



Managementhögskolan  
Blekinge Tekniska Högskola

# **Hur påverkar virtuella grupper dysfunktionella konflikter och hur påverkas ledarnas konflikthanteringsätt?**

Fredrik Celion  
Johnny Sjösten

## **Förord**

*Vi vill tacka alla personer som har varit involverade i studien. De personer som har gett tid för våra intervjuer, vår handledare, alla ni som har fått flertal E-mail med frågor angående ämnet, ni vet vilka ni är! Likaså vill vi tacka sambos och nära och kära som har fått stå ut med sena kvällar och alldeles för tidiga morgnar.*

*Även ett speciellt tack till vår handledare, Thomas Danborg som har fått utstå E-mailkonversationer med frågor utan dess like. Tack!*

*Med vänliga hälsningar*

*Fredrik Celion och Johnny Sjösten  
Ronneby*

# Sammanfattning

**Titel:** Hur påverkar virtuella grupper dysfunktionella konflikter och hur påverkas ledarnas konflikthanteringsätt?

**Författare:** Fredrik Celion och Johnny Sjösten

**Handledare:** Thomas Danborg

**Institution:** Managementsektionen vid Blekinge Tekniska Högskola

**Kurs:** Kandidatarbete i företagsekonomi 15 hp

**Syfte:** Studiens syfte är att analysera och förstå hur den virtuella gruppen påverkar den dysfunktionella konflikten och för att sedan visa hur ledare konflikthanteringsätt påverkas/förändras av den virtuella gruppens miljö.

**Metod:** Vi har genomfört litteraturstudier samt intervjuer för att kunna uppfylla studiens syfte. Genom att en införskaffa en grund av sekundärdata (litteraturstudien) och komplettera med primärdata (intervjuerna) ges det en möjlighet till att tolka den informationen som framstår. Vi kan sätta det "tidigare" mot det nya och analysera detta för att nå studiens syfte.

**Slutsatser:** Den virtuella gruppens påverkan på den dysfunktionella konflikten är ett problem. Något som kan lösas genom enkla handlingar i en ansikte-mot-ansikte grupp blir enormt svårt när samma scenario utspelar sig i en virtuell grupp. Genom att motivationen och förtroendet till/för gruppen förändras skapar det en överhängande möjlighet till att en dysfunktionell konflikt kan slå rot och eskalera snabbare än vad ledaren hinner att agera på.

Likväl som den virtuella gruppens miljö har påverkat den dysfunktionella konflikten har den även påverkat ledarens konflikthanteringsätt. Det stora fokuset ligger på att höja motivationen och förtroendet för att gruppen skall undvika dysfunktionella konflikter. Uppstår en dysfunktionell konflikt och ledaren använder "gamla konflikthanteringsätt" som de har tagit med sig från ansikte-mot-ansikte gruppen är det troligt att det resulterar i att konflikten eskalerar. Konflikthanteringsätten som presenteras i studien säger att 1. Konflikten skall hanteras innan den uppstår genom att höja motivationen/förtroende, genom att låta alla vara delaktig i beslutprocessen om hur gruppen skall arbeta mm. 2. Den som har absolut makt skall gå in och bestämma, vilket inte reder ut konflikten utan tvingar in medlemmarna i att arbeta igen.

## Innehållsförteckning

<b>1 Inledning</b>	<b>7</b>
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problemdiskussion	8
1.2.1 Summering av problemdiskussionen	10
1.2.2 Problemformulering	11
1.3 Syfte	11
1.3.1 Huvudsyfte	11
1.3.2 Delsyfte	11
1.4 Definitioner	11
1.5 Avgränsningar	12
<b>2 Metod</b>	<b>13</b>
2.1 Forskningsansats	13
2.2 Litteraturstudie	13
2.3 Urval	15
2.4 Datainsamlingsmetod	16
2.5 Intervju	16
2.6 Validitet och reliabilitet	17
2.6.1 Validitet	17
2.6.2 Reliabilitet	17
<b>3 Teori</b>	<b>18</b>
3.1 Konfliktprocessen enligt Forsyth, R. Donelson	18
3.1.1 Routine group interaction	18
3.1.2 Conflict	18
3.1.3 Conflict escalation	19
3.1.4 Conflict resolution	19
3.1.5 Tidsaxeln	19
<b>4 Empiri</b>	<b>20</b>
4.1 Litteraturstudie	20
4.2 Böcker	21
4.2.1 Motivation	21
4.2.2 Konflikter över virtuella medium	22
4.2.3 Gemensamma mål	22

4.2.4 Virtuella möten .....	23
4.3 Vetenskapliga artiklar .....	24
4.3.1 Skillnader på virtuella grupper och ansikte-mot-ansikte grupper .....	24
4.3.2 Konflikter I virtuella grupper .....	24
4.3.2.1 Källor för konflikter associerade med fyra virtuella dimensioner .....	25
4.4 Intervju .....	25
4.4.1 Intervju I .....	25
4.4.1.1 Grund till konflikter .....	26
4.4.1.2 Konflikthantering .....	26
4.4.2 Intervju II .....	27
4.4.2.1 Grund till konflikter .....	27
4.4.2.2 Konflikthantering .....	28
<b>5 Analys/Diskussion .....</b>	<b>29</b>
5.1 Virtuella grupperns påverkan på dysfunktionella konflikter .....	29
5.2 Virtuella grupperns påverkan på ledarens konflikthanteringsätt .....	32
5.3 Slutsats .....	35
5.3.1 Virtuella grupperns påverkan på dysfunktionella konflikter .....	35
5.3.2 Virtuella grupperns påverkan på ledarens konflikthanteringsätt .....	36
<b>6 Författarnas egna tankar .....</b>	<b>37</b>
6.1 Självkritik .....	39
<b>7 Förslag till vidare studier .....</b>	<b>39</b>
<b>8 Referenslista .....</b>	<b>41</b>
8.1 Böcker .....	41
8.2 Avhandlingar .....	41
8.3 Vetenskapliga artiklar .....	42
8.4 Internetsidor .....	42
<b>9 Bilagor .....</b>	<b>43</b>
Bilaga 1 – Intervjuguide .....	43
Bilaga 2 – Missivbrev .....	45
Bilaga 3 – Intervju I .....	46
Bilaga 4 – Intervju II .....	55

## Figurförteckning

Figur 1.....	10
Figur 2.....	11
Figur 3.....	20
Figur 4.....	25
Figur 5.....	29
Figur 6.....	34
Figur 7.....	36

# 1 Inledning

*Under detta kapitel presenteras uppsatsen bakgrund, problemdiskussion, problemformulering, syfte, frågeställningar, definitioner och avgränsningar.*

## 1.1 Bakgrund

”Leadership in the electronic age is surely different. Or is it?”<sup>1</sup>

*Johan knappar in på tangentbordet att det minsann får räcka nu. ”Skall ni diskutera problem som rör era privatliv får ni minsann ta det genom er e-mail men inte här!”. Forskaren från Japan blir stött, han förstår inte vad han har gjort för fel medan Amerikanen är rasande och förstår inte varför i hela friden den japanska forskaren ens tog upp saken. Johan skriver febrilt på sitt tangentbord, ett långt utdrag om att ”vi måste samarbeta..” för att förhindra att konflikten växer sig starkare och råare! Men innan han hinner posta sitt meddelande har de båda individerna loggat ut från intranätet och försvunnit ut i cyberrymden...*

*”Det skulle ha varit så mycket lättare om de ändå vore här vid mig så att jag kunde ha satt mig ner och pratat vett med dom”*

I dagens företagsklimat där globaliseringen är ett faktum har det resulterat i att det är lättare att stiga in på nya marknader i andra länder, vilket har bidragit till att organisationer har börjat arbeta på distans.<sup>2</sup> Ny kulturer möts och nya erfarenheter utbyts. Organisationer vet att de måste vara ledande inom sina fält för att överleva den konkurrensen som råder.<sup>3</sup> Avdelningar och fabriker flyttas till andra länder för att kunna t.ex. pressa priser eller för att uppnå högre lönsamhet. Människor skeppas runt till nya länder för att ansvara och genomföra nya projekt samtidigt som de behåller sin stationering i sitt ursprungsland eller vice versa. Samtidigt som en person ansvarar för t.ex. marknadsföringen för en produkt i Paris ansvarar denna likaså för produktutvecklingen av ett nytt läkemedel i Norge vilket är möjligt av den projekt- och matrisstruktur som organisationer har börjat ta till sig på senare år.<sup>4</sup> Människor sätts bakom datorer för att kunna nå upp de utsatta krav som ledningen sätter, att kunna arbeta snabbare och smidigare.

