



Karlstad Business School
Handelshögskolan vid Karlstads universitet

Oscar Larsson & Veronica Winquist

Utmaningar i distribuerade projekt

Challenges in distributed projects

Projektledning

D-uppsats

Termin: HT-17

Handledare: Henrik
Bergman,
Lennart
Ljung och
Tomas
Jansson

Sammanfattning

I takt med utvecklingen av informations- och kommunikationsteknik (IKT) har det blivit alltmer vanligare att bedriva projekt på distans. Därför är denna studies syfte att undersöka hur projektmedlemmar beskriver upplevelser och erfarenheter av att delta i distribuerade projekt, samt de utmaningar som de har erfarit. Studien utgår ifrån en kvalitativ forskningsmetod och baseras på data insamlad från 9 öppen-strukturerade intervjuer. Datan har sedan analyserats med hjälp av en induktiv och tematisk analysmetod. Vidare visar den här rapporten att studiens respondenter har erfarenhet av att hantera utmaningar inom kommunikation, kultur och uppgiftslösningar när de arbetar i distribuerade projekt. Dessa utmaningar behandlar framförallt mänskliga behov, såsom gemenskap och motivation, men även hur dessa kan påverkas av de förutsättningar (till exempel beroendet och användningen av IKT) som råder inom distribuerade projekt.

Nyckelord: distribuerade projekt, motivation, IKT, digitala möten

Abstract

In line with the development of information and communication technology (ICT), it has become increasingly common to undertake distributed projects. Therefore, this study's purpose is to investigate how project members describe their experiences of participating in distributed projects, as well as the challenges that they have been through. The study is based on a qualitative research method and is based on data collected from 9 open-structured interviews. The data has then been analyzed using an inductive and thematic analysis method. Furthermore, this report shows that the respondents of the study have experience in managing communication, culture and task challenges when working in distributed projects. These challenges address primarily human needs, such as community and motivation, but also how these can be influenced by the conditions (eg dependence and use of ICT) that exist in distributed projects

Key words: distributed projects, motivation, ICT, digital meetings

Förord

Efter två år av kvälls- och helgjobb är vi äntligen här. Det har inte alltid varit kul eller roande, och stundtals har vi behövt anstränga oss för att hitta både motivation och vilja att fortsätta. Men trots dessa mödor har det alltid varit intressant och utvecklande att ta del av intressanta perspektiv och ny kunskap om projektledning.

Sen vill vi även passa på att tacka våra handledare, respondenter och korrekturläsare för deras tid och engagemang i framställningen av denna uppsats. Dessutom vill vi tacka de som bidragit med goda tips om intervjupersoner längs vägen.

Innehållsförteckning

1 Inledning	7
1.1 Kommunikationsutmaningar	8
1.2 Kulturella utmaningar	10
1.3 Uppgiftsutmaningar	10
1.4 Summering och kunskapsbidrag	12
2 Syfte	12
3 Metod	13
3.1 Design	13
3.2 Genomförande	13
4 Databearbetning	16
4.1 Transkribering	16
4.2 Analys av insamlat material	16
5 Resultat och analys	18
5.1 Fysiska möten	18
5.2 Bild, röst och ansiktsuttryck – en förutsättning för goda digitala samarbeten och relationer	19
5.3 Digitala möten – mindre djup, större effektivitet	20
5.4 Fikarast-kommunikation, engagemang och motivation	21
5.5 Intressentkommunikation	23
5.6 Kulturella utmaningar	23
5.7 Projekt- och teknikmognad	25
5.8 Möteteknik	27
5.9 Tidzoner och skilda it-plattformar	28
5.10 Sammanfattning resultat	28
6 Diskussion	29
6.1 Kommunikations-, uppgifts- och kultur utmaningar	29
6.2 Koppling till tidigare forskning	32
6.3 Förslag till vidare forskning	33
Litteraturlista	34

Bilaga 1 Informationsbrev	39
Bilaga 2 Intervjuguide	40

1 Inledning

Att bedriva projekt på distans har blivit alltmer vanligare, framförallt på grund av outsourcing, globalisering och internationalisering av företag samt den snabba utvecklingen av informations- och kommunikationsteknik (IKT) (Stawnicza, 2014). En av de viktigaste fördelarna med en här typen av projekt är mindre kostnader, kortare projektcykeltid och färre resor. Dessutom leder de till en större tillgänglighet av kompetenser och en ökad förmåga att dela med sig av innovativa idéer (Yadav, 2016; Morris, 2008). Enligt Arnfalk et al. (2016) är detta en situation som är vanligt förekommande i organisationer. De menar till och med att vi snart kommer att få se en betydande förändring där möten och kommunikation via digitala kanaler ökar.

Detta har i sin tur bidragit till att det inte längre är givet att projektmedlemmar befinner sig på samma arbetsplats eller för den delen samma världsdel. Det är till och med relativt vanligt att ens kollegor arbetar på en annan plats än en själv (jmf. Morris 2008; Holtzman & Anderberg, 2011), vilket har lett till att projektmedlemmar behöver hantera såväl spatiala som tidsmässiga avstånd (Cummings, Espinosa & Pickering, 2009). Samtidigt som de behöver anpassa sig till nya tekniker och modeller (Nidiffer & Dolan, 2005).

Namnet för detta arbetssättet och de team som arbetar på det här viset är många. Ibland kallas de distansbaserade team medan de vid andra tillfällen benämns som virtuella eller distribuerade team. I den här uppsatsen likställer vi dessa begrepp, och har valt att använda oss av distribuerade team eller projekt. Vi utgår även i huvudsak från en definition som Horwitz et al. (2006) tagit fram:

“A virtual team is an evolutionary form of a network organisation (Miles and Snow, 1986). They use advanced information and communication technologies to interact. Members seek to collaborate productively while geographically dispersed. Virtual teams are groups of people working on interdependent tasks, geographically distributed, conduct their core work mainly through an electronic medium (a) and share responsibility for team outcomes. They are

often “far-flung” not only regionally, but globally distributed working in the same company or further down the value chain They may be “communication challenged, culturally challenged and task challenged” (Malhotra, 2003).” (Horwitz et al. 2006, s.473)”

Precis som noteras i slutet av citatet är det inte ovanligt att distribuerade projekt behöver hantera utmaningar som berör kommunikation, uppgifter och kultur. I de nedanstående avsnitten redogör vi för vad tidigare forskning bland annat kommit fram till.

1.1 Kommunikationsutmaningar

Kommunikationsrikedom och social närvaro i distribuerade projekt

Enligt Stawnicza (2014) förstärker regelbunden fysisk (eller ansikte-mot-ansikte) kommunikation mellan projektmedlemmar en känsla av gemenskap och förtroende i gruppen, vilket är en avgörande faktor för ett framgångsrikt projekt (Stawnicza, 2014). Men vad händer i de fall när denna typ av kommunikation inte är möjlig? Stawnicza (2014) menar att fastän företag i stor utsträckning använder sig av IKT för att möjliggöra och stödja kommunikationen i distribuerade projektgrupper ses det fortfarande som en av de största utmaningarna. Vidare visar Nidiffer och Dolans (2005) forskning att geografiska avstånd kan ha en negativ påverkan på ett projekts framsteg då det antingen behövs kommunikation ansikte-mot-ansikte eller en spontan kommunikation för att lösa olika oväntade problem (Allen, 1977 refererad i Powell et al., 2004; Olson & Olson, 2000; Morris, 2008).

Stawnicza (2014) och Nidiffer och Dolans (2005) forskning har på så vis en del gemensamt med begreppet social närvaro. Detta begrepp innebär att media skiljer sig åt i olika grader av social närvaro som delas upp i akustisk, visuell och fysisk kontakt beroende på vad som uppnås i kommunikationen mellan två parter (Short, Williams, & Christie, 1976 refererad Kaplan & Haenlein, 2010). Media och social närvaro kan sedan delas in i olika grader, där telefonsamtal ses som en lägre form av kommunikation än till exempel ett möte ansikte-mot-ansikte. Short

et al. (1976 refererad Kaplan & Haenlein, 2010) delar också in olika medier i asynkrona (till exempel e-post) och synkrona (till exempel instant messaging eller videokonferens) kommunikationer. Ju högre social närvaro, desto större är den sociala påverkan som parterna har på varandras beteende. Dessutom finns det likheter med begreppet kommunikationsrikedom (media richness theory) (Daft & Lengel, 1986), som är baserad på antagandet att målet för all kommunikation är att minska tvetydighet och osäkerhet mellan de som kommunicerar. Media skiljer på så vis åt beroende på vilken grad av rikedom de besitter — det vill säga mängden av information som de tillåter att överföras i en given tidsintervall — och det är därför vissa medier är effektivare än andra för att lösa tvetydighet och osäkerhet. Ett videosamtal har till exempel en högre rikedom än ett telefonsamtal då parterna både kan se och höra varandra, vilket gör det möjligt att läsa av varandras kroppsspråk och ansiktsuttryck.

