skogstad et al., 2007). Ytterligere studier viser til at laissez-faire ledelse vil kunne fremme en aggressiv oppførsel blant de ansatte. Videre vil dette kunne lede til at enkelte teammedlemmer blir utsatt for trakassering og mobbing (Salin, 2003). Dersom en leder velger å ignorere eller overse eget ansvar for å håndtere konflikter, vil det over tid kunne videreutvikle en destruktiv kultur som aksepterer slik oppførsel (Dussault & Frenette, 2015). I samsvar med dette argumenteres det for at det vil være lettere å “melde seg ut” eller ignorere teammedlemmer i virtuelle team enn i ATA team (Sjøvold, 2020). I virtuelle team vil konflikten være lettere å overse, og konflikten kan derved utvikle seg uten at dette

blir fanget opp av teamet eller lederen. Videre påpeker Sjøvold (2020) at det vil være vanskeligere for en leder å samle et virtuelt team etter at konflikten har oppstått, slik man gjerne ville gjort uten ytterligere utfordringer i ATA team.

Kollektive normer anses som særlig viktig i team som i stor grad er avhengig av hverandre, da dette vil kunne påvirke prestasjon og produktivitet (Taggar & Ellis, 2007), spesielt i team som i stor grad er avhengig av hverandre (Wageman, 1995). Dersom en leder ikke fasiliterer til utforming av slike normer kan kvaliteten på samhandlingen reduseres (Taggar & Ellis, 2007). Dette understrekes av Bell og Kozlowski (2002) som viser til at virtuelle teamledere har stor innflytelse på samholdet i teamet. På bakgrunn av dette kan det antas at fravær av en leder vil kunne hindre team fra å utforme kollektive normer, utvikle tillit og oppnå tilfredsstillende resultater. Et team uten tillit vil kunne føre til samarbeidsproblemer, eksempelvis manglende informasjonsutveksling, misforståelser eller personlige konflikter (Rusman et al., 2010). Videre vil fraværet av kollektive normer kunne påvirke hvordan teamet håndterer og forholder seg til konflikter (Taggar & Ellis, 2007).

Passiv-unnvikende ledelse krever at teamets medlemmer tar autonome beslutninger (Bogler et al., 2013). Etersom lederen ikke er deltagende, vil blant annet målsetting, beslutningstaking og problemløsning bli teammedlemmene sitt ansvar (Northouse, 2016). En passiv-unnvikende leder er dermed uheldig i det virtuelle arbeidsmiljø, da interaksjonen allerede er utfordrende (Bogler et al., 2013). I tillegg vil fravær av en klar visjon eller kollektive mål kunne føre til at medarbeiderne opplever økt nivå av stress og frustrasjon (Yukl, 2009). I team, der lederen utviser laissez-faire ledelse, vil teamet i tillegg bli mindre produktiv, oppnå færre gode resultater, og ha lite kontroll (Wellman et al., 2018). For at et team skal kunne oppnå gode resultater, er det vesentlig at teamet innehar kontroll over teamets mål og visjon (Northouse, 2016). I den sammenheng vil virtuelle team være avhengig av veiledning og klar målsetting, samt at teamet opplever arbeidet som meningsfullt (Lojeski et al., 2006).

Til tross for at virtuelle team kan oppnå resultater med en passiv-unnvikende leder, viser Skogstad og kolleger (2014) at en laissez-faire leder vil kunne føre til mer problemer enn det å ikke ha en leder i det hele tatt. I virtuelle team kan passiv-unnvikende ledelse argumenteres for å være svært ødeleggende, ettersom teamets medlemmer allerede vil oppleve distansering fra andre medlemmer grunnet manglende fysisk tilstedeværelse (Carte & Chidambaram, 2004). Den virtuelle lederen bør dermed ta ansvar for å skape en felles retning og tydelig kommunisere teamets mål (Potter et al., 2000), noe som ikke inngår i typisk atferd hos passiv-unnvikende ledere.

Det er få studier som omhandler virtuell teamsamhandling og passiv-unnvikende ledelse. Basert på tidligere studier, kan det antas at en passiv-unnvikende lederatferd vil resultere i dårligere teamprestasjoner i virtuelle team sammenlignet med ATA team (Potter et al., 2000; Potter & Balthazard, 2002). På bakgrunn av dette, vil det være hensiktsmessig å undersøke hvorvidt virtuelle team har lavere toleranse for ignoranse og unngåelse av andre teammedlemmer, enn i tradisjonelle team. Med en antagelse om at det vil være lettere å ignorere teammedlemmer i en virtuell setting, samt vanskeligere å reversere eller moderere denne passiviteten (Potter et al., 2000), blir følgende hypotese fremlagt:

Hypotese 2: Daglig passiv-unnvikende ledelse vil være negativt relatert til kvaliteten på daglig virtuell teamsamhandling.

### **Oppgaveavhengighet**

Et sentralt spørsmål innen ledelsesforskningen er knyttet til situasjonsvariabler (Eagly et al., 2003; Kayworth & Leidner, 2002). Nærmere bestemt rettes spørsmål mot under hvilke betingelser en sammenheng viser seg å være relevant eller ikke. I den sammenheng ser vi at forskningslitteraturen trekker oppgaveavhengighet frem som en sentral faktor i virtuelle team (Kumar et al., 2009; Dyer et al., 2013). Mer spesifikt viser Kumar og kolleger (2009) at høy oppgaveavhengighet kan fungere som en fasilitator for prestasjon, samhandling og samarbeid i team. Som definisjonen av virtuelle team tilsier, må teamet til en viss grad samarbeide for å oppnå felles mål (Hertel et al., 2005; Dyer et al., 2013).

Et samarbeid involverer samhandlingen mellom teammedlemmene, noe som indikerer en gjensidig avhengighet mellom partene (Rico & Cohen, 2005). I hvilken grad medlemmene er avhengig av hverandre for å få gjort jobben sin vil imidlertid variere. Oppgaveavhengighet referer til i hvilken grad det enkelte teammedlem er avhengig av informasjon, støtte og materialer fra andre medlemmer for å være effektiv (Dyer et al., 2013). Mens målavhengighet fokuserer på hvordan medlemmene opplever at egne måloppnåelser er avhengige av at andre i teamet oppnår deres mål (Weldon & Weingart, 1993), vil oppgaveavhengighet omfatte i hvilken grad interaksjon og koordinering av medlemmene er nødvendig for å oppnå teamets felles mål (Campion et al., 1993).

I følge Burke og kolleger (2006) kan oppgaveavhengighet sees på som en viktig karakteristikk i team, ettersom det gjenspeiler i hvilken grad teamet må samarbeide for å kunne nå felles mål. Videre indikerer studier at team er mer effektive og samarbeidsvillige når oppgaveavhengigheten er høy (Dyer et al., 2013; Langfred, 2005). Ytterligere studier viser

også at oppgaveavhengighet kan øke den individuelle ansattes motivasjon og prestasjon, dersom utvekslingen av informasjon mellom medlemmene forekommer problemfritt (f.eks. Kiggundu, 1983).

Thompson (1967) skiller mellom tre typer oppgaveavhengigheter i team; sammenslått-, sekvensiell- og gjensidig avhengighet. *Sammenslått avhengighet* eksisterer når teamets medlemmer i stor grad jobber individuelt med egne oppgaver før de setter det sammen til et felles og gjensidig ansvarlig produkt. Et team som er basert på en sammenslått avhengighet blir ofte koordinert av en regelbasert standardisering som i sterk grad regulerer atferd (Liden et al., 1997). *Sekvensiell avhengighet* omfatter oppgaver der medlemmene kan utføre disse individuelt, men der arbeidet et individ utfører vil avhenge av det arbeidet en annen har utført. Denne type avhengighet er i større grad gjensidighetsbasert. I et team med sekvensiell avhengighet tas det utgangspunkt i en planbasert koordinering («coordination by plan»), der spesifikke problemer, forårsaket av gjensidig avhengighet, blir håndtert gjennom utviklingen av gitte formelle og eksplisitte regler (Thompson, 1967). Den tredje form for oppgaveavhengighet, *gjensidig avhengighet*, foreligger i team der samtlige medlemmer er kontinuerlig avhengige av hverandre for å kunne utføre sine oppgaver. I slike team kreves det høy grad kommunikasjon og felles beslutningstaking mellom medlemmene. Videre må det legges til rette for koordinering ved gjensidig tilpasning («coordination by mutual adjustment»), der kunnskaps- og informasjonsdeling står sentralt (Thompson, 1967; Sheppard, 2010). Det kan dermed antas at ved gjensidig avhengighet bør alle medlemmer ha en viss kjennskap til andres deloppgaver.

Imidlertid viser forskning til at oppgaveavhengighet ikke kan påtvinges et team (Hjertø, 2013; Dyer et al., 2013). Mens oppgaveavhengighet til en viss grad vil bli bestemt av teknologien som kreves for å fullføre arbeidet, vil den også bestemmes av strukturen og arbeidsprosessene i organisasjonen (Li et al., 2015). Teamet bør dermed selv oppfatte og forstå avhengigheten for at den skal kunne ha en effekt (Hackman, 1986).

**Oppgaveavhengighet og daglig virtuell teamsamhandling.** I henhold til viktigheten av oppgaveavhengighet og antagelsen om at samhandling er elementært for å nå felles mål (Kumar et al., 2009), vil vi introdusere oppgaveavhengighet som en mulig moderator for den direkte sammenhengen mellom ledelse og daglig kvalitet på samhandling i virtuelle team. I den forbindelse ønsker vi først å undersøke om oppgaveavhengighet har en sammenheng med den daglige virtuelle teamsamhandlingen.

Når et team er avhengig av hverandre for å gjennomføre oppgaver, vil kvaliteten på samhandlingen være av særlig betydning (Bjørn et al., 2014). Interaksjon, i form av



kommunikasjon, vil være elementært for å kunne koordinere og planlegge gjennomføringen av gitte oppgaver (Hertel et al., 2004). Kommunikasjon kan foregå via ulike virtuelle kanaler. Slike kanaler kan være e-post, telefonsamtaler, videokonferanser eller andre virtuelle kommunikasjonskanaler der informasjon kan formidles og interageres på en slik måte at teamet kan organisere arbeidet (Sheppard, 2010). Forskning viser også til at team som er avhengig av hverandre, rapporterer høyere grad av kommunikasjon enn team som ikke er like avhengige av hverandre (Burke et al., 2006; Bjørn et al., 2014). I likhet støtter tidligere forskning at team med høy oppgaveavhengighet, har hyppige og langvarige interaksjoner med andre teammedlemmer for å opprettholde kritisk informasjonsdeling (Courtright et al., 2015). Hyppige interaksjoner mellom teammedlemmene vil kunne øke bekjentskap og preferansen mellom dem. Dette inkluderer en forståelse av hverandres kunnskaper og ferdigheter, så vel som deres kollektive fordeler (Courtright et al., 2015). En mulig årsak til dette kan forklares med antagelsen om at effektiv intern kommunikasjon bidrar til å skape tillit (Jarvenpaa & Leidner, 1999; Gilson et al., 2014)

En viktig forutsetning når team er avhengig av hverandre, er at det foreligger tillit mellom teammedlemmene (Kirkman et al., 2002). Et interessant funn knyttet til dette viser at virtuelle team med høy grad av oppgaveavhengighet, utviser sterkere tillit enn team som har lav grad av oppgaveavhengighet (Pinjani & Palvia, 2013). De Jong og kolleger (2016) støtter dette ved å vise til at forholdet mellom tillit og teamprestasjon er sterkest for team med høy oppgaveavhengighet. Samme studie viste også at forholdet er svakest for team med lavt nivå av oppgaveavhengighet. Det ser med andre ord ut som at dess mer man jobber selvstendig og kan ta beslutninger på egenhånd, desto mindre har man behov for å stole på andre for å oppnå tilfredsstillende resultater. Videre fant De Jong og kolleger (2016) at tillit er avgjørende i virtuelle team, og dersom de virtuelle teammedlemmene ikke utviser engasjement eller er tilstedeværende - vil tilliten reduseres. Manglende tillit i team vil videre kunne påvirke effektiviteten i teamet. Dette underbygger viktigheten av kommunikasjon ved utviklingen og opprettholdelsen av tillit (Jarvenpaa & Leidner, 1999).

Dersom et team er avhengig av hverandre for å oppnå tilfredsstillende resultater, er det avgjørende at teamlederen er klar over viktigheten av samhandling (Sheppard, 2010). Dette understrekes av Hjertø (2013) som hevder at dersom et team karakteriseres av dårlig samhold og lav samhandling, vil oppgaveavhengighet være negativt relatert til teamets effektivitet. Dersom et team innehar lav oppgaveavhengighet, vil dette kunne resultere i lavere nivå av samhandling mellom medlemmene (Johnson & Johnson, 1989; Bjørn et al., 2014). En mulig forklaring på dette er at det ikke er nødvendig å samhandle med andre medlemmer for å

gjennomføre gitte oppgaver. Imidlertid belyser Hjertø (2013) viktigheten av interaksjon ved å vise til at manglende samhandling vil kunne være et potensielt hinder for gjensidig læring og utviklingen av kollektive normer.

Videre har Bjørn og kolleger (2014) vist at det foreligger en positiv sammenheng mellom oppgaveavhengighet og teamsamarbeid. I likhet identifiserte Bachrach og kolleger (2006) at høy oppgaveavhengighet tilrettelegger for teamsamhandling. Dette støttes av en tidligere studie som fant at høy oppgaveavhengighet vil styrke teamets prestasjoner, mediert av teamsamhandling (Lee et al., 2015). Videre viser funn fra denne studien at når det foreligger en avhengighet i teamet, vil de kollektive prestasjonene påvirkes dersom et medlem ikke fullfører sin oppgave. En slik konsekvens kan medføre at oppgaveavhengighet vil kunne øke medlemmenes ansvarsfølelse, noe som igjen vil øke den individuelle prestasjonen og resultere i økt teamsamhandling (Lee et al., 2015). Inneværende studie foreslår dermed følgende hypotese:

Hypotese 3: Oppgaveavhengighet vil være positivt relatert til kvaliteten på daglig virtuell teamsamhandling.

### **Den mulige modererende rollen til oppgaveavhengighet**

En utfordring innen ledelsesforskning er spørsmål knyttet til mekanismer som forklarer sammenhengen mellom lederatferd og ulike utfallsmål (Antonakis & Day, 2018). Spørsmål om hvorfor (mediering) og når/under hvilke betingelser (moderering) er med andre ord viktige elementer i forskningsmodeller knyttet til ledelse.

Inneværende studie har argumentert for en forventning om en positiv og negativ effekt av transformasjons- og passiv-unnvikende ledelse på interaksjonen i virtuelle team. Vi har også argumentert for en positiv sammenheng mellom oppgaveavhengighet og teamsamhandling i virtuell setting. I virtuelle team vil man ikke kunne oppfatte andre medlemmers handlinger og atferd på samme måte som i ATA team, og det kan dermed tenkes at medlemmene ikke er klar over andre medlemmers kontekstuelle begrensninger og muligheter (Connaughton & Daly, 2004). For eksempel viser et nordisk skadeforsikringsselskap til at over halvparten av deres ansatte har benyttet stue og soverom som kontor under pandemien, og der 4 av 10 rapporterer at det har vært vanskelig å skille mellom jobb og privatliv (If, 2020). Videre vil det kunne være vanskeligere å oppdage demotiverte ansatte like raskt som ved arbeid på kontoret. Virtuelle team krever derfor en annen måte å samhandle, organisere og kommunisere på (Connaughton & Daly, 2004). I

denne sammenheng blir et relevant spørsmål hvorvidt oppgaveavhengighet påvirker den direkte sammenhengen mellom lederatferd og virtuell teamsamhandling. Kan det tenkes at team med høy versus lav oppgaveavhengighet påvirkes ulikt av samme type lederskap?

Kumar og kolleger (2009) belyser viktigheten av dette spørsmålet ved å hevde at høy oppgaveavhengighet kan være nødvendig for at team skal kunne overvinne utfordringene ved virtuell teamsamhandling. Nivå av oppgaveavhengighet vil derfor kunne ha en innvirkning på teamets samhandling og ledelseskrav (Kumar et al., 2009). I det følgende vil vi dermed utlede to modereringshypoteser, der studien tar som utgangspunkt at forholdet mellom lederskap og virtuell teamsamhandling påvirkes av nivå av oppgaveavhengighet.

**Modererer oppgaveavhengighet sammenhengen mellom daglig transformasjonsledelse og daglig virtuell teamsamhandling?** Burke og kolleger (2006) viste at ledelse vil være viktigere i team med høy oppgaveavhengighet enn i team med lav oppgaveavhengighet. Videre ble det hevdet at nivå av oppgaveavhengighet vil gjenspeile teamets avhengighet av lederen (Burke et al., 2006). Dette kan forklares med at team med høy oppgaveavhengighet sannsynlig vil være mer samarbeidsvillige (Langfred, 2005), ettersom medlemmene vil ha økt behov for tilretteleggelse for samarbeid (Sosik et al., 1998) og teamsamhandling (Healey et al., 2004). Høy oppgaveavhengighet vil derfor kunne skape behov for veiledning, koordinering og informasjonsdeling fra lederen slik at teamet kan igangsette oppgaver (Crawford & Haaland, 1972). Medlemmene vil dermed i høyere grad henvende seg til lederen for koordinering og planlegging (Kirkman et al., 2002), ettersom ledelsen gjerne har tilgang på flere ressurser og kritisk informasjon (Erdogan & Liden, 2002). Teamets interaksjonsnivå kan derfor, i likhet med ledelse, variere ut ifra hvilken grad medlemmene er avhengige av hverandre (Langfred, 2005).

Liden og kolleger (2006) argumenterer på sin side for at team med høy oppgaveavhengighet krever høyere kvalitet på interne relasjoner og samhandling i teamet. Dette referer videre til et økt behov for interaksjon mellom både leder og underordnede, samt medlemmene seg imellom (Crawford & Haaland, 1972). Det vil i den forbindelse være avgjørende at lederen av teamet er klar over hvilke påvirkningsmuligheter en selv har for å kunne motivere medlemmene til å arbeide sammen for å nå teamets kollektive mål (Sosik et al., 1998).