Dagens samhälle och den moderna informationsteknologin har skapat möjligheten till distansarbete<sup>5</sup>. Ledare och anställda kan befinna sig i olika kommuner eller till och med på olika kontinenter och fortfarande arbeta tillsammans. Ledare/chefer/ansvariga får anpassa sig till de nya kommunikationsmedium som införs på arbetsplatsen. Hur påverkas de ”ledarindivider” när de har gruppmöten och avrapportering genom t.ex. ett forum på intranätet

---

<sup>1</sup> Zigurs, Ilze. (2003). ”Leadership in virtual teams: Oxymoron or Opportunity?”. *Organizational Dynamics* Vol, 31, No, 4. Pp, 339-351.

<sup>2</sup> Nordgren, M. Olsen, B. (2006) *Att leda på distans – i tid och rum.*

<sup>3</sup> Ibid

<sup>4</sup> Ibid

<sup>5</sup> Ibid

eller över ett telekonferensmöte istället för att ha lokala möten och diskussioner över fikaten där missförstånd kan redas ut.

## 1.2 Problemdiskussion

I dagens samhälle där en stor del av kommunikationen sker över datorbaserade medium resulterar i att nya kanaler för kommunikation och utbyte av information skapas.<sup>6</sup> Vi kan föra diskussioner rörande bokslut över ett intranät som hela organisationen kan ta del av eller att ifrån Stockholm föra en dialog över ett telekonferensmöte rörande lanseringen av en produkt i Frankrike där hälften av de involverade är på respektive ort. Allt detta sker utan att mötas ansikte-mot-ansikte och detta fenomen blir vanligare och vanligare<sup>7</sup> men vad händer med oss människor, ledare och konflikthanteringen när vi förflyttar oss över till virtuella grupper?

När människor möts ansikte-mot-ansikte och dessa individer placeras i en grupp, är vi medvetna att det finns en möjlighet att man kommer att hamna i konflikter som kan resultera i två olika saker, beroende på vad de grundar sig i. Är det s.k. funktionell konflikt (task conflict)<sup>8</sup> kan det vara bra då resultatet av detta kan bli t.ex. att produkten blir bättre men om det är på sådant sätt att konflikten grundar sig i individers värderingar, normer eller kulturella förseelser är det överhängande att man hamnar i en dysfunktionell konflikt (relationship conflict)<sup>9</sup> som inte bringar något gott till själva arbetet utan gör precis tvärtom.<sup>10</sup> Det kan stanna upp arbetsprocessen och all energi läggs på konflikten och ej på själva uppgiften.<sup>11</sup> De konflikter som kan uppstå och är vanligt förekommande i virtuella grupper är de som grundar sig i olika värdering vilket spär på till en utvecklingen av en dysfunktionell konflikt.<sup>12</sup>

*”...the complexities and the difficulties of working with others, not only from differing cultures, but also with others from differing functional backgrounds...”<sup>13</sup>*

Men om nu dessa skillnader spär på konflikter, gör det någon skillnad att vi sitter i virtuella grupper eller inte? Gäller inte samma ”regler” vare sig vi sitter ansikte-mot-ansikte? Beter vi oss annorlunda bakom när vi ej sitter i samma rum och utsätts för en typisk konfliktsituation (meningsskiljaktigheter)?

Ja, det gör vi. I Iboylas Marcic avhandling framkommer det att människors beteende förändras när den fysiska aspekten (icke-verbala signaler, kroppsspråk) av ett möte

---

<sup>6</sup> Nordgren, M. Olsen, B. (2006) *Att leda på distans – i tid och rum*.

<sup>7</sup> Montoya-Weiss, M. et al. (2001). ”Getting it together: Temporal coordination...”. *Academy of Management Journal*. Vol. 44, No. 6, Pp. 1251-1262. | Kankanhalli, A. et al. (2006). ”Conflict and performance in global virtual teams”. *Journal of Management Information Systems*. Vol. 23, No. 3, Pp. 237-274. | Avolio, B. et al. (2003). ”How it may impact your leadership”. *Organizational Dynamics*. Vol. 31, No. 4, Pp. 325-338.

<sup>8</sup> Forsyth, R, Donelson. (2006) *Group Dynamics*.

<sup>9</sup> Ibid

<sup>10</sup> Larsen, R. (2002) *Konflikter och oenigheter på arbetsplatsen*.

<sup>11</sup> Ibid

<sup>12</sup> Kankanhalli, A. et al. (2006) ”Conflict and performance in global virtual teams”. *Journal of Management Information Systems*. Vol. 23, No. 3, Pp. 237-274

<sup>13</sup> Harvey, M. et al. (2004) ”Challenges to staffing global virtual teams”. *Human Resource Management Review*. Vol. 14, Pp. 275-294.



försvinner.<sup>14</sup> Människor tenderar att glömma att det är andra människor som man diskuterar med när vi befinner oss bakom t.ex. datorskärmen, vilket resulterar i att vårt beteende förändras. Människor blir mer verbalt aggressiva än vad det skulle ha varit om de satt ansikte-mot-ansikte. När vi förflyttas in i ett medium där den fysiska kontakten är som borta försvinner de skapade normer som återfinns i grupper som är ansikte-mot-ansikte. Vi beter oss även annorlunda på grund av att rädslan för represalier är låg, nästintill obefintlig.<sup>15</sup>

*“...in geographically dispersed online groups the participants personal accountability for inappropriate verbal behavior and their fear of physical retaliation was practically null.”<sup>16</sup>*

*“...text-based computer-mediated interaction makes the participants lose sight of the fact that they are interacting with humans, not with computers, which results in increased levels of verbal aggression...”<sup>17</sup>*

Forskning har även visat att människor visar samma typ av negativ respons i virtuella grupper som man gör i fysiska grupper vilket stödjer att reaktionen till en konflikt är densamma, om inte värre, som i ansikte-mot-ansikte situation.

*“...those who had suffered ostracism displayed the same sorts of negative reactions as evidenced by people in face-to-face groups”<sup>18</sup>*

Vi ser alltså att konflikterna kan uppstå snabbare och enklare i virtuella grupper, enligt pappret. Detta genom att människor beter sig annorlunda när det skriver i ett medium där man ej sitter ansikte-mot-ansikte.

Men hur påverkar detta själva ledarskapet? När en ledare talar inför en grupp eller direkt till en person kan man dela in den kommunikationen i två delar, den verbal kommunikation och den icke-verbal kommunikation. Dessa två olika kommunikationstyper är oerhört viktiga för en ledare då de är verktygen som används för att kunna påverka människorna, hantera konflikter, skapa engagemang etc.

Nordengren och Olsen lyfter fram i sin bok vikten av att när man skall lösa en konflikt skall man se till att detta sker när de involverade parterna är fysiskt närvarande eller över telefon, man skall undvika lösa konflikter skriftligt vilket är den situationen som ledaren sätts i ett medium där kommunikationen och arbetet sker över sammankopplade datorer och dess teknik (E-mail, intranät, forum etc.) eller telefon.<sup>19</sup> När vi skall sätta oss in i en uppgift är det väsentligt att ledaren skapar ett intresse hos dem som är involverade och detta görs genom att skapa ett känslomässigt engagemang. Det som skapar den känslomässiga delaktigheten i

---

<sup>14</sup> Maricic, I. (2005) *Faces in cyberspace – facework (im)politeness and conflict in English discussion groups*,

