



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Projektledning i virtuella teams

Förtroende, gemensam förståelse och groupwares

Project management in virtual teams

Trust, shared understanding and groupwares

Sofia Martinsson

Kandidatuppsats i Informatik

Rapport nr. 2012:013

ISSN: 1651-4769

Abstrakt

Virtuella teams är arbetsgrupper där gruppmedlemmar inte sitter på samma plats och arbetar, de kan sitta i olika länder, städer och byggnader. Avståndet är inte avgörande för om en arbetsgrupp är virtuell utan det handlar om i vilken grad arbetsgruppen är beroende av informationsteknologi för att kommunicera och utföra en arbetsuppgift. Virtuella teams är arbetsgrupper som blir allt vanligare i organisationer. Att använda sig av virtuella teams kan bidra till sänkta tids- och resekostnader och en större kunskapspool för organisationer.

Projektledare för virtuella teams står inför en rad utmaningar: skapa förtroende med och mellan projektmedlemmar de sällan eller aldrig träffar, förmedla en gemensam förståelse för projektets mål och hantera kulturella och informationsteknologiska utmaningar. Denna studie undersökte hur sex olika projektledare tyckte dessa utmaningar påverkat dem när de varit projektledare för ett virtuellt team. Studien undersökte även hur projektledare kan använda sig av groupwares för att skapa förtroende och teamkänsla i ett virtuellt team.

Studien visade att den största utmaningen i virtuella teams är de kulturella skillnaderna och användningen av groupwares är inte en av de stora utmaningarna för att leda virtuella teams. Studien visade även att ansikte mot ansikte möten är för viktiga för att ersättas helt av groupwares. Groupwares bör därför användas som ett kompletterande alternativ för att skapa förtroende och gemensam förståelse för projektets mål.

Rapporten är skriven på svenska.

Nyckelord: groupware, projektledning, virtuella teams, förståelse, förtroende, tillit

Abstract

Virtual teams are teams where team members don't sit and work in the same place, they can work in different countries, cities and buildings. It's not the distance between team members that defines a virtual team, it's the extent to which the team is dependent on information technology to communicate and carry out a task. Virtual teams is becoming more common in organizations, to use virtual teams organizations can reduced time and travel costs and create a larger knowledgebase.

A project manager for virtual teams faces many challenges, they have to build trust with and among team members they rarely or never meet, create a common understanding of project objectives and manage the challenges that culture and information technology creates. This thesis examined six different project managers thoughts on how these challenges have affected them when they managed a virtual team. The study also examined how project managers can use groupware to build trust and team spirit in a virtual team.

This thesis showed that the most crucial challenge in virtual teams is the cultural differences and the use of groupwares is not one of the big challenges for managing a virtual team. The thesis also showed that face-to-face meetings are too important to be replaced by groupwares, therefore groupwares should be used as a complementary option for building trust and shared understanding of project objectives.

The report is written in Swedish.

Keywords: groupware, project management, virtual teams, understanding, trust

Innehållsförteckning

Introduktion	5
Syfte	6
Disposition.....	6
Teori	7
Virtuella teams	7
Gemensam förståelse	8
Ömsesidigt förtroende	9
Groupware.....	12
Asynkron och synkron kommunikation	14
Metod	15
Bakgrund	15
Val av metod	15
Genomförande.....	16
Urval	17
Validitet och reliabilitet	17
Resultat	19
Bakgrund	19
Gemensam förståelse	19
Ömsesidigt förtroende	22
Kulturella utmaningar i virtuella teams	24
Groupwares	27
Diskussion	30
Utvärdering.....	30
Gemensam förståelse	30
Ömsesidig förtroende.....	31
Kulturella utmaningar i virtuella teams	32
Groupwares	33
Slutsats	34
Källförteckning	35
Bilaga - Intervjuguide.....	37

Introduktion

I mitten av 1980-talet myntades termen computer-supported cooperative work (CSCW) av Irene Greif och Paul M. Cashman. CSCW handlar om hur informationsteknologi kan stödja människor i deras arbete. De programvaror som tillämpas inom CSCW kallas för groupware (Bannon, 1993). Med hjälp av olika groupwares som t.ex. Skype, Google docs och Lotus Notes får människor bättre möjligheter att kommunicera och dela information med varandra.

Utvecklingen inom informationsteknologin har gett organisationer möjligheten att skapa virtuella teams. Virtuella teams är grupper av medarbetare som är geografiskt spridda men med hjälp av informationsteknologi kan samarbeta för att utföra en uppgift (Townsend, DeMarie & Hendrickson, 1998). Virtuella teams kan ge organisationer tillgång till en större kunskapspool och möjliggör för organisationer att minska tid och resekostnader. Vidare kan organisationer skapa projektgrupper trots att projektmedlemmarna inte sitter på samma arbetsplats och företag kan anställa människor var de än är i världen (Cascio, 2000). Att förstå och kunna hantera virtuella teams kan ge företag ett försprång på den globala marknaden.

Att arbeta i virtuella teams har sina begränsningar, bristen på den fysiska interaktionen mellan medarbetare är en av de största. Tillskillnad från projektgrupper vars projektmedlemmar är på samma arbetsplats och kan kommunicera ansikte mot ansikte med varandra så saknas den möjligheten för virtuella teams (Cascio, 2000). Att inte kommunicera ansikte mot ansikte med sina medarbetare gör att information som ges av ansiktsuttryck, tonfall och gester försvinner. Utmaningarna i virtuella teams är förutom kommunikation också kulturella och informationsteknologiska. På grund av kulturella fördomar kan människor uppfatta ett problem olika och detta kan leda till missförstånd mellan projektmedlemmar. De informationsteknologiska utmaningarna är att medlemmar i ett virtuellt team måste vara öppna för att lära sig nya informationsteknologier för att kunna utföra sin uppgift (Leidner & Kayworth, 2002). De kulturella skillnaderna innebär också att projektmedlemmarna i ett virtuellt team arbetar på olika sätt. Schein (2010) beskriver kultur som en stabilitet i hur vi människor känner, agerar och uppfattar olika händelser. Han menar att kultur kan ses som grunden för de sociala normer som vi lever i. Det finns olika typer av kulturer, bland annat organisatoriska och nationella kulturer. I denna studie när kultur diskuteras kommer det

handla om de nationella kulturerna, hur människor i olika länder känner, agerar och uppfattar händelser.

Förutom dessa utmaningar så tillkommer även utmaningen att skapa ett förtroende mellan projektmedlemmar som befinner sig på olika platser då projektmedlemmarna har väldigt lite eller ingen personlig interaktion med sina medarbetare (Nydegger, & Nydegger, 2010). För att lyckas i alla former av arbetsgrupper måste det finnas ett förtroende för varandra, att gruppmedlemmar t.ex. litar på att sina medarbetare utför sina arbetsuppgifter. Saknaden av den fysiska interaktionen i virtuella teams leder till att det blir svårt att skapa detta förtroende. (Cascio, 2000). Hur kan vi lita på någon vi aldrig träffat?

Syfte

En projektledare i ett vanligt team kan se när deras projektmedlemmar har det kämpigt, när känslan i teamet inte är bra, när projektmedlemmarna inte fokuserar på sina arbetsuppgifter eller när det behövs mer resurser för en uppgift. Projektledare för virtuella teams har inte den fördelen av fysisk observation av sin projektgrupp utan måste ta till andra metoder för att lösa eventuella problem (Malhotra, Majchrazak & Rosen, 2007).

Syftet med denna studie är att undersöka vilka problem projektledare för virtuella teams har och undersöka hur de kan använda sig av groupwares för att skapa förtroende med och mellan sina projektmedlemmar.

Min frågeställning blir därför: *Hur kan projektledare för virtuella teams skapa förtroende med och mellan sina projektmedlemmar med hjälp av groupwares?*

Disposition

I nästa avsnitt av rapporten kommer jag ta upp de teorier denna studie grundar sig på. Därefter kommer jag presentera val av metod, vilka projektledare jag intervjuat och ge en beskrivning av det företag som jag gjort min fallstudie hos. Sedan följer mitt resultat av data som jag samlat in från intervjuerna och nästa del kommer jag ägna åt att diskutera och analysera resultatet och mina teorier. Sista delen kommer jag visa slutsatsen av denna studie och vad jag tycker man bör fortsätta forska kring.