Ettersom en virtuell leder ikke vil ha samme mulighet til å samhandle med ansatte på samme måte som på kontoret, vil det være hensiktsmessig å skape et selvstyrt team (Bell & Kozlowski, 2002). Et selvstyrt team, også kalt autonomt, vil kunne avgjøre hvordan de ønsker å organisere arbeidet for å nå gitte mål, uten ytterligere monitorering eller koordinering fra

leder (Hjertø, 2013). Dette gir teamet en større frihet til å velge hvordan de ønsker å jobbe, der fordeling av oppgaver og rolletildeling blir gitt ut fra hva som oppleves som effektivt for teamet (Hjertø, 2013; Dyer et al., 2013). I den sammenheng bør en virtuell leder i team med høy oppgaveavhengighet, implementere et system der medlemmene er i stand til å kunne regulere sine prestasjoner som et helhetlig team (Bell & Kozlowski, 2002). For at dette skal være mulig, bør den virtuelle lederen legge frem en klar og engasjerende plan (Hackman, 1986), samt spesifikke individuelle mål og muligheter (Bell & Kozlowski, 2002). Vi antar at disse kjennetegnene ved lederatferd kan ses i sammenheng med subdimensjonene i transformasjonsledelse. Denne antagelsen samsvarer med Wang og Howell (2010), som viser til konsekvenser av transformerende lederatferd på teamnivå. Eksempelvis ser medlemmene ut til å bli motiverte til å fremme den kollektive samarbeidsevnen, løse problemer på en mer kreativ måte, utvikle gjensidig tillit blant medlemmene, samt tilstrebe en forbedring av teamet i sin helhet (Wang & Howell, 2010).

Videre bør virtuelle ledere av team med høy oppgaveavhengighet tilrettelegge for at medlemmene innehar en opplevelse av tillit og autonomi, i den forstand at medlemmene er klar over at lederen stoler på at teamet gjør en god jobb (Bell & Kozlowski, 2002). Forskning viser at transformasjonsledelse fasiliterer nettopp dette (Hetland et al., 2011b). Et høyt nivå av autonomi, som følge av transformasjonsledelse, vil kunne motivere teamet til å henvende seg til hverandre for ideer og diskutere mer effektive måter å utføre oppgaver på. Team som innehar autonomi vil kunne føle et større ansvar når uventede problemer oppstår - som igjen vil motivere medlemmene til å utøve hjelpeatferd ved å dele kunnskap for å oppnå nye perspektiver og generere løsninger (Cabrera et al., 2006) Jiang og Chen (2018) støtter dette ved å vise til at autonomi medierer sammenhengen mellom transformasjonsledelse og kunnskapsdeling i team.

Motsetningsvis, når oppgaveavhengigheten er lav vil teamet jobbe mer uavhengig. Vanligvis har medlemmene fremdeles et ønske om å utføre satte oppgaver og oppnå teamets visjon, og derav oppnå ønskede resultater på teamnivå (Le Blanc et al., 2019). Forslag og ideer fra ledelsen og andre medlemmer i teamet vil sannsynligvis ha mindre påvirkningskraft, sammenlignet med team hvor oppgaveavhengigheten er høy (De Dreu & Carsten, 2007; Staples & Webster, 2008). Videre indikerer dette at team med lav oppgaveavhengighet vil ha en oppfatning om at teamets kollektive innsats ikke er nødvendig for å oppnå teamets mål. Dette samsvarer med tidligere antagelser som hevder at team med lav oppgaveavhengighet, vil ha lavere nivå av teamsamhandling (Johnson & Johnson, 1989; Bjørn et al., 2014)

Høy oppgaveavhengighet vil kunne føre til at team er mer samarbeidsvillig (Langfred, 2005), samtidig har autonomi vist seg å mediere forholdet mellom transformasjonsledelse og kunnskapsdeling i team (Jiang & Chen, 2018). Tidligere forskningslitteratur indikerer dermed at høy oppgaveavhengighet vil kunne styrke den virtuelle teamsamhandlingen når teamets leder benytter en transformerende lederatferd. Om medlemmer derimot opplever lavere grad av oppgaveavhengighet, vil det kunne antas at det positive forholdet mellom transformasjonsledelse og virtuell teamsamhandling svekkes. Dette gir følgende hypotese:

Hypotese 4: Sammenhengen mellom daglig transformasjonsledelse og kvaliteten på daglig virtuell teamsamhandling vil bli moderert av oppgaveavhengighet, slik at sammenhengen er sterkere for team som skårer høyt på oppgaveavhengighet, sammenlignet med team som skårer lavt.

**Modererer oppgaveavhengighet sammenhengen mellom daglig passiv-unnvikende ledelse og daglig virtuell teamsamhandling?** I likhet med at oppgaveavhengighet vil kunne ha en modererende rolle for forholdet mellom transformasjonsledelse og virtuell teamsamhandling, kan det også tenkes at oppgaveavhengighet vil ha en betydning for hvordan en passiv-unnvikende leder påvirker kvaliteten av den daglige samhandlingen i team. I hypotese 5 forventer vi at den negative effekten passiv-unnvikende ledelse vil ha på teamsamhandlingen, vil være sterkere for team med høy oppgaveavhengighet. Denne antagelsen kan forklares på flere måter.

Som tidligere nevnt vil team med høy oppgaveavhengighet kreve høyere kvalitet på interne relasjoner og samhandling enn i team der oppgaveavhengigheten er lav (Liden et al., 2006; Bjørn et al., 2014). I likhet vil ledelse være viktigere i team med høy oppgaveavhengighet (Burke et al., 2006). I og med at team med høy oppgaveavhengighet i større grad vil henvende seg til lederen (Kirkman et al., 2002), vil det være problematisk om lederen benytter en passiv ledelsesstil. Dette kan forklares med at en passiv-unnvikende leder vil unngå å involvere seg i teamet og ta avstand fra dets bekymringer, og/eller ikke involvere seg med mindre det oppstår synlige problemer (Bass & Avolio, 1994).

På dager der teamet har en transformerende leder og høyt nivå av oppgaveavhengighet, har vi tidligere antatt at lederen vil tilrettelegge for et selvstyrt team. Når lederen derimot benytter en passiv ledelsesstil, vil det være nærliggende å anta at ledelsen ikke tilrettelegger for dette. Dette kan ses i sammenheng med Barling og Frone (2017) som hevder at passive ledere ikke dekker en effektiv ledelsesfunksjon. Eksempelvis vil ikke en

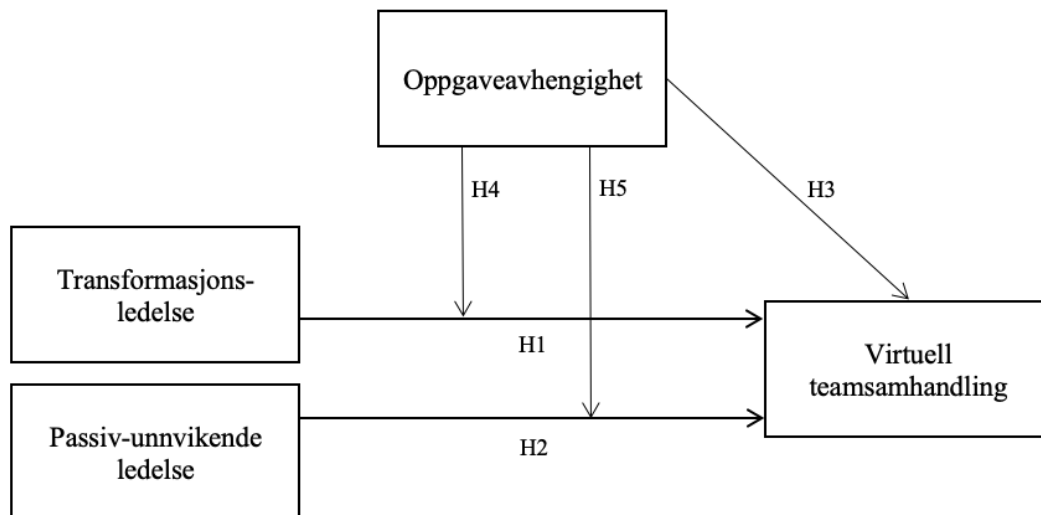
passiv leder håndtere mellommenneskelige prosesser ved at de unnlater å levere passende sosial støtte til ansatte (Barling & Frone, 2017; Kelloway et al., 2005). Det kan derfor antas at når team med høy oppgaveavhengighet henvender seg til lederen, ikke får utbytte eller hjelpen de ønsker eller har behov for. Denne manglende respekten kan føre til økt frustrasjon (Zhou et al., 2020) og negative følelser (Sonntag & Lischetzke, 2017).

Forskning støtter dette ved å vise at en passiv leder vil unngå å tilby informasjon om hvordan ansatte skal håndtere arbeidsoppgaver, eller ta avgjørelser om hvorvidt oppgaver skal utføres eller ikke (Kelloway et al., 2005). På dager der lederen utviser en passiv-unnvikende lederatferd må teamet selv ta ansvar for alt fra målsetting til beslutningstaking og problemløsning (Northouse, 2016). Dette indikerer at en passiv leder vil unngå å legge frem en klar og engasjerende plan med spesifikke mål og muligheter - noe som er vesentlig for at ledelsen skal tilrettelegge for selvledelse. Mangel på systematisk informasjon og dårlig kommunikasjon fra lederen vil videre kunne resultere i uklare og motstridende forventninger til gjennomføring av teamoppgaven (Skogstad et al., 2014). I tillegg vil mangel på systematisk informasjon og involvering fra leder kunne svekke tillit, samhold og danne grunnlag for eventuelle misforståelser i teamet (De Jong et al., 2016). Dette illustrer destruktiviteten ved passiv-unnvikende ledelse, når oppgaveavhengigheten og tilhørende ledelsesbehov i teamet er høyt.

Motsetningsvis når oppgaveavhengigheten er lav, vil teamet jobbe mer uavhengig og sannsynligvis ha mindre behov for ledelse, samtidig som de blir mindre påvirket av ledelsen (De Dreu & Carsten, 2007; Staples & Webster, 2008). Medlemmene vil i den forbindelse jobbe mer individuelt og ha svakere tillit til andre medlemmer og ledelsen, enn team som har høy grad av oppgaveavhengighet (Pinjani & Palvia, 2013; De Jong et al., 2016). Teamet kan derfor antas å ha mindre behov og ønske om å henvende seg til den passive lederen for råd og koordinering (Kirkman et al., 2002). Det kan dermed antas at teamsamhandlingen ikke blir ytterligere svekket, ettersom teamet jobber individuelt, samhandler mindre og har mindre behov for ledelse.

Ved høy oppgaveavhengighet vil imidlertid teamet sannsynligvis ha behov for å henvende seg til den passive lederen (Kirkman et al., 2002). Antagelsen om at de ikke får hjelpen de behøver fra den passive lederen, viser dermed til at høy oppgaveavhengighet vil kunne forsterke den antatte negative sammenhengen mellom passiv-unnvikende ledelse og virtuell teamsamhandling. Om medlemmer derimot opplever lavere grad av oppgaveavhengighet, vil det kunne antas at det negative forholdet mellom passiv ledelse og virtuell teamsamhandling svekkes. Dermed fremstilles følgende hypotese:

Hypotese 5: Den negative sammenhengen mellom daglig passiv-unnvikende ledelse og kvaliteten på daglig virtuell teamsamhandling vil bli moderert av oppgaveavhengighet, slik at sammenhengen er sterkere for team som skårer høyt på oppgaveavhengighet, sammenlignet med team som skårer lavere.



Figur 1. Teoretisk modell for studiens hypoteser

## Metode

### Forskningsdesign og prosedyre

Denne studien inngår i forskningsprosjektet «Bergen Home Office Study» ved Universitet i Bergen, som startet i oktober 2020. Dataene i studien ble samlet inn daglig ved bruk av et kvantitativt dagbokdesign, der deltakerne fikk utdelt et generelt og to standardiserte spørreskjema. Inneværende studie benytter seg kun av det generelle og ett av de to standardiserte spørreskjemaene, som angikk hjemmekontor. Det generelle spørreskjemaet ble fylt ut én gang, mens det standardiserte hjemmekontor-spørreskjemaet ble fylt ut hver dag i 5 sammenhengende arbeidsdager. Det generelle spørreskjema kartla relativt stabile situasjons- og personlighetsvariabler, inkludert respondentens vurdering av oppgaveavhengighet. Det daglige spørreskjemaet kartla fluktuerende variabler, som antas å variere fra dag til dag. Dette inkluderer kartleggingen av forholdet mellom ledelse og virtuell teamsamhandling. Dagbokstudier tillater å undersøke sammenhenger mellom ulike variabler på daglig nivå, samt hvorvidt relativt stabile egenskaper påvirker disse sammenhengene (Ohly et al., 2010). Dette gjør det mulig å analysere data ved bruk av flernivåanalyser.

### Utvalg

I denne studien ble det foretatt et bekvemmelighetsutvalg der utvalget ble bestemt på grunnlag av tilgjengelighet (McQueen & Knussen, 2006). Studien baseres derfor på et ikke-

sannsynlighetsutvalg, ettersom denne rekrutteringsstrategien er en forholdsvis enkel og rimelig metode (Jacobsen, 2005). Utvalget besto opprinnelig av 214 norske arbeidstakere fra ulike organisasjoner og bransjer i Norge. Basert på returnerte spørreskjema bestod utvalget av 61 norske arbeidstakere, som tilsier en responsrate på 28.5%. I flernivåanalysen ble imidlertid tre respondenter ekskludert, ettersom de ikke hadde fylt ut de daglige spørreskjemaene tilstrekkelig. Det endelige utvalget besto derfor av 58 respondenter. Undersøkelsen bestod av 39 kvinner (67,2 %) og 19 menn (32,7 %). Arbeidstakernes alder varierte fra 23 til 64 år, med en gjennomsnittsalder på 47 år (SD= 10,4). Det var imidlertid tre respondenter som ikke rapporterte inn alder.

### **Etikk og databehandling**

For å sikre god databehandling og ivareta etiske aspekter ble studien registrert i Risiko og Etterlevelse i forskningsprosjekter (RETTE) i forkant av prosjektet. Ettersom prosjektet ikke har en lovpålagt rådføringsplikt med personvernombud (i.e., ikke meldepliktig), ble ikke studien sendt til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) for vurdering. Dette med bakgrunn i at studien ikke krever opplysninger om eller oppbevaring av personopplysninger, ettersom dataene er anonyme. Likeledes ble all data behandlet konfidensielt ved aktivt samtykke, der respondentene ble informert om muligheten til å trekke seg fra studien på ethvert tidspunkt. I den forbindelse ble de også informert og forsikret om konfidensiell behandling av data. Ingen av respondentene var derfor identifiserbare. Dette ble opprettholdt ved at hver organisasjon fikk eget organisasjonsnummer, samt at hver enkelt respondent innad i den aktuelle organisasjonen fikk utdelt et unikt kandidatnummer. Enkeltindivider som ikke tilhørte en av de deltakende organisasjonene, fikk i likhet tildelt et unikt kandidatnummer. Spørreskjemaene ble derfor nummerert med unike numre, slik at spørreskjemaene kunne kobles sammen.

Ettersom dagbokstudier kan oppleves som tidkrevende og gjentakende, i tillegg til den allerede krevende arbeidssituasjonen med stadig usikkerhet knyttet til pandemien, ble respondentene informert om nytteverdien ved å delta i studien. Likeså fikk hver enkelt organisasjon tilbud om å få tilsendt en rapport med funnene på overordnet nivå, med hensikt om å forbedre deres HR-strategier ved hjemmekontor.

### **Måleinstrumenter**

Spørreskjemaene ble utarbeidet og basert på etablerte og standardiserte skalaer. Måleinstrumentene ble imidlertid tilpasset ved at det ble lagt til setninger som «I dag...» eller «I løpet av arbeidsdagen...» før påstandene (Ohly et al., 2010). Alle ledd ble oversatt til norsk ved hjelp av «translation-back-translation» metoden. Det daglige spørreskjemaet ble således



gjennomgått og testet for å unngå frafall og belastninger knyttet til daglig utfylling (Ohly et al., 2010). Gjennomsnittlig svartid på spørreskjemaet var mellom 5 til 7 minutter, som samsvarer med Reis og Gable (2000) anbefalinger for å redusere potensiell utmattelse og økende frafall. Skalaenes reliabilitet ble estimert ved McDonald's omega ( $\omega$ ), beskrevet av Geldhof og kolleger (2014). Se appendiks for spørreskjema til studiens variabler.

**Daglig virtuell teamsamhandling.** Daglig virtuell teamsamhandling ble målt med seks ledd fra Team Interaction Scale (TIS) (Song et al., 2019). Den opprinnelige skalaen består av 17 ledd, men vi ekskluderte 11 av disse. Denne seleksjonen ble utført ved at vi beholdt et ledd for hver av de seks faktorene i teamsamhandling. Det var kun leddene med tilfredsstillende faktorladning (Awang et al., 2015) i original-skalaen (Song et al., 2019) som ble beholdt. Faktorladningene for de seks leddene som innværende studie benytter varierte fra lavest .63. til høyest .75. Skalaen ble besvart ved bruk av en 7-punkts Likert-skala, rangert fra 1 (sterk uenig) til 7 (helt enig). Respondentene ble bedt om å vurdere i hvilken grad leddene beskriver teamsamarbeidet den aktuelle dagen. Eksempelvis ble faktorene kommunikasjon og konflikthåndtering målt med påstandene «Teammedlemmene kommuniserer tett med hverandre», og «Uenigheter mellom teammedlemmene løses raskt». Etter å ha slått leddene og faktorene sammen til en global index, viste skalaen en indre konsistens ( $\omega$ ) på .96. for personnivå og .79. på dagnivå. Av teoretiske og metodiske årsaker testet vi i tillegg de seks leddene i en faktoranalyse (CFA). Den laveste faktorladningen var .55. og den høyeste var .69., noe som tilsier at alle leddene betegnes som tilfredsstillende (Awang et al., 2015). Resultatene fra faktoranalysen tilsier at innværende studie har et godt grunnlag til å hevde at skalaen og derav den globale indexen, fungerer som et valid måleinstrument for virtuell teamsamhandling.