<sup>15</sup> Ibid

<sup>16</sup> Ibid

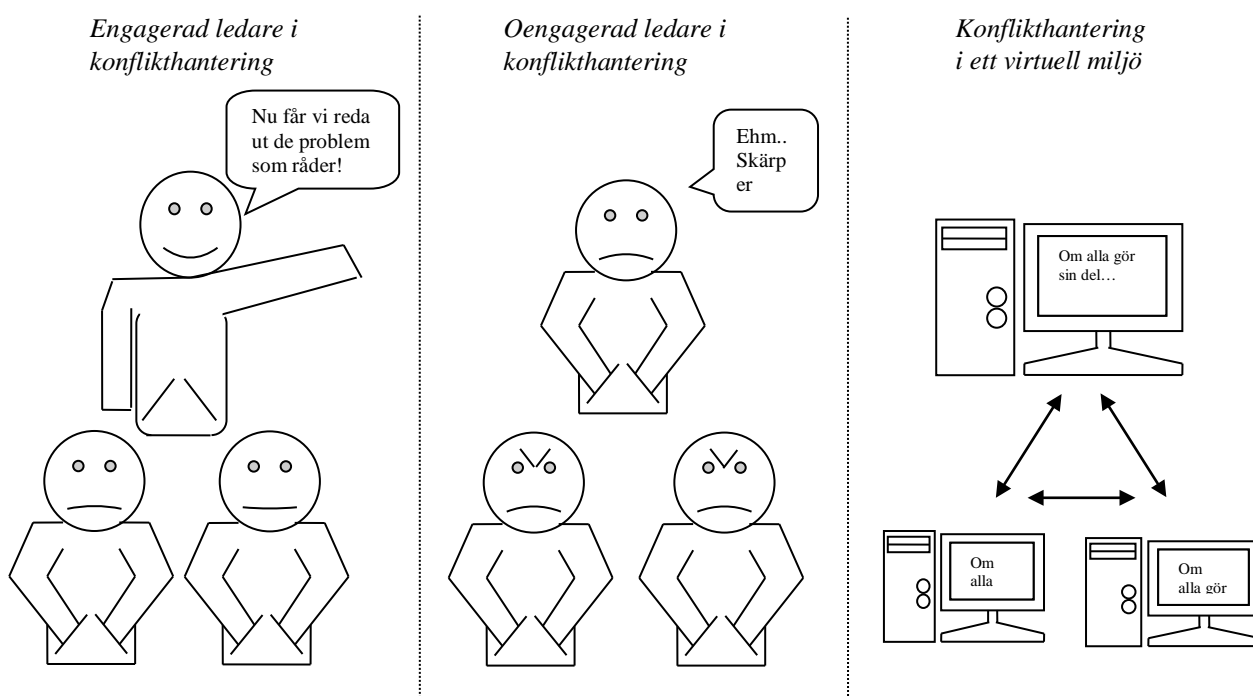
<sup>17</sup> Ibid

<sup>18</sup> Forsyth, R, Donelson. (2006) *Group Dynamics*.

<sup>19</sup> Nordengren, M & Olsen, B. (2006) *Att leda på distan - i tid och rum*.

arbetet är den icke-verbala kommunikationen som ledaren transmitterar ut.<sup>20</sup> När det kommer till konflikthanteringen används den icke-verbala kommunikationen för att påvisa, beroende på situationen, t.ex. vem som styr samtalet, vem som är ledaren, om personerna tas på allvar etc.

*”A major component of the emotional impact of a message is communicated nonverbally – perhaps up to 90 percent.”<sup>21</sup>*



Figur 1 – Överbild av Engagerad, Oengagerad ledare och ledare över Ledare i virtuell miljö.

### 1.2.1 Summering av problemdiskussionen

Genom att sätta dessa händelser i kontext uppstår det en undran. Vi ser att virtuella grupper ökar, forskning visar att människor inom dessa "virtuella miljöer" visar större verbal aggressivitet och upplever samma reaktion till negativa laddade händelser/uttryck som utspelar sig mot dem som de skulle ha gjort om dem var i en ansikte-mot-ansikte grupp (risken för konflikt ökar) men de känner sig inte låsta till de normer som finns i ansikte-mot-ansikte grupper då rädslan för repressalier är låg.

Detta innebär även att ledaren måste hantera dessa konflikter på ett bra sätt för att gruppens arbete ej skall stagnera. Men för ledaren försvinner ett av deras sätt att kommunicera med medlemmarna i en grupp inom virtuella medium och telefonkonferenser, ett betydande sätt då den icke-verbala kommunikationen används för att t.ex. ge tyngd i olika dialoger genom gester eller för att förmedla t.ex. signaler om självsäkerhet och förtroende (se figur 1). Men likaså försvinner de icke-verbala signalerna från gruppmedlemmarna sinsemellan och till ledaren vilket gör att det enda man får möjlighet att läsa och ta ställning till är en text eller

<sup>20</sup> DuBrin, A. (2004) *Leadership- Research findings, Practice and skills.*

<sup>21</sup> Ibid

röst vilket ökar möjligheterna till missförstånd och dysfunktionella konflikter. Hur gör då ledaren för att hantera dysfunktionella konflikter i virtuella grupper där icke-verbal kommunikation ej finns att tillgå och hur påverkar den miljön, den virtuella gruppen, den dysfunktionella konflikten?

*”A big problem for distributed teams is handling conflicts. Knowing how to manage different personalities, wills and handle conflicts in general is hard even on-site, and it gets even harder at distance, when you can’t read from the body language how people feel, what they really think and you might not even know the people you are working with, so you don’t know their personalities and don’t know how they will handle stress, criticism, etc.”<sup>22</sup>*

## 1.2.2 Problemformulering

Hur påverkar den virtuella gruppens miljön den dysfunktionella konflikten och på vilka sätt hanterar ledare en dysfunktionell konflikt i virtuella grupper i en virtuell miljö där icke-verbala signaler inte finns att tyda.

## 1.3 Syfte

### 1.3.1 Huvudsyfte

Syftet med denna studie är att analysera hur virtuella grupper påverkar den dysfunktionella konflikten och dess utveckling.

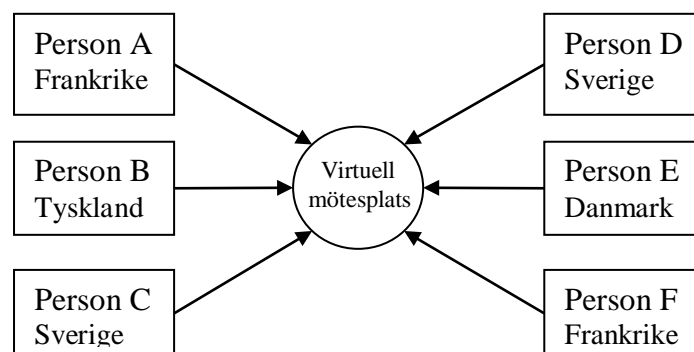
### 1.3.2 Delsyfte

Studie kommer även att analysera hur ledare hanterar dysfunktionella konflikter i virtuella grupper där icke-verbala signaler inte finns att tyda och med detta ge ett förslag på lämpligt konflikthanteringsätt i virtuella grupper.

## 1.4 Definitioner

### 1.4.1 Virtuella grupp

Med virtuell grupp menar vi en arbetsgrupp på ett företag där medlemmarna i gruppen arbetar med en geografisk distans mellan varandra eller där majoriteten av arbetet sker genom IT-medium (E-mail, datorer, handdatorer etc.) eller/och telefonmöten.



Figur 2 – Virtuella mötesplats, enkel modell gjord av författarna

<sup>22</sup> Jansson, E. (2002) *Facing the unknown: Working in a distributed project.*

### 1.4.2 Funktionell konflikt

En funktionell (kognitiv, task conflict) konflikt är en typ av konflikt som är ”positiv laddad”<sup>23</sup>. Den bidrar till arbetet genom att den skapar en miljö där alla argumenterar om ett ting vilket stimulerar deras kreativitet och den motverkar risken för s.k. grupptänk<sup>24</sup>. Den bidrar även till att alla som är involverade i gruppen blir mer engagerade och känner en större samhörighet med gruppen och dess arbete.<sup>25</sup>

*”Nya idéer tas upp i diskussionen och tillfälle ges att ställa frågor genom traditionella metoder och lösningar. Även om diskussionens vågor kan gå högt och åsikterna uttrycks skarpt, förekommer normalt inga fula tricks.”*<sup>26</sup>

### 1.4.3 Dysfunktionell konflikt

Den dysfunktionella (affektiv, relationship conflict) konflikten är motsatsen till den funktionella konflikten. Den är destruktiv och hindrar individerna, gruppen eller t.om organisationens prestationsförmåga genom att skapa osämja, vantrivsel, sämre motivation, sämre förtroende etc. Den grundar sig i människorna känslor istället för logiken som bör finnas i en dialog hos en grupp.<sup>27</sup>

*”De frambringar ofta starka känslor med direkta personliga angrepp. De kan leda till höga stressbelastningar och stjäla mycket energi från både den enskilde och från teamet. [...] kan i princip blomma upp ur alla sorters konfliktförhållanden, men svårast att hantera är de som hänger samman med starka, personliga värderingar”*<sup>28</sup>

## 1.5 Avgränsningar

När vi väljer att prata om virtuella grupper berör man olika sorters sammansättningar och arbetssätt hos grupper. Det kan röra sig om en grupp som är geografiskt utspridda eller att de har ansikte-mot-ansikte möten men väljer att ha den större delen av kommunikationen över ett medium där man ej möts ansikte-mot-ansikte. Vi har valt att avgränsa oss till virtuella grupper som är geografiskt utspridda och därav måste kommunicera till den större delen genom t.ex. datorer, telefoner och e-mail. Likväl fokuserar vi endast på dysfunktionella konflikter och ej den andra typen av konflikter som kan förekomma. Dettas valdes för att kunna fokusera på en sak och på sådant sätt skriva bästa möjliga analys om det.