Teori

Denna del av uppsatsen kommer ta upp forskning angående förtroende i virtuella teams, hur viktigt det är att gruppmedlemmar i virtuella teams har liknande förståelse för målen i ett projekt och hur ledare för virtuella teams kan göra för att skapa detta. Jag kommer använda mig av två av de tre villkor som enligt Gibson & Cohen (2003) behövs för att ett virtuellt team ska fungera bra. Dessa villkor är *gemensam förståelse* och *ömsesidigt förtroende*. Anledningen till att det tredje villkoret, *integration* inte tas upp är för att det handlar bland annat om organisationens struktur, strategi, hur kunskap kan delas inom organisationen och hur informationsteknologin ska användas. Detta är något som projektledare för virtuella teams inte kan styra över och är därmed inte något denna studie kommer undersöka. Eftersom informationsteknologin är en viktig del för att kommunicera i virtuella teams kommer denna del även ta upp forskning om groupwares.

Virtuella teams

De flesta företag har idag gått från att vara en produktionsverksamhet till en tjänsteverksamhet och detta har gjort att det har växt fram en ny generation av arbetare som inte är bundna vid den fysiska arbetsplatsen (Leidner & Kayworth, 2002). Utvecklingen av informationsteknologi har gjort det möjligt att skapa arbetsgrupper där gruppmedlemmarna sitter på olika platser. Dessa arbetsgrupper kallas inom litteraturen för virtuella teams. Virtuella teams är arbetsgrupper vars medlemmar är geografiskt fördelade och kräver att de använder sig av informationsteknologi för att arbeta tillsammans då de kanske har lite eller ingen ansikte mot ansikte kommunikation (Malhotra et al. 2007).

Gibson & Cohen (2003) definierar virtuella teams som teams som är geografiskt spridda och medlemmarna måste använda sig av informationsteknologi för att få sina arbetsuppgifter gjorda. Den informationsteknologi som kan användas för att kommunicera med sina medarbetare är bland annat telefon, mail, fax och videokonferenser. Dessa teams kan träffas i verkligheten och ha möten dock kan de inte effektivt utföra sina uppgifter utan informationsteknologi. Vidare menar författarna att alla former av arbetsgrupper använder sig av informationsteknologi och att det inte är informationsteknologi i sig som gör att det är ett virtuellt team utan i vilken grad arbetsgruppen är beroende av informationsteknologi för att kunna utföra sina uppgifter.

Enligt Gibson & Cohen (2003) måste ett virtuellt team uppfylla tre villkor för att fungera effektivt.

- **Gemensam förståelse** – innebär att alla i teamet har en gemensam förståelse över målen med projektet, hur de ska uppnå dessa mål, vilka uppgifter de har och vilka uppgifter deras medarbetare har.
- **Integration** – handlar om hur organisationer ska bygga det globala nätverkets kunskapshantering med hjälp av bland annat strategier och organisationens struktur.
- **Ömsesidigt förtroende** – innebär om projektmedlemmarna skapar ett ömsesidigt förtroende för varandra i ett team så är projektmedlemmarna mer villiga att ta risker och låta sina medarbetare veta deras svagheter. Att skapa förtroende i ett virtuellt team är svårt då medlemmarna har olika kulturer och erfarenheter, dessutom saknar informationsteknologi det mänskliga beteendet som är viktigt för att skapa förtroende mellan människor.

Gemensam förståelse

I alla former av teams så är medlemmarna beroende av varandra. Även om alla har blivit tilldelade roller och ansvar så är deras främsta syfte att arbeta tillsammans för att nå projektets mål. För att göra detta måste alla medlemmar ha en gemensam förståelse för projektets mål och hur de ska göra för att nå dit. I virtuella teams, där medlemmarna är geografiskt spridda, är det svårt att skapa en gemensam förståelse (Gibson & Cohen, 2003). Om medlemmar i en grupp har gemensam förståelse över projektets mål och hur de ska nås blir det lättare för medlemmarna att förutspå sina medarbetares beteende, vilket gör att de kan göra antaganden om vad som görs och vad som behöver göras. När projektmedlemmarna kan göra dessa antaganden försvinner behovet av att kontrollera och övervaka sina medarbetare (Gibson & Cohen, 2003).

Faktorer som kan öka den gemensamma förståelsen för målen i ett projekt är bland annat att gruppledare har liknande bakgrund, liknande erfarenheter, att de kommunicerar och delar information, att de får tid att lära sig av varandra och att det finns en teamkänsla i

gruppen. I virtuella teams är människor beroende av informationsteknologin för att kommunicera och dela information, de sitter ofta i olika typer av miljöer och är långt ifrån varandra, dessa faktorer minskar den gemensamma förståelsen (Hinds & Weisband, 2003). Virtuella teams består av individer som representerar en mångfald av intressenter som har olika kunskaper och erfarenheter. För att ett team ska kunna vara nyskapande så behöver projektledaren förstå och uppskatta denna mångfald (Malhotra et al. 2007).

Ett sätt för projektledare att skapa denna förståelse för mångfalden som finns i gruppen är att skapa en virtuell plats t.ex. en elektronisk katalog där gruppmedlemmar kan ta till sig information om varandra om vilken utbildning de har, vilka tidigare arbetslivserfarenhet de haft, foto och personlig information. Att veta så mycket som möjligt om sina medarbetare gör det lättare att skapa och diskutera idéer (Malhotra et al. 2007).

Hinds & Weisband (2003) ger som förslag att när gruppen skapas så ska projektledaren sätta ihop människor som har liknande erfarenheter, bakgrund och kunskap för att utföra en uppgift. Detta är dock inte alltid möjligt för att det kan hindra de övergripande målen med projektet.

Malhotra et al. (2007) anser även om ett virtuellt team ska vara innovativt så behöver projektmedlemmarna utnyttja den asynkrona kommunikationen. I de flesta fall väntar människor på fysiska möten eller synkrona möten för att diskutera idéer. Virtuella teams kan utnyttja tiden mellan möten för att asynkront diskutera och skapa idéer genom elektroniska anslagstavlor eller kommentera dokument, detta ger projektmedlemmarna möjlighet att välja själva när de vill bidra med konstruktiv kritik och ge förslag på idéer. Författarna menar även att projektledaren kan använda sig av asynkrona diskussioner t.ex. ett forum för att identifiera konflikter i gruppen, detta då medlemmar med olika språk får tid på sig att formulera sina åsikter på ett sätt som kan vara svårt i ett synkront möte.

Ömsesidigt förtroende

Förtroende är ett tillstånd hos människor som uppstår när de upplever en sårbarhet eller risk, denna upplevelse av sårbarhet och risktagande kommer från människor osäkerhet angående andra människors motiv, avsikter och handlingar som de är beroende av (Kramer, 1999).

Förtroende är avgörande för virtuella teams eftersom projektledaren inte har samma kontroll i

ett virtuellt team som i ett vanligt team och måste därför lägga över ett stort ansvar på projektmedlemmarna. Projektmedlemmar i ett virtuellt team måste också tro på att deras medarbetare ska ordna en uppgift i tid (Cascio, 2000).

En utmaning i virtuella teams är att det ofta finns projektmedlemmar med olika kulturer i teamet. Det kan finnas projektmedlemmar från t.ex. Kina, Sverige och USA, alla dessa länder har olika kulturer och på grund av det uppfattar projektmedlemmarna kommunikation olika. De kulturella omständigheterna påverkar hur information och kunskap uppfattas och överförs mellan människor. Förmågan att kommunicera effektivt i virtuella teams kräver att alla deltagare kan koda och avkoda meddelanden så att de är förståliga i de andras kulturer. Att förstå hur kultur påverkar virtuella teams är avgörande för att ett projekt i ett virtuellt team ska lyckas (Zakaria, Amelinckx & Wilemon, 2004).

Zakaria et al. (2004) ger som förslag för att lösa detta problem att projektledaren ska skapa en virtuell mötesplats där projektmedlemmarna från olika kulturer kan utbyta idéer (t.ex. ett chatrum). Detta kan enligt författarna lösa den känsla av isolering som medlemmar som kommer från kulturer där kollektivism är stark och ge medlemmar från kulturer där individualism är stark en konstruktiv dialog som främjar relationsuppbyggnaden.