**Daglig transformasjonsledelse.** Daglig transformasjonsledelse ble målt med «Global transformational leadership scale» (GTL) utviklet av Carless og kolleger (2000). Skalaen består av syv ledd og ble besvart på en 5-punkts Likert-skala, rangert fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Eksempelvis var to av leddene «I løpet av arbeidsdagen har min nærmeste leder formidlet en klar og optimistisk visjon om fremtiden», og «I løpet av arbeidsdagen har min nærmeste leder fremmet tillit, engasjement og samarbeidsånd blant sine medarbeidere». Basert på målingene genereres en global index, hvor skalaen viste en indre konsistens ( $\omega$ ) på .85. for personnivå og .98. på dagnivå.

**Daglig passiv-unntvikende ledelse.** Daglig passiv-unntvikende ledelse ble målt med tre ulike skalaer som ble slått sammen. To ledd ble hentet fra Pearce og Sims (2002), to ledd ble hentet fra Den Hartog og kolleger (1997), og ett ledd ble hentet fra Barling og Frone

(2017). Skalaen består dermed av to ledd fra passiv unntaksledelse og tre ledd fra laissez-faire ledelse. Leddene ble besvart ved bruk av en 5-punkts Likert-skala, rangert fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Eksempler på ledd er henholdsvis «I løpet av arbeidsdagen har min nærmeste leder unngått å ta beslutninger», og «I løpet av arbeidsdagen har min nærmeste leder utsatt å ta affære før problemer har blitt alvorlige». Ved gjennomføring av faktoranalyse for skalaen, målte første ledd derimot svakt (.20.) (Awang et al., 2015). Leddet ble dermed ekskludert, noe som resulterte i at skalaen og den globale indexen fikk en indre konsistens ( $\omega$ ) på .98. for personnivå og .85. på dagnivå.

**Oppgaveavhengighet i team.** Oppgaveavhengighet i team ble målt med Task Interdependence av Van der Vegt og kolleger (2001). Opprinnelig består skalaen av fire subskalaer, hvor vi kun brukte subskalaen for oppgaveavhengighet og genererte en global index av denne. Skalaen ble dermed bestående av fem ledd, som ble besvart ved bruk av en 5-punkts Likert-skala, rangert fra 1 (veldig feil) til 5 (veldig riktig). Skalaen vurderte hvor riktig påstandene i leddene samsvarer med opplevelsen av egen arbeidsgruppe på generell basis. Eksempelvis var to av leddene «Jeg er avhengig av mine teammedlemmer for å kunne fullføre arbeidet mitt», og «For å kunne gjøre jobben min ordentlig, må jeg jobbe tett sammen med mine teamkollegaer». Skalaen viste en indre konsistens ( $\omega$ ) på .83. på personnivå.

### Analyse

Studiens anvendelse av et design med daglige målinger gir datamaterialet en hierarkisk struktur som gjør det hensiktsmessig å benytte flernivåanalyse. Datamaterialet kan derfor sies å inneholde informasjon på to nivåer: dagnivå (nivå 1) og personnivå (nivå 2). Nivå 1 representerer de daglig repeterte målingene per respondent for hver av de fem dagene, og gjør det mulig å undersøke variasjoner innad i individet. Nivå 2 representerer data som ble rapportert inn én gang, og gjør det mulig å undersøke variasjoner mellom respondentene. Før gjennomføring av analysene ble variablene sentrert rundt et gjennomsnitt. Variablene på nivå 1 (transformasjonsledelse, passiv-unnvikende ledelse og virtuell teamsamhandling) ble sentrert rundt person-gjennomsnittet, mens variabelen på nivå 2 (oppgaveavhengighet) ble sentrert rundt det totale utvalgets gjennomsnitt.

Flere ulike statistikk- og analyseprogrammer ble brukt for å behandle og analysere datasettet. Til koding av dataene ble SPSS versjon 25 brukt, mens Mplus versjon 7.4 (Muthén & Muthén, 2010) ble benyttet til beregning av korrelasjoner. Testing av studiens hypoteser ble gjort ved flernivåanalyser gjennomført i MLwin versjon 3.01 (Rasbash et al., 2015), ved å undersøke tre modeller. I første omgang ble en upredikert modell (nullmodell) testet for å undersøke hvor stor del av variansen i den avhengige variabelen (virtuell teamsamhandling)

som kunne forklares ved variasjoner innad i individet (dagnivå) og hvor stor del som kunne forklares ved variasjoner mellom individer (personnivå). Videre ble en hovedeffektmodell testet for å undersøke den direkte sammenhengen mellom prediktorvariabelen (transformasjonsledelse og passiv-unnvikende ledelse) og den avhengige variabelen. Avslutningsvis ble en modell for interaksjonseffektene undersøkt for å se hvorvidt nivå av oppgaveavhengighet modererer forholdet mellom transformasjonsledelse og virtuell teamsamhandling, samt forholdet mellom passiv-unnvikende ledelse og virtuell teamsamhandling.

## Resultater

### Deskriptiv statistikk

Tabell 1 viser gjennomsnitt, standardavvik og estimerte korrelasjoner mellom variablene. Under diagonalen i tabell 1 er korrelasjoner innen individ (dagnivå), og over diagonalen er korrelasjoner mellom individ (personnivå).

Av korrelasjonstabellen kommer det frem at på dagnivå korrelerer transformasjonsledelse negativt med passiv-unnvikende ledelse ( $r = -.36$ ,  $p < .01$ ), og positivt med virtuell teamsamhandling ( $r = .21$ ,  $p < .01$ ). Det blir imidlertid ikke funnet en signifikant relasjon mellom passiv-unnvikende ledelse og virtuell teamsamhandling. På personnivå foreligger det en signifikant negativ korrelasjon mellom transformasjonsledelse og passiv-unnvikende ledelse ( $r = -.64$ ,  $p < .01$ ), og en signifikant positiv korrelasjon mellom transformasjonsledelse og virtuell teamsamhandling ( $r = .67$ ,  $p < .01$ ). Videre fremkommer en negativ korrelasjon mellom passiv-unnvikende ledelse og virtuell teamsamhandling ( $r = -.48$ ,  $p < .01$ ). Til slutt viser resultatene en signifikant positiv korrelasjon mellom virtuell teamsamhandling og oppgaveavhengighet ( $r = .34$ ,  $p < .05$ ).

Tabell 1.

#### *Gjennomsnitt, standardavvik og korrelasjoner mellom studievariablene*

	M	SD	1	2	3	4
1. Virtuell teamsamhandling	3.56	.98	-	.67	-.48	.34*
2. Transformasjonsledelse	3.23	.68	.21**	-	-.36**	.16
3. Passiv-unnvikende ledelse	2.04	.68	-.10	-.64**	-	-.24
4. Oppgaveavhengighet	4.87	.83	-	-	-	-

*Notat.* Over diagonalen er korrelasjoner på personnivå (mellom individer), og under diagonalen er korrelasjoner på dagnivå (innad i individet). \* $p < .05$ ., \*\* $p < .01$ . N=61 respondenter, N = 305 observasjoner.

### Flernivåanalyse

Tabell 2 viser en upredikert modell (nullmodell), en hovedeffektmodell og en interaksjonseffektmodell. Nullmodellen viser hvor stor del av variansen i virtuell teamsamhandling som kan forklares av henholdsvis personnivå og dagnivå. Det kommer frem av modellen at 72% av den totale variansen i virtuell teamsamhandling kan forklares av forskjeller mellom individer (personnivå), mens 28% forklares av daglige variasjoner innad i individet (dagnivå). Denne fordelingen viser at det er hensiktsmessig å benytte seg av flernivåanalyse, der en tar høyde for dagnivå som metodisk tilnærming.

Resultatene fra hovedeffektmodellen viser, i samsvar med hypotese 1, en signifikant positiv sammenheng mellom respondentenes virtuelle teamsamhandling og daglig transformasjonsledelse ( $B = .267, p < .05$ ). Det ble derimot ikke funnet en signifikant sammenheng mellom respondentenes virtuelle teamsamhandling og daglig passiv-ledelse ( $B = -.037, n.s.$ ). Videre ble det funnet støtte for hypotese 3, der vi forventet at trekkvariabelen oppgaveavhengighet har en signifikant positiv relasjon til daglig virtuell teamsamhandling ( $B = .410, p < .01$ ).

Tabell 2.

#### *Flernivåestimater for prediksjon av daglig virtuell teamsamhandling*

	Nullmodell		Hovedeffektmodell		Interaksjonsmodell	
	B	SE	B	SE	B	SE
Intercept	4.867**	.134	4.894**	.128	4.894**	.128
Transformasjonsledelse			.267*	.090	.234	.092
Passiv-unntvikkende ledelse			-.037	.083	-.033	.083
Oppgaveavhengighet			.410**	.151	.410	.151
T. ledelse <sup>a</sup> *Oppg.avh <sup>b</sup>					.179	.100
P-U ledelse <sup>c</sup> *Oppg.avh					.078	.097
Variansnivå 1 (dag)	.372 (28%)	.035	.353	.034	.348	.033
Variansnivå 2 (person)	.975 (72%)	.194	.873	.176	.874	.176
-2 Log Likelihood	678.70		643.05		639.77	

Notat. <sup>a</sup>T. ledelse = Transformasjonsledelse, <sup>b</sup>Oppg.avh = Oppgaveavhengighet, <sup>c</sup>P-U ledelse = Passiv-unntvikkende ledelse.

\* $p < .05$ , \*\*\* $p < .01$ . N = 58 respondenter, N = 276 observasjoner.

Av interaksjonsmodellen fremkommer det ingen signifikant interaksjon mellom daglig transformasjonsledelse og oppgaveavhengighet ( $B = .179, n.s.$ ), med daglig virtuell teamsamhandling som avhengig variabel. Videre fremkommer det heller ikke en signifikant interaksjon mellom daglig passiv-unnvikende ledelse og oppgaveavhengighet ( $B = .078, n.s.$ ), med daglig virtuell teamsamhandling som avhengig variabel. Interaksjonene gir altså ikke signifikante bidrag utover hovedeffekten, til forklaringen av respondentenes daglige virtuelle teamsamhandling. Resultatene av interaksjonsmodellen gir dermed ingen støtte for verken hypotese 5 eller 6.

### Diskusjon

Det foreligger en rekke antagelser om hvorvidt virtuelt arbeid er en effektiv arbeidsordning. Flere organisasjoner ønsker likevel å videreføre hjemmekontor som en valgfri arbeidsordning etter pandemien (NTB, 2020b). Formålet med denne studien er dermed å undersøke hva som skal til for at virtuelle team fungerer godt. Nærmere bestemt ønsket vi å undersøke sammenhengen mellom daglig ledelse og daglig teamsamhandling i en virtuell kontekst. I tillegg ønsket vi å undersøke hvorvidt og på hvilken måte oppgaveavhengighet innad i team påvirker sammenhengen mellom daglig transformasjons- og passiv ledelse og virtuell teamsamhandling. Så vidt vi kjenner til, er dette den første studien som undersøker disse sammenhengene.

En forutsetning for å undersøke virtuell teamsamhandling ved bruk av dagbokstudie er at atferden varierer fra dag til dag (Ohly et al., 2010). I tråd med dette viser resultatene fra nullmodellen at 28% av variansen i virtuell teamsamhandling kan forklares ved variasjoner innad i individet (dagnivå). Dette indikerer at virtuell teamsamhandling er et dynamisk konstrukt og forsvarer dermed anvendelsen av dagbokdesign samt flernivå-metodikk.

I samsvar med hypotese 1 og 3, viser resultatene at det er en positiv sammenheng mellom daglig transformasjonsledelse og daglig virtuell teamsamhandling, samt en positiv sammenheng mellom oppgaveavhengighet og daglig virtuell teamsamhandling. Hypotese 2 ble imidlertid ikke støttet, da studien ikke fant en negativ sammenheng mellom daglig passiv-unnvikende ledelse og daglig virtuell teamsamhandling. Videre ble verken hypotese 4 og 5 støttet. Dette indikerer at den modererende rollen til oppgaveavhengighet ikke vil være av signifikant betydning for forholdet mellom ledelsesstilene og kvaliteten på den daglige virtuelle teamsamhandlingen. I det følgende vil studiens hypoteser og medfølgende funn diskuteres ytterligere. Deretter vil vi drøfte styrker og begrensninger knyttet til metode, samt belyse de teoretiske og praktiske implikasjoner av studiens funn. Avslutningsvis vil det fremlegges forslag til fremtidig forskning.

### **Sammenhengen mellom daglig transformasjonsledelse og daglig virtuell teamsamhandling**

Som antatt i hypotese 1 viser resultatene at transformasjonsledelse har en positiv sammenheng med virtuell teamsamhandling på dagnivå. Dette innebærer at på dager der respondentene oppfatter ledelsen som transformerende, vil de oppleve økt kvalitet på den daglige teamsamhandlingen. Dette samsvarer med tidligere studier som viser at transformasjonsledelse vil føre til høy effektivitet i virtuelle team (f.eks. Kayworth & Leidner, 2002). Ettersom teameffektivitet har en sammenheng med teamets interaksjon (Hoogeboom & Wilderom, 2019), gir disse funnene en indikasjon på en positiv sammenheng mellom transformasjonsledelse og kvalitet på daglig virtuell teamsamhandling. Dette ble således støttet i inneværende studie.

Det kan være flere forklaringer på denne sammenhengen. En nærliggende forklaring er at en transformerende leder kan fungere som en rollemodell (Bass, 1985), og vil derfor påvirke teamets proaktive atferd (Den Hartog & Belschak, 2012). Transformerende ledere retter således fokuset mot arbeidsmiljøet og organisasjonsklimaet (Kayworth & Leidner, 2002). Dette kan ses i sammenheng med at en leder stimulerer og inspirerer ansatte til å kommunisere (Purvanova & Bono, 2009; Wang & Howell, 2010), samt oppnå ekstraordinære resultater (Bass & Riggio, 2006). Jiang og Chen (2018) viser således at autonomi medierer den positive relasjonen mellom transformasjonsledelse og kunnskapsdeling i team. Transformasjonsledelse kan i den forbindelse generere positive holdninger hos ansatte (Alban-Metcalf & Alimo-Metcalf, 2007). Som en konsekvens av dette kan teamets interaksjon øke, ettersom transformerende ledere inspirerer ansatte til å ta autonome beslutninger og generere løsninger sammen (Avolio et al., 2004; Hetland et al., 2011b). Dette er i tråd med Olsen og Espevik (2009) som anerkjenner transformasjonsledelse som en viktig ledelsesstil i operative kontekster, ettersom ledelsesstilen kan bidra med å utvikle et modent team som tenker kritisk og tar ansvar. Videre vil en transformerende leder veilede teamet mot dets kollektive visjon (Bass & Riggio, 2006). Dette kan motivere de ansatte til å se utover egne interesser til fordel for teamet (Kayworth & Leidner, 2002) og fremme det kollektive samarbeidet (Wang & Howell, 2010).

Resultatene i studiens første hypotese belyser viktigheten av transformasjonsledelse i en virtuell kontekst. Dette er i tråd med tidligere antagelser om at transformasjonsledelse er en konstruktiv form for ledelse under virtuelle arbeidsordninger (Bradley & Vozikis, 2004; Zeuge et al., 2020). Samtidig samsvarer funnet med at transformasjonsledelse vil motivere team til å samarbeide og tilstrebe forbedring i teamets fungering (Wang & Howell, 2010). I

tillegg støtter studien antagelser fra tidligere forskningslitteratur som har trukket ledelse frem som en kritisk faktor for effektivitet i virtuelle team (f.eks. Liao, 2017). Dersom ledere anvender en transformerende lederstil i en virtuell arbeidsordning, kan dette derfor bidra til å styrke teamets interaksjon på daglig basis.

### **Sammenhengen mellom daglig passiv-unnvikende ledelse og daglig virtuell teamsamhandling**

I hypotese 2 ble det forventet en negativ sammenheng mellom daglig passiv-unnvikende ledelse og daglig virtuell teamsamhandling. Mer spesifikt var antagelsen at på dager der lederen utøver en passiv-unnvikende lederatferd, vil teamet ha lavere kvalitet på samhandlingen. Det var imidlertid overraskende at denne hypotesen ble avkreftet. Dette indikerer at en passiv-unnvikende leder ikke har like stor innflytelse på den virtuelle teamsamhandlingen som tidligere antatt.

Inneværende studie støtter derimot at transformasjonsledelse og passiv-unnvikende ledelse er to distinkte ledelsesstiler (Bass & Avolio, 1994). I den forbindelse indikerer tidligere forskning at transformasjonsledelse vil ha en positiv effekt på teamets prestasjoner (Purvanova & Bono, 2009), mens en passiv-unnvikende leder vil påvirke teamet negativt (Bogler et al., 2013). Det foreligger derimot få studier som omhandler passiv-unnvikende ledelse i en virtuell team-setting. Det kan derved være en rekke forklaringer på studiens manglende sammenheng mellom daglig passiv ledelse og daglig virtuell teamsamhandling.

For det første har inneværende studie tidligere argumentert for at et selvstyrt team kan være gunstig i virtuelle arbeidsmiljø (Bell & Kozlowski, 2001). Det kan dermed antas at et selvstyrt team tillater lederen å være mer fraværende, noe denne studien indikerer. I tråd med dette hevder Stewart og Manz (1995) at en passiv leder kan virke «empowering», i den forstand at teamet utvikler sin egen kultur uten ytterligere bistand fra overordnede. Teamet designer dermed sine egne arbeidsmetoder og kan betegnes som autonomt (Hackman, 1986). Andre studier viser også at passiv ledelse vil kunne fremme utvikling og læring (Stewart & Manz, 1995), samt styrke teamets fellesskap (Dussault & Frenette, 2015). På denne måten vil lederen fungere som en ressurs, fremfor en autoritet eller rollemodell (Hackman, 1986). Imidlertid blir det foreslått at teamet bør ha kjennskap til hverandre og inneha nødvendige egenskaper for at et selvstyrt team skal lykkes (Stewart & Manz, 1995). Tillit blir i den sammenheng trukket frem som en nødvendig egenskap (Alsharo et al., 2017). Etersom flere av teamene jobbet sammen tidligere på den fysiske arbeidsplassen, kan det tenkes at behovet for ekstern koordinering fra leder ikke er nødvendig da medlemmene allerede innehar kjennskap til hverandre og har dannet grunnlaget for tillit.