---

<sup>23</sup> Larsen, R-P. (2002) *Konflikter och oenighet på arbetsplatsen*.

<sup>24</sup> Forsyth, R, Donelson. (2006) *Group Dynamics*.

<sup>25</sup> Larsen, R-P. (2002) *Konflikter och oenighet på arbetsplatsen*.

<sup>26</sup> Ibid

<sup>27</sup> Ibid.

<sup>28</sup> Ibid.

## 2 Metod

*I det här kapitlet redovisas vilka metoder vi har valt att använda oss av och varför vi har valt dessa metoder. Detta för att läsaren skall få möjlighet att förstå vilka tillvägagångssätt vi har använt oss av för att komma fram till de slutsatser som vi får fram.*

### 2.1 Forskningsansats

Vi har valt att använda oss av en kvalitativ forskningsansats, enligt Kvale används den kvalitativa ansatsen för att bestämma ett ämnes beståndsdelar och en kvantitativ ansats används för att bestämma mängden av ett ämnes beståndsdelar.<sup>29</sup> Vi söker inte någon absolut sanning som säger ”att såhär är det för allt och alla” utan vi söker att få kunskap om de som vi intervjuar samt vad litteraturstudien visar för att se om de kan anas något specifikt ting när det kommer till hur den virtuella gruppen påverkar dysfunktionella konflikter samt hur det kan hanteras.

Vi kommer att använda oss av semistrukturerade intervjuer och en kvalitativ ansats eftersom vi anser att man kan ställa följdfrågor som är relevanta till intervjun som man annars inte hade planerat och vi får även möjligheten att styra intervjun åt de hållet som vi finner lämpligt för tillfället, vi genomför även en litteraturstudie. Vid en sådan ansats som vi har valt är det möjligt att genomföra denna studie på andra sätt. Man kan t.ex. utföra observationer, experiment eller enkätundersökningar. I vår studie kan man förstå att för att få en klar och tydlig uppfattning om t.ex. hur ledare hanterar konflikter kan observationer vara den lämpligaste metod för att genomföra denna studie. Vi valde dock ej detta då vi vill prata direkt med ledarna för att skapa oss den bilden som de projicerar utifrån deras egenskaper och erfarenheter, likväl för undersökningen av hur den virtuella miljön påverkar dysfunktionella konflikter kan det vara lättare att förstå genom observationer men det är tveksamt om man får ta del när sådana råder hos ett företag. Vi valde dock att även här genomföra intervjuer då vi vill skapa en uppfattning om vad ledarna anser.

Experiment valdes bort då tiden är en knapp resurs för oss under studiens gång, det är dock ett lämpligt sätt om man vill djupdyka i situationen om påverkan av dysfunktionella konflikter och ledarens konflikthantering, då man kan utsätta de deltagande individer för olika händelser. Enkätstudier valdes bort tidigt i arbetet då vi anser att detta inte hade gett en korrekt bild om vad som egentligen händer då svaren kan påverkas av de svarande vill ge en bra bild av deras handlingsätt, vilket self-presentation theory<sup>30</sup> stödjer.

### 2.2 Litteraturstudie

När vi började med vårt arbete var det första vi gjorde att läsa in oss på området. Vi började med att söka på de olika databaser som finns (Elin, Google Scholar, Libris och ScienceDirect) och läste in oss på de artiklar och tidsskrifter som finns inom området.

---

<sup>29</sup> Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*.

<sup>30</sup> Forsyth, R, Donelson. (2006) *Group Dynamics*.

Sökord som vi användes:

*”Communication, leadership, virtual team, conflict, computers, e-leadership, cmc, computer-mediated communication, management, virtuella grupper, globala grupper, globalt ledarskap, konflikter på internet, Distributed teams, Conflicts in Virtual groups, Leadership and conflicts”*

*”(leadership AND virtuella grupper), (management AND virtual groups), (E-leadership AND virtual groups), (E-leadership AND conflict), (Distributed teams AND conflict), (Virtual Organisation AND leadership), (Virtual Organisation AND conflict)”*

Det gjorde vi för att få en större kunskap om hur det ser ut inom forskningsområdet. Man kunde då finna artiklar som går långt tillbaka som 1970 som berör ämnen som telekommunikation och dess påverkan på virtuella grupper. Runt 1995 ser man att intresset för området ”ledarskap på distans” börjar öka. Något som vi uppmärksammade under vår litteraturstudie var att det område vi skriver om är väldigt vagt med artiklar, litteratur och forskning som berör det och därav anser vi att det finns ett kunskapshål där vi kan bidra viktig information med vår studie. De sökningar som vi har gjort efter artiklar har hjälpt oss att skapa vår problemställning och även fått en större förståelse för vilka begrepp som används inom de olika ämnena.

Vi hittade även fyra tidsskrifter som mer eller mindre berör vårt ämne;

*Journal of Computer-mediated Communication* skriver om sociala nätverk, bloggar och privacy i sina senaste nummer. Detta är den journalen som det var lättast att urskilja en röd tråd i förhållandet till utveckling av olika CMC-medium t.ex. bloggar, facebook, msn mm.

*Oxford Internet Institute* forskar om flertal saker samtidigt men det som vi finner relevant till oss är den s.k. e-trust, förtroende över Internet. Hur bygger man upp det, vad man skall tänka på mm. Detta är av intresse av oss då förtroende är något som har lyfts fram många gånger när det kommer till att skapa en bra och effektiv virtuell grupp.

*Organizational Dynamics* är en journal där publikationerna rör organisationsforskning. Här är det svårt att urskilja någon röd tråd i forskningen, hur den har utvecklats och vad det är som påverkar den utan det kan röra sig om artiklar som handlar om stresshantering för managers till den japanska modellen för HR. Dock när vi använder oss av de söknycklar vi presenterade tidigare är det ett flertal artiklar som vi får upp som är publicerade i just denna journal.

*The Leadership Quarterly* är även en journal som publicerar vetenskapliga artiklar som berör ledarskap i alla dess former. Även här som på *Organizational Dynamics* är det svårt att urskilja någon sorts röd tråd i de publicerade artiklarna då de publicerar artiklar som är och inte är bundna till teknisk utveckling eller dylikt men journalen är återkommande i våra sökningar.

Utifrån dessa journaler läste vi valda artiklar och kollade upp vad de hade använt för referenser för att sedan se vilka som var de mest använda och dessa sökte vi upp och läste

varpå vi kontrollerad referenserna etc. (snöbollseffekten). Vi har även sökt bland referenserna efter huvudsakligen Svenska namn men vi har även letat efter forskare inom övriga Norden.

Vi valde att utgå från forskningen som bedrevs i Sverige men det visade sig att det var nästintill tomt inom detta område därav vi valde att utöka vårt område till Norden. I slutet resulterade det i att vi fick kontakt med några individer spridda över Norden samt enstaka personer i Amerika. Vi har försökt att ta kontakt dem som vi hittade och kunde få tag på e-mailadresser till, de som vi har fått svar ifrån har gett oss tips om var man kan söka information och vilka artiklar och böcker som är värda att läsa. När vi gjorde sökningar efter böcker fanns det förvånans värt lite skrivit i Sverige och Norden men vi kunde i alla fall hitta fyra stycken böcker som vi ansåg att dessa kan bidra med kunskap inom området.

Dessa är:

- ”*Distansarbete*”, Lennart Sturesson
- ”*Fri eller övergiven*”, Mimmi Engstrand
- ”*Att leda på distans*”, Maria Nordgren, Bengt Olsen
- ”*Face in Cyberspace*”, Ibolya Maricic

Eftersom att vi hittade så pass lite i Norden valde vi att utöka sökningen till resten av världen och fann då mer litteratur inom ämnet och valde att lägga till dessa tre böcker.

- ”*Creating High-Tech Teams*”, Clint Bowers, Eduardo Salas, Florian Jentsch
- ”*Mastering Virtual Teams*”, Deborah L. Duarte, Nancy Tennant Snyder
- ”*Multinational Work Teams*”, P. Christopher Early, Christina B. Gibson

Precis som vid artikelsökningen ser vi att den litteratur som vi fann utgår ifrån ett ledarskapsperspektiv och hur man skapar en bra och effektiv virtuell grupp, dock ”*djupdyker*” inte någon litteratur i någon specifik händelse, som t.ex. konflikthantering eller påverkan av virtuella grupper.