För oss är det därför tydligt varför de media som används i distribuerade projekt kan fungera olika väl när det exempelvis kommer till att minska risken för missförstånd och skapa en god teamkänsla. De har med andra ord skilda grader av social närvaro och kommunikationsrikedom.

Avstånden försvårar kommunikationen i distribuerade projekt

Trots att det finns många fördelar med distribuerade projekt så har det även rapporterats en hel del nackdelar (Yadav, 2016). Olika studier visar till exempel att det geografiska avstånd som präglar ett distribuerat projekt kan leda till problem med kommunikation, samordning och kontroll (Agerfalk & Fitzgerald, 2006). Dessutom menar Stawnicza (2014) att projektmedlemmar som finns på olika platser ofta har svårt att se sig själva som en del i av gemensamt team. Det kan i sin tur minska sannolikheten för att de delar med sig av sin kunskap till resten av teamet (Hansen & Lovas, 2004; Tsai, 2002). Vidare kan en låg känsla av gemenskap och samhörighet en inverkan på projektmedlemmarnas upplevelse av motivation (Jmf. Deci & Ryan, 1985, 2000; Jansson, 2015). Därför bör inte värdet av gemensamma och sociala aktiviteter utanför formella möten underskattas.

Vidare präglas distribuerade projekt av både tidsmässiga och psykiska avstånd som kan uppstå när individer befinner sig på olika geografiska platser, vilket leder till att de blir mer benägna att förlita sig på asynkron kommunikation istället för synkron kommunikation (Yadav, 2016).

1.2 Kulturella utmaningar

Eftersom de som deltar i distribuerade projekt kan komma från olika världsdelar är det inte ovanligt att de har olika kulturella och sociala bakgrunder, samt nationaliteter, vilket är något som kan resultera i ett sociokulturellt avstånd mellan projektmedlemmarna (Yadav, 2016).

Kultur är i sig en multidimensionell faktor som kan påverka hur gruppering och uppdelning av olika distribuerade projekt sker (Evaristo et al., 2004). Detta innebär att kultur spelar en viktig roll i såväl forskningen kring distribuerade projekt som i utförandet av dem då skilda kulturer kan påverka projektmedlemmarnas inställning till projektet, deras förtroende för projektet och/eller projektets distribution. Detta leder till utmaningar rörande kulturella skillnader, konflikthantering, kommunikation, förtroende och skapandet av teamkänsla (Stawnicza, 2014)

Tidigare forskning (Powell et al., 2004; Johansson et al., 1999; Kayworth & Leidner, 2000; Maznevski & Chudoba, 2001; Robey et al., 2000) visar att kulturella skillnader kan bidra till koordinationssvårigheter och skapa hinder för effektiv kommunikation. Team med kulturella skillnader kan även uppleva att det är svårt att bygga upp tillit (Corbitt et al., 2004).

1.3 Uppgiftsutmaningar

En annan svårighet som kan uppstå i distribuerade projekt omfattar projektets organisationskultur. Den organisationspolitik, de normer och den kultur som finns inom organisationen kan bidra till lyckade projekt (Rhoades & Eisenberger, 2002) men för att uppnå detta krävs det goda företagsstrukturer och kulturer (Evaristo et al., 2004), något som kan vara svårt att åstadkomma i distribuerade projekt.

Vidare kan det också vara svårt att skapa ett effektivt samarbete mellan de olika projektmedlemmarna, något som i sin tur kan påverka projektets produktivitet, teamkänsla och genomförande av projektet (Martins et al., 2004; Maznevski & Chudoba, 2000; Powell et al., 2004).

Tidigare forskning har också visat att graden av distribution, olika arbetsmetoder och erfarenheter kan påverka samarbetet inom ett distribuerat projekt. Samarbetet påverkar sedan projektmedlemmarnas känsla av samhörighet, vilket ökar eller minskar deras prestation (Hoegl et al., 2007). Således kan geografisk närhet, företagskultur och företagsorganisering samt projektmedlemmarnas mognad påverka olika projektprocesser och dess resultat. Tillgången till tekniska hjälpmedel och individuella tillvägagångssätt är därför viktiga. Var för sig är de dock inte tillräckliga för att förändra inrotade projektvanor. Projektledare måste därför anpassa sig till efter förändringar i projektmiljön. Dessutom behöver de en ny uppsättning av metoder för att hantera de geografiska avstånden i distribuerade projekt (Nidiffer & Dolan, 2005).

En annan faktor som kan påverka effektiviteten av samarbetet i distribuerade team är mångfalden av arbetssätt, kunskaper och bakgrunder som finns bland projektmedlemmarna (Zakaria et al., 2004). Team med olika kunskaper, funktioner och bakgrunder eller erfarenheter kan fatta mer effektiva beslut och leverera mer kreativa produkter (Jackson et al., 1995 refererad i Drouin & Bourgault, 2013). Men när projektmedlemmarna i ett distribuerat team kommer från olika organisationer kan det också innebära att de har olika arbetssätt — något som kan påverka projektets samarbete, kommunikation och förfarande, samt karaktär (Drouin et al., 2013).

Då distribuerade projekt är starkt beroende av de kommunikationsmedel som finns tillhanda kan problem också uppstå i de fall projektmedlemmarna inte kan använda dem på ett effektivt sätt (Stawnicza, 2014). Tidigare forskning visar till exempel att projektmedlemmars tekniska kunskaper har en inverkan på samarbetet och motivationen i projektarbetet. I det fall teknisk expertis saknas och en oförmåga att klara av tekniska problem förekommer så kommer det ha en negativ

effekt på den enskildes motivation, och samarbetet (Kayworth & Leidner, 2000; van ryssen & Godar, 2000; Powell et al., 2004). Forskning visar också att i de fall projektmedlemmar kan hantera teknisk osäkerhet och andra teknikrelaterade utmaningar så skapas ett högt förtroende mellan projektmedlemmarna (Jarvenpaa & Leidner, 1999; Jmf. Powell et al, 2004).

1.4 Summering och kunskapsbidrag

Sammantaget innebär dessa utmaningar att distribuerade projekt skiljer sig från hur projektledare/projektmedlemmar traditionellt sett har arbetat med samt organiserat projekt. Tidigare forskning belyser också att de traditionella projektmetoderna inte räcker till för att svara på de utmaningar som projektmedlemmar inom distribuerade projekt (Nidiffer & Dolan, 2005) stöter på. Som går att läsa i de ovanstående avsnitten så har viss forskning redan bedrivits inom detta område, men den är fortfarande begränsad i omfång och tidsspann, det vill säga att en stor del av tidigare forskning har genomförts innan år 2010. Vidare utvecklas IKT oerhört fort. Den teknik som för bara något år sedan ansågs vara ledande är idag nästintill obsolet, vilket i sin tur påverkar distribuerade projekt och dess projektmedlemmar. Därför behöver forskare fortsätta att ställa grundläggande frågor om projektmedlemmars upplevelser och erfarenheter. Både för att erhålla ny kunskap men också för att se ifall det som de kom fram till för några år sedan fortfarande stämmer. Genom att ställa grundläggande frågor om projektmedlemmars upplevelser och erfarenhet av distribuerade projekt kan forskare både se ifall det de vet sedan tidigare stämmer, samt eventuellt erhålla ny kunskap. Därför kommer här studien och dess resultat vara av intresse för andra forskare. Vidare är det även kunskap som organisationer kan använda för att utveckla sitt arbete med distribuerade projekt.

2 Syfte

Studiens syfte är att undersöka hur projektmedlemmar beskriver upplevelser och erfarenheter av att delta i distribuerade projekt, samt de utmaningar som de har erfarit.

3 Metod

3.1 Design

Då denna studie har respondenternas upplevelser av distribuerade projekt i fokus vill vi förstå och i den mån det går förklara dessa fenomen. Därav har denna undersökning en kvalitativ metodansats (jmf. Widerberg, 2002; Holme & Solvang, 2008; Kvale & Brinkman, 2009; Hayes, 2000).