En annen mulig forklaring er at teamet løser utfordringer og uenigheter i fellesskap, uten behov for ytterligere ledelse. En av de viktigste oppgavene til en leder er å ta tak i eventuelle problemer eller konflikter før disse eskaleres og blir destruktive (Skogstad et al., 2014). Ettersom hovedårsakene til arbeidsrelaterte konflikter ofte knyttes til stress og ulike stressorer (Nielsen & Einarsen, 2018), vil det være kritisk at en leder tar tak i konflikter tidlig. Dette gjelder særlig i virtuelle team ettersom studier viser at eskalerte konflikter vil være vanskeligere å håndtere virtuelt (Armstrong & Cole, 2002; Raghuram & Wiesenfeld, 2004). Imidlertid viser flere studier at ansatte som jobber hjemmefra opplever mindre stress enn når de er på kontoret (Azarbouyeh & Naini, 2014; Raghuram & Wiesenfeld, 2004). Ytterligere studier indikerer at dersom det foreligger sterk tillit blant de virtuelle teammedlemmene, vil teamet i større grad kunne håndtere konflikter uten ytterligere involvering fra leder (Alsharo et al., 2017). Disse forskningsfunnene gir en indikasjon på at behovet for at en leder tar tak i og håndterer konflikter er mindre i virtuelle team, ettersom forekomsten av destruktive konflikter er mindre. På bakgrunn av dette kan det antas at passiv-unnvikende ledelse ikke vil være like skadelig i virtuelle team som i ATA team.

Et interessant spørsmål er hvorfor det fremkommer en positiv sammenheng mellom daglig transformasjonsledelse og daglig virtuell teamsamhandling, når det ikke fremkommer en negativ sammenheng med daglig passiv-unnvikende ledelse. Et slikt funn strider også mot hypotesen «bad is stronger than good» som har blitt foreslått på tvers av det psykologiske forskningsfelt (Baumeister et al., 2001), inkludert ledelsesforskningen (Einarsen et al., 2007). Hypotesen indikerer at negative hendelser vil ha en større påvirkning på individer enn positive, der positive kun vil overgå negative i svært få situasjoner (Baumeister et al., 2001). Selv om studien ikke inkluderer mediatorer, som ville gjort det mulig å si noe mer konkret om hvordan og hvorfor (Wu & Zumbo, 2007), kan vi tenke oss ulike forklaringer på den manglende sammenhengen. Eksempelvis kan dette skyldes at den transformerende lederen styrker samhandlingen og tilrettelegger for at teamet skal kunne foreta autonome beslutninger (Avolio et al., 2004; Breevaart et al., 2013; Hetland et al., 2011a). Det kan derfor argumenteres for at på dager der samme leder utviser en passiv-unnvikende lederatferd vil det virtuelle teamet fungere autonomt. Med andre ord vil ikke behovet for en leder være til stede. Den transformerende lederen kan dermed tenkes å overskygge for dager der lederen opptrer passiv-unnvikende. På den måten kan passiv-unnvikende lederatferd opptre uten ytterligere konsekvenser.



### **Sammenhengen mellom oppgaveavhengighet og daglig virtuell teamsamhandling**

Som antatt i hypotese 3 viser resultatene at det er en positiv sammenheng mellom virtuelle team som innehar høy oppgaveavhengighet og kvaliteten på virtuell teamsamhandling. Mer spesifikt viser resultatene at når teamet er avhengig av hverandre for å gjennomføre oppgaven, vil medlemmene i større grad samhandle med hverandre. Dette samsvarer med tidligere funn som viser at teamsamhandling relateres til grad av oppgaveavhengighet (f.eks. Bjørn et al., 2014).

Ettersom tidligere studier viser at oppgaveavhengighet er en viktig karakteristikk i team (Burke et al., 2006), kan det tenkes å være flere årsaker til den positive sammenhengen mellom oppgaveavhengighet og kvaliteten på den daglige virtuelle teamsamhandlingen. Eksempelvis viser tidligere forskning at høy oppgaveavhengighet krever økt samarbeid (Burke et al., 2006) og samhandling i team (f.eks. Bjørn et al., 2014; Dyer et al., 2013). I likhet viser tidligere studier at høy oppgaveavhengighet vil fremme økt interaksjon og samarbeid i team (Podsakoff et al., 2000; Bjørn et al., 2014). I team med høy oppgaveavhengighet, vil det dermed være nødvendig at teamet samhandler for å oppnå kollektive mål (Bjørn et al., 2014). Wageman (1995) støtter dette ved å vise at dersom kvaliteten på samhandlingen er lav, vil dette kunne føre til svekkede eller manglende resultater. I tråd med dette kan den positive sammenhengen forklares ved at høy oppgaveavhengighet fungerer som et «lim» som holder teamet sammen. Mer spesifikt vil den gjensidige avhengigheten kunne skape grunnlag for dialog og informasjonsutveksling. Denne antagelsen støttes av flere studier som viser at høy oppgaveavhengighet resulterer i økt kommunikasjon, støtte og informasjonsdeling (Wageman, 1995; Crawford & Haaland, 1972). Når samarbeidet i teamet er høyt, kan dette videre fasilitere til deltagelse, utveksling av informasjon og oppmuntre til innovasjon innad i teamet (Burke et al., 2006).

Videre er det viktig å gjenta at tillit er en viktig forutsetning når et team innehar høy oppgaveavhengighet (Kirkman et al., 2002). Tillit antas således å være mer avgjørende i virtuelle team enn i ATA team (De Jong et al., 2016), da denne utvikles gjennom hyppig og meningsfull interaksjon (Holton, 2001). Bakgrunnen for dette er at tillit vil kunne føre til at de individuelle teammedlemmene opplever mer konformitet og åpenhet ved å dele egne utfordringer. Videre vil tillit kunne fremme åpenhet i teamet, samt forenkle utarbeidelsen av ideer og løsninger (Holton, 2001). En slik forståelse av oppgaveavhengighet er i samsvar med antagelsen om at høy oppgaveavhengighet vil fremme økt interaksjon og samarbeid i team (Podsakoff et al., 2000), og støttes således i inneværende studie.

### **Den modererende rollen til oppgaveavhengighet**

Basert på tidligere forskning som indikerer at oppgaveavhengighet vil ha en modererende effekt på forholdet mellom lederatferd og teamprosesser (Langfred, 2007; Kim & Vandenberghe, 2018), forventet vi en lignende effekt på virtuell teamsamhandling. Imidlertid ble verken hypotese 5 eller 6 støttet. Resultatene antyder dermed at oppgaveavhengighet verken har en signifikant modererende effekt på forholdet mellom transformasjonsledelse og virtuell teamsamhandling, eller mellom passiv-unnvikende ledelse og virtuell teamsamhandling. I samsvar med tidligere studier viser resultatene derimot en positiv signifikant sammenheng mellom oppgaveavhengighet og virtuell teamsamhandling. Dette indikerer at oppgaveavhengighet vil være en viktig faktor for den daglige virtuelle teamsamhandlingen, uavhengig av hvorvidt man opplever lederen som transformerende eller passiv-unnvikende. Studiens funn knyttet til den manglende modererende rollen til oppgaveavhengighet skal i det følgende diskuteres.

**Daglig transformasjonsledelse, oppgaveavhengighet og daglig virtuell teamsamhandling.** Daglig transformasjonsledelse har i inneværende studie en positiv relasjon med kvaliteten på den daglige virtuelle teamsamhandlingen, men kvaliteten blir ikke ytterligere styrket når teammedlemmene opplever høy oppgaveavhengighet. En mulig forklaring på dette kan knyttes til at høy oppgaveavhengighet vil fungere som en mediator fremfor moderator. Dette betyr at oppgaveavhengighet ikke bør anses som et stabilt trekk ved et team, men heller betraktes som en dynamisk variabel som vil påvirkes av ytre forhold, eksempelvis ledelse. Antagelsen om at oppgaveavhengighet vil fungere som en mediator baseres på en rekke funn i forskningslitteraturen. For det første vil transformasjonsledelse oppmuntre team til å kommunisere og arbeide sammen (Purvanova & Bono, 2009; Wang & Howell, 2010). Videre vil en transformerende leder unngå å gi føringer for hvordan arbeidet skal utføres, men heller oppfordre de ansatte til å tenke selvstendig og komme frem til nye idéer og løsninger (Avolio et al., 2004; Hetland et al., 2011b). I tillegg har Wang og Howell (2010) vist at en transformerende leder oppmuntrer team til å utvikle tillit seg imellom, samt fremme den kollektive samarbeidsevnen. Disse forskningsresultatene indikerer at deler av de positive effektene av transformasjonsledelse kan knyttes til lederens evne til å tilrettelegge for et sterkt fellesskap og selvledelse i teamet. Basert på dette kan det tenkes at transformasjonsledelse medfører høy kvalitet på virtuell teamsamhandling gjennom å tilfredsstille teamets behov for selvledelse, samt utvikle et fellesskap og samarbeid mellom medlemmene. Oppgaveavhengighet vil derfor ikke moderere den daglige samhandlingen når teamet karakteriseres av transformasjonsledelse. Dette kan forklares ved at den

transformerende lederen har såpass stor innvirkning, og fasiliterer avhengighet og selvledelse i teamet. Oppgaveavhengighet kan dermed fungere som en mediator for sammenhengen mellom transformasjonsledelse og virtuell teamsamhandling, noe som kan forklare hvorfor inneværende studien ikke fant en modererende effekt.

En motstridende og alternativ forklaring baseres på Kerr og Jermier's (1978) ledersubstitutteori. Teorien hevder at det foreligger forhold ved arbeidsoppgaver, i organisasjonen eller ved teamet som kan erstatte eller nøytralisere lederens oppgave- eller relasjonsorienterte atferd (Kerr & Jermier, 1978). Eksempelvis kan team som har tilstrekkelig kunnskap eller erfaring om oppgaven ha lite behov for ytterligere koordinering fra leder. Teamet vil derfor selv tilrettelegge for kollektiv ledelse internt. Andre eksempler på hva som kan erstatte behovet for ledelse er at teamet styres av rutinepregede oppgaver eller at teamet allerede er en velfungerende arbeidsgruppe (Podsakoff et al., 1996a). Samtidig kan det tenkes at i tilfeller der et team er mer selvgående og opprettholder en kollektiv motivasjon på egenhånd, vil teamet ha mindre behov for en aktiv og tilstedeværende leder. Denne antagelsen samsvarer med Langfred (2007) som hevder at høy oppgaveavhengighet vil fremme selvledelse i team og erstatte behovet for ledelse. I tråd med dette indikerer en tidligere studie at lederens påvirkning på den kollektive teamidentiteten vil bli svekket ved høy oppgaveavhengighet (Kim & Vandenberghe, 2018). Videre viste en metaanalyse at den karismatiske innflytelsen fra transformasjonsledere ble svekket av situasjonsegenskaper, eksempelvis gruppesammenheng (Podsakoff et al., 1996b). Disse funnene er imidlertid motstridende fra Burke og kolleger (2006) som påpeker viktigheten av ledelse i team med høy oppgaveavhengighet. Den svekkede effekten kan forklares ved at teamets kontekst, samt medlemmenes kompetanse og sammensetning, vil ha en sterkere påvirkning på teamet enn lederen (Hjertø, 2013). Bakgrunnen for denne antagelsen baseres på at teamet selv tar ansvar og etablerer en kollektiv selvledelse internt. Lee-Kelley og Sankey (2008) viser videre til at selvledelse vil være viktig for suksess i virtuelle team. Med bakgrunn i dette indikerer inneværende studie at team med høy oppgaveavhengighet ikke har behov for ledelse for å oppnå høy kvalitet på teamets samhandling.

**Daglig passiv-unnvikende ledelse, oppgaveavhengighet og daglig virtuell teamsamhandling.** Resultatene viser at daglig passiv-unnvikende lederatferd ikke er negativt relatert til daglig virtuell teamsamhandling. Videre indikerer studien at oppgaveavhengighet som moderator ikke vil påvirke dette forholdet. Det kan tenkes å være en rekke årsaker til dette.

I likhet med hypotese 2, kan det argumenteres for at den passiv-unnvikende lederrollen ikke har like stor påvirkning på virtuelle team som tidligere antatt. Dette støttes av Dussault og Frenette (2015) som påpeker at til tross for at passiv-unnvikende ledelse gjerne assosieres med negative følger som rollestress og økt konfliktnivå, vil ikke dette alltid være tilfelle. I tråd med dette indikerer tidligere studier at dersom teamet har godt kjennskap til hverandre, samt koordinerer og delegerer arbeidsoppgaver internt, kan passiv-unnvikende ledelse påvirke teamet positivt (Theodosiou & Katsikea, 2007; Yang, 2015). Videre foreslår Theodosiou og Katsikea (2007) at laissez-faire ledelse vil kunne øke selvtiliten til den enkelte arbeidstaker, der opplevelsen av autonomi og uavhengighet svekker behov for oppfølging, veiledning og koordinering av overordnede. Denne antagelsen støttes av en rekke studier som viser at passiv ledelse vil kunne skape et miljø der innovasjon og autonomi fremmes (Ryan & Tipu, 2013; Zhang & Zhou, 2014), samt styrke teamets kollektive ledelse (Manz & Sims, 1980). I praksis kan det tenkes at at det ikke vil være behov for ytterligere ledelse da teamet anses som autonomt og selvstyrt (Magpili & Pazos, 2018). Bell og Kozlowski (2002) støtter dette ved å hevde at virtuelle team vil ha behov for en leder som tar avstand. Funn fra deres studie viser imidlertid at virtuelle team gjerne vil ha behov for en leder som igangsetter oppgaven. Behovet for leder vil derimot svekkes når oppgaven er satt i gang, ettersom teamets samhandling og koordinering vil være avgjørende for måloppnåelse (Bell & Kozlowski, 2002). I henhold til dette vil en passiv-unnvikende leder virke positivt i den forstand at lederen gir teamet mulighet til å jobbe selvstendig for å nå kollektive mål (Amundsen & Martinsen, 2014). I denne forbindelse kan man anta at høy oppgaveavhengighet vil fungere som en buffer for manglende involvering fra leder, der fokus på teamets visjon og kollektive mål vil overskygge behovet for en tilstedeværende leder. Dette er i tråd med ledersubstitutteori (Kerr & Jermier, 1978), der høy oppgaveavhengighet vil kunne erstatte eller nøytralisere lederens atferd. Trondsen (2016) støtter dette ved å vise til at effektiv samhandling og høy oppgaveavhengighet i team vil kunne erstatte behovet for en relasjonsorientert ledelse. I likhet med diskusjonen av hypotese 4, kan virtuelle team som karakteriseres av høy oppgaveavhengighet tilrettelegge for kollektiv selvledelse internt og på den måten erstatte behovet for ledelse (Langfred, 2007).

På den andre siden viser tidligere funn at team med lav oppgaveavhengighet, høy autonomi og en fraværende leder vil resultere i svakere prestasjoner (Langfred, 2000). Dersom en leder er fraværende vil teamet som ellers ikke har behov for samarbeid, bruke lenger tid på å koordinere internt for å foreta viktige beslutninger. Som et resultat av dette vil det enkelte medlem bruke mindre tid på de individuelle oppgavene, og mer tid på felles

koordinering med teamet (Langfred, 2000). Likeså viser studier at team som hovedsakelig jobber individuelt, vil ha større utfordringer med å kommunisere og koordinere med de andre medlemmene for å kunne fullføre teamoppgaven (Barnett & McCormick, 2016). Det vil dermed være vesentlig å understreke at passiv-unnvikende ikke vil være konstruktiv i alle virtuelle team. Eksempelvis kan det tenkes at behovet for en leder vil være større i team med lavere oppgaveavhengighet, da teamet gjerne vil være mer avhengig av en aktiv og tilstedeværende leder som kobler teamet sammen.

Oppsummert antyder resultatene at på dager der leder vurderes som passiv-unnvikende, vil ikke kvaliteten på den daglige virtuelle teamsamhandling bli påvirket. Ei heller når teamet innehar høy oppgaveavhengighet. Dette tilsier at passiv-unnvikende lederatferd ikke vil virke påvirke samhandlingen i virtuelle team negativt. Således gir studiens funn et interessant bidrag som kan være relevant for fremtidig forskning på virtuelle team og virtuelt arbeid, deriblant bruk av hjemmekontor.

### **Metodiske betraktninger**

Inneværende studie har både metodiske styrker og svakheter. En vurdering av disse vil være nødvendig for å kunne evaluere resultatene i studien. Metodisk sett har studien flere sterke sider. For det første har studien benyttet dagbokstudie for å fange opp variasjoner hos respondenter ved bruk av dynamiske variabler (Mullen et al., 2011). Studiens forskningsdesign ble benyttet ettersom psykologiske variabler, deriblant atferd, ledelsesstil og situasjonelle faktorer, kan variere fra dag til dag. Inneværende studie fanger dermed opp ulikheter og sammenhenger innad og mellom individer, noe som igjen betyr at man i større grad og på en mer nyansert måte, kan forklare studiens variabler (Ohly et al., 2010). Videre har studien høy økologisk validitet ved at respondentene ble undersøkt i deres naturlige kontekst. I den forbindelse fylte respondentene ut en daglig rapport kort tid etter de aktuelle hendelsene, nærmere bestemt på slutten av hver arbeidsdag i en hel arbeidsuke. Potensielle fordeler med dette er tilgang til virkelighetsnære opplevelser og sanntidsinformasjon (Ohly et al., 2010) og en reduksjon i forekomsten av retrospektiv bias (Bolger et al., 2003; Ohly et al., 2010). Ved måling i etterkant av at aktuelle hendelser har oppstått, kan holdninger og hukommelsesfeil påvirke resultatene (Breevaart et al., 2013).