Förutom de olika nationella kulturerna så måste även projektledare för virtuella teams ta hänsyn till de organisatoriska kulturerna. Teorin om organisationskultur är ett eget fält för sig själv och består av värderingar, mål och affärsidé och dessa uttrycker sig i traditioner, myter, ritualer, organisationens egna språk, symboler och affärsmetoder (Zakaria et al. 2004). När ett virtuellt team bildas så är det därför viktigt att alla projektmedlemmar blir medvetna och accepterar de kulturella skillnaderna som finns i gruppen. Både de nationella kulturerna och de organisatoriska.

Gibson & Manuel (2003) studie visar hur grupper med medlemmar från många olika kulturer har en negativ inställning till förtroende medan grupper med medlemmar av liknande eller samma kultur har en positiv inställning. Bland annat såg de hur människor med liknande kultur såg kultur som en möjlighet och inte som en utmaning.

En studie gjord av Leidner & Jarvenpaa (1999) visar att människor som är entusiastiska och intresserade av en uppgift redan vid start har lättare att skapa förtroende mellan varandra. De grupper som hade högst förtroende började projektet med att socialisera med varandra för att lära känna varandra bättre. Medan de grupper som hade minst förtroende hoppade över introduktions fasen och startade med uppgiften utan att lära känna varandra. De grupper som startade uppgiften med dåligt förtroende för varandra fick problem med kommunikation, ledarskap och eget initiativ tagande. Det bör påpekas att denna studie gjordes med studenter på olika universitet i världen.

Pauleen & Yoong (2001) genomförde en studie där de undersökte hur olika groupwares kan stödja projektledare att bygga och hantera relationer mellan projektmedlemmar. De intervjuade sju olika respondenter som alla hade erfarenhet av att leda ett virtuellt team. Deras studie visade att ansikte mot ansikte möten var det effektivaste sättet att bygga relationer mellan projektmedlemmar. Studien visade även att videosamtal och videokonferenser kan var ett alternativ till ansikte mot ansikte möten då denna informationsteknologi tillåter projektmedlemmar att se varandra vilket är en viktig del för att bygga relationer. Det framkom också av studien att om det finns en bra relation mellan projektmedlemmarna så kan det öka förtroendet mellan dem.

Malhotra et al. (2007) beskriver hur förtroende kan skapas mellan medlemmar i virtuella teams. De menar att normer kan sättas upp för hur information ska kommuniceras under projekttiden och hur informationsteknologin ska användas. Dessa normer beskriver bland annat hur ofta gruppmedlemmarna bör kolla sin mail, projektgruppens gemensamma informationskälla, vad för typ av information som ska finnas i inläggen på en anslagstavla, etikett för hur inlägg ska skrivas på den gemensamma anslagstavlan och hur dessa inlägg ska kommenteras. Det blir lätt att människor gör det de tror är bäst och det kan skapa en förvirring i gruppen om dessa normer inte sätts upp. Men följer alla dessa normer så skapas en form av förtroende till sina medarbetare när projektmedlemmarna ser att alla arbetar på samma sätt. Det är inte bara viktigt att sätta upp dessa normer utan även att kontrollera dem under projektets gång, dels för att se så människor följer dem och dels för att man kanske behöver ändra vissa normer under projekttidens gång.

Gibson & Manuel (2003) förespråkar även dem att en projektledare ska införa normer i gruppen, t.ex. att medlemmarna i gruppen ska vara aktiva lyssnare vilket betyder att de ska tala om för sina medarbetare när de inte förstår ett meddelande. Detta kan hjälpa när de kommunicera med någon från en annan kultur. I vissa kulturer kommunicera människor väldigt strikt och har en struktur med få känslor i sina meddelanden medan i vissa kulturer så är människor mer personlig i sina meddelanden. En annan norm som projektledare kan införa är att projektmedlemmarna ska svara på någons meddelande även om de inte behöver, då det visar att en person är villig att ta risken att tolka sin medarbetares meddelande och ge feedback på det meddelandet.

Vidare menar författarna att projektledaren bör införa ett knowledge management system där projektgruppen kan spara elektronisk kommunikation såsom konversationer och dokument. På så sätt kan nya medlemmar komma in och hitta information lättare. Ett knowledge management system är ett system som hanterar kunskap som finns inom en organisation. Dessa system är till för att hjälpa en organisation att förbättra och stödja, processerna kring kunskapshantering samt hjälpa anställda att hämta och lagra information (Alavai & Leidner, 2001).

Groupware

Computer-supported cooperative work (CSCW) är en teori som använder sig av datorer för att stödja en grupp människor att kommunicera, samverka och koordinera en uppgift. De programvaror som utvecklas för CSCW kallas för groupware (Baecker, Grudin, Buxton & Greenberg, 1995). Groupware är datorbaserade system som stödjer människor i kommunikation, samverkan och koordination.

Ellis, Gibbs och Rein (1991, s 40) definiera groupware som: *"computer-based systems that support groups of people engaged in a common task (or goal) and that provide an interface to a shared environment."*

Groupware och CSCW har ändrat hur människor ser på användningen av datorer. Datorn är idag en anläggning som tillåter att människor interagera med varandra, det är inte längre en anordning som enbart tillåter en kommunikation mellan datorn och människan (Baecker et al.

1995). Ellis et al. (1991) menar att målet med groupwares är att hjälpa grupper att kommunicera, samverka och koordinerar sina uppgifter.

Ellis et al. (1991) skriver i sin artikel ”*Groupware – some issues and experiences*” om olika kategorier av groupwares och beskriver några av de viktigaste kategorierna.

- **Meddelande system**

Datoriserat meddelande system är ett av de vanligaste och kändaste groupware systemen. Här är det asynkrona meddelanden som människor använder sig av för att kommunicera, samverka och koordinera. Exempel på meddelande system är mail, sms och elektronisk anslagstavla.

- **Fleranvändarsystem för redigering**

System som stödjer en grupp av användaren att skapa och redigera dokument. De finns de system som bara stödjer asynkron redigering t.ex. ForComment och sen finns det även system som stödjer redigering i realtid t.ex. Google Docs.

- **Elektroniska mötesrum och system för beslutstöd i grupper**

System för beslutstöd i grupper ger möjligheter för datoriserade anläggningar att lösa ostrukturerade problem i grupper. Många av dessa system är implementerade som elektroniska mötesrum som innehåller flera nätverksstationer, stora bildskärmar, utrustning för video och ljud. Dessa anläggningar kräver oftast att någon som har kunskap att sköta all utrustning är med eller att någon i gruppen har den kompetensen.

- **Datoriserade konferenser**

I denna kategori ingår telefonkonferenser, videokonferenser och stationära videokonferenser. Ett program som hanterar både telefonkonferenser och videokonferenser är Skype. Stationära videokonferenser är avancerade videokonferenser som tillåter att deltagarna kan ha flera program är öppna samtidigt.

Asynkron och synkron kommunikation

Asynkron kommunikation är kommunikation där en person interagera med en annan person men är inte beroende av att den personen är närvarande. Aktiviteten sker med andra ord inte i realtid, SMS och mail är två former av asynkron kommunikation. Synkron kommunikation är kommunikation som sker i realtid, t.ex. ett telefonsamtal eller en konversation som sker ansikte mot ansikte mellan två personer (Häggström & Jacobsson, 2003).

Metod

Denna del av uppsatsen kommer beskriva hur jag har samlat in empirisk data, vilka människor jag har intervjuat och varför jag valde att göra en kvalitativ datainsamling.

Bakgrund

För att besvara min frågeställning och studiens syfte har jag genomfört en fallstudie på Sigma Kudos som är en ledande global leverantör av teknisk dokumentation. Sigma Kudos finns i Sverige, Finland, Ungern, Ukraina och Kina och grundades 2007. Idag har de över 400 specialister inom områdena teknisk- och produktdokumentation och relaterade tjänster såsom inbäddad design och informationshantering. Verksamheten finns på olika platser i Sverige och jag gör min fallstudie på Sigma Kudos i Göteborg. Här jobbar de ofta med människor som sitter på andra arbetsplatser, dels har de konsulter i Ukraina som jobbar med företag i Sverige och för tillfället arbetar de i projekt där de samarbetar med andra människor i länder som Kina, Kanada och Ungern.