3.2 Genomförande

I det inledande arbetet med denna studie kontaktade vi personer som hade projektledare eller chef i sin titel, alternativt personer som vi haft kontakt med sedan tidigare gällande projekt eller projektledning. Kontakten togs genom att vi skickade ut ett informationsbrev (e-post) till möjliga respondenter (se bilaga 1). I vissa fall ställde de tillfrågade upp på en intervju. I andra fall ansåg de att de inte var rätt person för undersökningen och gav oss tips om vem vi borde kontakta. Det var framför allt via dessa tips som vi sedan fann undersökningens respondenter.

Alla respondenter i denna studie har erfarenhet av att arbeta med distribuerade projekt, vilket var urvalskriteriet för respondenterna. Några av dem har erfarenhet från ett flertal distribuerade projekt medan andra har erfarenhet från ett fåtal. Oavsett antalet distribuerade projekt som respondenterna har arbetat med så har de erfarenheter och upplevelser av det här arbetssättet. Vidare har flera respondenter erfarenhet av att arbeta i såväl privat som offentlig sektor, vilket har bidragit med en mångfald av sammanhang för respondenternas upplevelser och erfarenheter av distribuerade projekt. Respondenterna har även olika utbildningsbakgrunder, kön och ålder.

Efter att vi fastställt att respondenterna levde upp till våra urvalskriterier utförde vi totalt 9 intervjuer via Skype. I praktiken innebar det att det var en av oss som intervjuade en respondent vid varje intervju, istället för två personer som intervjuar samma respondent. Till viss del var det en praktisk fråga, men det handlade i huvudsak om att respondenten skulle känna sig trygg och bekväm i

intervjusituationen, vilket vi bedömde var mer sannolikt med bara en av oss närvarande vid intervjun. Under intervjuerna satt vi i våra hem medan respondenterna oftast satt avskilt på sina kontor eller i sina hem. I två fall när Skype inte fungerade använde vi oss av telefonintervjuer. Vid ett tillfälle besökte vi även en respondents kontor och genomförde intervjun där. Dessutom har en intervju genomförts på engelska då respondenten inte talar svenska, och både respondenten och forskaren besitter tillräckliga kunskaper i engelska för att undvika språkförbistringar. Intervjuerna pågick i cirka 30-60 minuter vardera.

Genom hela arbetet med undersökningen har vi reflekterat kring och varit medvetna om de etiska aspekterna som ingår i att genomföra forskningsintervjuer, något som är väsentligt i kvalitativa studier (Kvale & Brinkman, 2009). Inför intervjuerna har vi till exempel gett de då presumtiva respondenterna information om vad vi undersöker. De har även fått information om vad vi kommer att använda det de säger till, samt på vilket sätt. Dessutom har de fått information om att de närsomhelst kan avsluta sitt deltagande i vår undersökning.

Vi har även informerat respondenterna om att de kommer att anonymiseras i rapporten. Det bakomliggande skälet till detta är att respondenterna ska känna sig fria att berätta om sina erfarenheter utan att behöva fundera över ifall deras tidigare eller nuvarande arbetsgivare, eller kollegor, kommer opponera sig mot det de berättar. För studiens resultat är det inte heller avgörande i vilken organisation eller med vem som respondenterna har arbetat med, utan det som är av intresse är deras erfarenheter av distribuerade projekt. Därför är deras anonymitet något som vi lyft fram inför och efter intervjuerna.

Sammantaget innebär detta att studien har på så vis följt Vetenskapsrådets forskningsetiska riktlinjer (2017).

Intervjuguide och intervjuer

Kvale och Brinkman (2009) menar att det insamlade materialet ska överensstämma med det som undersökningen avser studera. Detta har vi arbetat med genom att noggrant och i konsultation med handledare tagit fram en

öppen-strukturerad intervjuguide (Jmf. Hayes 2000), som hjälpt oss att hålla fokus under intervjuerna.

Den öppen-strukturerad intervjuguiden (se bilaga 2) innehöll 6 frågor (exklusive följdfrågor) som användes som ett stöd under datainsamlingen. Guiden tog med andra ord upp de viktigaste områdena för vår undersökning samt hjälpte oss avsluta och starta intervjuerna på ett bra vis. Genom att använda intervjuguiden på det här sättet kunde vi vara uppmärksamma på vad som sades, för att, om vi ansåg det lämpligt, fördjupa oss i ett område som vi inte på förhand hade tänkt ut. Med andra ord gav det oss en frihet att vara flexibla och anpassningsbara utefter hur intervjun gick (Jmf. Hayes 2000). Intervjuguiden kan på så vis liknas vid ett riktmärke som hjälpte oss att navigera genom intervjuerna. Detta bidrog i sin tur till att vi under intervjuerna kände att vi behärskade en säker frågeteknik samt aldrig tappade vår forskningsfråga.

Beroende på hur olika frågor har formulerats och ställts under en intervju kan respondenten uppges olika svar på samma frågor, vilket innebär att reliabiliteten av undersökningen påverkas (Denscombe, 2010; Kvale & Brinkman, 2009). Detta har vi, i den mån det går, försökt motverka genom att ha en gemensam intervjuguide. Med detta sagt så har vi inte genomfört strukturerade intervjuer utan öppen-strukturerade. Det innebär att det finns en viss variation i hur vi ställt frågorna. Vidare har vi använt oss av följdfrågor för att få mer information om en viss händelse eller företeelse som respondenterna tagit upp. Då följdfrågorna utgått från varje respondents svar är de inte identiska, men det har inte heller varit syftet. Syftet har varit att vinna en ökad förståelse för respondenterna upplevelser, vilket ligger i linje med vårt val av en kvalitativ metod (jmf. Hayes, 2000).

Slutligen så innehåller intervjuguiden frågor gällande respondenternas upplevelser av distribuerade projekt. Den är även utformad så att vi under intervjuerna har ställt frågor där vi ber dem att beskriva händelser eller episoder där arbetet med distribuerade projekt har fungerat bra eller dåligt. I sina svar har respondenterna för det mesta valt att inte ge oss beskrivningar av specifika

händelser eller episoder. De har istället gett oss svar där de beskriver sina samlade erfarenheter, tankar och analyser om att arbeta i distribuerade projekt.

Gemensamt lärande

För att dra nytta av varandras erfarenheter inför de kommande intervjuerna träffades vi alltid en kort tid efter att någon av oss hade genomfört en intervju. Vid dessa tillfällen kunde vi utbyta erfarenheter och lärdomar vad gäller såväl intervjuteknik som vad de respondenterna lade vikt vid. Dessa lärdomar bidrog sedan till att vi utvecklade vår intervjuteknik.

4 Databearbetning

4.1 Transkribering

För att göra rådatan tydlig inför vår analys har intervjuerna spelats in och sedan transkriberats (jmf. Malterud, 2014; Denscombe 2009; Hayes 2000). Vi valde att transkribera intervjuerna ordagrant så att vi fick en så riktig skildring av det insamlade materialet som möjligt. Det betyder också att vi inte har transkriberat varje hostning eller annat ljud som fångades av inspelningen utan endast det som vi ansåg vara en del av dialogen/samtalet. Det kan till exempel handla om att vi eller en av respondenterna svarade med ett "aaa"-ljud istället för att säga "ja".

Enligt Denscombe (2009) bör den data som samlats in reflekterar verkligheten och presenteras sanningsenligt. Detta var ett av skälet till varför vi spelade in intervjuerna. Det innebar även att vi inte behövde utgå från några anteckningar, samt att vi kan återge korrekta citat. Vidare kunde vi genom att spela in intervjuerna koncentrera oss på respondenterna under intervjun och på vad de sade och hur de sade det, något som gav oss utrymme att ställa improviserade följdfrågor i de fall de berättade om något som vi ansåg var relevant för vår studie.

4.2 Analys av insamlat material

I analysen av det insamlade materialet har vi utgått ifrån den induktiva och tematiska analys som beskrivs av Hayes (2006). På det här viset har vi dragit

slutsatser utifrån vår empiri för att sedan utveckla en generell slutsats (Hayes, 2000; Denscombe, 2009).

Gemensam analys

För att säkerställa att vi drog gemensamma slutsatser av datan har vi efter varje analyssteg, som genomfördes enskilt, valt att ha en gemensam sittning, där vi jämförde och diskuterade resultatet av det just avslutade analyssteget. På så vis kan vårt tillvägagångssätt liknas med två observatörer av en händelse eller grupp som träffas för att se hur väl deras minnesbilder stämmer överens med varandra – och desto fler som har sett samma sak desto mer valid är observationen (jmf Hayes 2000). Efter att till exempel ha genomfört det andra analyssteget, där vi läste igenom transkriberingarna och gjorde anteckningar, träffades vi för att se var våra anteckningar överlappade och var de divergerade från varandra. På det här viset kunde vi successivt gå från att ha en bred, och vissa fall skild bild av datan, till en gemensam bild och slutsats.