## 2.3 Urval

Enligt Lundahl och Skärvad handlar urval om vem eller vilka man skall intervjua och att urvalet som görs ofta är resultatet av en avvägning mellan vad som är önskvärt och vad som är praktiskt möjligt och tillgängligt.<sup>31</sup>

Kritiska röster brukar höras när man talar om att göra intervjustudier, de menar att man inte kan generalisera resultaten eftersom att man intervjuar för få personer. Enligt Kvale säger psykologins historia att man bör koncentrera sig på några intensiva fallstudier för att kunna få en generell kunskap. Han menar att Freuds fallstudier som gett kunskap om patologi och

---

<sup>31</sup> Lundahl, U. Skärvad, P-H. (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*,

personlighet är ett bra exempel på detta.<sup>32</sup> Med hjälp av detta resonemang kommer vi att inrikta oss på att göra några intervjuer med ett fåtal personer, runt två till fyra stycken. Vi anser att genom att göra detta kommer vi att få kunskap om deras erfarenheter där man kan få indikationer på hur det kan vara men ingen absolut sanning om själva situationen som kan appliceras som en given lära inom området dock kan det ge en fingervisning om hur det möjligtvis kan vara.

## 2.4 Datainsamlingsmetod

Lundahl och Skärvad menar att det finns två sorters kvalitativa intervjuer, strukturerade och semistrukturerade intervjuer. Den strukturerade intervjun är gjord på sådant sätt att intervjuaren i förväg har bestämt intervjuens målsättning, frågorna är konstruerade på sådant sätt att de följer ett system och även uppföljningsfrågorna är skrivna på samma sätt. Den kan även vara helt semistrukturerad, där respondenten själv formulerar sina svar. I den semistrukturerade intervjun är intervjuaren mer fokuserad på att få fram respondentens tankar och värderingar av den situationen som de ställs inför. De är även konstruerade på sådant sätt att frågorna inte följer ett system lika noggrant som i strukturerade intervjuer. De uppföljningsfrågor som uppkommer gör det till en följd av de svar man får på frågorna som ställs.<sup>33</sup>

Litteraturstudien genomfördes på sådant sätt att genom att använda väl genomarbetade nyckelord i kombination med sökmotorer som riktar in sig på akademiska texter och litteraturer. Även genom att utgå från referenser i relevanta artiklar och litteraturer kunde vi genom den s.k. snöbollseffekten finna mer litteratur.

## 2.5 Intervju

Det vi vill är att undersöka den verklighet som är verklig för de människor vi studerar och hur de agerar i den värld och om det stämmer överens med de teorier som finns inom området. För att göra det kommer vi att studera dem i det område de rör sig i och vi kommer att använda oss av semistrukturerade intervjuer för detta. En semistrukturerad intervju innebär att den intervjuade får svara på frågorna med sina egna ord.<sup>34</sup> Vi anser att det är bättre att använda sig av semi-strukturerade intervjuer istället för strukturerade intervjuer då det ger både oss och den vi intervjuer en större frihet. Denna frihet kan göra att man kan röra sig från ämnet när man intervjuar men det kan även göra att man får fram bättre svar än om man bara skulle ställa frågor som bara kan besvaras med ett ja eller nej.

Vi skickade ut ett missivbrev till dem som vi ville intervjuas, i det återfanns det text om oss som skriver uppsatsen, det fanns en kort förklaring om vad uppsatsen syfte är och varför vi vill undersöka detta. I missivbrevet förklarades det att alla uppgifter kommer att behandlas konfidentiellt och att respondenterna kommer att vara anonyma i studien.

---

<sup>32</sup> Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*.

<sup>33</sup> Lundahl, U. Skärvad, P-H. (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*.

<sup>34</sup> Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*.



Intervjun kommer att gå till på följande sätt, inledningsvis kommer vi att ställa några grundläggande frågor om respondenternas erfarenheter inom virtuella grupper. Det gör vi för att veta om de förutom ha varit ledare i virtuella grupper även varit medlemmar i sådana grupper när de ej har varit ledare. En sådan fråga kan göra att vi får en större förståelse för hur de ser på virtuella grupper och även vilka förkunskaper de hade när de blev ledare i virtuella grupper. Efter detta kommer vi att gå in på mer konkreta frågor angående konflikter, om de har stött på konflikter i de virtuella grupperna och vad de i sådant fall gjort för att hantera dessa konflikter. Ett medvetet val gjordes när det kom till att inte fråga om ”dysfunktionella konflikter” då många ej vet innebörden av vad en dysfunktionell konflikt är. Vi vill även veta om de har gjort något för att förhindra konflikter och om de gjorde det innan konflikten uppstod eller om det först skedde efter att en konflikt hade visat sig då det påvisar förståelsen för virtuella grupper och dess konfliktsituation.

## 2.6 Validitet och reliabilitet

Validitet och reliabilitet används som mått på en studies trovärdighet, det handlar om att mäta om man verkligen har gjort det man skulle och fått de resultat som man ville.<sup>35</sup> Man gör detta för att studien skall kunna vara tillförlitlig och vara giltig. Enligt Björklund och Paulsson kan man jämföra det med att kasta pil, är pilarna samlade får man hög reliabilitet och hamnar pilarna i mitten så får man en hög validitet.<sup>36</sup>

### 2.6.1 Validitet

Validitet används som ett mått för att mäta att man verkligen mäter det som man har för avsikt att mäta med sin studie. Enligt Björklund et al kan man öka validiteten genom att använda sig av flera olika perspektiv och att vid intervjuer ställa tydliga och enkla frågor.<sup>37</sup>

Vi anser att vi har använt oss av flera perspektiv när vi valde att både använda oss av sekundär- och primär-data. Vidare har vi använt oss av tydliga och enkla frågor som är svåra att misstolka. Validiteten kan ha sänkts vid intervju II då respondenten fick pratat på utan några större avbrott ifrån våran intervjuarnas sida. Datan som vi samlade är högst relevant för våran studie vilket har visat sig då vi har fått ett klart och tydligt resultat som stämmer överens med vad sekundär-datan påvisar.

### 2.6.2 Reliabilitet

Reliabilitet är ett verktyg för att mäta den tillförlitlighet som man har i sina mätinstrument, får man samma värden om man mäter igen?<sup>38</sup> Man kan även kalla det för frånvaron av slumpmässiga mätfel.<sup>39</sup> Rent kortfattat kan man säga att reliabiliteten mäter om den är pålitlig.

Vi anser att studien är pålitlig då vi använde oss av både ljudupptagning och anteckningar när vi gjorde intervjuerna. Ljudupptagningarna transkriberades omedelbart efter intervjuerna. Det

---

<sup>35</sup> Björklund, M. Paulsson, U. (2003) *Seminarieboken – att skriva , presentera och opponera.*

<sup>36</sup> Ibid.

<sup>37</sup> Ibid.

<sup>38</sup> Ibid.

<sup>39</sup> Lundahl, U. Skärvad, P-H. (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer.*

som finns som problem är att vi gjorde telefonintervjuer vilket tog bort möjligheten att avläsa kroppsspråket på respondenterna, något som vi anser kan vara till en nackdel. Litteraturstudien ökar även reliabiliteten i arbetet då sekundär-datan ej förändrar sig över tiden.

## 3 Teori

*Denna del kommer att ge läsaren förståelse om konfliktprocessen. Vi kommer att presentera vald teori som vi kommer att arbeta med och att analysera utifrån.*

### 3.1 Konfliktprocessen enligt Forsyth, R. Donelson

När vi pratar om dysfunktionella konflikter är det oftast väldigt lätt att man fokuserar på själva det som är synligt, ”bråket” och missar att en konflikt är en process som pågår över en tid. Det återfinns flera olika stadier i en konfliktprocess som sträcker sig från början till slutet av konflikten. Konfliktprocessen är uppdelade i fem nivåer och presenteras i en ”tidsaxel” utan någon given tidsaspekt. Ett stadium av konflikten kan tidsmässigt variera från situation till situation.

De fem olika stadierna är;

1. Routine group interaction (fri översättning ”gruppinteraktion”)
2. Conflict (fri översättning ”konflikt”)
3. Conflict escalation (fri översättning ”konflikten eskalerar”)
4. Conflict resolution (fri översättning ”konflikthantering”)
5. (Routine group interaction)

Vi valde att arbeta med denna teori då den kan på framställa konflikthantering samt konfliktprocess vilket skapar en starkare helhetbild i slutsatsen, man kan förstå hur det hänger ihop.