En annen metodisk styrke er at studien har benyttet seg av anerkjente skalaer, som tidligere har vist tilfredsstillende reliabilitet og validitet (Song et al., 2019; Carless et al., 2000; Pearce & Sims, 2002; Den Hartog et al., 1997; Van der Vegt et al., 2001). I tråd med Hayes og Coutts (2020) sine anbefalinger viste således samtlige av studiens variabler en akseptabel McDonald's omega-verdi ( $\omega$ ). På bakgrunn av en gjennomgående inkonsistent

respons på det ene leddet i passiv-unnvikende ledelse (.20.), ble dette leddet ekskludert. I og med at skalaen har vist høy intern konsistens tidligere (f.eks. Olsen et al., in press), har vi ikke klart å identifisere en spesifikk årsak på hvorfor dette leddet viste en såpass lav reliabilitet i inneværende studie.

Videre har studien benyttet seg av strukturerte spørreskjema som innsamlingsmetode. Metoden anses som effektiv for å holde rapporteringer innenfor måleemnet, i tillegg til at resultatene vil være relativt enkle å sammenligne. Metoden er således lett å anvende, i form av at man får svar fra flere respondenter på relativt kort tid. En mulig begrensning ved å benytte strukturerte spørreskjema vil derimot innebære at dybdeinformasjon kan bli ekskludert ettersom formatet til de strukturerte spørreskjemaene var forholdsvis strengt (Flowerdew & Martin, 2013). I tillegg er en sentral svakhet ved studien at måleinstrumentene baseres utelukkende på bruk av selvrapportert data. En slik metodikk vil potensielt kunne medføre metodiske skjevheter (Podsakoff et al., 2012).

Metodiske skjevheter kan føre til at det forekommer en varians i en variabel som forårsakes av målemetoden, og ikke variabelen selv (Spector, 1994). Dette kan true validiteten og resultere i feilaktige konklusjoner (Podsakoff et al., 2003). En potensiell kilde til metodisk skjevhet kan være at respondentene fremstiller teamsamhandlingen som bedre enn den i realiteten er gjennom sosialt ønskelige svar (Crowne & Marlowe, 1964). Videre kan respondentenes implisitte teorier om ledelse fremme metodisk skjevhet (Lord et al., 1978). En slik antagelse støttes av flere studier som påpeker at implisitte teorier påvirker respondentenes besvarelser på ulike områder (f.eks. Podsakoff et al., 2003), inkludert vurdering av lederatferd (f.eks. Lord et al., 1978). Likeså vil respondentens grad av tilfredshet med lederen på et gitt tidspunkt kunne påvirke den generelle svartendensen (Podsakoff et al., 2003). Hvorvidt respondentene er tilfredse eller misfornøyde med et element den aktuelle dagen kan derfor påvirke de resterende svarene i spørreskjemaet, enten positivt eller negativt. Dette kan dermed føre til feilaktige svar, som kunne vært mer rasjonelle og konsistente om rapporteringen hadde foregått i retrospekt. I tillegg kan studien inneholde skjevheter som et resultat av underrapportering av respondentene, i frykt for represalier fra organisasjonen eller overordnet i forbindelse med avvikende atferd og holdninger (Hystad et al., 2014).

For å imøtekomme utfordringene forbundet med selvrapportering og innhente mer nyansert informasjon, kunne det vært hensiktsmessig å samle data fra objektive sekundærkilder som eksempelvis fra leder eller kolleger, eller ved bruk av observasjoner (Podsakoff et al., 2003). Dette ville imidlertid medført lengre utfyllingstid og økt total belastning (Reis & Gable, 2000). Det kan likevel argumenteres for at

selvrapportering er det mest gunstige verktøyet (Conway & Lance, 2010), da det kan gi nyttig informasjon om hvordan mennesker reagerer på ulike faktorer ved jobben (Spector, 1994). Dette på bakgrunn av at det kun er en selv som er bevisst på egne opplevelser og handlinger (Hystad et al., 2014).

En nærliggende svakhet er at studiens variabler ble målt på samme tidspunkt (ved endt arbeidsdag). Dette kan være problematisk og potensielt utgjøre en kilde til systematisk målefeil, eksempelvis gjennom respondentens behov for å fremstå konsistente og rasjonelle («consistency motif») (Ohly et al., 2010; Podsakoff & Organ, 1986). Tiltak for å imøtegå den ovennevnte metodisk svakheten vil kunne være å måle prediktor- og utfallsmål på ulike tidspunkt, eksempelvis før- og etter endt vakt (Podsakoff et al., 2012), eller ved å kontrollere for forrige dagsnivå av utfallsvariabelen (Fisher & To, 2012; Ohly et al., 2010).

Datainnsamlingen foregikk således under en pandemi, der mange ansatte var påtvunget hjemmekontor. Hverdagen til respondentene kan derfor antas å være preget av en rekke ukontrollerbare faktorer som ikke ville være normalt i en ellers tradisjonell hverdag. Eksempelvis kan redusert sosial kontakt og frykt for å bli smittet påvirke opplevelsen av arbeidshverdagen og studiens variabler. Dette kan tenkes å redusere generaliserbarheten til hjemmekontor etter pandemien. Flere av organisasjonene som bidro med respondenter, hadde i tillegg gjennomført interne spørreundersøkelser de siste månedene. Studiens respondenter kan derfor tenkes å være lei av slike undersøkelser og studier. Dette kan knyttes til fenomenet «respondent fatigue» (Lavrakas, 2008), som innebærer at kvaliteten i respondentens svar reduseres grunnet kjedsomhet. Således kan dette være en forklaring på hvorfor flere av respondentene ikke sendte spørreskjemaene tilbake.

I tillegg besvarte respondentene spørreskjemaene ved bruk av penn-og-papir metoden. En slik metode kan gjøre det vanskelig å forsikre at deltakerne faktisk besvarte spørreskjemaet ved endt arbeidsdag og at respondentene fulgte studiens protokoll (Bolger et al., 2003). Denne potensielle begrensningen kunne vært unngått ved bruk av elektroniske spørreskjema, der respondentenes utfyllings-tidspunkt blir registrert. Basert på tilbakemeldinger fra potensielle interessenter ville elektroniske spørreskjema i tillegg økt sannsynligheten for at flere respondenter hadde deltatt, samt effektivisert datainnsamlingen ytterligere. Elektroniske hjelpemidler vil imidlertid føre til økte utgifter og utfordringer knyttet til lagring av sensitiv informasjon (Bolger et al., 2003).

En annen potensiell svakhet ved studien kan knyttes til undersøkelsens tidsperspektiv. Shamir (2011) hevdet at tid er svært viktig når man forsker på ledelse, og påpekte at konsekvenser av transformasjonsledelse er noe som utvikles over en lengre tidsperiode. Når

en ansatt opplever å ha en transformerende eller passiv-unnvikende leder en bestemt dag, vil ikke dette nødvendigvis gi umiddelbare effekter. Inneværende studie har imidlertid et “shortitudinal design” og har et tidsperspektiv på 5 dager. Til tross for at et longitudinelt design antas å være en av de mest effektive metodene for å studere ledelsesstilers konsekvenser (Shamir, 2011), er det en svært kostbar og ressurskrevende metode. Dormann og Grifinn (2015) uttrykker likevel et ønske om flere shortitudinale studier i fremtiden, ettersom slike design vil kunne fange opp vesentlige endringer i et kortere tidsperspektiv.

På bakgrunn av det faktum at studien benytter seg av en dag-til-dag-tilnærming, bidrar dette til at utvalget, som var av relativt liten størrelse (N=61 på korrelasjon, og N=58 på flernivåanalysene), får en sterkere power med forholdsvis 305 og 276 målepunkt. Ettersom studien foretok et bekvemmelighetsutvalg, fikk vi rimelig og relativt kjapp tilgang på mange respondenter (Selnes, 1999), til tross for at svarprosenten var relativt lav. På den ene siden kan en slik utvalgsstrategi føre til usikkerhet rundt generaliserbarheten fra utvalget til den norske populasjonen ettersom utvalget ikke er tilfeldig valgt (Ringdal, 2013). På den andre siden ble studien gjennomført i Norge, med respondenter fra ulike bransjer og yrker på tvers av landet. Dette kan tenkes å styrke generaliserbarheten av resultatene til det norske arbeidslivet.

### **Teoretiske implikasjoner**

Inneværende studie bidrar med flere teoretiske implikasjoner og komplementerer forskningen på en rekke områder. Studien tilfører blant annet et unikt bidrag til forskningslitteraturen med tanke på den virtuelle konteksten den er utført i, da det er lite empiri som undersøker virtuelle team i det norske arbeidsliv. Oss bekjent er inneværende studie den første til å undersøke hvordan ledelse påvirker teamsamhandling under en virtuell arbeidsordning, gjennom et kvantitativt dagbokdesign.

Mange ledelsesstudier har blitt kritisert ettersom de undersøker den direkte effekten av ledelse i prediksjonen av utfall. Dette fører til at studier overser psykologiske faktorer som potensielt kan forklare hvordan og under hvilke omstendigheter lederatferd påvirker arbeidstakerne (Antonakis, 2017; van Knippenberg et al., 2004). Inneværende studie har imidlertid tatt dette i betraktning, og inkluderer derfor oppgaveavhengighet som moderator. Denne studien bidrar således med å belyse det dynamiske samspillet mellom leder og underordnede, ved å undersøke ledelse og teamsamhandling som fluktuerende fenomener. Studiens design komplementerer dermed tidligere forskning, som hovedsakelig har benyttet tverrsnitt- og longitudinelle design, med ny kunnskap om at variablene ledelse og teamsamhandling kan variere fra dag til dag.



Den signifikante sammenhengen mellom daglig transformasjonsledelse og daglig virtuell teamsamhandling er i tråd med antagelsen om at transformasjonsledelse er en effektiv ledelsesstil i virtuelle team (Kayworth & Leidner, 2002). Den manglende signifikante sammenhengen mellom passiv-unnvikende ledelse og virtuell teamsamhandling vil således gi et interessant bidrag til ledelsesforskningen. Dette resultatet indikerer at en fraværende leder ikke vil være destruktivt for samhandling i virtuelle team. Dette strider mot tidligere funn som viser til at passiv-unnvikende ledelse assosieres med en rekke negative konsekvenser på teamnivå (Potter et al., 2000; Potter & Balthazard, 2002), derav at passiv-unnvikende ledelse vil påvirke teamsamhandlingen negativt (Bogler et al., 2013). Studien bidrar derfor til ytterligere spørsmål om hvilken påvirkning en passiv lederrolle har i virtuelle team.

I tråd med eksisterende forskning (f.eks. Bjørn et al., 2014) viser studien en signifikant sammenheng mellom oppgaveavhengighet og daglig virtuell teamsamhandling. Imidlertid viser resultatene at teamets nivå av oppgaveavhengighet ikke vil påvirke sammenhengen mellom daglig transformasjons- eller passiv-unnvikende ledelse og kvalitet på daglig virtuell teamsamhandling. Til tross for manglende signifikans, vil studiens resultater være et supplement til et forskningsfelt som fortsatt er i vekst.

Avslutningsvis kan et av studiens måleinstrument tilføye et interessant bidrag til forskningsfeltet innen team. Dagbokstudier anvender hovedsakelig etablerte skalaer som i utgangspunktet ikke er utviklet for å måle daglige variasjoner (Fisher & To, 2012). Inneværende studie tilpasset og endret derfor den opprinnelige skalaen til teamsamhandling (Song et al., 2019), slik at fenomenet kunne bli undersøkt som en fluktuerende variabel. Studien viser at den tilpassede skalaen er valid og fungerer godt med hensikt om å undersøke virtuell teamsamhandling. I tillegg tilføyer studien forskningsfeltet med interessante spørsmål som angår virtuelle team, og hvordan det skiller seg fra ATA team.

### **Praktiske implikasjoner**

Basert på en rekke uttalelser i media det siste året (f.eks. NTB, 2020a; NTB, 2020b) bør det foreligge en reell bekymring for at norske bedrifter tar forhastede beslutninger om å videreføre den virtuelle arbeidsordningen, uten ytterligere forskning. Kunnskap om hvorvidt ulike variabler påvirker virtuell teamsamhandling, som igjen vil kunne påvirke teamets effektivitet og prestasjon (Hoogeboom & Wilderom, 2019), vil derfor være viktig for å kunne redusere potensielle negative konsekvenser ved en videreføring av dagens virtuelle arbeidsordning.

Resultatene viser at en transformerende leder vil ha større effekt på teamets interaksjon enn en passiv-unnvikende leder, og understreker derfor viktigheten av å

kontrollere for relaterte ledelsesstiler (Antonakis et al., 2010). Dette funnet er imidlertid motstridende fra tidligere forskningslitteratur som hevder at destruktiv ledelse vil ha større innvirkning på ansattes atferd enn konstruktive former for ledelse (Kelloway et al., 2006; Einarsen et al., 2007). En mulig årsak til dette kan tenkes å ha bakgrunn i den virtuelle konteksten inneværende studie er utført i. Den positive sammenhengen mellom daglig transformasjonsledelse og daglig virtuell teamsamhandling, tilsier derimot at organisasjoner og ledere bør oppmuntre ledere til å sette læring av inspirerende lederskap på agendaen.

Det vil derfor være av stor betydning å bevisstgjøre ledere om at daglig praktisering av transformasjonsledelse vil kunne bidra til at team samhandler bedre. I den forbindelse vil det å utvikle og forbedre transformerende lederatferder være hensiktsmessig (Bass & Avolio, 1990). En tilnærming for dette kan være lederevalueringer. Hensikten med lederevalueringer er å øke lederens kunnskap om egen væremåte, så vel som at lederen blir bevisst på hvordan de blir oppfattet og påvirker de ansatte (Conger & Benjamin, 2006). I den forbindelse kan underordnede gi lederen tilbakemeldinger på deres egen atferd. En velkjent metode er 360-graders tilbakemelding, hvor lederen vurderer egen atferd i tillegg til å bli vurdert av en rekke andre kilder, eksempelvis underordnede, overordnede og andre interessenter (Day, 2000).

Organisasjoner kan også benytte seg av lederutviklingsprogram. Et aktuelt program kan i denne sammenheng være Peer-based Team Coaching (PTC) (Rowold & Schley, referert i Abrell et al., 2011), ettersom evidens fra tidligere forskning tyder på at PTC vil kunne føre til betydelig forbedring av transformerende lederegenskaper (f.eks. Rowold, 2008). Lederutviklingsprogrammet bør i den forbindelse inneha fokus på å styrke transformerende lederatferd og selvledelse. Hvis lederen selv er en effektiv selvleder, kan lederen videre modellere denne type atferd til de ansatte, eller sette i gang coaching og undervisning (Amundsen & Martinsen, 2014). På denne måten vil de ansatte få opplæring i selvledelse av lederen, i stedet for å måtte delta i et eget lederutviklingsprogram. Om teamet selv utvikler mål og opprettholder et godt samhold internt, vil teamet være i stand til å motivere seg selv uten et særlig behov for ytterligere ledelse (Breevaart et al., 2013).

Som følge av den foreliggende sammenhengen mellom oppgaveavhengighet og kvalitet på daglig virtuell teamsamhandling, kan det fra organisasjonens side være nyttig å definere ønsket og passende avhengighet i team ut fra strukturen og arbeidsprosessene i organisasjonen. Dette vil kunne gi mål og retning for ønskede atferds- og interaksjonsmønstre, som vil styrke kvalitet på samhandlingen. Videre indikerer tidligere forskning at utviklingen av kollektive normer vil være mindre krevende i team med god samhandling (Taggar & Ellis, 2007; Hunsaker & Hunsaker, 2008). I tillegg kan interaksjon

fremme åpenhet og innovasjon ettersom tilliten opprettholdes (Holton, 2001). Organisasjoner bør dermed tilrettelegge for at virtuelle team som har høy oppgaveavhengighet har god tilgang til kommunikasjonskanaler, ettersom høy kvalitet på virtuell teamsamhandling kan gi flere positive effekter (De Jong et al., 2016; Kimble, 2011).

### **Fremtidig forskning**

Studien viser at virtuell teamsamhandling er et dynamisk fenomen, og at det således fluktuerer på daglig basis. Fremtidig forskning bør imidlertid ta de nevnte begrensningene ved inneværende studie i betraktning. Eksempelvis ble studien gjennomført under en unntakstilstand, der flere faktorer kan ha påvirket arbeidshverdagen til respondentene i studien. I tillegg var hjemmekontor et påbud, og ikke en valgfri arbeidsordning. Den virtuelle arbeidshverdagen under studiens innsamling kan dermed antas å være annerledes fra den virtuelle arbeidshverdagen før pandemien. På bakgrunn av dette bør fremtidig forskning replikere studien i etterkant av pandemien, for å undersøke hvorvidt studiens hypoteser vil gi samme resultat.

Videre bør fremtidig forskning forsøke å replikere inneværende studie med team som ikke har kjennskap til hverandre fra tidligere. På bakgrunn av unntakstilstanden kan det tenkes at flere av studiens respondenter jobbet sammen på kontoret før de ble satt i en virtuell setting. Det kan dermed antas at teamene er vant til å arbeide sammen, og at de dermed allerede har utviklet effektive måter å samhandle på. Kimble (2011) støtter dette ved å hevde at teamets evne til å dele og lære av hverandre vil øke over tid. Virtuelle team som derimot ikke har særlig bekjentskap fra tidligere, vil gjerne ha et større behov for en overordnet leder som koordinerer og tilrettelegger for samhandling (Liao, 2017). På bakgrunn av dette kan det være interessant å undersøke hvorvidt tidligere bekjentskap kan ha påvirket resultatene i inneværende studie. I tillegg bør fremtidig forskning undersøke hvilken påvirkningskraft virtualitet har på multinasjonale team, der et viktig område vil være å studere hvordan hjemmesituasjonen påvirker teamsamhandling. Det kan tenkes at kulturelle forhold, som levevilkår, vil ha en innvirkning på opplevelsen av kvaliteten på virtuell samhandling. Eksempelvis er det ikke uvanlig at tre generasjoner bor sammen i mindre boliger på Filippinene (Reyes, 2015).