Efter att ha genomfört steg ett (transkribering av intervjuerna) och två (noggrann genomläsning och notering av intressanta delar av de transkriberade intervjuerna) av vår analys började vi sortera våra noteringar och iakttagelser i så kallade prototeman. Efter en första sortering hade vi 30 prototeman. Efter ytterligare en genomgång av våra prototeman och ett första försök till att beskriva de huvudteman som vi då såg hade vi till slut 5 preliminära huvudteman. Vi gick sedan vidare med att se om det var något mer i vår transkriberingar som stämde överens med de teman som vi hade kommit fram till. Därefter gjorde vi en ny genomgång och analys av våra teman som resulterade i att vi hade 6 potentiella huvudteman bestående av 11 delteman. Avslutningvis genomförde vi en sista analys av våra teman, vilket resulterade i de teman som redovisas i “Resultat och analys”-kapitlet (se rubrik 5).

Förförståelse

Under studiens gång har vi även reflekterat över vår tidigare förförståelse så att de resultat vi presenterar influerats så lite som möjligt av den. Detta anser vi höjer

studiens reliabilitet då det resultat som presenteras är baserat på respondenternas utsagor (Kvale & Brinkman, 2009) och inte våra egna.

5 Resultat och analys

Nedan redovisas en sammanslagning av vårt resultat och analys. Resultatet sammanfattar innehållet i respondenternas beskrivningar av deras upplevelser och erfarenheter och är indelat i 9 teman. Citat redovisas löpande i texten och har markerats med citattecken samt är kursiverade. Förtydliganden i citaten synliggörs med hjälp av klamrar [].

5.1 Fysiska möten

Flera av respondenterna lyfte fram vikten av att projektdeltagarna har någon form av god relation till varandra, alternativt teamkänsla. Denna relation eller teamkänsla behöver inte vara djup, men de bör ha en känsla för vem det är som de arbetar tillsammans med och att de hör ihop. Ett av de bakomliggande skälen är att relationen minskar risken för missförstånd och underlättar kommunikationen inom teamet:

”Det kanske är för att jag är så men jag tror att det gäller att vara rak i sin kommunikation. Och om dom lär känna mig från början då vet dom att jag inte är oförskämnd utan att jag är rak i min kommunikation. Jag menar inte något underliggande om jag ifrågasätter nånting utan jag, det är för att jag vill veta.”

Detta är också något som är särskilt viktigt när det finns skilda uppfattningar i en fråga:

”Har man inte träffats så vet jag inte om man vågar säga ifrån. Då kanske man bara köper det den andra säger...”

Vi tolkar det ovanstående citatet som att projektdeltagarna behöver träffas fysiskt för att etablera en god relation och en öppen kommunikation i projektet. Genom att ses på fysiska möten där de kan se varandras ansiktsuttryck och lära känna sina kollegors röster bygger de snabbare upp en relation och teamkänsla, vilket sedan gynnar samarbetet i projektet.

Flera respondenter menar dock att projektdeltagarna inte behöver ha många fysiska möten, men att de bör ha ett i början av projektet, samt vid delleveranser om projektet sträcker sig över en längre tid.

”Kick-off:en var för att sätta visionen och få alla parter att gå åt samma håll. Att förstå vad är det ... ska uppnå. Det var det. Syftet nu med seminariet, nu i höst är att berätta vad vi har gjort så här långt och få upp energi inför nästa år. Och en vilja att fortsätta arbeta”

En av flera fördelar som flera respondenter tar upp är att de fysiska mötena gör det möjligt för dem att lära känna varandras röster, tonfall och uttryck:

”Ja, för mig är det ju röstigenkänningen. Jag får en bild och en röst på personen. Man har en relation. Man har byggt en relation innan. Så att det är lättare. Jag är väldigt beroende av rösten. Mer än bilden faktiskt, för man pratar väldigt mycket.”

”Ditt sätt att uttrycka dig, ditt tonfall, din person lite grann så man kan vara ironisk med glimten i ögat. Lär jag känna den när jag träffar dig personligen fysiskt några gånger så kan den uppfattas korrekt och leda saker och ting med humor och finesse framåt. ”

Vissa respondenter menar även på att det vore möjligt att få ut samma effekt av digitala möten men att det skulle ta mer tid. Sammantaget visar dock detta på att projektdeltagare i distribuerade projekt har ett stort behov av närhet till och igenkänning av de som de arbetar tillsammans med.

5.2 Bild, röst och ansiktsuttryck – en förutsättning för goda digitala samarbeten och relationer

I intervjuerna lyfter flertalet av respondenterna fram att det är viktigt att de har tillgång till goda tekniska lösningar där de i realtid kan se och höra varandra, framförallt för att bättre kunna förstå och lära känna varandra:

“Det är ju så att när människan kommunicerar ju både med röst och med uttryck, ansiktsuttryck, rörelse, en mängd saker. Och, att då.. Då blir ju det sämsta alternativet för kommunikation, det blir via telefon och ingen bild.”

Vår tolkning är att deras behov av att kunna se ansiktsuttryck och rörelser är ett försök att, i den mån det går, ersätta det fysiska mötet och därigenom vidare stärka sina relationer i projektgruppen. Vidare lyfte flera respondenter fram vikten av att inte bara kunna se och höra varandra utan även att i realtid kunna dela gemensamma arbetsdokument eller datorskärm. En respondenterna menade på att de ofta kom långt med ”...konferenstelefon vilket vi ofta har använt. Traditionell konferenstelefon.”, men att en kombination av att höra och att se tillsammans är något som behövs för ett bra samarbete. Det går vidare att tolka som att möjligheten att se samma sak är en förutsättning för att bygga en gemensam bild och förståelse för i en fråga. Detta ligger i linje med Daft och Lengels (1986) forskning om kommunikationsrikedom.

Slutligen så uppgav flera respondenter att det kunde uppstå svårigheter i koordinationen av distribuerade projekt eftersom projektmedlemmarna inte befann sig på samma plats och att det var svårare att få en direktkontakt med dem. Detta kan eventuellt bero på att de inte får samma kommunikationsrikedom i interaktionen som när de ses fysiskt, vilket ligger i linje med Stawniczas (2014) forskning. Det skulle också förklara varför de föredrar digitala kommunikationskanaler där kommunikationsrikedomen är relativt hög (videosamtal).

5.3 Digitala möten – mindre djup, större effektivitet

Trots att flera respondenter fann att digitala möten fungerade väl i de allra flesta fall så räckte de inte till när de vill få till djup i diskussionen:

“Telefonmöten och distansmöten då är det ju att beta av, alltså...mötesagenda och man betar av frågor och informerar varann och kanske tar ställning till vissa frågor men kanske inte så väldigt...inte så väldigt mycket bearbetning av frågor.”

Jämfört med fysiska möten tyder det ovanstående citatet på att projektdeltagarna ofta har ett större fokus på arbetsuppgifterna under digitala möten, vilket är något som bland annat Walther (1995) och Walther och Burgoon (1992 refererad i Powell et al., 2004) tagit upp i sin forskning. Vidare är det sannolikt också ett av skälen till varför flera respondenter upplever dessa möten som mer effektiva. Det kan i sin tur innebära att användandet av IKT gynnar förekomsten av konstruktiva möten i allmänhet.

Vidare är vår slutsats att ett av skälen till varför respondenterna har ett större fokus på arbetsuppgifter i digitala möten är att arbetssättet gör det svårt för dem att genomföra längre sittningar:

“...Ja men så är det, vi har ju kört till exempel eh heldagsträffar över Skype och det är ju jobbigare att sitta så än att träffas i verkligheten tycker jag, att sitta en hel dag över Skype och köra någon slags workshop eller sånt möte”

Vi tolkar även citatet som ett exempel på varför god mötesteknik en viktig del i digitala möten.

5.4 Fikarast-kommunikation, engagemang och motivation

En av nackdelarna med distribuerade projekt, och som blev tydlig i vår undersökning, var att flera respondenter upplevde det som svårare att delta i ett projekt när deras kollegor inte befann sig på samma plats som de själva. En av anledningarna var att kommunikationen kunde ta längre tid eftersom de inte kunde svänga förbi och fråga om vissa saker. Enligt oss är detta även ett av skälen till varför fysiska möten är upplevs som avgörande för etablera goda relationer och samarbete i distribuerade projekt. Dessutom så saknar distribuerade projekt forum för en mer informell och avslappnad form av kommunikation där projektdeltagarna kan lära känna varandra.