#### 3.1.1 Routine group interaction

Med denna menar man gruppinteraktion, inom gruppen pratar man, för diskussioner som är relevant till arbetet men likväl kan det diskuteras om väder, livet och andra saker och ting.

Nästa stadie nås när gruppinteraktion störs av vad man kallar en ”initial conflict”<sup>40</sup>. En dispyt över hur gruppen skall gå till väga för att lösa ett problem eller någons åsikt inte är accepterad av en annan individ.

#### 3.1.2 Conflict

En konflikt har initieras, detta kan ha skett genom t.ex. att två individer börjar diskutera (intragroup conflict<sup>41</sup>) eller att två grupper hamnar i diskussion med varandra (intergroup conflict<sup>42</sup>). Nu är det en konflikt.<sup>43</sup>

---

<sup>40</sup> Forsyth, R, Donelson. (2006) *Group Dynamics*.

<sup>41</sup> Ibid

<sup>42</sup> Ibid

<sup>43</sup> Larsen, R-P. (2002) *Konflikter och oenighet på arbetsplatsen*.

*”When conflict occurs in group , the actions or beliefs of one or more members of the group are unacceptable to and resisted by one or more of the other group members. Members stand against each other rather than in support of each other.”<sup>44</sup>*

Dock när konflikten har initieras och börjar utveckla sig, eskalera, når det nästa stadium vilket definierar vilken typ av konflikt det är och hur den kommer att fortsätta.

### **3.1.3 Conflict escalation**

I detta stadium eskaleras konflikten, detta beror oftast på att ”känslor ersätter logiken”<sup>45</sup> och det börjar bildas t.ex. intragrupper som delar in individerna i subgrupper (om konflikten började som en intergroup conflict). Det är här miljön runt omkring börjar spela en stor roll i fortsättningen av konfliktens utveckling. Saker som motivation, förtroende, miljö, känslor, samarbetsvilja, bestämdhet, personligheter, regler och värderingar spelar en stor roll.

Beroende på hur konflikten eskaleras kan man definiera den på två olika sätt:

1. Funktionell konflikt
2. Dysfunktionell konflikt

Dessa två typer av konflikter finns det många namn på, t.ex. Kognitiv (Funktionell) och Affektiv (Dysfunktionell) konflikt.<sup>46</sup>

### **3.1.4 Conflict Resolution**

När konflikten har börjat eskalera till den nivå där den ej är bra bör den hanteras. Detta kan göras genom flertal olika sätt. Om det är en funktionell konflikt krävs det inte lika mycket tid och energi för att lösa den, det kan t.om vara att den ej behöver lösas utan ”den reder ut sig själv”<sup>47</sup> till det bättre. Dock måste en dysfunktionell konflikt hanteras då den inverkan på individerna, gruppen eller organisationen är så pass förödande att den kan stanna hela arbetet.

Det finns ett flertal olika sätt att hantera konflikter och alla dessa är av en praktisk natur. Man kan t.ex. ta in en individ som är utomstående för konflikten och låta denna lyssna och sedan säga hur det skall gå till, den ansvariga kan gå in och dominera konflikten genom att säga exakt hur det skall gå till. Dock har alla val konsekvenser. I grund och botten handlar det om att förstå konflikten och lösa den om det går, om detta ej är möjlig måste någon bestämma hur det skall fungera framöver för att samma situation ej skall uppstå igen.<sup>48</sup>

### **3.1.5 Tidsaxeln**

Dessa fem delar (den femte är samma som ettan) tillsammans visar processen för en konflikt. Den som presenteras i Forsyth är

---

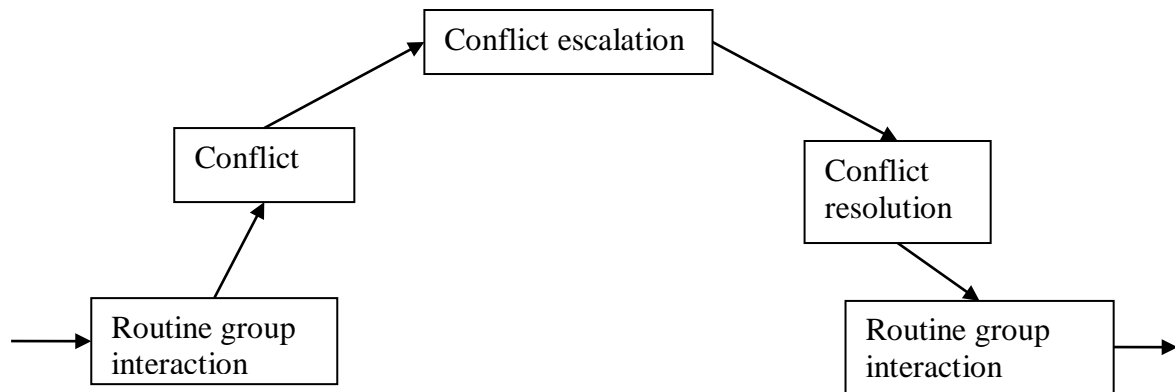
<sup>44</sup> Forsyth, R, Donelson. (2006) *Group Dynamics*.

<sup>45</sup> Ibid

<sup>46</sup> Larsen, R-P. (2002) *Konflikter och oenighet på arbetsplatsen*.

<sup>47</sup> Ibid

<sup>48</sup> Ibid



Figur 3 – konfliktprocessen enligt Forsyth.<sup>49</sup>

## 4 Empiri

*Under denna del kommer vi att presentera resultatet av vår litteraturstudie samt våra intervjuer. Intervjuerna kommer att delas upp i följande stycken, allmänt om intervjurespondenten och dess företag, sedan lyfter vi fram det som kan vara grunder för konflikter, samt själva konflikthantering.*

### 4.1 Litteraturstudie

Den tidigare forskningen som vi har funnit och tagit del av genom våra databassökningar och litteratursökningar fokuserar på just själva ledarskapet i en virtuell grupp. Hur man lyckas som en ledare, hur man motiverar sina gruppmedlemmar, hur man får en effektiv grupp, etc. Dock är samtliga inriktade på att se det ”hela” och det förekommer inte många som belyser just ett uttalat fenomen eller undran (hur hanteras konflikter, fungerar belöningsystemen etc.).

Den tidigare forskningen är inriktad på hur man får en bra och effektiv grupp. Forskningen visar på att en nyckel till att skapa en bra grupp är motivationen och ett högt förtroende.<sup>50</sup> Genom att skapa en hög motivation har det visat sig att de som är involverade i den virtuella gruppen delar med sig mer av information och känner sig helt enkelt manade till att utföra ett bra arbete.<sup>51</sup>

När det handlar om förtroende är det samma saker som gäller i en grupp där man sitter ansikte-mot-ansikte. Förtroendet måste finnas där för att folk skall dela med sig av information och känna sig säkra när det kommer till att utbyta information och överlåta arbetsuppgifter. Genom att skapa ett starkt förtroende för varandra redan i början av gruppens sammansättning kan man undvika kommande konflikter.<sup>52</sup>

<sup>49</sup> Forsyth, R, Donelson. (2006) *Group Dynamics*.

<sup>50</sup> Jansson, E. (2002) *Facing the unknown: Working in a distributed project*.

<sup>51</sup> Nordengren, M, Olsen, B. (2006) *Att leda på distans – i tid och rum*.

<sup>52</sup> Jansson, E. (2002) *Facing the unknown: Working in a distributed project*.

## 4.2 Böcker

De böcker som vi har läst handlar mycket om hur en ledare skall vara och vilka krav som ställs utöver det vanliga när man leder på distans, det har även skrivits om vilka forum man skall använda sig av när man har virtuella möten. Vi har brutit ner de delarna som tas upp i olika böcker och sammanställt dem så att man tydligt skall kunna se vad som krävs av en distansledare för att skapa en fungerande virtuell grupp.

### 4.2.1 Motivation

*“Motivation is like food for the brain. You cannot get enough in one sitting. It needs continual and regular top up’s.”<sup>53</sup>*

Nordgren och Olsen menar att precis som i vanliga organisationer är det viktigt med motivation, de menar att en ledares uppgift är att motivera sina medarbetare men det är även väldigt viktigt att kunna motivera sig själv.<sup>54</sup> Motivera sig själv är minst lika viktigt som att motivera andra, eftersom om man inte är motiverad som ledare kommer man inte heller att motivera sina medarbetare. I en distansorganisation är det inte alltid lika lätt att se ett resultat som det är i en traditionell organisation, det kan även se ut som att en grupp inte skapar någonting även fast det kanske händer väldigt mycket. På grund av detta så är det extra viktigt att en distansledare kan motivera sig själv att denna kan vara engagerad.<sup>55</sup> Därav det stora problemet med att skapa förtroende, då man inte kan följa sina medarbetares arbetsgång lika bra som i ansikte-mot-ansikte grupper kan man uppleva sänkt motivation för att ”ingen annan gör något”.