Val av metod

Syftet med denna studie är att undersöka vilka problem projektledare för virtuella teams har och undersöka hur de kan använda sig av groupwares för att skapa förtroende med och mellan sina projektmedlemmar. För att undersöka syftet med min studie gjorde jag en fallstudie på Sigma Kudos och använde mig av kvalitativa intervjuer. En fallstudie är när vi undersöker ett fenomen på en avgränsad grupp och att använda sig av kvalitativa intervjuer innebär att man vill upptäcka något i respondentens åsikter och uppfattningar om ett fenomen (Patel & Davidson, 2011). Mina intervjuer med projektledare från Sigma Kudos hade låg standardisering och låg strukturering, detta för att låta projektledarna få så mycket utrymme som möjligt för att svara på frågorna. I kvalitativa intervjuer är det normalt att vi har en låg grad av strukturering för att ge respondenten utrymme att svara på frågorna (Patel & Davidson, 2011). Sekvensen av intervjufrågorna skedde med ”omvänd” tratt-teknik. Tekniken används när vi vill veta respondentens åsikt och inställning till något och när vi förväntar oss att personen inte har någon bestämt åsikt om ämnet (Patel & Davidson, 2011).

Eftersom min studie handlar om att undersöka vilka problem en projektledare har i virtuella teams och hur de kan använda sig av groupware för att skapa förtroende ville jag veta deras

åsikter och deras uppfattning kring detta. Jag var inte intresserad av att jämföra de olika projektledarnas åsikter med varandra och ansåg därför att en kvantitativ metod inte var passande för studien. Hade jag valt att använda en kvantitativ metod och använt mig av enkäter för att samla in data hade mitt resultat troligtvis visat det vanligaste sättet en projektledare använder sig av groupwares för att skapa förtroende. Dock är det inte detta som undersöks i denna studie.

Genomförande

Innan jag genomförde mina intervjuer hade jag läst in mig på tidigare forskning kring ämnet. Utifrån tidigare forskning kring virtuella teams och groupwares skrev jag en intervjuguide som jag hade med mig under intervjutillfällena (se bilaga på s 37). Intervjuerna skedde på respondentens arbetsplats, en respondent satt på annan ort och på grund av det skedde intervjun via Skype. Intervjuerna skedde under en period av två veckor och varade mellan 20-40 min.

Innan intervjuerna började frågade jag alla respondenter om de visste varför jag ville intervjua dem och om de inte visste gav jag dem en liten kort förklaring och bakgrund. Varje intervju började med att jag frågade respondenten om lite bakgrundsfakta om dem själva: ålder, arbetstitel och antal år av erfarenhet av att leda ett virtuellt team. Intervjuerna var semistrukturerade och jag hade fyra teman för intervjuerna: *Bakgrund, groupware, ledarskap och övrigt*. En semistrukturerad intervju innebär att intervjun är uppdelad i olika teman, men att respondenten har stort utrymme att svara på frågorna (Patel & Davidson, 2011). Jag började med att fråga om vad de tyckte var den största utmaningen med att leda ett virtuellt team. Efter den första frågan blev intervjun mer likt ett samtal, jag behövde aldrig ställa alla mina frågor då jag fick svar på dem under samtlets gång. Jag försökte att inte ta upp mina egna åsikter kring ämnet, men de få gångerna då intervjun började avta så ställde jag frågor som ”Jag har läst i tidigare forskningsrapporter kring ämnet att..., vad anser du om detta?”. Intervjuerna spelades in och transkriberades cirka en timme efter intervjun för att jag skulle ha intervjun färskt i minnet.

Urval

Innan jag påbörjade mina intervjuer hade jag ett möte med min handledare på Sigma Kudos och diskuterade vilka personer jag skulle intervjua. Intervjupersonerna i denna studie är inte valda utav mig utan det är de personer som min handledare på Sigma Kudos ansåg ha mest erfarenhet av att leda virtuella teams. Jag har intervjuat 6 personer och alla har erfarenhet av att leda virtuella teams. Antal år av erfarenhet av att leda virtuella teams skiljer sig, den person som hade mest erfarenhet har jobbat med ett virtuellt team i två år och den som hade minst erfarenhet hade två månaders erfarenhet. Dock ska det påpekas att den personen som hade minst erfarenhet av att leda ett virtuellt team har varit projektmedlem i virtuella teams många gånger. Ålderskillnaden mellan de olika respondenterna var mellan 27 år – 40 år. Det ska påpekas att Mats Lindberg inte är anställd på Sigma Kudos men han samarbetar med Sigma Kudos konsulter i Ukraina och därför är en av de som intervjuats.

Namn:	Titel:	Intervjutyp:	Intervjudatum:
Karina Bunyik	Teamleader	Face-to-face	2012-04-20
Jens Hjerpe	Teamleader	Face-to-face	2012-04-20
Ulla Einarsson	Projektledare	Face-to-face	2012-04-20
Mats Lindberg	Projektkoordinator	Face-to-face	2012-04-24
Charlotte Augutsson	Projektledare	Face-to-face	2012-04-26
Paul Andersson	Projektledare	Videosamtal	2012-05-02

Figur 1. Urval av respondenter

Validitet och reliabilitet

Validitet innebär att det som undersöks är det man vill undersöka, medan reliabilitet innebär att undersökningen gör på ett pålitligt sätt. Reliabilitet och validitet i kvalitativa studier har inte samma innebörd som i kvantitativa studier. I kvantitativa undersökningar handlar validitet om att studera rätt fakta som sedan kan stärkas med teorier, instrument och mätningar men i kvalitativa undersökningar handlar det om att upptäcka fakta, tolka och beskriva uppfattningar. I kvantitativa studier innebär det att ha hög reliabilitet när svaren i en undersökning blir densamma för varje fråga, t.ex. om fem enkäter visar samma resultat så har studien en hög reliabilitet. I en kvalitativ studie innebär det inte nödvändigtvis att studien har låg reliabilitet om fem enkäter visar olika resultat eftersom det är uppfattningar och nya åsikter kring ämnet som är intressant (Patel & Davidson, 2011).

Patel & Davidson (2011) menar att reliabilitets- och validitetsbegreppet ligger väldigt nära varandra i kvalitativa studier. Validiteten i en kvalitativ studie handlar inte enbart om datainsamlingen utan alla delar i studien. När det kommer till datainsamlingen är det viktigt att forskaren kan med hjälp av den information som samlats in göra en tillförlitlig tolkning av det som studeras. Viktigt för validiteten i en kvalitativ studie är hur data analyseras och att transkriptionen av intervjuer sker utan några personliga åsikter. Vidare menar författarna att varje kvalitativ studie är unik och därför är det svårt att ha regler för att säkerställa validiteten.

I min studie kommer validiteten stärkas genom att jag transkriberar mina intervjuer och analyserar och tolkar dem. Möjligheten att stärka validiteten ännu mer hade varit om jag haft tid att använda fler metoder än intervjuer för min datainsamling, som observationer eller enkätundersökningar.

Resultat

I detta avsnitt presenteras den data som samlades in för studien. Strukturen i detta avsnitt följer delvis teoridelens struktur, *gemensam förståelse*, *ömsesidigt förtroende* och *groupware*.

Bakgrund

De personer som blivit intervjuade arbetar dagligen med att ha kontakt med människor som sitter på annan ort än dem själva. De har projektmedlemmar i länder som Frankrike, Polen, Kina, Kanada, Amerika och Ukraina. Alla är överens om att de största problemen med att arbeta i virtuella teams är de kulturella skillnaderna, att skapa en gemensam förståelse och skapa ett förtroende i gruppen. De ansåg inte att informationsteknologin var ett problem då de groupwares som de använder sig av för att kommunicera fungerar för projektets syfte. Alla är dessutom överens om att många av dessa problem som uppstår kan minskas om de får träffa sina projektmedlemmar ansikte mot ansikte. En respondent säger:

”Man behöver alltid face-to-face, det går inte utan.”

Karina Bunyik, Teamleader

En annan respondent uttrycker sig:

”Jag tror faktiskt att ska man få det att fungera och jobba långt ifrån varandra så behöver man ibland ses [...] Det funkar jättebra att sitta på olika säten men man måste ses ibland.”