"Går du in till en person eller har du ett gäng som sitter i samma byggnad så flyter kommunikationen på ett annat sätt än om du har personer spridda över 10 olika städer. Det blir inte lika lätt att, alltså sitter man i samma byggnad så har du den här, du vet, "fika"- kommunikationen. Eh, den sker inte alls på samma sätt om man befinner sig i olika städer - bättre om man ses"

Avsaknaden av fikarast-kommunikation påverkade även, enligt flera respondenter, deras engagemang, och i vår mening även motivation. Vi ser detta som ett exempel på att de inte kände samma närhet till sina kollegor som de hade gjort vid ett platsbaserat projekt, vilket ligger i linje med Deci och Ryans (1985, 2000) tankar om att känslan av samhörighet har en inverkan på upplevelsen av motivation.

Respondenterna upplevde också att en icke fungerande teknik kunde påverka engagemanget och samarbetet i projektet:

"...Sen fungerar det ju annars också men det kräver ju mer, kräver ju mer av projektledarna och. Egentligen är det mest projektledarna för att inte. För att det är ju det här annars, det är ju kanske lätt att någon bara "nej men jag" tappar man engagemanget i projektet bara, "nej det fungerar aldrig riktigt och det hörs så dåligt så det är inte lönt ens att jag bryr mig" liksom. Ja".

Citatet tyder på att när projektdeltagarna inte har tillgång till en fungerande kommunikation så minskar deras upplevelser av att de kan använda sin kompetens, samt samhörighet till de andra projektdeltagarna. Detta har sedan en negativ inverkan på deras motivation (Jmf. Deci & Ryan, 1985, 2000)

Att medarbetare och projektdeltagare känner sig motiverade är alltid viktigt, men möjligtvis är det än viktigare i distribuerade projekt. Exempelvis upplevde flera respondenter att distribuerade projekt inte alltid togs på lika stort allvar som ett platsbaserat projekt. Det kunde bland annat bero på att man inte orkade hålla upp engagemanget i lika stor omfattning som i ett platsbaserat projekt eftersom mötesformerna (videomöten, telefonmöten, m.m) upplevdes som mer

ansträngande vilket gjorde det lättare för projektdeltagarna att bli distraherade eller tappa intresse under digitala möten. Det ledde i sin tur till att projektdeltagarnas engagemang och motivation minskade. En respondent menar till exempel att *“...Det kräver engagemang att hänga med även om info är tillgänglig”*. En projektdeltagare har med andra ord ett stort ansvar för att hålla sig själv informerad i distribuerade projekt: *“...bara tillgång till information är inte lika med informerad”*.

5.5 Intressentkommunikation

Svårigheten med att kommunicera projektets verksamhet och aktivitet med projektets intressenter var något som flera respondenter tog upp. Om de inte lyckades med detta ansåg de att det fanns en risk för att projektet försvann bland andra projekt och aktiviteter i linjeverksamheten, särskilt om organisationen inte var redo för ett distribuerat arbetssätt. Vidare menade flera respondenterna att även om detta förekom i distribuerade projekt så var det inte nödvändigtvis unikt för dem. Ett möjligt skäl till varför det hände var att distribuerade projekt inte upplevdes som närvarande eller synliga av projektets intressenter. En respondent gav följande exempel:

“...man är inte där i vardagen för dom som inte är insyltade i projektet så är det. Har man ett projektkontor där det sitter folk där man ser bokstavligt att man sitter där inne och babblar och jobbar och så blir det mer påtagligt. Det är också en arbetsprocess som pågår men folk sitter inne på sitt kontor och pratar, sitter framför datorn och jobbar men i själva verket har möten och sådär. Det blir mer osynligt.”

Citatet tyder på att det är svårt att förankra och synliggöra distribuerade projekt för de som inte arbetar i dem.

5.6 Kulturella utmaningar

Detta tema samlar respondenternas beskrivningar av vilka kulturella skillnader, positiva effekter och svårigheter som kan uppstå i distribuerade projekt. I flera av respondenternas svar framgår det tydligt att projektmedlemmar med skilda

bakgrunder ger projektet tillgång till en mångfald av perspektiv och åsikter om hur arbetet ska gå till och utvecklas. Här pekas särskilt på att projektmedlemmarnas kulturella bakgrunder gynnar arbetet med projektet. Dessutom lyfter flera respondenter fram hur olika kulturella bakgrunder ger projektet ökade resurser av kunskap och arbetsmoral.

Även om en respondent anser att dessa skillnader i huvudsak är positiva medger hen att de även för med sig en del extrajobb:

“And I wanna say, we’re working with the office from Egypt where the culture is totally different from the European one so, so it can be tricky.”

Det ovanstående citatet visar på att respondenten har erfarenhet av den typ av utmaningar, som enligt (Evaristo et al., 2004) förekommer i distribuerade projekt där projektmedlemmarna har skilda kulturella bakgrunder. Vidare pekas det ut som något negativt att personer med olika kulturella bakgrunder också riskerar att arbeta på olika sätt. Kanske för att de utgår från olika uppfattningar eller normer.

Flera respondenter lyfter också fram att svårigheter kan uppstå i de fall där projektmedlemmarna arbetar utifrån olika digitala arbetstekniker. Det kan exempelvis uppstå problem i de fall projektmedlemmarna är ovana med att arbeta digitalt och/eller är skeptiskt inställda till att arbeta med teknik. Det är således viktigt att skapa en gemensam arbetskultur i distribuerade projekt (något som ger en mall kring vad som anses vara rätt och fel i arbetet med projektet) så att samtliga projektmedlemmar utgår från samma standard. Vidare krävs också en god förståelse för projektmedlemmarnas olika förutsättningar och sedvänjor. I det fall denna förståelse saknas kan relationsuppbyggnad och/eller skapande av teamkänsla minska eller inte uppstå alls, något som Yadav (2016) diskuterar i sin forskning. Enligt Yadav (2016) kan globalt distribuerade projekt, som involverar samarbeten mellan individer/team från olika nationaliteter och som vidare har olika kulturella och samhällliga bakgrunder, troligen resultera i sociokulturella avstånd mellan de olika individerna/teamen.

Utifrån kulturella skillnader, så som de skildras av respondenterna, framstår det att kulturella skillnader skapar en dualitet i arbetet med distribuerade projekt. Det kan till exempel gynna projektet då olika projektmedlemmar kan bidra med en mångfaldiga av kompetenser och idéer, samtidigt som detta också är en nackdel då det uppstår svårigheter i samarbetet mellan projektmedlemmarna. Detta behöver inte vara direkt avgörande för de effekter och värden som genereras men de kan påverka arbetet med projektet.

5.7 Projekt- och teknikmognad

För att du som projektledare ska kunna driva ett distribuerat projekt krävs det att även organisationen, eller organisationerna, som äger projektet har en god projektmognad.¹ I de fall projektet är en del av en omogen projektorganisation finns det en risk för att den kompetens som införskaffats inte utnyttjas fullt ut, och att samordningen av projektet blir lidande. Det handlar på så vis inte bara om projektmedlemmarna projektmognad utan även deras omgivning:

”Och du som person kan ju vara väldigt projektmogen men är inte organisationen, har förstått vikten av det då kommer du ju inte kunna leverera. Som projektledare blir du ju helt vingklippt. Så att det otroligt många organisationen som inte är projektmogna skulle jag vilja påstå.”

Det kan till exempel handla om att chefer inte stämmer av med projektledare innan hen beviljar semester eller att projektmedlemmar fortsätter att få andra arbetsuppgifter, som gör det svårt att delta i det distribuerade projektet. Vår tolkning är att det i de fall där organisationen inte har en god projektmognad finns en risk för att projektmedlemmarna förlora tillit och engagemang för sin arbetsgivare.

Flera respondenter beskriver även problem som kan uppstå i de fall projektmedlemmar inte är teknikmogna². Exempelvis lyfter de fram att de som deltar i distribuerade projekt bör ha en vilja och förmåga ”...att ta till sig

¹ Med projektmognad avses att organisationen och projektmedlemmarna har tillräckligt med kunskaper, kompetenser och färdigheter för att driva distribuerade projekt.

² Med teknikmognad avses en organisations och individs vilja och förmåga att ta sig till och använda tekniska hjälpmedel.

tekniken...”, särskilt när tekniken inte fungerar som den är tänkt att göra och de behöver vara kreativa i hur de får till en bra lösning:

”...då vill man få den här tekniken att funka, och arbetssättet att funka och då funkar det också på något sätt. Nånstans så har ju tekniken inte begränsat oss, för vi har ju inte gett upp för att vi inte fick det att funka. Då har vi provat nåt annat sätt...”