Et ytterligere forskningsområde er knyttet til nivå av oppgaveavhengighet og behov for leder. Studiens funn indikerer at ved høy oppgaveavhengighet vil behovet for en leder svekkes. Mer spesifikt blir det argumentert for at høy oppgaveavhengighet i virtuelle team kan erstatte behov for ledelse, da teamet oppfattes mer autonomt og ikke trenger ytterligere ledelse for å nå kollektive mål. Disse sammenhengene undersøkes imidlertid ikke direkte, og

det kan derfor ikke utledes endelige konklusjoner om forholdet. Til vår kunnskap foreligger det ingen studier som retter oppmerksomheten mot behov for leder i virtuelle team med høy oppgaveavhengighet, og dets påvirkning på daglig virtuell teamsamhandling. Det vil dermed være hensiktsmessig med ytterligere forskning for å forstå denne sammenhengen. Videre kan det være interessant se på den medierende effekten av oppgaveavhengighet for forholdet mellom transformasjonsledelse og virtuell teamsamhandling, da resultatene fra inneværende studie fremmer interessante spørsmål rundt dette.

Avslutningvis vil det være spennende å undersøke hvorvidt studiens resultater gjelder for en ikke-virtuell interaksjonssetting. I den forbindelse vil det være vesentlig å nevne at forskningsprosjektet som inneværende studie er en del av, ikke er avsluttet. Datainnsamlingen foregår fortsatt i skrivende stund, og flere respondenter vil derfor kunne øke verdien av forskningsprosjektet. Dette kan bidra til å avdekke flere spørsmål knyttet til praktisering av en virtuell arbeidsordning. Forskningsprosjektet omfatter også et spørreskjema som skal utfylles på kontoret, som er identisk med spørreskjemaet for hjemmekontor - som er benyttet i inneværende studie. Den opprinnelige planen var å inkludere disse i inneværende studie, noe som ble vanskelig ettersom flertallet av respondentene ikke hadde returnert tilbake til kontoret grunnet restriksjoner knyttet til Covid-19 pandemien. Fremtidig forskning knyttet til inneværende forskningsprosjekt vil dermed kunne avdekke hvorvidt det foreligger forskjeller mellom hjemmekontor og kontorsetting. Eksempelvis ved å belyse forskjeller og likheter ved ledelse og samhandling i team.

### **Konklusjon**

Bruk av virtuelt arbeid, som hjemmekontor, har økt betraktelig de siste tiårene (Thompson et al., 2015). Det siste året har således hjemmekontor snarere blitt normen enn unntaket for mange organisasjoner. Da WHO gikk ut og erklærte Covid-19 som en pandemi, jobbet omtrent 35% av norske arbeidstakere virtuelt hjemmefra (Kjærum, 2020). Ett år senere har flere nordmenn fremdeles hjemmekontor. Økt forståelse for hvordan ledere påvirker virtuell teamsamhandling vil derfor være et viktig forskningsfokus for fremtidens arbeidsliv. Hovedformålet med denne studien var derfor å undersøke disse sammenhengene, samt hvorvidt oppgaveavhengighet vil ha en modererende effekt.

Resultatene fra studien viser at på dager der leder utøver transformerende atferd, vil teamet ha høyere kvalitet på den virtuelle samhandlingen. Det ble imidlertid ikke funnet en negativ sammenheng mellom daglig passiv-unnvikende ledelse og daglig virtuell teamsamhandling. Dette antyder at en daglig aktiv og inspirerende lederatferd vil kunne ha en positiv effekt på daglig virtuelt team samhandling, mens en daglig fraværende lederatferd

ikke vil ha en negativ effekt. Til tross for at studien viser at oppgaveavhengighet ikke modererer forholdet mellom daglig ledelse og daglig virtuell teamsamhandling, ble det funnet en positiv sammenheng mellom oppgaveavhengighet og daglig samhandling i teamet. Dette indikerer at oppgaveavhengighet vil ha en direkte positiv effekt på daglig virtuell teamsamhandling, men ikke en ytterligere modererende effekt. Studien antyder dermed at det kan være andre faktorer som enten styrker eller svekker forholdet mellom ledelse og virtuell teamsamhandling, som for eksempel behov for ledelse.

Oss bekjent er inneværende studie den første studien som viser at virtuell teamsamhandling varierer fra dag til dag, og dermed bør betraktes som en fluktuerende variabel. Videre har studien gitt teoretiske og praktiske bidrag til ledelsesforskningen ved å vise at daglige variasjoner i transformerende lederatferd kan ha konsekvenser for teamets daglige samhandling. Organisasjoner bør i den sammenheng fokusere på å utvikle og integrere transformerende lederatferd i organisasjonen. Dette vil kunne bidra til at ledere blir mer bevisste på viktigheten av å skape et godt samarbeidsklima, som videre kan føre til mer aktive og samspilte team. I sin tur vil dette kunne ha positive konsekvenser for teamets og organisasjonens effektivitet og produktivitet, som således kan bidra til økt konkurransedyktighet i et ellers tøft arbeidsmarked. Til tross for studiens unike bidrag, vil det likevel kreve ytterligere forskning på hvordan virtuelle arbeidsordninger, som hjemmekontor, påvirker ytelse i team.

**Referanseliste**

- Abrell, C., Rowold, J., Weibler, J., & Moenninghoff, M. (2011). Evaluation of a long-term transformational leadership development program. *German Journal of Human Resource Management*, 25(3), 205–224.  
<https://doi.org/10.1177/239700221102500307>
- Alban-Metcalf, J., & Alimo-Metcalf, B. (2007). Development of a private sector version of the (Engaging) Transformational Leadership Questionnaire. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(2), 104-121.  
<https://doi.org/10.1108/01437730710726813>
- Alsharo, M., Gregg, D., & Ramirez, R. (2017). Virtual team effectiveness: The role of knowledge sharing and trust. *Information & Management*, 54(4), 479–490.  
<https://doi.org/10.1016/j.im.2016.10.005>
- Amundsen, S., & Martinsen, L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 487- 511. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009>
- Anderson, A. J., Kaplan, S. A., & Vega, R. P. (2015). The impact of telework on emotional experience: When, and for whom, does telework improve daily affective well-being?, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 882-897. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.966086>
- Angelo, R., & McCarthy, R. (2020). A pedagogy to Develop Effective Virtual Teams. *Journal of Computer Information Systems*, 1-8.  
<https://doi.org/10.1080/08874417.2020.1717396>
- Antonakis, J. (2017). On doing better science: From thrill of discovery to policy implications. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 5-21. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.01.006>
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295.  
[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4)
- Antonakis, J., Bendahan, S., Jacquart, P., & Lalive, R. (2010). On making causal claims: A review and recommendations. *The leadership quarterly*, 21(6), 1086-1120.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.10.010>
- Antonakis, J., & Day, D. V. (2018). Leadership: Past, present, and future. I J. Antonakis & D. V. Day (Red.), *The nature of leadership* (2. utg., s. 3–26). SAGE Publications, Ltd.
- Armstrong, D. J., & Cole, P. (2002). The Phenomenology of Conflict in Distributed Work

- teams. I. P. Hinds & S. Kiesler (Red.) *Distributed Work* (s.213-233). Cambridge, MA: MIT press.
- Arnold, M. C., & Tafkov, I. D. (2019). Managerial Discretion and Task Interdependence in Teams. *Contemporary Accounting Research*, 36(4), 2467–2493.  
<https://doi.org/10.1111/1911-3846.12504>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (3. Utg.). Redwood City, CA: Mind Garden.
- Avolio, B. J., Zhu, W. C., Koh, W., & Bahtia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behaviour*, 25(8), 951-968. <https://doi.org/10.1002/job.283>
- Awang, Z., Afthanorhan, A., Mohamad, M., & Asri, M. A. M. (2015). An evaluation of measurement model for medical tourism research: the confirmatory factor analysis approach. *International Journal of Tourism Policy*, 6(1), 29.  
<https://doi.org/10.1504/ijtp.2015.075141>
- Azarbouyeh, A., & Naini, S. (2014). A study on the effect of teleworking on quality of work life. *Management Science Letters*, 4(6), 1063-1068.  
<https://doi.org/10.5267/j.msl.2014.5.027>
- Bachrach, D. G., Powell, B. C., Collins, B. J., & Richey, R. G. (2006). Effects of task interdependence on the relationship between helping behavior and group performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1396–1405. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1396>
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383–400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
- Bang, H. (2008, 1. mars). *Effektivitet i lederteam – hva er det, og hvilke faktorer påvirker det?* Tidsskrift for Norsk Psykologforening. <https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2008/03/effektivitet-i-lederteam-hva-er-det-og-hvilke-faktorer-pavirker-det>
- Bang, H. (2016, 24. mai). *Hvordan lykkes med teamsamarbeid?* Norsk Psykologforening. <https://www.psykologforeningen.no/publikum/informasjonsvideoer/videoer-om-arbeidsliv/hvordan-lykkes-med-teamarbeid>
- Barling, J., & Frone, M. R. (2017). If only my leader would just do something! Passive leadership undermines employee well-being through role stressors and psychological

- resource depletion. *Stress and Health*, 33(3), 211-222.  
<https://doi.org/10.1002/smi.2697>
- Barnett, K., & McCormick, J. (2016). Perceptions of Task Interdependence and Functional Leadership in Schools. *Small Group Research*, 47(3), 279–302.  
<https://doi.org/10.1177/1046496416645409>
- Baruch, Y. (2003). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews*, 3(2), 113-129.  
<https://doi.org/10.1111/1468-2370.00058>
- Baruch, Y., & Lin, C-P. (2012). All for one, one for all: Coopetition and virtual team performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(6), 1155-1168.  
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2012.02.008>
- Bass, B. (1985). *Leadership: Good, Better, Best*. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40.  
[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21-27.  
<https://doi.org/10.1108/03090599010135122>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Introduction. I B. M. Bass & B. J. Avolio (Red.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* (s. 1-9). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M. and Riggio, R.E. (2006). *Transformational Leadership* (2.utg.). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad is Stronger than Good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323–370.  
<https://doi.org/10.1037/1089-2680.5.4.323>
- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. (2002). A typology of virtual teams: Implications for Effective Leadership. *Group & Organization Management*, 27(1), 14-49.  
<https://doi.org/10.1177/1059601102027001003>
- Bergiel, B. J., Bergiel, E. B., & Balsmeier, P. W. (2008). Nature of virtual teams: a summary of their advantages and disadvantages. *Management Research News*, 31(2), 99-110.  
<https://doi.org/10.1108/01409170810846821>
- Bjørn, P., Esbensen, M., Jensen, R. E., & Matthiesen, S. (2014). Does Distance Still Matter? Revisiting the CSCW Fundamentals on Distributed Collaboration. *ACM Transactions on Computer-Human Interaction*, 21(5), 1-26. <https://doi.org/10.1145/2670534>
- Blanco-Donoso, L. M., Garrosa, E., Demerouti, E., & Moreno-Jiménez, B. (2017). Job



- resources and recovery experiences to face difficulties in emotion regulation at work: A diary study among nurses. *International Journal of Stress Management*, 24(2), 107–134. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2015.01.002>
- Bogler, R., Caspi, A., & Roccas, S. (2013). Transformational and Passive Leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(3), 372–392. <https://doi.org/10.1177/1741143212474805>
- Bolger, N., Davis, A., & Rafaeli, E. (2003). Diary methods: Capturing life as it is lived. *Annual Review of Psychology*, 54(1), 579-616. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.54.101601.145030>
- Bolstad, E. (2020, 27. august) *Ny undersøkelse fra HR Norge: Praktiske, gode løsninger danker ut regler for hjemmekontor*. HR Norge. <https://www.hr norge.no/pressemeldinger/ny-undersøkelse-fra-hr-norge-praktiske-gode-løsninger-danker-ut-regler-for-hjemmekontor>
- Bradley, W. E., & Vozikis, G. S. (2004). Trust in Virtual Teams. I S. H. Godar & S. P. Ferris (Red.), *Virtual and Collaborative Teams: Process, Technologies and Practice* (s. 99-111). Idea Group Publishing. [https://books.google.no/books?id=c9lbqqMC5N0C&printsec=frontcover&source=gbs\\_book\\_other\\_versions\\_r&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.no/books?id=c9lbqqMC5N0C&printsec=frontcover&source=gbs_book_other_versions_r&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Braun S., Peus C., Weisweiler S., & Frey D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: *A multilevel mediation model of trust*. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006>
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Hetland, J., Demerouti E., Olsen K .O., & Espevik, R. (2013). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 87(1), 138-157. <https://doi.org/10.1111/joop.12041>
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What types of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 288–307. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.007>
- Cabrera, Á., Collins, W. C., & Salgado, J. F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(2) 245-264. <https://doi.org/10.1080/09585190500404614>
- Campion, M., Medsker, G., & Higgs, A (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups.

- Personnel Psychology*, 46(4), 823-847. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb01571.x>
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of business and psychology*, 14(3), 389-405. <https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>
- Carte, T., & Chidambaram, L. (2004). A capabilities-based theory of technology deployment in diverse teams: Leapfrogging the pitfalls of diversity and leveraging its potential with collaborative technology. *Journal of the Association for Information Systems*, 5(11), 448-471. <https://doi.org/10.17705/1jais.00060>
- Chen, H. H., Kang, H., Xing, X., Lee, A. H. I., & Tong, Y. (2008). Developing new products with knowledge management methods and process development management in a network. *Computers in Industry*, 59(2), 242-253. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2007.06.020>
- Choi, S. B., Kim, K., & Kang, S. W. (2017). Effects of transformational and shared leadership styles on employees' perception of team effectiveness. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45(3), 377-386. <https://doi.org/10.2224/sbp.5805>
- Conger, J., & Benjamin, B. (2006). Developing the individual leader. I J. V. Gallos (Red.), *Organization development* (s. 681-703). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Connaughton, S. L., & Daly, J. A. (2004). Leading From A far: Strategies for Effectively Leading Virtual Teams. I Godar, S. H., & Ferris, S. P. (Red.), *Virtual and Collaborative Teams: Process, Technologies and Practice* (s.49-71). Idea Group Publishing. [https://books.google.no/books?id=c9lbqqMC5N0C&printsec=frontcover&source=gbs\\_book\\_other\\_versions\\_r&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.no/books?id=c9lbqqMC5N0C&printsec=frontcover&source=gbs_book_other_versions_r&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Conway, J. M., & Lance, C. E. (2010). What reviewers should expect from authors regarding common method bias in organizational research. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 325-334. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9181-6>
- Courtright, S. H., Thurgood, G. R., Stewart, G. L., & Pierotti, A. J. (2015). Structural interdependence in teams: An integrative framework and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 100(6), 1825-1846. <https://doi.org/10.1037/apl0000027>
- Crawford, J. L., & Haaland, G. A. (1972). Predecisional information seeking and subsequent conformity in the social influence process. *Journal of Personality and Social Psychology*, 23(1), 112-119. <https://doi.org/10.1037/h0032870>
- Crisp, C. B., & Jarvenpaa, S. L. (2013). Swift trust in global virtual teams: Trusting beliefs

- and normative actions. *Journal of Personnel Psychology*, 12(1), 45–56.  
<https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000075>
- Crowne, D., & Marlowe, D. (1964). *The approval motive: Studies in evaluative dependence*. New York, NY: Wiley.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization development and change* (10.utg.). Stamford, USA: Cengage Learning.
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8)
- De Dreu, C. K. W., & Carsten, K. (2007). Cooperative outcome interdependence, task reflexivity, and team effectiveness: A motivated information processing perspective. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 628-638. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.628>
- De Jong, B. A., Dirks, K. T., & Gillespie, N. (2016). Trust and team performance: A meta-analysis of main effects, moderators, and covariates. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1134–1150. <https://doi.org/10.1037/apl0000110>
- Deloitte. (2020, 26. mars). *Ledelse i en virtuell hverdag – Hvordan få nytte av fordelene og hindre ulempene?* Deloitte. [https://info.deloitte.no/rs/777-LHW-455/images/deloitte-virtuell-ledelse-mars-2020.pdf?\\_ga=2.259931658.1854349953.1599136654-601853247.1599136654](https://info.deloitte.no/rs/777-LHW-455/images/deloitte-virtuell-ledelse-mars-2020.pdf?_ga=2.259931658.1854349953.1599136654-601853247.1599136654)
- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role breadth self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 194–202. <https://doi.org/10.1037/a0024903>
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70(1), 19-34. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00628.x>
- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Abdalla, I. A., Adetoun, B. S., Aditya, R. N., Agourram, H., Akande, A., Akande, B. E., Akerblom, S., Altschul, C., Alvarez-Backus, E., Andrews, J., Arias, M. E., Arif, M. S., Ashkanasy, N. M., Asllani, A., ... Zhou, J. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *The Leadership Quarterly*, 10(2), 219–256. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00018-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00018-1)
- Dormann, C., & Grifinn, M. A. (2015). Optimal time lags in panel studies. *Psychological*

- Methods*, 20(4), 489-505. <https://doi.org/10.1037/met0000041>
- Downey, L.A., Papageorgiou, V., & Stough, C. (2006). Examining the relationship between leadership, emotional intelligence and intuition in senior female managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 250-264. <https://doi.org/10.1108/01437730610666019>
- Duhigg, C. (2016, 25. februar). *What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team*. The New York Times. <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>
- Dulebohn, J. H., & Hoch, J. E. (2017). Virtual teams in organizations. *Human Resource Management Review*, 27(4). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.004>
- Dussault, M., & Frenette, E. (2015). Supervisors transformational leadership and bullying in the workplace. *Psychological Reports: Employment Psychology & Marketing*, 117(3), 724-733. <https://doi.org/10.2466/01.PR0.117c30z2>
- Druskat, V. U., & Pescosolido, A. T. (2002). The content of effective teamwork mental models in self-managing teams: Ownership, learning and heedful interrelating. *Human Relations*, 55(3), 283–314. <https://doi.org/10.1177/0018726702553001>
- Druskat, V. U., & Wheeler, J. V. (2004). How to lead a self-managing team. *IEEE Engineering Management Review*, 32(4), 21–28. <https://doi.org/10.1109/emr.2004.25133>
- Duffy, M.K., Ganster, D.C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45(2), 331-351. <https://doi.org/10.2307/3069350>
- Dyer, G.W., Dyer, G. W. Jr., & Dyer, J, H. (2013). *Team building: Proven strategies for improving team performance* (5. utg.). San Francisco: JosseyBass.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569–591. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>
- Ebrahim, N. A., Ahmed, N., & Taha, Z. (2009). Virtual teams: A literature review. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 3(3), 2653-2669. <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.103369>
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>
- Einarsen, S., & Pedersen, H. (2018). *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet*