Enligt Nordgren och Olsen måste en distansledare vara väldigt flexibel och situationsanpassad när det kommer till hur den leder sina medarbetare. De menar på att ledare bör ha uppföljningsrutiner med de personer som finns i deras grupper. Det kan vara allt ifrån en elektronisk avstämning till telefonmöten och till och med fysiska möten.<sup>56</sup> Fysiska möten är ofta svårt när man har distansgrupper men enligt Nordgren och Olsen är det tillsammans med telefonsamtal det bästa sättet att lösa de problem och konflikter som kan uppstå, de fortsätter och menar på att man skall i högsta grad undvika elektroniska media vid en sådan kontakt.<sup>57</sup>

Enligt Jansson är det svårt att hålla upp motivationen i grupper på distans, hon menar på att det går ”hand i hand” med att man har förtroende för varandra, att man ser resultat och att man har ett gemensamt mål. Hon säger även att om alla i gruppen är motiverade får man en bättre fungerande grupp och det blir roligare att arbeta för alla. Motivation kan även ge folk lite extra energi att ge det allra sista de har, och klara uppgifter som kräver att man som person utvecklas och lär sig nya saker. Hon menar även att brist på motivation till och med

---

<sup>53</sup> Jansson, E. (2002) *Facing the unknown: Working in a distributed project.*

<sup>54</sup> Nordengren, M. Olsen, B. (2006) *Att leda på distans – i tid och rum.*

<sup>55</sup> Ibid

<sup>56</sup> Ibid

<sup>57</sup> Ibid

kan få den bäst ihopsatta gruppen att misslyckas med sin uppgift.<sup>58</sup> Hur får man då alla att bli motiverade? Jansson förklarar att om man har inspirerande uppgifter, tydliga delmål, hjälper de i sin grupp och ger kontinuerlig feedback har man nått en bra bit på vägen att få alla i gruppen motiverade.

#### 4.2.2 Konflikter över virtuella medium

Enligt Ibolya Marcic försvinner rädslan för att bli tillsagd och tillrättavisad nästan helt förvanskad när man hamnar i en grupp där det inte finns någon fysisk kontakt utan bara ses över datorbaserad kommunikation.<sup>59</sup> Hon menar även på att det är väldigt lätt att glömma att det är andra människor som man kommunicerar med, detta kan ske på grund av att de normer som finns vid fysisk kontakt försvinner när man sitter bakom skärmen. Hon förklarar vidare och säger att när personer sitter bakom datorskärmar tenderar de att bli mer verbalt aggressiva än om personerna skulle ha suttit i samma rum och haft en diskussion ansikte-mot-ansikte.<sup>60</sup> Detta är några faktorer som gör att det kan uppstå konflikter när man har kommunikation som sker över ett virtuellt medium. Något som kan hända i virtuella medium när deltagarna tappar känslan av att de är en människa på andra sidan skärmen, är att deltagarna börjar skicka verbalt aggressiva meddelanden till varandra och det resulterar fort i ett s.k. ”flame wars”.<sup>61</sup> (Ett ”flame war” är när folk förolämpar varandra och skickar hotfulla meddelanden och svordomar till varandra.<sup>62</sup>)

Marcic skriver att anonymiteten som finns i virtuella grupper kan minska deltagarnas plikt-känsla mot varandra, vilken kan göra att deltagarna inte bryr sig om vad de andra i gruppen gör och att de inte känner att de behöver prestera på toppnivå.<sup>63</sup>

#### 4.2.3 Gemensamma mål

Christopher Earley och Cristina Gibson skriver i sin bok att grupper som har gemensamma mål och delade prioriteringar har ett högre engagemang ifrån sina deltagare än en grupp som inte har gemensamma mål.<sup>64</sup> Ett sätt att sätta ett gemensamt mål för hela gruppen är att i början på ett projekt låta medlemmarna i gruppen vara med och bestämma hur arbetet skall se ut och sätta upp målen tillsammans med varandra och ledare. De menar att när medlemmarna i gruppen får vara med och sätta gruppens mål gällande områden som har att göra med medlemmens eget välmående kommer denna att vara mera involverad i processen att nå dessa mål.<sup>65</sup>

*“A goal is more likely to be accepted when it is perceived to be under a person’s control than when it is perceived as externally imposed.”<sup>66</sup>*

---

<sup>58</sup> Jansson, E. (2002) *Facing the unknown: Working in a distributed project.*

<sup>59</sup> Maricic, I. (2005) *Face in cyberspace – facework (im)politeness and conflict in English discussion groups.*

<sup>60</sup> Ibid

<sup>61</sup> Ibid

<sup>62</sup> Ibid

<sup>63</sup> Ibid

<sup>64</sup> Earley, P.C. Gibson, C.B. (2002) *Multinational work teams – A new perspective.*

<sup>65</sup> Ibid

<sup>66</sup> Ibid

Earley och Gibson visar i sin studie att det är mer troligt att ett mål som är gemensamt satt blir accepterat än ett mål som någon utanför gruppen sätter skulle bli. De menar även att deltagarna blir mer målmedvetna om de får vara med och bestämma målen.<sup>67</sup> Earley och Gibson visar att tidigare studier har visat på att ett deltagande från deltagarna i målbestämmelsen, ger en större förståelse för arbetets och vilka krav som krävs för att lösa sitt arbete.<sup>68</sup>

Betydelsen av gemensamma mål för virtuella grupper består av olika delar, först kan det skapa den motivation som behövs för att medlemmarna skall få en gemensam identitet och att undvika s.k. social loafing i största möjliga grad. De delade målen ger också medlemmarna en känsla av att varje person i gruppen är ansvarig för att målet nås.<sup>69</sup> De delade målen kan även som tidigare visat skapa en högre effektivitet i gruppen.

#### 4.2.4 Virtuella möten

Enligt Mimmi Engestang räcker det i de flesta fall med att använda sig telefon och mail för virtuella möten och att man eventuellt kompletterar med webbmöten vid presentationer och demonstrationer. Hon menar även att för att man skall kunna få en kontinuerliga och bra användning av tekniken måste den var enkel att ta till sig och att de måste kännas tryggt och naturligt att använda sig av tekniken.<sup>70</sup>

Engestang menar att telefonmöten är, så här långt, det mest smidiga sättet att kommunicera med två eller flera personer i realtid. Hon skriver att en av fördelarna med att ha telefon möten är att man som deltagare måste koncentrera sig mer på vad man säger och att man är tydlig med vad man menar. Hon påstår även att man kan få bort mycket av det kallprat som kan uppstå vid ett fysiskt möte.<sup>71</sup> En av nackdelarna med telefonmöten är att man inte har någon ögonkontakt och inte kan läsa kroppsspråk, det är något som kan göra att det blir svårt att läsa av vad de man talar med menar.

Engestang skriver att mail är ett väldigt bra sätt att sprida information på och används det på rätt sätt kan det effektivisera gruppens arbete och att det kan ge ett professionellt sken utåt.<sup>72</sup>

*“If you don’t understand e-mail and how to use it effectively, you are at a severe disadvantage. Organisations need to implement training and policies with regard to the proper and effective use of e-mail. Otherwise, the organisation will look unprofessional.”<sup>73</sup>*

Det är viktigt att kunna prioritera vilka mail som är viktiga och vad som inte är intressant. Hon skriver även att det ofta kan vara svårt veta vilka mail som är viktiga om man inte har en bra struktur för hur e-mailen skall se ut på företaget eller i gruppen.<sup>74</sup>

---

<sup>67</sup> Earley, P.C. Gibson, C.B. (2002) *Multinational work teams – A new perspective.*

<sup>68</sup> Ibid

<sup>69</sup> Ibid

<sup>70</sup> Engestang, M. (2004) *Fri eller övergiven – att leda och samverka på distans.*

<sup>71</sup> Ibid

<sup>72</sup> Ibid

<sup>73</sup> Ibid

<sup>74</sup> Ibid

Istället för telefonmöten kan man ha videomöten eller webbmöten. Ett webbmöte kan vara med enbart ljud ungefär som ett telefonmöte fast över Internet istället. Det kan även vara med både ljud och bild och fungera precis som ett videomöte.<sup>75</sup> Videomöten är väldigt bra på det sättet att det är video vilket visar kroppsspråket till en viss gräns och det blir nästan som att ha ett riktigt möte. Problemet med att ha videomöten är att det är dyrt och det kräver en ganska stor teknisk installation. Det är här webbmöten visar sin storhet, de fungerar precis som videomöten, men de kostar inte särskilt mycket och den teknik som krävs är en dator med Internetuppkoppling och en webbkamera, det är något som finns vid varje arbetsplats nu för tiden.<sup>76</sup>

### 4.3 Vetenskapliga artiklar

De vetenskapliga artiklar som vi har hittat har hanterat konflikter mer än de böcker som vi har hittat, men det är oftast på sådant sätt att dessa artiklar ej har någonting eller väldigt lite gemensamt med ledarskap eller virtuella grupper. Det är även på sådant sätt att många av de artiklar som vi har hittat beskriver hur konflikterna uppstår men de visar ingenting om hur man löser konflikterna.