Vi ser detta som ett exempel på varför projektmedlemmar i distribuerade projekt bör ha en hög grad av motivation och engagemang i arbetet. Dessutom krävs det att projektmedlemmarna har en viss medvetenhet kring hur de ska agera och reagera i de fall tekniken inte fungerar eller då projektmedlemmar blir frustrerade. Förmågan att lösa olika tekniska problem eller att finna sig i den situationen kräver ofta en vana av och kompetens i distribuerade projekt:

”...I ett projekt där alla är nya på att jobba distribuerat, det är inte så enkelt men om man har då, de som har varit med i tre, fyra, fem projekt tidigare så är det mycket lättare.”

Detta tyder på att flera tekniska problem är vanligt förekommande och att du som projektmedlem bör bygga upp en god hantverkskunskap för att underlätta arbetet med distribuerade projekt.

Flera respondenter lyfter vidare fram att även om projektmedlemmarna har tillgång till goda tekniska lösningar så räcker det ofta inte för att få till ett samarbete och projekt som fungera väl. För att lyckas med detta behöver projektmedlemmarna ha en vana av och kompetens inom digitalt arbete:

”...Att man är bekväm med att synas på ljud och bild. Det är ju inte alla som är bekväma med att sitta framför en kamera. Ehm. Jag tror att det sitter nog mer där, att man, att man är bekväm i att synas och höras digitalt, att delta digitalt, att inte ha liksom, du har inte ditt behov utav att ha den fysiska närheten för att få kommunikationen att fungera - vana av att arbeta digitalt”

Det ovanstående citatet tyder på att det vore svårt att driva distribuerade projekt om projektmedlemmarna hade introverta personlighetsdrag eller var blyga. En

konsekvens som kan uppstå av att ha blyga och/eller introverta projektmedlemmar är att arbetet blir lidande i form av att projektmedlemmarna inte klarar av att utbyta tillräckligt med information sinsemellan.

Sammantaget pekar detta på vikten av distribuerade projekt bedrivs i en mogen projektorganisation och att projektmedlemmarna har erfarenhet av att arbeta med distribuerade projekt. Det är också viktigt att projektmedlemmarna i distribuerade projekt är teknikmogna och att de har en vilja och förmåga att arbeta på detta sätt.

5.8 Mötesteknik

Fler respondenter upplever att digitala möten kan bli röriga om den som leder mötet inte fördelar ordet så *”att alla inte pratat i mun på varann.”*. Vidare riskerar digitala möten som inte har en tydlig dagordning och klargjorda mötesroller (ordförande, sekreterare osv.) att sakna värde och effektivitet för de som deltar i mötet och projektet som helhet.

Från detta drar vi slutsatsen att projektmedlemmarnas behov vid möten i distribuerade projekt inte nämnvärt skiljer sig från fysiska möten. Vid båda tillfällen finns ett behov av ordning och reda (agenda), tydlighet i vad som förväntas av dig som deltar (mötesroller) och att du ges möjlighet att aktivt delta, vilket bidrar till att du känner att mötet är meningsfullt och att du kunde använda din kompetens.

Trots detta upplever vissa respondenter att det under vissa förutsättningar ändå går att diskutera fritt under digitala möten:

”Och sen har det varit mindre arbetsmöten där vi faktiskt har suttit och diskuterat ganska fritt och ordentligt. Men annars vid större möten så är det liksom dagordning och försöka gå laget runt.”

Vi tolkar citatet som att det är lättare för respondenten att prata fritt när det är färre personer som deltar i samtalet. Detta är därför ett exempel på att det finns en begränsning i hur många som kan delta i ett digitalt möte om målet är en djupare diskussion.

5.9 Tidzoner och skilda it-plattformar

Slutligen så har en respondent tagit upp de hinder som kan uppstå i distribuerade projekt när projektmedlemmarna befinner sig i olika tidzoner. Exempelvis kan projektets olika faser påverkas negativt på grund av den asynkrona (icke - samtidig) kommunikationen (Cummings, Espinosa & Pickering, 2009) som finns i distribuerade projekt. Denna kommunikationstyp kan skapa svårigheter kring leveranser och överlämningsfaser eftersom projektmedlemmarna inte har en direkt (i tiden) kommunikation med varandra. Mer precist innebär detta att projektmedlemmarna inte kan dela information med varandra samtidigt eftersom de inte är tillgängliga under samma tid på dagen.

I de fall respondenterna inte delade samma IT-plattform med sina projektkollegor upplevde de att svårigheter uppstod i det dagliga arbetet med projektet. Det kunde till exempel handla om att de inte kunde ta del av projektkollegornas kalendrar. Vi tolkar detta som att projektets resultat och leverans kan bli lidande i de fall projektet inte stöds av god teknik. En avsaknad av goda tekniska verktyg kan dessutom leda till förseningar i ledning och utbyte av information (till exempel uppdatering av kundkrav, produktdokumentation eller framstegsrapporter), vilket hindrar flexibilitet och smidighet i distribuerade projekt (Agerfalk & Fitzgerald, 2006).

5.10 Sammanfattning resultat

Sammanfattningsvis visar vårt resultat att det är viktigt med fysiska möten — även i distribuerade projekt. Detta eftersom möten (ansikte-mot-ansikte) underlättar kommunikationen mellan projektmedlemmarna. Dessutom är det viktigt att ses för att bygga upp en teamkänsla. I de fall där det inte går att ses kan goda tekniska lösningar till viss del ersätta det fysiska mötet. De digitala mötena upplevs dock som mer effektiva av respondenterna än de fysiska.

Resultat visar även på att kommunikationen och relationsbyggandet kan bli lidande om det finns en avsaknad av fikarast-kommunikation, vilket kan påverka projektmedlemmarnas engagemang och motivation för projektet.

Respondenterna i denna studie upplevde också att det var svårt att ha en god kommunikation med projektets intressenter, men nämner att detta inte är unikt för distribuerade projekt.

Resultatet visar vidare på att olika kulturella skillnader kan bidra till en mångfald som gynnar projektet då det kan utgå från en bredare kunskapspool, däremot kan dessa kulturella skillnader också utgöra en svårighet eftersom projektmedlemmarna utgår från olika normer och värderingar. En annan svårighet som kan uppstå är så kallad asynkrona kommunikation i distribuerade projekt, då det leder till att projektmedlemmarna inte kommunicerar i realtid med varandra.

Avslutningsvis visar vårt resultat att det är viktigt med både projektmedlemmarna och organisationen har en god projekt- och teknikomnåd när de arbetar med distribuerade projekt. Dessutom är det viktigt att de behärskar en god mötesteknik.

6 Diskussion

Studiens syfte har varit att undersöka hur projektmedlemmar beskriver upplevelser och erfarenheter av att delta i distribuerade projekt, samt de utmaningar som de har erfart. I det ovanstående kapitalet (se rubrik 5) redovisas dessa beskrivningar, upplevelser och erfarenheter i form av 9 teman, men om vi åter knyter an till Horwitz et al. (2006) definition av virtuella och distribuerade team (se rubrik 1) kan vi göra ännu en indelningen av dessa teman. Horwitz (2006) noterar exempelvis att distribuerade projekt kan stöta på utmaningar som berör kommunikation, uppgifter och kultur. Detta är en slutsats som ligger i linje med resultatet av denna studie. Nedan redogör vi för hur de tidigare redovisade temana kan delas in i kategorierna kommunikation, uppgifter och kultur, samt hur de hör ihop och vad som är de centrala slutsatserna av vår undersökning inom dessa kategorier. Dessutom tas förslag till vidare forskning upp.

6.1 Kommunikations-, uppgifts- och kultur utmaningar

De teman som går att finna under rubrikerna 5.1, 5.2, 5.3, 5.4 och 5.5 beskriver olika typer av kommunikationsutmaningar. Det kan till exempel handla om svårigheten att etablera en teamkänsla utan fysiska möten eller hur tekniska

problem kan påverka respondenternas upplevelser av samhörighet. Mer precist kan närhet till och relationer med andra projektmedlemmar, samt motivation ses som återkommande delar i dessa teman och i denna kategori. Det är också tre bitar som inte går att få till utan en god och välfungerande kommunikation.