- (2. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Erdogan, B., & Liden, R. C. (2002) Social Exchanges in the Workplace: A Review of Recent Developments and Future Research Directions in Leader-Member Exchange Theory. I L. L. Neider., & C. A. Schriesheim (Red.), *Leadership*, (s. 65-114). Information Age Publishing.
- Fisher, C. D., & To, M. L. (2012). Using experience sampling methodology in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 33(7), 865-877. <https://doi.org/10.1002/job.1803>
- Flowerdew, R., & Martin, D. M (2013). *Methods in Human Geography: A guide for students doing a research project* (2 utg.). Routledge.
- Fonner, K. L., & Roloff, M, E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: when less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336-361. <https://doi.org/10.1080/00909882.2010.513998>
- Geldhof, G.J., Preacher, K.J., & Zyphur, M.J., (2014). Reliability estimation in a multilevel confirmatory factor analysis framework. *Psychological methods*, 19(1), 72–91. <https://doi.org/10.1037/a0032138>.
- Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones Young, N. C., Variainen, M., & Hakonen, M. (2014). Virtual Teams Research. *Journal of Management*, 41(5), 1313-1337. <https://doi.org/10.1177/0149206314559946>
- Lister, K. (2021, 12. januar). *U.S. Employers Stand to Save Over \$500B a Year with a Combination of In-Office/Remote Work Strategies*. Global Workplace Analytics. <https://globalworkplaceanalytics.com/brags/news-releases>
- González-Navarro, P., Orengo, V., Zornoza, A., Ripoll, P., & Peiró, J. M. (2010). Group interaction styles in a virtual context: The effects on group outcomes. *Computers in Human Behavior*, 26(6), 1472-1480. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2010.04.026>
- Graves, L. M., & Karabayeva, A. (2020). Managing Virtual Workers - Strategies for Success. *IEEE Engineering Management Review*, 48(2), 166-172. <https://doi.org/10.1109/EMR.2020.2990386>.
- Greenemeier, L. (2009, 12. mars). *Remembering the day the World Wide Web was born*. Scientific American. <https://www.scientificamerican.com/article/day-the-web-was-born/>
- Grundekjøn, C., & Bamvik, B. S. (2020, 14. desember). *Etterlyser corona-debatt: - Ingen tvil*

- om at produktiviteten går ned på hjemmekontoret*. E24. <https://e24.no/karriere-og-ledelse/i/wedeo5/etterlyser-corona-debatt-ingen-tvil-om-at-produktiviteten-gaar-ned-paa-hjemmekontoret>
- Gu, J., Chen, Z., Huang, Q., Liu, H., & Huang, S. (2016). A multilevel analysis of the relationship between shared leadership and creativity in inter-organizational teams. *Journal of Creative Behavior*, 52(2), 106-129. <https://doi.org/10.1002/jocb.135>
- Hackman, J. R. (1986). The psychology of self-management in organizations. I M. S. Pallak & R. O. Perloff (Red.), *The Master lectures, Vol. 5. Psychology and work: Productivity, change, and employment* (s. 89–136). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10055-003>
- Hackman, J. R. & Walton, R. E. (1986). *Leading groups in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Haines, R., Scamell, R. W., & Shah, J. R. (2018). The impact of technology availability and structural guidance on group development in workgroups using computer-mediated communication. *Information Systems Management*, 35(4), 348–368. <https://doi.org/10.1080/10580530.2018.1503805>
- Harold, C.M., & Holtz, B.C. (2015). The effects of passive leadership on workplace incivility. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 16-38. <https://doi.org/10.1002/job.1926>
- Harrison, D. A., & Martocchio, J. J. (1998). Time for Absenteeism: A 20-Year Review of Origins, Offshoots, and Outcomes. *Journal of Management*, 24(3), 305–350. <https://doi.org/10.1177/014920639802400303>
- Hayes, A. F., & Coutts, J. J. (2020). Use omega rather than Cronbach's alpha for Estimating Reliability. But... *Communication Methods and Measures*, 14(3), 1-24. <https://doi.org/10.1080/19312458.2020.1718629>
- Healey, A. N., Undre, S., & Vincent, C. A. (2004). Developing observational measures of performance in surgical teams. *Qual Saf Health Care*, 13(1), 33-40. <https://doi.org/10.1136/qshc.2004.009936>
- Hertel, G., Geister, S. & Konradt, U. (2005). Managing Virtual Teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 69-95. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.01.002>
- Hertel, G., Konradt, U., & Orlikowski, B. (2004). Managing distance by interdependence:

- Goal setting, task interdependence, and team-based rewards in virtual teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *13*(1), 1–28.  
<https://doi.org/10.1080/13594320344000228>
- Hetland, H. (2008). Transformasjonsledelse: inspirasjon til endring. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, *45*(3), 265–271. <https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2008/03/transformasjonsledelse-inspirasjon-til-endring>
- Hetland, H., Hetland, J., Andreassen, C. S., Pallesen, S., & Notealers, G. (2011a). Leadership and fulfillment of the three basic psychological needs at work. *Career Development International*, *16*(5), 507–523. <https://doi.org/10.1108/13620431111168903>
- Hetland, J., Hetland, H., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Andreassen, C. S. (2015). Psychological need fulfillment as a mediator of the relationship between transformational leadership and positive job attitudes. *Career Development International*, *20*(5), 464–481. <https://doi.org/10.1108/CDI-10-2014-0136>
- Hetland, H., & Sandal, G. M. (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *12*(2), 147–170. <https://doi.org/10.1080/13594320344000057>
- Hetland, H., Skogstad, A., Hetland, J., & Mikkelsen, A. (2011b). Leadership and learning climate in a work setting. *European Psychologist*, *16*(3), 163–173.  
<https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000037>
- Hetland, J., Hetland, H., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Daily transformational leadership and employee job crafting: The role of promotion focus. *European Management Journal*, *36*(6), 746–756. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.01.002>
- Hill, E. J., Ferris, M., & Mårtinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, *63*(2), 220–241. [https://doi.org/10.1016/s0001-8791\(03\)00042-3](https://doi.org/10.1016/s0001-8791(03)00042-3)
- Hinds, P. J., & Bailey, D. E. (2003). Out of sight, out of synch: Understanding conflict in distributed teams. *Organization Science*, *14*(6) 615–632.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.14.6.615.24872>
- Hinds, P. J., & Mortensen, M. (2005). Understanding Conflict in Geographically Distributed Teams: The Moderating Effects of Shared Identity, Shared Context, and Spontaneous Communication. *Organization Science*, *16*(3), 290–307.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0122>
- Hjertø, K. B. (2013). *Team*. Bergen, Fagbokforlaget

- Holton, J. A. (2001). Building trust and collaboration in a virtual team. *Team Performance Management: An International Journal*, 7(4), 36–47.  
<https://doi.org/10.1108/13527590110395621>
- Hoogeboom, M.A.M.G., & Wilderom, C.P.M. (2019). A Complex Adaptive Systems Approach to Real-Life Team Interaction Patterns, Task Context, Information Sharing, and Effectiveness. *Group & Organization Management*, 45(1), 3–42.  
<https://doi.org/10.1177/1059601119854927>
- Hunsaker, P. L., & Hunsaker, J. S. (2008). Virtual teams: a leader's guide. *Team Performance Management*, 14(2), 86- 101.  
<https://doi.org/10.1108/13527590810860221>
- Hystad, S. W., Mearns, K., & Eid, J. (2014). Moral disengagement as a mechanism between perceptions of epitemberonal injustice and deviant work behaviours. *Safety Science*, 68(1), 138-145. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2014.03.012>
- If. (2020, 27.april). *Joggebukse er blitt den nye jobbebuksa*. If.  
<https://www.if.no/magasinet/nyheter/joggebukse-er-bliitt-den-nye-jobbebuksa/>
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1999). Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Organization Science*, 10(6), 791–815. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.6.791>
- Jiang, Y., & Chen, C. O. (2018). Integrating Knowledge Activities for Team Innovation: Effects of Transformational Leadership. *Journal of Management*, 44(5), 1819-1847.  
<https://doi.org/10.1177/0149206316628641>
- Jian, H.-L., Sandnes, F. E., Huang, Y.-P., & Hagen, S. (2010). Studies or Leisure? A Cross-Cultural Comparison of Taiwanese and Norwegian Engineering Students Preferences for University Life. *International Journal of Engineering Education*, 26(1), 227-235.  
<https://hdl.handle.net/10642/490>
- Johnson, D. W., & Johnson R. (1989). *Cooperation and competition: Theory and research*. Edina, MN: Interaction Book Company.
- Johnson, S. D., Suriya, C., Yoon, S. W., Berrett, J. B., & Fleur, J. L. (2002). Team development and group processes of virtual learning teams. *Computers & Education*, 39(4), 379-393. [https://doi.org/10.1016/S0360-1315\(02\)00074-X](https://doi.org/10.1016/S0360-1315(02)00074-X)
- Joyce, W. F., Nohria, N., & Roberson, B. (2003). *What really works: The 4 + 2 formula for sustained business success*. New York, NY: Harper Business.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A



- Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kayworth, T. R., & Leidner, D. E. (2002). Leadership Effectiveness in Global Virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, 18(3), 7-40. <https://doi.org/10.1080/07421222.2002.11045697>
- Kelloway, E. K., Sivanathan, N., Francis, L., & Barling, J. (2005). Poor leadership. I J. Barling., E. K. Kelloway., & M. R. Frone (Red.). *Handbook of work stress* (s. 89–112). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Kelloway, E. K., Mullen, J., & Francis, L. (2006). Divergent effects of transformational and passive leadership on employee safety. *Journal of occupational health psychology*, 11(1), 76-86. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.11.1.76>
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*. 22(3), 375–403. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(78\)90023-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(78)90023-5)
- Kiggundu, M. N. (1983). Task interdependence and job design: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 31(2), 145–172. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(83\)90118-6](https://doi.org/10.1016/0030-5073(83)90118-6)
- Kim, S. S., & Vandenberghe, C. (2018). The Moderating Roles of Perceived Task Interdependence and Team Size in Transformational Leadership's Relation to Team Identification: A Dimensional Analysis. *Journal of Business and Psychology*, 33(4), 509–527. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9507-8>
- Kimble, C. (2011). Building effective virtual teams: How to overcome the problems of trust and identity in virtual teams. *Global Business and Organizational Excellence*, 30(2), 6-15. <https://doi.org/10.1002/joe.20364>
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Gibson, C. B., Tesluk, P. E., & McPherson, S. O. (2002). Five challenges to virtual team success: Lessons from Sabre, Inc. *Academy of Management Executive*, 16(3), 67–79. <https://doi.org/10.5465/AME.2002.8540322>
- Kjærum, I. (2020, 20.mars). *4 av 10 har hjemmekontor*. Ledernett. <https://ledernett.no/cyberangrep-hjemmekontor-koronavirus/4-av-10-har-hjemmekontor/589472>
- Kossek, E. E., & Thompson, R. K. (2016). Workplace Flexibility: Integrating Employer and Employee Perspectives to Close the Research Practice Implementation Gap. I T.D. Allen., & L.T. Eby. (Red.), *The Oxford Handbook of Work and Family* (s. 255-271). Oxford: OUP.

- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science*, 7(3), 77-124. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>
- Kumar, K., Fenema, P. C-V., & Glinow, M. A. V. (2009). Offshoring and the global distribution of work: Implications for task interdependence theory and practice. *Journal of International Business Studies*, 40(2), 642-667. <https://doi.org/10.1057/jibs.2008.77>
- Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). When workers are here, there, and everywhere: A discussion of the advantages and challenges of telework. *Organizational Dynamics*, 28(1), 53–68. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)80016-9](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)80016-9)
- Lai, L. (2017, 1. oktober). *Når ledelse fungerer best*. Ledernytt. <https://www.ledernytt.no/naar-ledelse-fungerer-best.6030256-112537.html>
- Langfred, C. W. (2000). Work-Group Design and Autonomy. *Small Group Research*, 31(1), 54–70. <https://doi.org/10.1177/104649640003100103>
- Langfred, C. W. (2005). Autonomy and performance in teams: The multilevel moderating effect of task interdependence. *Journal of Management*, 31(4), 513–529. <https://doi.org/10.1177/0149206304272190>
- Langfred, C. W. (2007). The downside of self-management: a longitudinal study of the effects of conflict on trust, autonomy, and task interdependence in self-managing teams. *Academy of Management Review*. 50(4), 885–900. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279196>
- Lavrakas, P. J. (2008). *Encyclopedia of survey research methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412963947.n480>
- Lee, C.C., Lin, Y.H., Huang, H.C., Huang, W.W., & Teng, H.H. (2015). The Effects of Task Interdependence, Team Cooperation, and Team Conflict on Job Performance. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43(4), 529–536. <https://doi.org/10.2224/sbp.2015.43.4.529>
- Lee-Kelley, L., & Sankey, T. (2008). Global virtual teams for value creation and project success: A case study. *International Journal of Project Management* 26(1), 51-62. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.08.010>
- Le Blanc, P. M., González-Romá, V., & Wang, H. (2019). Charismatic Leadership and Work Team Innovative Behavior: the Role of Team Task Interdependence and Team Potency. *Journal of Business and Psychology*, 33(1), 333-346. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09663-6>

- Ledernytt (2020, 2. september). *Trenger bedriften din verktøy som Teams for å bli mer effektiv?* Ledernytt. <https://www.ledernytt.no/trenger-bedriften-din-verktacy-som-teams-for-ay-bli-mer-effektiv.6330508-458588.html>
- Lehmann-Willenbrock, N., Meinecke, A. L., Rowold, J., & Kauffeld, S. (2015). How transformational leadership works during team interactions: A behavioral process analysis. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1017-1033. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.07.003>
- Leung, L., & Zhang, R. (2017). Mapping ICT use at home and telecommuting practices: A perspective from work/family border theory. *Telematics Informatics*, 34(1), 385-396. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2016.06.001>
- Levin, I., & Trost, J. (2005). *Hverdagsliv og samhandling*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Liao, C. (2017) Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 27(4), 648-659. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.010>
- Li, V., Mitchell, R., & Boyle, B. (2015). The Divergent Effects of Transformational Leadership on Individual and Team Innovation. *Group & Organization Management*, 41(1), 66-67. <https://doi.org/10.1177/1059601115573792>
- Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2006). Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: implications for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27(6), 723–746. <https://doi.org/10.1002/job.409>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Bradway, L. K. (1997). Task interdependence as a moderator of the relation between group control and performance. *Human Relations*, 50(2), 169–181. <https://doi.org/10.1023/A:1016921920501>
- Lindeblad, P. A., Voytenko, Y., Mont, O., & Arnfalk, P. (2016). Organisational effects of virtual meetings. *Journal of Cleaner Production*, 123(1), 113–123. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.08.058>
- Lord, R. G., Binning, J. F., Rush, M. C., & Thomas, J. C. (1978). The effect of performance cues and leader behavior on questionnaire ratings of leadership behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 21(1), 27-39. [https://doi.org/10.1016/00305073\(78\)90036-3](https://doi.org/10.1016/00305073(78)90036-3)
- Lojeski, K. S., Reilly, R., & Dominick, P. (2006). The Role of Virtual Distance in Innovation and Success. I *Proceedings of the 39<sup>th</sup> Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'06)*. IEEE. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2006.484>
- Magpili, N. C., & Pazos, P. (2018). Self-managing team performance: A systematic review

- of multilevel input factors. *Small Group Research*, 49(1), 3-33. <https://doi.org/10.1177/1046496417710500>
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1980). Self-management as a substitute for leadership: a social learning theory perspective. *Academy of Management Review*, 5(3), 361–367. <https://doi.org/10.5465/amr.1980.4288845>
- McCull-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 545–559. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00143-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00143-1)
- McQueen, R.A. & Knussen, C. (2006). *Introduction to Research Methods and Statistics in Psychology*. Harlow: Pearson.
- Mendo Lázaro, S., León Del Barco, B., Polo-Del-Río, M.-I., & Rasskin-Gutman, I. (2019). Predictive Factors of Task Interdependence in the University Context. *Sustainability*, 12(1), 100. <https://doi.org/10.3390/su12010100>
- Mullen, J., Kelloway, E. K., & Teed, M. (2011). Inconsistent style of leadership as a predictor of safety behaviour. *Work & Stress*, 25(1), 41-54. <https://doi.org/10.1080/02678373.2011.569200>
- Muthén, L. K., & Muthén, B. O. (2010). *Mplus user's guide* (6. Utg.). Los Angeles, CA: Muthén and Muthén.
- Naqvi, R., Ishtiaq, M., Kanwal, N., & Ali, M. (2013). Impact of Job Autonomy on Organizational Commitment and Job Satisfaction: The Moderating Role of Organizational Culture in the Fast Food Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 8(17), 92-102. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n17p92>
- Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers's job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2). <https://doi.org/10.1080/09243450600565746>
- Nielsen, M. B., & Einarsen, S. V. (2018). What we know, what we do not know, and what we should and could have known about workplace bullying: An overview of the literature and agenda for future research. *Aggression and Violent Behavior*, 42(1), 71–83. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2018.06.007>
- Niles, S. G. (1998). Special Section Introduction: Time and Timing in Career Development. *The Career Development Quarterly*, 47(1), 4-5. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.1998.tb00723.x>
- Northouse, G. E. (2016). *Leadership: theory & practice* (7 utg.). Storbritannia: Bell and Bain.