Ulla Einarsson, Projektledare

Gemensam förståelse

Den gemensamma förståelsen är viktig i alla former av arbetsgrupper, att projektmedlemmar förstår vilka mål ett projekt har och hur de ska uppnå dessa. I virtuella teams kan detta vara svårt då man inte har tillgång till ansikte mot ansikte kommunikation lika mycket som i ett vanligt team. En intervjuperson säger:

”Det är svårt att förmedla allt de behöver veta. Det är så mycket man hade behövt prata om, ska man sitta och maila det tar det 500 år. Det tar flera månader till exempel om en ny person kommer in, innan den personen liksom är uppe och rullar egentligen och man märker att det tar längre tid för dem för vi kan inte prata in dem i projektet, på samma sätt som man kan med någon här.”

Ulla Einarsson, Projektledare

En annan respondent tar upp vikten av att försöka sätta upp riktlinjer. Hon säger:

”Det är nog viktigt att sätta upp någon typ av så här ska vi samarbeta ihop, vilken typ av möten man ska ha, vad man behöver göra för att synka helt enkelt.”

Charlotte Augutsson, Projektledare

En intervjuperson uttrycker sig:

”Som projektledare börjar man ju med att skapa ett team där man har rätt medlemmar och att ha med dem tidigt, dels att de förstår varför man gör det här i det stora perspektivet och sen är min uppgift som projektledare att ta det här i mål. Men jag kan ju inte göra det själv utan det är ju medlemmarna som gör jobbet och mitt jobb är att hjälpa dem att gå i mål.”

Paul Andersson, Projektledare

Alla intervju personerna var överens om att det är viktigt att ha en teamkänsla i gruppen. En intervjuperson uttrycker sig:

”Jag tror det kan hjälpa i framtiden jättemycket, man kan lösa saker enklare och man kan lita på varandra.”

Karina Bunyik, Teamleader

En annan intervjuperson tycker:

”Det blir lättare när man lära känna varandra, då jobbar man snabbt och effektivt.”

Charlotte Augutsson, Projektledare

Majoriteten av respondenterna ansåg att ansikte mot ansikte möten är viktiga för att skapa en bra teamkänsla. Men för att skapa teamkänsla utan ansikte mot ansikte kommunikation blir projektledaren tvungen att använda sig av de olika groupwares som finns tillgängliga. En intervjuperson säger att hon skapar teamkänsla med hjälp av videokonferenser med sina gruppmedlemmar. Hon uttryckte:

”Det vi gör i CPI teamet i alla fall är att vi har veckomöten varje vecka och då har vi videokonferens så att vi åtminstone ser varandra en gång i veckan.”

Charlotte Augutsson, Projektledare

Angående att använda sig av videokonferensmöte för att skapa teamkänsla säger en intervjuperson:

”Ja det tror jag hade varit bra om man hade gjort någon gång att man sätter sig i ett sådant rum och bara går en runda och presentera sig. [...]Det tror jag kan vara bra så man får ett ansikte på folk. Det är mycket lättare att kommunicera när man sett personen i fråga och ännu lättare om man träffat personen.”

Ulla Einarsson, Projektledare

En annan intervjuperson uttrycker:

”Man kan ha lunchmöten men jag tror inte det är samma, man kan inte ta bort face-to-face.”

Karina Bunyik, Teamleader

Projektledarna på Sigma Kudos berättar att de har en virtuellmötesplats där de anställda kan lägga upp information om sig själva. Denna virtuella mötesplats kan bland annat kollegor som sitter i Kina få möjlighet att se och på så sätt ta till sig information om sin medarbetare i Sverige. De flesta respondenter ansåg att detta var ett bra sätt för projektmedlemmarna att lära känna varandra lite bättre.

Ömsesidigt förtroende

Alla de intervjuade tycker att det är viktigt att det finns ett förtroende i gruppen och även att projektledaren har förtroende från sina projektmedlemmar. De flesta anser att träffa sina projektmedlemmar är ett viktigt steg för att skapa förtroende. En respondent menar att om de träffas ansikte mot ansikte så öppnar sig projektmedlemmen mer och det bero kanske på att de får feedback direkt från sin projektledare, dem ser om projektledaren förstår dem eller ej.

En annan respondent anser att man måste träffas för att det ska fungera att jobba på det här sättet, så man bygger upp ett förtroende. För att prata om sådant som inte fungera och gå igenom olika saker. Medan en annan respondent uttrycker sig:

”Det bästa är naturligtvis att träffa personligen.”

Mats Lindberg, Projektkoordinator

Ibland finns inte möjligheten för projektledaren att åka och träffa sina projektmedlemmar. Det företaget som en respondent samarbetar med är väldigt restriktiv med inrikes- och utrikesresor så hon har inte haft möjligheten att träffa alla sina projektmedlemmar. För att skapa förtroende i virtuella teams blir projektledarna tvungna att ta till andra metoder. Majoriteten av de intervjuade hade samma metod, den handlar om att ge positiv feedback och konstruktiv kritik. De flesta sa även att något av de viktigaste är att man visar för sina projektmedlemmar att man finns där för dem. En respondent säger:

”Om jag ber dem om någonting och dem säger ’nu har jag gjort det här’, då brukar jag alltid svara ’tack för hjälpen’, nästan överkommunicera. [...] Alltid svara på mail även om jag inte behöver svara. Så alltid svara för att visa att jag hör dig. [...] Få dem att känna att deras arbete var viktigt.”

Ulla Einarsson, Projektledare

Medan en annan respondent säger:

”Alltid vara närvarande, sen tycker jag det är viktigt att alltid svara på allt.”

Mats Lindberg, Projektkoordinator

En intervjuperson uttrycker sig:

”Att man är genomskinlig, och med det menar jag att man faktiskt ger dem information om vad som pågår hela tiden, att man inte liksom tjuvhåller på vissa saker. [...] Också vara öppen att de alltid får komma att ställa frågor om saker och ting.”

Charlotte Augutsson, Projektledare

En respondent anser dessutom att det är viktigt att en projektledare erkänner att de inte vet allt. I ett projekt där han var projektledare kunde teknikerna bättre ta beslut om de tekniska frågorna än vad han kunde, han tycker det är viktigt att projektmedlemmarna är med och bestämmer i frågor som de har mer expertis om än vad projektledaren har.

Majoriteten av respondenterna hade inga positiva åsikter om att använda sig av normer för att skapa förtroende i gruppen. Normer som bland annat beskriver hur en grupp ska dela med sig av information och hur ofta projektmedlemmar ska kolla sin mail. En respondent säger:

”Nä alltså det finns inget skrivet, men det är ju lite sunt förnuft. [...] alltså hur man skriver mail spelar ingen roll, jag försöker hålla mig så kort som möjligt, vilket är svårt ibland. Och inte maila i onödan heller. Jag tror inte det har hjälpt det hade nog bara varit jobbigare. [...] För de i Shanghai hade det nog snarare bromsat dem.”

Ulla Einarsson, Projektledare

En annan intervjuperson uttrycker sig:

”Det kan vara bra att ha någon riktlinje men oftast så är det inte det som är problemet.”

Charlotte Augutsson, Projektledare

En utmaning för att skapa förtroende är de kulturella skillnaderna. Detta var något som alla intervjupersonerna var överens om. Alla respondenter har upplevt hur kulturer har medfört en utmaning i olika projekt. En respondent säger:

”Det är mycket kulturella skillnader och man antar nog att folk ska göra saker och bete sig på ett visst sätt och därför så kanske man släpper vissa saker medan man kolla andra saker mer, men det kanske skulle vara precis tvärtom.”

Charlotte Augutsson, Projektledare

Kulturella utmaningar i virtuella teams

Nedan följer intervjupersonernas egna berättelser om utmaningar som de kulturella skillnaderna medför i ett projekt.

En respondent berättade om hur han märkte en skillnad på hur de i Frankrike arbetade jämfört med oss här i Sverige. I Frankrike väntade de anställda på att deras chef sa sin åsikt innan de vågade säga något på ett möte. Så ville han ha de anställdas åsikter såg han till att prata med dem när de var själva.