Frågan som går att ställa är ifall detta på något vis skiljer sig från andra typer av projekt eller teamarbeten. Vår misstanke är att det inte gör det, men det kan möjligtvis vara som så att det blir mer märkbart i distribuerade projekt. Skälet till det är att projektmedlemmar inte längre har samma förutsättningar för kommunikation. Detta är något som blir tydligt om vi återknyter till de tankar som ryms inom begreppet kommunikationsrikedom (Daft & Lengel, 1986), det vill säga att kommunikationsmedel och kanaler där det finns en låg risk för missförstånd och tvetydigheter är tillgodo för kommunikationen. I distribuerade projekt är möjligheterna för projektmedlemmar att kommunicera ansikte-mot-ansikte få. Det gäller även informell kommunikation, som till exempel kan ske i fikarum. Det leder till att det är svårt för dem att få en känsla för vem det är som de samarbetar med. Detsamma gäller hens vilja och intentioner.

Kommunikationsutmaningarna kan sedan ses som en grogrund i vilket många uppgiftsutmaningar kan växa sig starka. Det är de teman som redovisas under rubrikerna 5.7, 5.8 och 5.9 som är den del av denna kategori. Uppgiftsutmaningar kan bland annat handla om att projektmedlemmar eller intressenter (linjechefer, projektägare m.fl.) inte har tillräckligt med kunskaper, kompetenser och färdigheter för att driva distribuerade projekt (dvs. projektmognad), men även en individs vilja och förmåga att ta sig an och använda tekniska hjälpmedel.

För att ge ett exempel på hur kommunikationsutmaningar kan leda till vissa av de uppgiftsutmaningar som vi funnit i denna studie vill vi exemplifiera hur vi tänker. Om du föreställer dig att du inte längre kan se din kollega i ögon samt avläsa hans kroppsspråk blir de metoder och kontrollfunktioner där du kan säkerställa överenskommelser och progresser oerhört viktiga. Exempelvis kan en projektmetod där det tydligt framgår att linjechefer ska stämma av med

projektledare innan hen beviljar semester åt en projektmedlem vara en sådan metod. Detta är också något som enligt en av respondenterna har hänt, och kan ses som ett uttryck för att hur svag projektmognaden var vid det tillfället.

För att motverka en svag projektmognad, alternativt stärka en god projektmognad, är det viktigt att du kan ta tillvara på de kommunikationsmöjligheter som finns i distribuerade projekt. Därför lyfts det som vi kallar teknikmognad fram som en vital del i att få distribuerade projekt att fungera. Ett annat ord för detta är hantverkskunskap, det vill säga att du behöver klara av att nyttja tekniken — särskilt den som möjliggör kommunikation. Detsamma gäller mötesteknik.

Det vi vill säga med det här är att den underliggande och röda tråd som binder samman många av de teman som beskriver uppgiftsutmaningar (se rubrik 5.7, 5.8 och 5.9) är att de i grunden är uttryck för och konsekvenser av svåra kommunikationsförhållanden.

I de fall projektmedlemmarna inte är projektmogna eller har en god teknikmognad kan det uppstå svårigheter i arbetet med det distribuerade projektet, något vi anser kan komma att påverka projektmedlemmarnas känsla av sammanhang (KASAM) (Antonovsky, 2005). Detta begrepp utgår från att en individs tillvaro kan vara fylld av olika hinder och problem som kan vara svåra att handskas med, och individens förmåga att hantera dessa är beroende av den känsla av sammanhang som individen hyser till sin tillvaro. För att en individ ska uppnå en positiv känsla av sammanhang krävs det att olika resurser finns tillgängliga vilket vi anser kan bli ett problem i det distribuerade projektet i de fall teknik eller andra verktyg och hjälpmedel inte fungerar. Projektmedlemmarna kan då känna sig distanserade från sina arbetsgrupper och de tappar känslan av att projektet är hanterbart, begripligt och meningsfullt. I de fall projektmedlemmarna har en god projektmognad och teknikmognad däremot anser vi att känslan av sammanhang istället kan höjas och projektmedlemmarna får på så sätt mer motivation och en känsla av att projektet är meningsfullt, något vi tror är avgörande för projektets framgång. I vår studie kan vi till exempel se att dagens tekniska hjälpmedel inte klarar av att ge projektmedlemmarna tillräckligt goda möjligheter för fikarast-kommunikation (se

rubrik 5.4), vilket leder till att projektmedlemmarnas kommunikation i alltför stor grad fokuserar på arbetet och alldeles för lite på att lära känna varandra. Detta påverkar enligt oss projektmedlemmarnas motivation negativt då de inte har begränsade möjligheter att bygga upp en samhörighet med sina kollegor (jmf. Deci & Ryan, 1985, 2000).

Avslutningsvis har vi kategorin kultur utmaningar under vilket temat 5.6 ryms. I korthet går det att säga att det beskriver de för- och nackdelar som kommer som en följd av olikheter. Till de mer positiva hör att du får tillgång till en mångfald av perspektiv och åsikter, vilket kan gynna projektet. De mer negativa är att du som projektledare eller projektmedlem kommer att behöva spendera mer tid på samordning då ni både tänker och agerar annorlunda, det vill säga samarbetsvårigheter (jmf Evaristo et al., 2004).

6.2 Koppling till tidigare forskning

I de teman som ingår kategorin kommunikationsutmaningar kan vi tydligt se att goda relationer, en upplevd närhet till andra teammedlemmar och motivation är avgörande delar om projektmedlemmar ska ha bra förutsättningar för att lyckas i distribuerade projekt. Detta ligger till viss del i linje med tidigare forskning om projekt (jmf. Stawnicza, 2014), men även forskning rörande kommunikation, media och motivation. Av respondenternas utsagor (jmf rubrik 5.1) kan man även dra slutsatsen att det kommunikationsmedel som de anser innehåller högst kommunikationsrikedom är fysiska möten, vilket stämmer överens med Daft och Lengels (1986) Media Richness Theory (MRT). Dessutom menar Cummings, Espinosa, och Pickering (2009) att tidigare forskning har visat att rumsliga gränser kan ha en negativ påverkan på distribuerade projekt. Till exempel minskar den fysiska ansikte-mot-ansikte kontakten och den spontana kommunikationen, vilket är viktigt för lösa olika problem som uppstår oväntat, samt att det blir svårare att ha en informell diskussion kring olika arbetsrelaterade problem (Allen 1977 refererad i Powell et al. 2004; Olson & Olson, 2000). Denna förlust av ansikte-mot- ansikte kommunikation kan bidra till minskat förtroende, samarbete och kommunikationsrikedom (Nidiffer & Dolan, 2005).

6.3 Förslag till vidare forskning

I vår undersökning har vi intervjuat personer med erfarenhet från distribuerade projekt där majoriteten av projektmedlemmarna är svenskar. Av det skälet vore det intressant med vidare forskning inom detta området – fast med fokus på internationella distribuerade projekt. Särskilt intressant vore det att se om det gick och se något konsekvens av att projektmedlemmarna kommer från olika länder och kulturer, samt saknar ett gemensamt modersmål. Vidare vore det även bra med ytterligare forskning gällande hur man i distribuerade projekt kan öka möjligheterna för informell kommunikation utan att ses fysiskt. Det finns möjligtvis utvecklingsmöjligheter vad gäller virtual reality (VR) och augmented reality (AR).

Litteraturlista

- Agerfalk, P. J., & Fitzgerald, B. (2006). Flexible and distributed software processes: Old petunias in new bowls? *Communications of the ACM*, 49(10), 27–35.
- Allen, T.J. (1977). *Managing the Flow of Technology*. Cambridge: MIT Press.
- Arnfolk, P., Pilerot, U., Schillander, P. & Grönvall, P. (2016). Green IT in practice:
virtual meetings in Swedish public agencies. *Journal of Cleaner Production* 123, 101-112.
- Antonovsky, A (2005). *Hälsans mysterium*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Corbitt, G., Gardiner, L.R. & Wright, L.K. (2004), A comparison of team developmental stages, trust and performance for virtual versus face-to-face teams, Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences, IEEE Computer Society, Hawaii, HI.
- Cummings, J., Espinosa, A., Pickering, C (2009) Crossing Spatial and Temporal Boundaries in Globally Distributed Projects: A Relational Model of Coordination Delay. *Information Systems Research*, 20, (3), 420–439.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness, and structural design. *Management Science*, 32(5), 554—571.
- Drouin N. & Bourgault M. (2013) How organizations support distributed project teams: Key dimensions and their impact on decision making and teamwork effectiveness, *Journal of Management Development*, 32 (8), 865-885, <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2012-0091>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Denscombe (2009). *Forskningshandboken – För småskaliga forskningsprojekt*

inom samhällsvetenskaperna. Lund: Studentlitteratur.