- NTB (2020a, 11. november). *NHO-økonom: hjemmekontor er kommet for å bli*. DNB Nyheter. <https://www.dnb.no/dnbnyheter/no/samfunn/hjemmekontor-er-kommet-for-aa-bli>
- NTB (2020b, 21. november). *Nordmenn trives stort sett med hjemmekontor, viser undersøkelse*. Dagsavisen. <https://www.dagsavisen.no/nyheter/innenriks/nordmenn-trives-stort-sett-med-hjemmekontor-viser-undersokelse-1.1804514>
- Nunamarker, J. F., Reining, B. A., & Briggs, R. O. (2009). Principles for effective virtual teamwork. *Communications of the ACM*, 52(4), 113-117. <https://doi.org/10.1145/1498765.1498797>
- Ohly, S., Sonnentag, S., Niessen, C., & Zapf, D. (2010). Diary studies in organizational research: An introduction and some practical recommendations. *Journal of Personnel Psychology*, 9(2), 79-93. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000009>
- Ojasalo, J. (2008). Management of Innovation Networks: A Case Study of Different Approaches. *European Journal of Innovation Management*, 11(1), 51-86. <https://doi.org/10.1108/14601060810845222>
- Olsen, O. K., & Espevik, R. (2009). Alle mann til brasene – Sjømilitært operativt lederskap og lederutvikling. *Sjøkrigsskolens leder utviklingsfilosofi*. Bergen: Sjøkrigsskolen.
- Olsen, O. K., Hetland, J., Matthiesen, S. B., Hoprekstad, Ø. L., Espevik, R., & Bakker, A. B. (in press). Passive avoidant leadership and safety noncompliance: A 30 days diary study among naval cadets. *Safety Science*. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.105100>
- Orhan, M.A., Rijsman, J. B., & van Dijk, G. M. (2016). Invisible, therefore isolated: Comparative effects of team virtuality with task virtuality on workplace isolation and work outcomes. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 32(2), 109-122. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.02.002>
- Pearce, C. L., & Sims, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), 172-197. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.6.2.172>
- Persson, I., & Teodorsson, A. (2016). *Interaction in Distributed Teams: Technology's possibilities, difficulties and consequences from a sociomaterial perspective*. [Masteroppgave, University of Gothenburg].
- Pinjani, P., & Palvia, P. (2013). Trust and Knowledge Sharing in Diverse Global Virtual Teams. *Information & Management*. 50(4), 144-153.

<https://doi.org/10.1016/j.im.2012.10.002>

Powell, A., Piccoli, G., & Ives, B. (2004). Virtual teams: A review of Current Literature and Directions for Future Research. *ACM SIGMIS Database*, 35(1), 6-36.

<https://doi.org/10.1145/968464.968467>

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Bommer, W. H. (1996a). Meta-analysis of the relationships between Kerr and Jermier' substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 380-399. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.380>

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996b). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259–298. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(96\)90049-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(96)90049-5)

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. and Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.

[https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00047-7](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00047-7)

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 539-569. <http://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>

Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-Reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.

<https://doi.org/10.1177/014920638601200408>

Potter, R. E., & Balthazard, P. A. (2002). Virtual team interaction styles: assessment and effects. *International Journal of Human-Computer Studies*, 56(4), 423-443.

<https://doi.org/10.1006/ijhc.2002.1001>

Potter, R. E., Cooke, R. A., & Balthazard, P. A. (2000). Virtual team interaction: assessment, consequences, and management. *Team Performance Management: An International Journal*, 6(7), 131–137. <https://doi.org/10.1108/13527590010379558>

Purvanova, R. K., & Bono, J. E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face

- and virtual teams. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 343–357.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.004>
- Salin, D. (2003). Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating and Precipitating Structures and Processes in the Work Environment. *Human Relations*, 56(10), 1213–1232.  
<https://doi.org/10.1177/00187267035610003>
- Raghuram, S., & Wiesenfeld, B. (2004). Work-nonwork conflict and job stress among virtual workers. *Human Resource Management*, 43(2–3), 259–277.  
<https://doi.org/10.1002/hrm.2001>
- Rasbash, J., Steele, F., Browne, W., Goldstein, H., & Charlton, C. (2015). *A user's guide to MlwiN, version 2.32*. Bistol, UK: University of Bristol.
- Reis, H. T., & Gable, S. L. (2000). Event-sampling and other methods for studying everyday experience. I H. T. Reis & C. M. Judd (Red.), *Handbook of research methods in social and personality psychology* (s. 190–222). New York: Cambridge University Press.
- Reyes, J. (2015). Loób and Kapwa: An Introduction to a Filipino Virtue Ethics. *Asian Philosophy*, 25(2), 148–171. <https://doi.org/10.1080/09552367.2015.1043173>
- Rico, R., & Cohen, S. G. (2005). Effects of task interdependence and type of communication on performance in virtual teams. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3/4), 261–274. <https://doi.org/10.1108/02683940510589046>
- Ringdal, K. (2013) *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. (3.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Rowold, J. (2008). Effects of transactional and transformational leadership of pastors. *Pastoral Psychology*, 56(4), 403-411. <https://doi.org/10.1007/s11089-008-0121-61-6>
- Roy, S. R. (2012). Digital mastery: The skills needed for effective virtual leadership. *International Journal of E-Collaboration*, 8(3), 56–66.  
<https://doi.org/10.4018/jec.2012070104>
- Rusman, E., van Bruggen, J., Sloep, P., & Koper, R. (2010). Fostering trust in virtual project teams: Towards a design framework grounded in a Trust Worthiness Antecedents (TWAN) schema. *International Journal of Human-Computer Studies*, 68(11), 834–850. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2010.07.003>
- RW3 CultureWizard (u.å.). *Insights from Global Professionals*. <https://www.rw-3.com/virtual-teams-survey-0>
- Ryan, J., & Tipu, S. (2013). Leadership effects on innovation propensity: a two-factor full

- range leadership model. *Journal of Business Research*, 66(10), 2116-2129.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.038>
- Salmela-Aro, K., & Upadaya, K. (2018). Role of demands-resources in work engagement and burnout in different career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 108(1), 190-200. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.08.002>
- Selnes, F. (1999). *Markedsundersøkelser*. (4. utg.) Oslo: Tano Aschehoug.
- Serban, A., & Roberts, A. J. (2016). Exploring antecedents and outcomes of shared leadership in a creative context: A mixed-methods approach. *Leadership Quarterly*, 27(2), 181-199. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.01.009>
- Shamir, B. (2011). Leadership takes time: Some implications of (not) taking time seriously in leadership research. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 307-315.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.02.006>
- Sheppard, L. (2010). *Fundamentals of Leadership*. Simple Book Publishing: Pressbooks.
- Sjøvold, E. (2020, 18. november). *Polarisering og konflikter i virtuelle team*. SPGR Innovative teams. <https://innovativeteams.no/2020/11/18/polarisering-og-konflikter-i-virtuelle-team/>
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., Hetland, H., & Tetrick, L. E. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of occupational health psychology*, 12(1), 80-92. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.80>
- Skogstad, A., Hetland, J., Glasø, L., & Einarsen, S. (2014). Is avoidant leadership a root cause of subordinate stress? Longitudinal relationships between laissez-faire leadership and role ambiguity. *Work & Stress*, 28(4), 323-341.  
<https://doi.org/10.1080/02678373.2014.957362>
- Skogstad, A., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2017). Destructive forms of leadership and their relationships with employee well-being. I E. K. Kelloway, K. Nielsen & J. K. Dimoff (Red.), *Leading to occupational health and safety: How leadership behaviours impact organizational safety and well-being*. West Sussex, UK: Wiley
- Skogstad, A., & Notelaers, G. (2013). Passiv ledelse – en trussel mot effektivitet i norske virksomheter? I R. Rønning, W. Brochs-Haukedal, L. Glasø & S. B. Matthiesen (Red.), *Livet som leder*. Bergen: Fagbokforlaget
- Song, W., Li, H., Ding, N., Zhao, W., Shi, L., & Wen, D. (2019). Psychometrics properties of



- the Team Interaction Scale and influencing factors of team interaction of tertiary hospital physicians in China: a cross-sectional study. *BMJ Open*, 9(8), 16-26.  
<https://doi.org/10.1136/bmjopen-2018-026162>
- Sonnentag, S., & Lischetzke, T. (2017). Illegitimate tasks reach into afterwork hours: A multilevel study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(2), 248-261.  
<https://doi.org/10.1037/ocp0000077>
- Sosik, J. J., Avolio, B. J., Kahai, S. S., & Jung, D. I. (1998). Computer-supported work group potency and effectiveness: The role of transformational leadership, anonymity, and task interdependence. *Computers in Human Behavior*, 14(3), 491-511.  
[https://doi.org/10.1016/S0747-5632\(98\)00019-3](https://doi.org/10.1016/S0747-5632(98)00019-3)
- Spector, P. E. (1994). Using self-report questionnaires in OB research: A comment on the use of a controversial method. *Journal of organizational behavior*, 15(5), 385-392. <https://doi.org/10.1002/job.4030150503>
- Staples, D.S., & Webster, J. (2008). Exploring the effects of trust, task interdependence and virtualness on knowledge sharing in teams. *Information Systems Journal*, 18(6), 617-640. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2007.00244.x>
- Stewart, G. L., & Barrick, M. R. (2000). Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type. *Academy of Management Journal*, 43(2), 135–148. <https://doi.org/10.5465/1556372>
- Stewart, G. L., & Manz, C. C. (1995). Leadership for Self-Managing Work Teams: A Typology and Integrative Model. *Human Relations*, 48(7), 747–770.  
<https://doi.org/10.1177/001872679504800702>
- Stray, V., Fægri, T. E., & Moe, N. B. (2016). Exploring Norms in Agile Software Teams. *Product-Focused Software Process Improvement*, 458–467.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-319-49094-6\\_31](https://doi.org/10.1007/978-3-319-49094-6_31)
- Surdoval, A. (2017, 20. september). *Why working from home should be standard practice*. Ideas TED. <https://ideas.ted.com/why-working-from-home-should-be-standard-practice>
- Taggar, S., & Ellis, R. (2007). The role of leaders in shaping formal team norms. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 105–120. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.01.002>
- Theodosiou, M., & Katsikea, E. (2007). How management control and job-related characteristics influence the performance of export sales managers. *Journal of Business Research*, 60(12), 1261-1271. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.05.003>
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.

- Thompson, R. J., Payne, S. C., & Taylor, A. B. (2015). Applicant attraction to flexible work arrangements: Separating the influence of flextime and flexplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(5), 726-749. <https://doi.org/10.1111/joop.12095>
- Torgersen, G.-E., & Steiro, T. J. (2009). *Ledelse, samhandling og opplæring i fleksible organisasjoner*. Oslo: Læringsforlaget
- Trondsen, N.T. (2016). *Lederskap og motivasjon: Motiverer vitenskapelige ansatte og administrative ansatte av ulike faktorer, og hvilke sammenhenger er det mellom lederskap og motivasjon i de to gruppene?* [Mastergradsavhandling, Universitet i Tromsø]
- van der Vegt, G.S., Emans, B.J.M., & Van de Vliert, E. (2001). Patterns of interdependence in work teams: A two-level Investigation of the relations with job and team satisfaction. *Personnel Psychology*, 54(1), 51-69. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00085.x>
- van der Klippe, T., & Lippényi, Z. (2019). Co-workers working from home and individual and team performance, 35(1), 60-79. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12153>
- van Knippenberg, D., & Sitkin, S.M. (2013). A critical assessment of charismatic-transformational leadership research: Back to the drawing board? *Academy of Management Annals*, 7(1). <https://doi.org/10.5465/19416520.2013.759433>
- van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., De Cremer, D., & Hogg, M. A. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 825-856. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.002>
- Wageman, R. (1995). Interdependence and Group Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 145-180. <https://doi.org/10.2307/2393703>
- Wang, X.-H. F., & Howell, J. M. (2010). Exploring the dual-level effects of transformational leadership on followers. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1134-1144. <https://doi.org/10.1037/a0020754>
- Wang, L., Jiang, W., Liu, Z., & Ma, X. (2017). Shared leadership and team effectiveness: The examination of LMX differentiation and servant leadership on the emergence and consequences of shared leadership. *Human Performance*, 30(4), 155-168. <https://doi.org/10.1080/08959285.2017.1345909>
- Weldon, E., & Weingart, L. R. (1993). Group goals and group performance. *British Journal*

- of Social Psychology*, 32(4), 307–334. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.1993.tb01003.x>
- Wellman, N., Newton, D. W., Wang, D., Wei, W., Waldman, D. A., & LePine, J. A. (2018). Meeting the need or falling in line? The effect of laissez-faire formal leaders on informal leadership. *Personnel Psychology*, 72(3), 337–359. <https://doi.org/10.1111/peps.12308>
- Wu, A. D., & Zumbo, B. D. (2007). Understanding and using mediators and moderators. *Social Indicators Research*, 87(3), 367–392. <https://doi.org/10.1007/s11205-007-9143>
- Yang, I. (2015). Positive effects of laissez-faire leadership: conceptual exploration. *Journal of Management Development*, 34(10), 1246–1261. <https://doi.org/10.1108/jmd-02-2015-0016>
- Yukl, G. (2009). *Leadership in Organizations* (7. utg.). Pearson College Div.
- Zeuge, A., Oschinsky, F., Weigel, A., Schlechtinger, M., & Niehaves, B. (2020). *Leading Virtual Teams – A Literature Review*. Proceedings of the New Future of Work Virtual Conference. Redmond, Washington.
- Zhang A. Y., Tsui A. S., & Wang D. X. (2011). Leadership behaviors and group creativity in Chinese organizations: The role of group processes. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 851–862. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.007>
- Zhang, X., & Zhou, J. (2014). Empowering leadership, uncertainty avoidance, trust and employee creativity: interaction effects and mediating processes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124(2), 50–164. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2014.02.002>
- Zhou, Z. E., Eatough, E.M., & Che, X. X. (2020). Effect of illegitimate tasks on work-to-family conflict through psychological detachment: Passive leadership as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 121(1), 103–146. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103463>
- Ziek, P., & Smulowitz, S. (2014). The impact of emergent virtual leadership competencies on team effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(2), 106–120. <https://doi.org/10.1109/lodj-03-2012-0043>
- Ågotnes, W.K., Vikan, L., Hetland, J., & Skogstad, A. (2018). Passiv-unnvikende ledelse – en høyrisikosport? *Magma – Tidsskrift for Økonomi Og Ledelse*, 24(4), 77–88. <https://www.magma.no/passiv-unnvikende-ledelse-en-hoyrisikosport>

## Appendiks

### Appendiks A – Daglig virtuell teamsamhandling

#### Arbeidsgruppens samspill

Hvor riktig er følgende beskrivelser på samarbeidet i din arbeidsgruppe i dag?

		Sterkt uenig						Helt enig
64	Uenigheter mellom teammedlemmene løses raskt.	1	2	3	4	5	6	7
65	Teammedlemmene deler meninger og informasjon underveis	1	2	3	4	5	6	7
66	Hvert teammedlem gjør sitt beste for å kunne oppnå teamets felles mål	1	2	3	4	5	6	7
67	Diskusjoner mellom teammedlemmene er alltid konstruktive og nyttige	1	2	3	4	5	6	7
68	Teammedlemmene kommuniserer tett med hverandre.	1	2	3	4	5	6	7
69	Det foreligger alltid en felles enighet når teamet skal foreta viktige beslutninger	1	2	3	4	5	6	7

**Appendiks B – Daglig transformasjonsledelse****Ledelse**

De første 20 spørsmålene nedenfor handler om hvordan du har oppfattet din nærmeste leder i løpet av arbeidsdagen. Vennligst marker ved å sette en ring rundt det tallet som passer best på en skala fra 1-5.

	<b>I løpet av arbeidsdagen har min nærmeste leder:</b>	<b>Helt uenig</b>	<b>Uenig</b>	<b>Verken uenig eller enig</b>	<b>Enig</b>	<b>Helt enig</b>
1	Formidlet en klar og optimistisk visjon om fremtiden	1	2	3	4	5
2	Forholdt seg til sine medarbeidere som enkeltindivid, støttet og oppmuntret deres utvikling	1	2	3	4	5
3	Oppmuntret og anerkjent sine medarbeidere	1	2	3	4	5
4	Fremmet tillit, engasjement og samarbeidsånd blant sine medarbeidere	1	2	3	4	5
5	Oppfordret til å tenke på problemstillinger på nye måter og utfordret eksisterende antagelser	1	2	3	4	5
6	Vært tydelig på sine verdier og praktisert i tråd med det som uttrykkes	1	2	3	4	5
7	Frambragt stolthet og respekt i andre og inspirert gjennom å fremstå som svært kompetent	1	2	3	4	5

**Appendiks C – Daglig passiv-unnvikende ledelse****Ledelse**

De første 20 spørsmålene nedenfor handler om hvordan du har oppfattet din nærmeste leder i løpet av arbeidsdagen. Vennligst marker ved å sette en ring rundt det tallet som passer best på en skala fra 1-5.

	<b>I løpet av arbeidsdagen har min nærmeste leder:</b>	<b>Helt uenig</b>	<b>Uenig</b>	<b>Verken uenig eller enig</b>	<b>Enig</b>	<b>Helt enig</b>
8	Vært utilgjengelig når medarbeidere har trengt hjelp med et problem	1	2	3	4	5
9	Ventet med å ta affære til ting har gått galt	1	2	3	4	5
10	Utsatt å ta affære før problemer har blitt alvorlige	1	2	3	4	5
11	Unngått å ta beslutninger	1	2	3	4	5
12	Unngått å involvere seg når viktige ting har oppstått	1	2	3	4	5

**Appendiks D – Oppgaveavhengighet****Til slutt: Litt om din arbeidsgruppe/team**

I hvilken grad passer følgende beskrivelser med din opplevelse av egen arbeidsgruppe/team?

		Veldig feil	Litt feil	Verken feil eller riktig	Litt riktig	Veldig riktig
57	For å kunne fullføre arbeidet mitt, må jeg hente informasjon og råd fra mine teammedlemmer.	1	2	3	4	5
58	Jeg er avhengig av mine teammedlemmer for å kunne fullføre arbeidet mitt.	1	2	3	4	5
59	Jeg har en individuell jobb, der jeg sjeldent behøver å arbeide med andre.	1	2	3	4	5
60	For å kunne gjøre jobben min ordentlig, må jeg jobbe tett sammen med mine teamkollegaer.	1	2	3	4	5
61	For å kunne fullføre arbeidet sitt, må teammedlemmene mine hente informasjon og råd fra meg.	1	2	3	4	5