En annan respondent beskriver hur hon hanterade kommunikationen i ett projekt där de hade projektmedlemmar i Kina och Sverige. Hon hade en projektmedlem från Sverige i Kina. Projektmedlemmen har kinesiska föräldrar och förstår deras kultur mycket bättre än vad hon gör och han hjälpte henne mycket i kommunikationen. T.ex. kunde de sitta på ett möte med människor från Kina och under mötet så verkade det som om kineserna förstod det som diskuterades. Men då upptäckte projektmedlemmen att de inte hade förstått och förklarade på ett sätt som de förstod och när kineserna hörde det han förklarade så förstod dem att de inte förstod det som diskuterades från första början. De i Kina har lite svårt att säga ifrån utan

nickar bara och säger att de har förstått. Hon berättar även att hennes chefer vill att de ska ha fler stormöten med människorna i Kina, men de i Kina hänger inte med när man har stormöten och de förstår inte. Hon menar att risken med att ha stormöte med alla är att de i Kina bara kommer sitta och nicka och säga att de ha förstått när de i själva verket inte har förstått. Med stormöten menar respondenten videokonferens möte där alla i projektet deltar.

En respondent har för närvarande kontakt med projektmedlemmar i Ukraina och han tycker det går väldigt bra att kommunicera med dem, han tror det är för att de strukturerar upp sin mail och anstränger sig väldigt mycket när de kommunicerar. Det sker sällan några missförstånd, och han tror det är för att deras kultur är lik Sveriges kultur. Dessutom var han och besökte dem i en vecka och fick lära känna dem lite, något han tror är en av de största anledningarna till att det inte är några problem i kommunikationen. Däremot har han märkt en skillnad i hur de arbetar. I Ukraina är de lite mer byråkratiska än oss i Sverige. Arbetstempot är mycket lugnare i Ukraina än i Sverige. Detta gör att de kan bli lite problem, eftersom i Sverige har vi ett snabbare arbetstempo och det dokumenteras inte så mycket utan det ska gå fort. Medan de i Ukraina är mer ingenjörsmässiga och ska dokumentera allt, saker ska verifieras och testas innan något är klart, vilket gör att deras arbete tar längre tid än för de i Sverige. Även en annan respondent har liknande syn på kulturen i Ukraina. Han säger:

”Jag upplever dem som extremt professionella och kunniga och jag tror de kör den här lite mycket mer byråkratiska stilen än vad vi gör i Sverige.”

Paul Andersson, Projektledare

En respondent anser att den största utmaningen i virtuella teams är de kulturella skillnaderna. När han var projektledare för projektmedlemmar i Kina fick han in uppgifter från ett externt företag som han skulle fördela ut till sina projektmedlemmar. I början var han involverad väldigt mycket då han skulle uppskatta hur lång tid uppgiften skulle ta och vad det var som skulle göras, sedan hitta en projektmedlem som hade tid och var bäst lämpad för uppgiften. Efter att han valt ut en projektmedlem för uppgiften så fick projektmedlemmen direktkontakt med det externa företaget, hans tanke var att han då kunde släppa den uppgiften och bara finnas där om det skulle uppstå några större problem. Men det visade sig senare att projektmedlemmen som skulle utföra uppgiften inte hade haft kontakt med det externa

företaget så mycket som han borde haft. Varje vecka skulle projektmedlemmen delta i ett stående virtuellt möte men ibland ringde projektmedlemmen inte in och det externa företaget kunde inte få tag på honom. Senare visade de sig att projektmedlemmen hade tekniska problem och valde att inte berätta något, istället fortsatta han att be om ursäkt för att han inte deltog i de stående mötena.

Respondenten menar att det handlade om sådana enkla saker. I Sverige om projektmedlemmar har ett stående möte med en kund så ser de till att vara där och har de inte möjlighet att delta så hör de av sig. Han säger att vi är mer öppna i Sverige och vi har lättare att prata om problem. I Kina verkar det som om de kinesiska projektmedlemmarna ser det som ett nederlag när de inte förstår och berättar därför inte för sin projektledare när problem uppstår. Stående möte i detta sammanhang innebär att de har möte vid en specifik tidpunkt t.ex. varje vecka eller varje månad. Respondenten har även erfarenhet av leda ett virtuellt team där alla projektmedlemmarna är från Sverige. Han tycker det inte att det är lika mycket problem i det teamet. Dock påpekar han att han har träffat projektmedlemmarna i det teamet så det kan vara därför han inte känner av några större problem.

En respondent berättar hur hon har upplevt kulturen i Indien. I Indien utför de en uppgift som de blir tillsagd att göra och absolut inget annat, även om de ser att något är fel så utför de sin arbetsuppgift. De tar inte egna initiativ utan sitter och väntar på att få en uppgift, företaget uppmuntra inte ens till att de ska ta egna initiativ. De gör det dem blir tillsagda att göra och ifrågasätter inte det. Tillskillnad från i Sverige där projektmedlemmar tar ett visst ansvar för sin uppgift och påpekar och ifrågasätter när de tycker något är fel.

För att komma över de kulturella skillnaderna är majoriteten överens om att en form av utbildning i olika kulturer skulle hjälpa. En respondent säger:

”Det tycker jag hade varit bra faktiskt, man hade säkert inte behövt någon flerdagars kurs, man hade säkert kunna få ett ganska bra hum på ett par timmar. ”

Ulla Einarsson, Projektledare

En respondent säger:

”Jag tror mycket måste man nog lära sig att förstå vilka skillnader det är och där känner jag att jag gärna skulle ha någon typ av material som man kan läsa på.”

Charlotte Augutsson, Projektledare

En annan respondent säger:

”Absolut det finns säkert material och utbildningar kring det där också hur olika kulturer fungerar.”

Paul Andersson, Projektledare

En respondent tror dock inte att det går att lära sig kulturer genom böcker utan det görs genom att arbeta i andra kulturer. Om projektledare arbetar i virtuella teams gör det att de förstår andra kulturer bättre enligt de flesta som blev intervjuade. De anser att ju mer erfarenhet de får desto lättare är det att förstå de kulturella skillnaderna i olika länder.

Groupwares

Groupwares är nödvändiga för att virtuella teams ska kunna fungera och det är utvecklingen av groupwares som har gjort det möjligt för människor att samarbeta virtuellt.

De groupwares som respondenterna använde sig av var mail, Windows Communicator, Windows Live Meeting, Skype och Windows Lync. I vissa fall användes även mer avancerade videokonferenser. Alla program förutom mailen stödjer synkron kommunikation. Windows Communicator stödjer inte videosamtal vilket Skype, Windows Live Meeting och Windows Lync gör. Vilken typ av kommunikation de helst använde sig av, asynkron eller synkron kommunikation, berodde helt på situationen. De flesta sa att de använde sig av synkron kommunikation (Skype, Windows Communicator, Windows Lync, Windows Live Meeting) när de behöver diskutera något omgående, medan de använde sig av asynkron kommunikation (mail) när de handlade om mer viktigare saker så som olika beslut. En

respondent använde sig av synkron kommunikation när han behövde prata med många samtidigt och asynkron kommunikation när han ville diskutera något enskilt med en person.

En intervju person uttrycker sig:

”Jag tycker det är ganska bra med mail när man tvingas vara lite mer noggrann när man skriver och man kan svara när man vill.”

Mats Lindberg, Projektkoordinator

En respondent säger:

”Det beror lite på, vill man ha någon form av beslut eller verkligen ha tydliga svar då är det ju mail för det kan man ju lätta distribuera till många och spara undan det. [...] Är det bara någonting man behöver lite snabbt då funkar ju Lync och telefon jättebra eller om man bara vill vara lite mer informell. Mail fungera också bra om man inte vill ha svaret just nu. Men vill man ha svar på en gång så är det bättre att ha direkt kontakt.”

Charlotte Augutsson, Projektledare

En annan intervju person säger:

”Det är olika för olika ändamål egentligen. [...] Har de ett specifikt problem så kan det ibland vara bättre om dem maila över det. [...] Hon som vi har i Ungern hon är så van liksom hon har varit med så länge, jag har inte samma behov och jag tror inte hon har det heller av att prata. De problem som är, dem kan vi ta på mail och göra tydliga på det sättet. Så jag tror det har lite med att göra med vana också.”

Ulla Einarsson, Projektledare

Intervju personerna berättar även hur de tror att groupwares kan stärka projektledningsrollen i framtiden. Många tror att videokonferenser kommer bli allt mer vanliga. Några respondenter

pratade om de mer avancerade videokonferenssystem där det känns som om de träffar sina projektmedlemmar i verkligheten. En respondent säger:

”Man får en känsla av att man sitter i samma rum och man ser skärmar och man kan tydligen koppla ihop flera siter också.”