- J. Evaristo, J., Scudder, R., Desouza, K., Sato, O. (2004) A dimensional analysis of geographically distributed project teams: a case study. *Journal of Engineering and Technology Management*. 21 (2004) 175–189.
- Hansen, M., Lovas, B., (2004). How do multinational companies leverage technological competencies? Moving from single to interdependent explanations. *Strategic Management Journal*. 25 (8-9) 801–822.
- Holmstrom, H., Fitzgerald, B., Agerfalk, P. J., & Conchuir, E. O. (2006). Agile practices reduce distance in global software development. *Information Systems Management*, 23(3), 7–18.
- Hoegl, M., Ernst, H. and Porserpio, L. (2007), “How teamwork matters more as team member dispersion increases”, *Journal of Product Innovation Management*, 24 (2), 156-165.
- Hoegl, M. and Muethel, M. (2016), Enabling Shared Leadership in Virtual Project Teams: A Practitioners' Guide. *Proj Mgmt Jrnl*, 47: 7–12.
doi:10.1002/pmj.21564
- Holme, I. D & Solvang, B. K (2008). *Forskningsmetodik – Om Kvalitativa och Kvantitativa Metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Hayes, N. (2000). *Doing Psychological Research*. Open University Press.
- Holtzman, Y. & Anderberg, J. (2011). Diversify your teams and collaborate: Because great minds don't think alike. *Journal of Management Development*, 30(1), 75-92.
- Horwitz, F.M., Bravington, D. & Silvis, U. (2006). The promise of virtual teams: identifying key factors in effectiveness and failure, *Journal of European Industrial Training*, 30(6), 472 - 494.
- Jarvenpaa, S., D. Leidner. 1999. Communication and trust in global virtual teams. *Organ. Sci.* 10(6) 791–815.
- Jansson, T 2015, *Agila Projektledningsmetoder Och Motivation. [Elektronisk Resurs] : Varför Man Blir Produktiv Av Att Flytta Lappar På En Whiteboard*, n.p.: Karlstad : Fakulteten för humaniora och

- samhällsvetenskap, Informatik, Karlstads universitet, 2015, Karlstad University Library Catalog, EBSCO *host* , viewed 2 April 2017.
- Johansson, C, Dittrich, Y., and Juustila, A. (1999). "Software Engineering Across Boundaries: Student Project in Distributed Collaboration," *IEEE Transactions on Professional Communication*, 42 (4) 286-296.
- Kayworth, T. and Leidner, D. (2000). The Global Virtual Manager: A Prescription for Success. *European Management Journal*, 18 (2) 183-194.
- Kvale, S & Brinkman, S (2009). Den kvalitativa forskningsintervjun. Lund: Studentlitteratur.
- Kaplan A, Haenlein M (2010). Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media. *Business Horizons* 53(1) 59-68.
- Martins, L.L., Gilson, G.L. and Maynard, M.T. (2004), "Virtual teams: what do we know and where do we go from here?", *Journal of Management*, 30 (6), 805-835.
- Malterud, K (2014). *Kvalitativa metoder i medicinsk forskning – En introduktion*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Maznevski, M. and Chudoba, K. (2001). Bridging Space Over Time: Global Virtual Team Dynamics and Effectiveness. *Organization Science*, 11 (5) 473-492.
- Morris, S. (2008). Virtual team working: Making it happen. *Industrial & Commercial Training*, 40 (3), 129-133.
- Nidiffer K. & Dolan S (2005), Evolving Distributed Project Management. *Systems and Software Consortium, IEEE*, 22 (5) 63-72.
- Olson, G., J. Olson. (2000). Distance matters. *Human Comput. Interaction*, 15 139–179.
- Powell, A., Piccoli, G., & Ives, B (2004) "Virtual Teams: A Review of Current Literature and Directions for Future Research," *The Database for Advances in Information Systems*, 35 (1) 6–36.
- Rhoades, L. and Eisenberger, R. (2002), "Perceived organizational support: a review of the literature", *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 698-714.
- Robey, D., Khoo, H., and Powers, C. (2000). "Situated Learning in

- Cross-functional Virtual Teams,” *IEEE Transactions on Professional Communications*, 43(1)51-66.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1) 68-78.
- Short, J., Williams, E., & Christie, B. (1976). *The social psychology of telecommunications*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Ltd.
- Offler, A. (1980). *The third wave: The classic study of tomorrow*.
- Stawnicza, O. (2014). Information and Communication Technologies – Creating Oneness in Globally Distributed IT Project Teams. *Procedia Technology* 16, 1057–1064
- Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer* (3 uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Tsai, W. (2002). Social structure of “cooperation” within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organ. Sci.* 13(2), 179–190.
- Van Ryssen, S. and Hayes Godar, S. (2000). “Going International Without Going International: Multinational Virtual Teams,” *Journal of International Management*, 6, 49-60.
- Vetenskapsrådets forskningsetiska riktlinjer (2017). Forskningsetiska riktlinjer. <https://publikationer.vr.se/produkt/god-forskningssed/> [Hämtad 2018-01-09]
- Walther, J. (1995). Relational Aspects of Computer-mediated Communication: Experimental Observations over Time, *Organization Science*, 6 (2), 186-203.
- Walther, J.B. and Burgoon, J.K. (1992). Relational Communication in Computer Mediated Interaction, *Human Communication Research*, 19 (1) 50-88.
- Widerberg, K (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Yadav V. (2016), A Flexible Management Approach for Globally Distributed Software Projects. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 17 (1), 29–40 DOI 10.1007/s40171-015-0118-9

Zakaria, N., Amelinckx, A. and Wilemon, D. (2004), Working together apart?
Building a knowledge-sharing culture for global virtual teams, *Creativity
and Innovation Management*, 13 (1) 15-29.

Bilaga 1 Informationsbrev

Hej!

Vi är två studerande vid Karlstads universitet och går sista terminen på Magisterprogrammet i projektledning (60 hp), där vi nu skriver en uppsats rörande hur projektdeltagare upplever arbetet med distribuerade projekt.

Denna studie ingår som examensarbete på D-nivå, värd 15 hp, inom Magisterprogrammet i projektledning.

För dem av oss som arbetar med eller studerar projekt brukar vi benämna den här typen av projekt som distribuerade, det vill säga projekt där vi inte delar en fysisk arbetsplats med de andra projektdeltagarna.

För att kunna genomföra denna undersökning behöver vi ta hjälp av dig som arbetar eller har arbetat med distribuerade projekt. Vi ser gärna att du har arbetat med detta under minst två år.

I denna studie följer vi Vetenskapsrådets forskningsetiska riktlinjer. Detta innebär att ett deltagande i studien är helt frivilligt och kan när som helst avbrytas utan motivering. Materialet som samlas in genom intervjuer kommer att hanteras med full hänsyn till deltagarnas konfidentialitet. Ingen obehörig kommer att ta del av materialet. Respondenterna kommer att avidentifieras så att det inte går att koppla resultatet till enskilda individer eller organisationer.

Varje intervju beräknas ta cirka 60 minuter. Intervjun kommer att spelas in genom ljudupptagning. Vi kommer sedan att transkribera intervjun och redovisa delar av det som sägs i form av enskilda citat.

Den färdiga uppsatsen kommer att finnas tillgänglig för allmänheten på

Diva: <http://kau.diva-portal.org>. Önskar du ytterligare information eller har frågor är du välkommen att höra av dig till oss.

Med vänliga hälsningar

Veronica Winqvist

veronicawinqvist@gmail.com

Oscar Larsson

oscar.ba.larsson@gmail.com

Bilaga 2 Intervjuguide

Inledning:

Kan du ge oss en kort bakgrund om dig själv? Vem är du, vad jobbar du med osv.?

Frågor

Kan du beskriva hur du upplever att det är att arbeta distribuerade projekt?

Har du upplevt någon episod eller händelse där det gått väldigt bra att arbeta i ett distribuerat projekt?

Har du upplevt någon episod eller händelse där det gått väldigt dåligt att arbeta i ett distribuerat projekt?

Avslut

Innan vi slutar den här intervjun skulle inte du kunna berätta vad dina tankar är kring att arbeta med distribuerade projekt i allmänhet?

Stöd till intervjuguide

Hjälppåfrågor: vad hände sen? Vilka var ni då? Var den och den där? Vart hade du/ni möten - här i lokalen, kontoret, nån annanstans? Hur kändes det? Hur upplevde du det där och då?