Charlotte Augutsson, Projektledare

En annan intervjuperson uttrycker sig:

”Man har en jättestor tv på skärm där man ser hela det mötesrummet och så en annan skärm där man kan köra presentationer. [...] Det tycker jag är bra för det är nästan som att ha ett riktigt möte face-to-face.”

Paul Andersson, Projektledare

Diskussion

I detta avsnitt kommer resultat och teori att diskuteras och analyseras. Mina egna tankar och reflektioner kring det jag har undersökt kommer återspeglas i avsnittet. Avsnittet struktur följer delvis samma struktur som i teoridelen och resultatdelen, *gemensam förståelse*, *förtroende* och *groupwares*.

Utvärdering

I min studie har jag fått tillgång till respondenter som har erfarenhet av att leda virtuella teams, detta gör att resultatet är relevant för studien. Det var tänkt att jag skulle intervjua en projektledare som arbetar i Ukraina men det blev inte av. Detta är något som möjligtvis kunde ändrat mitt resultat då jag hade fått åsikter och tankar från en person som inte har samma kultur som vi har i Sverige. Eftersom jag inte hade någon kunskap om virtuella teams eller groupwares innan jag påbörjade denna studie hade jag inga förutfattade meningar kring ämnet, resultatet har därför inte påverkats av mina egna åsikter.

Gemensam förståelse

Gibson & Cohen (2003) menar att ett av de viktigaste villkoren för att få ett virtuellt team att fungera är att projektmedlemmarna har en gemensam förståelse för projektets mål. En viktig faktor för gemensam förståelse är att det finns en teamkänsla i teamet. I vanliga arbetsgrupper finns möjligheten att skapa teamkänsla under fikapauser, luncher och gemensamma aktiviteter, denna möjlighet är väldigt begränsad i virtuella teams. En majoritet av de som intervjuades anser att det är viktigt att det finns en teamkänsla för att virtuella teams ska fungera. Malhotra et al. (2007) menar att ett sätt för att skapa teamkänsla i virtuella teams är att skapa en virtuell mötesplats där projektmedlemmarna kan dela med sig av information om sig själva, deras arbetslivserfarenheter och personlig information. Denna typ av virtuellmötesplats fanns redan på Sigma Kudos. Då respondenterna i denna studie anser att ansikte mot ansikte möte är en viktig del för att skapa teamkänsla kan man anta att skapa teamkänsla med enbart presentationstext, information om arbetslivserfarenhet och ett foto på projektmedlemmarna troligtvis blir svårt.

En respondent ansåg att det är viktigt att projektledaren i början av ett projekt etablerar riktlinjer, få alla projektmedlemmar att förstå målet med projektet och hur det är tänkt att

målet ska uppnås. Men som en respondent uttryckte så är det svårare att förmedla saker i ett virtuellt team, därför kan man anta att det blir det svårare att kontrollera att dessa riktlinjer följs och att projektmedlemmarna inte tappar fokus på målet. I ett vanligt team där projektledaren har möjlighet att träffa sina projektmedlemmar och kan övervaka deras arbete blir det lättare att upptäcka om någon inte har förstått målet med projektet. Gibson & Cohen (2003) menar att det är viktigt att förstå ett projekts mål dock har de andra metoder än att projektledaren ska sätta upp riktlinjer för att uppnå detta. Men att använda sig av riktlinjer för att projektmedlemmar lättare ska förstå och följa ett projekts mål kan ses som ett alternativ till att uppnå den gemensamma förståelsen dock återstår problematiken att följa upp dessa riktlinjer.

Pauleen & Yoong (2001) studie visade att videosamtal och videokonferenser bör användas för att skapa relationer mellan projektmedlemmarna. Detta är något min studie bekräftar. Majoriteten av de som intervjuades är positiva till att ge sina projektmedlemmar möjligheten att skapa teamkänsla genom ett videokonferensmöte. Eftersom alla som intervjuades var överens om att ansikte mot ansikte möte är viktigt för att skapa teamkänsla så kan en tanke vara att projektmedlemmarna får möjligheten att sitta i ett videokonferensmöte och prata i syfte att lära känna varandra.

Ömsesidig förtroende

Ett ömsesidigt förtroende i ett virtuellt team är viktigt (Cascio, 2000). Cascio (2000) menar att förtroende i virtuella teams är avgörande för att de ska fungera. Detta är något som intervjupersonerna för denna studie också ansåg. De flesta anser dessutom att ansikte mot ansikte är en viktig del för att skapa ett förtroende mellan sig själva och sina projektmedlemmar. Pauleen & Yoong (2001) studie visade att ansikte mot ansikte möten är det effektivaste sättet att bygga en relation med sina projektmedlemmar. En bra relation med sina projektmedlemmar ökar förtroendet och även här kan videosamtal och videokonferenser användas som alternativ för ansikte mot ansikte kommunikation.

För att skapa förtroende när ansikte mot ansikte möte inte var möjligt ansåg några respondenter att det var viktigt att visa för sina projektmedlemmar att projektledaren finns där om det skulle uppstå problem. Detta kan ses som ett alternativ för att skapa förtroende. Om projektledare använder sig av groupwares som Skype och Microsoft Lync kan de använda sig

av statusfunktionen (offline, online, away, busy) för att visa sina projektmedlemmar när de har tid för frågor eller diskussioner. Anledningen till att projektledarna tror att det skapas ett förtroende om de visar för sina projektmedlemmar när de är tillgängliga kan vara för att de har erfarenheter av att leda vanliga teams. I ett vanligt team har projektmedlemmar oftast möjligheten att titta förbi hos sin projektledare om problem uppstår detta är något som inte är lika möjligt i virtuella teams. Att några av respondenterna ansåg att det skapas ett förtroende mellan dem och projektmedlemmarna om de visar att de finns tillgängliga är något som inte visas i de teorier som denna studie använt sig av dock är det möjligt att det finns forskning som stödjer respondenternas antagande.

Malhotra et al. (2007) anser att projektledare kan skapa förtroende inom gruppen genom att införa normer t.ex. hur mail ska skrivas, hur inlägg på en anslagstavla ska kommenteras och hur ofta projektmedlemmarna ska kolla sin mail. Detta menar författarna kommer skapa en form av förtroende när projektmedlemmarna ser att alla arbetar på samma sätt. Här skiljer sig min studie och tidigare forskning. Majoriteten av projektledarna som intervjuades tror inte det är ett bra sätt att skapa förtroende. En respondent trodde att de skulle hindra projektmedlemmarna att kommunicera, att normerna istället skulle begränsa projektmedlemmarnas egen vilja att ta kontakt. Min studie visar om projektledare sätter upp normer för alla kommunikationsmedel riskerar det bli mer ett hinder än en möjlighet.

Kulturella utmaningar i virtuella teams

En utmaning som kan tillkomma i virtuella teams är att det finns projektmedlemmar med olika kulturer. Detta var något intervjupersonerna tog upp som en av de största utmaningarna i virtuella teams. Att det finns olika kulturer i ett team tillför ytterligare svårigheter att skapa förtroende i gruppen. Enligt min studie handlar inte de kulturella utmaningarna enbart om kommunikation utan även arbetssätt, människor från olika kulturer arbetar olika. Studien visade att respondenterna gärna hade fått en utbildning i olika kulturer vilket de tror kan hjälpa dem att bättre leda ett virtuellt team. Detta stämmer överens med tidigare forskning kring kultur och virtuella teams. Zakaria et al. (2004) anser att det är viktigt att förstå hur kulturer påverkar virtuella teams, det är enligt dem avgörande för om ett projekt ska lyckas eller inte. I virtuella teams med projektmedlemmar från olika kulturer bör projektledaren veta om dessa kulturella skillnader och informera projektgruppen om dessa för att lyckas

samarbeta. Det ska dock påpekas att denna studie inte hade som syfte att undersöka hur projektledare kan åtgärda utmaningarna de kulturella skillnaderna skapar i ett virtuellt team.

Groupwares

Groupwares är de program och system som möjliggör att virtuella teams kan fungera. Ellis et al. (1991) menar att målet med groupwares är att hjälpa grupper att kommunicera, samverka och koordinerar sina uppgifter. Dock ansåg inte någon av de som intervjuades att groupwares vara en av utmaningarna för att leda ett virtuellt team. Att de anser detta kan bero på att de groupwares de använder sig av är tillräckliga för att de ska kunna leda ett virtuellt team. Microsoft Lync och Skype som de flesta använde sig av är två groupwares som stödjer videosamtal och hanterar synkron kommunikation. När projektledarna ville ha tydliga svar och diskutera viktiga frågor använde de sig av mail, detta för att mail sparas och det är lättare att strukturera upp ett mail. Enligt min studie tror projektledarna att avancerade videokonferenser kommer bli mer vanligt i framtiden då de ger en känsla av ansikte mot ansikte kommunikation. Detta stämmer överens med Pauleen & Yoong (2001) studie som visade att användningen av videosamtal och videokonferenser kan vara ett alternativ till ansikte mot ansikte möten.

Slutsats

Mitt syfte med denna studie var att undersöka vilka problem projektledare för virtuella teams har och undersöka hur de kan använda sig av groupwares för att skapa förtroende med och mellan sina projektmedlemmar.

Problemen som projektledare har är att det är svårt att skapa förtroende mellan människor som sitter på olika arbetsplatser och att försöka skapa en gemensam förståelse för projektets mål. Det som upptäcktes i denna studie är dock att det största problemet är de kulturella skillnaderna, att människor i olika länder känner, uppfattar och agera olika i vissa situationer gör att de utför en arbetsuppgift olika. Det ska påpekas att det säkert finns fler problem och utmaningar för projektledare i virtuella teams, detta är dock det som min teori och mitt resultat visade mig.

Att skapa förtroende med enbart groupwares är svårt. Projektledare kan skapa virtuella mötesplatser och de kan införa normer som olika teorier föreslår, dock så var det tydligt i min studie hur viktigt ansikte mot ansikte kommunikation är för en projektledare. Den information de får från ansiktsuttryck, gester och tonfall går tydligen inte ersätta med groupwares. Det närmaste ansikte mot ansikte möte en projektledare kan komma med hjälp av groupwares är att använda sig av avancerade videokonferenser. Tidigare studier visar att användning av videosamtal och videokonferenser är en viktig del för att bygga relationer då de kan användas som alternativ till ansikte mot ansikte möten och bör därför användas för att skapa förtroende med och mellan projektmedlemmarna.

Slutsatsen för denna studie är att groupwares bör användas som ett kompletterande alternativ för att skapa förtroende och gemensam förståelse. Att ta bort ansikte mot ansikte möte i dag och ersätta det med groupwares är inte möjligt. De kulturella utmaningarna är den största utmaningen och det är kring dessa kulturella skillnader som jag tycker det behövs fortsatt forskning. Att förstå dessa kulturella skillnader tycks vara en nyckelutmaning för att lyckas samarbeta i virtuella teams.

Källförteckning

- Alavai, M. & Leidner, D. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundation and research issues. *MIS Quarterly*, 25, 1, s. 107-136.
- Baecker, R., Grudin, J., Buxton, W. & Greenberg, S. (1995). *Readings in Human Computer Interaction: Towards the Year 2000 (2nd Edition)*. Morgan Kaufman Publishers Inc, San Francisco, USA.
- Bannon, L. (1993). CSCW: An initial exploration. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 5, s. 3-24.
- Cascio, W. (2000). Managing a virtual workplace. *Academy of executive management*, 14, 3, s. 81-90.
- Ellis, C., Gibbs, S. & Rein, G. (1991). Groupware – some issues and experiences. *Communications of the acm*, 34, 1, s. 38-58.
- Gibson, C. & Cohen, S. (2003). *Virtual team that work – Creating conditions for virtual team effectiveness*. The Josses-Bass business & management series, San Francisco, USA.
- Gibson, C. & Manuel, J. (2003) Building trust - Effective Multicultural Communication Processes in Virtual Teams. In Gibson, C. & Cohen, S. (2003), *Virtual team that work – Creating conditions for virtual team effectiveness*. The Josses-Bass business & management series, San Francisco, USA.
- Hägström, J. & Jacobsson, M. (2003). *CSCW som teoretisk ram för att påvisa tekniskt samband i en organisations förändring*. Kandidatuppsats: Högskolan i Borås / Institutionen för Data- och affärsvetenskap (IDA), Borås: Högskolan i Borås.
- Hinds, P. & Weisband, S. (2003) Knowledge Sharing and Shared Understanding in Virtual Teams. In Gibson, C. & Cohen, S. (2003), *Virtual team that work – Creating conditions for virtual team effectiveness*. The Josses-Bass business & management series, San Francisco, USA.
- Kramer, M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50, s. 569- 598.
- Leidner, D. & Kayworth, T. (2002). Leadership effectiveness in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, 18, 3, s. 7-40.
- Leidner, D. & Jarvenpaa, S. (1999). Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Organization Science*, 10, 6, s. 791-815.
- Malhotra, A., Majchrzak, A. & Rosen, B. (2007). Leading Virtual Team. *Academy of Management Perspectives*, February, s. 60-70.
- Nydegger, R & Nydegger, L (2010). Challenges In Managing Virtual Teams. *Journal of*

Business & Economics Research, 8, 3, s. 69-82.

Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur, Lund, Sverige.

Pauleen, D. & Yoong, P. (2001). Facilitating virtual team relationships via Internet and conventional communication channels. *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, 11, 3, s.190 - 202.

Shein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership (4th Edition)*. Jossey-Bass Business and Management, Hoboken, NJ, USA

Townsend, A., DeMari, S. & Hendrickson, A. (1998). Virtual workplace: Technology and the workplace of the future. *The Academy of Management Perspectives*, 12, 3, s. 17-29.

Zakaria, N., Amelinckx, A. & Wilemon, D. (2004). Working Together Apart? Building a Knowledge-Sharing Culture for Global Virtual Teams. *Creativity and innovation management*, 13, 1, s. 15-29.

Bilaga - Intervjuguide

Bakgrund

- Ålder?
- Titel?
- Namn? (om personen väljer att inte vara anonym)
- Arbetsplats?
- Antal år av erfarenhet av virtuella teams?

Groupware

- Vilka groupwares använder ni idag för att kommunicera med era projektmedlemmar?
- Vad anser du är positivt respektive negativt med den/dessa groupwares angående kommunikationsmöjligheterna?
- Vilken groupware använder du dig mest av för att kommunicera med dina projektmedlemmar (Mail, Skype osv) **Följdfråga:** Varför är det denna groupware du använder dig av mest?
- Vilken typ av kommunikation anser du är bäst lämpad för att leda ett virtuellt team, asynkron kommunikation eller synkron kommunikation? **Följdfråga:** Varför?

Ledarskap

- Vad anser du är de största utmaningarna när det kommer till att leda ett virtuellt team? (Be om exempel)
- Vad anser du är de största styrkorna Sigma Kudos har när det kommer till att leda ett virtuellt team?(Be om exempel)

- Hur anser du att processerna/rutinerna ni har idag fungerar för att leda ett virtuellt team? **Följdfråga:** Vad tror du man kan jobba med för att göra dem bättre?
- På vilka sätta hjälper de groupwares ni har idag dig att leda ditt team?(Be om exempel)
- En viktig egenskap i alla former av teams är ”teamkänsla”, hur skapar du teamkänsla bland dina projektmedlemmar?(Be om exempel)
- Hur visa du dina projektmedlemmar uppskattning? Om de t.ex. gjort ett bra jobb.
- En annan viktig aspekt för projektledare är att kunna lita på sina projektmedlemmar och ge dem ett stort ansvar, hur gör du idag för att skapa ett förtroende i gruppen?(Be om exempel) **Följdfråga:** Finns det några tekniska hjälpmedel som kan hjälpa er i den aspekten?
- I virtuella team finns det ofta kulturella utmaningar. Vilka anser du är de största?
- Hur påverkar de kulturella skillnaderna samarbete i en grupp? (Be om exempel)
- Vad tror du man kan göra för att minska den kulturella problematiken?

Övriga frågor

- Hur tycker du projektledningsrollen har förändrats över tid med intåget av tekniska hjälpmedel?
- Hur tror du utvecklingen av projektledning av virtuella teams kommer se ut i framtiden?
- Har du något du vill tillägga?