#### 4.3.1 Skillnader på virtuella grupper och ansikte-mot-ansikte grupper

Warketin, Sayeed och Hightower visar i sin artikel att under deras försök att hitta skillnader mellan virtuella och ansikte-mot-ansikte grupper märkte de att i ansikte-mot-ansikte grupperna bildas det starkare band mellan deltagarna än det gör i virtuella grupper. De menar även på att i ansikte-mot-ansikte grupperna är man mera nöjda med beslutsprocessen och med resultatet som gruppen kommit fram till.<sup>77</sup> Warketin et al menar att detta beror på just att den mänskliga kontakten saknas i virtuella grupper, det är svårt att skapa starka band mellan människor som bara har träffats virtuellt.<sup>78</sup>

Författarna kommer fram till att virtuella grupper styrka är att de gör att det är väldigt lätt att träffas och ha möten utan att göra långa resor, men skriver samtidigt att det kan vara en bra tanke att ha ett vanligt möte ansikte-mot-ansikte i start fasen av ett projekt även om det är en virtuell grupp som skall ha hand om projektet, för att skapa starka band.<sup>79</sup>

#### 4.3.2 Konflikter i virtuella grupper

Yuhung Shin skriver om källan till konflikter i sin artikel, hon menar på att i virtuella grupper som är tillfälliga och grupper som jobbar med en geografisk distans mellan varandra saknas det ansikte-mot-ansikte kontakt och någon som kontrollerar vad gruppen gör.<sup>80</sup> Hon skriver att i en sådan miljö blir det svårt för medlemmarna i gruppen att få hjälp och råd med

---

<sup>75</sup> Engestang, M. (2004) *Fri eller övergiven – att leda och samverka på distans*.

<sup>76</sup> Ibid

<sup>77</sup> Warketin, M. et al (1997). "Virtual teams versus face to face teams..." *Decisions Science*. Vol, 28. No, 4. Pp, 975-996.

<sup>78</sup> Ibid

<sup>79</sup> Warketin, M. et al (1997). "Virtual teams versus face to face teams..." *Decisions Science*. Vol, 28. No, 4. Pp, 975-996.

<sup>80</sup> Yuhung, Shin (2005). "Conflict resolution in virtual teams" *Organizational dynamics*. Vol, 34. No, 4. Pp, 331-345



sina delegerade uppgifter, de har dessutom färre tillfällen att reda ut eventuella frågetecken med chef eller uppdragsgivare.<sup>81</sup>

Hon presenterar en modell som visar vad det är som gör att det kan uppstå en konflikt i virtuella grupper, hon bryter även ner de virtuella grupperna till olika grupper beroende på hur de är konstruerade.

#### 4.3.2.1 Källor för konflikter associerade med fyra virtuella dimensioner

Virtuell dimension	Konfliktkälla
Rumslig spridning	Uppgift, roll, ansvars tydlig, brist på förtroende
Tillfällig spridning	Uppgift, roll, ansvars tydlig, brist på förtroende
Kulturell spridning	Kulturella skillnader, brist på förtroende
Organisatorisk spridning	Svag identitet, dålig sammanhållning, brist på förtroende

Figur 4 - Yuhjung Shins modell över källor för konflikter<sup>82</sup>

Med den här tabellen menar Yuhjung Shin att i olika sorters virtuella grupper är det olika källor till konflikterna.

## 4.4 Intervju

### 4.4.1 Intervju I

Intervjuperson I arbetar på ett globalt företag som arbetar med läkemedel. De är verksamma i flertal länder som Amerika, England, Sverige, Indien, Japan m.fl. Produkterna som de hanterar säljes i över hundra länder och det finns över sextio tusen medarbetare inom organisationen. Detta sätter en stor press på organisationen att kunna arbeta tillsammans över olika länder. De bedriver även forskning som är utspridd över världen vilket betyder att virtuella grupper är ett vanligt inslag i organisationen.

Vår intervjuperson arbetar med virtuella grupper på daglig basis, enligt egen utsago räknade denna med att 70 % av dennas arbetstid går åt arbete i virtuella grupper. Huvudsakligen arbetar intervjupersonen i projekt med personer från Amerika, England och Sverige. Det kan röra sig ifrån att sitta i telefonkonferenser och datormöten med människor från Amerika till att sitta i telekonferensmöten med dem som sitter i samma korridor och någon från ett annat kontor. Under intervjun framkom det ett flertal saker som berör konflikter, virtuella grupper och konflikthantering.

<sup>81</sup> Yuhjung, Shin (2005). "Conflict resolution in virtual teams" *Organizational dynamics*. Vol, 34. No, 4. Pp, 331-345

<sup>82</sup> Ibid

*”Nä, egentligen inte, jag tycker att det är lättare med vanliga grupper både leda och delta och det är också roligare. Men eftersom världens ser ut som den gör då gör då med att man inte kan resa så mycket och pga. tidsskillnader...”<sup>83</sup>*

Den teknik som används vid virtuella möten är huvudsakligen telekonferenser men även kommunikation över E-mail sker på daglig basis.

#### **4.4.1.1 Grund till konflikter**

Ur intervjun kan vi identifiera ett flertal grunder till konflikter som kan uppstå

*Kulturella skillnader → Beteende*

*Motsättningar inom gruppen → Enskilda individer*

*→ Olika åsikter*

*Kommunikationen → avsaknaden av kroppsspråket*

*→ Missuppfattningar om uppgifter*

*Engagemang → Somliga engagerade/passiva → personer ”loggar ut”*

*Trivsel → Inte samma ”närvaro”*

*Språket → Nyanser*

*Missuppfattningar → utgår ifrån att alla förstår*

#### **4.4.1.2 Konflikthantering**

Ur intervjun går det att tyda klara konflikthanteringsexempel.

*1. Engagemang → Somliga engagerade/passiva → personer ”loggar ut”*

Hanteras genom att ta kontakt med dem som upplevs att ha ”loggat ut”. En direkt kommunikation för att väcka deras intresse och motivera dem till att bli en del av mötet igen, det förekommer även att ignorera det och låta det gå.

*2. Motsättningar inom gruppen → Enskilda individer*

Hanteras av dem som är ansvariga för vilka belöningar som delas ut så som beröm, provision, extra semesterdagar mm.

*3. Motsättningar inom gruppen → Olika åsikter*

Genom att använda en ”smörjning” följd av sin åsikt ges möjligheten till att föra ett samtal om ett ämne där man inte håller med varandra men tillåts diskuteras utan att någon går in i försvarsställning

*4. Kommunikationen → avsaknaden av kroppsspråket*

Avsaknaden av kroppsspråket hanteras på sådant sätt att språkets nyanser (röstläge, betoningar på ord) får en större betydelse.

---

<sup>83</sup> Bilaga 3 – Intervju I

#### 5. *Kommunikationen* → *Missuppfattningar om uppgifter*

Genom att låta samtliga vid mötets slut repetera högt och tydligt vilka uppgifter de har undviker de att någon ej är med på vad som skall göras till nästa möte. Ett annat sätt är att skicka ut ett E-mail där det står exakt vad alla skall göra.

#### 6. *Missuppfattningar* → *utgår ifrån att alla förstår*

Genom att vara extremt tydlig i sina E-mail och delegering av uppgifter kombinerat med att låta samtliga repetera deras arbetsuppgifter undviker de att inget missuppfattas.

#### 7. Dysfunktionell konflikt

Detta hanteras genom att den som har ansvar för utdelning av s.k rewards (belöningar) är den som går in och bestämmer hur de skall fortsätta.

### 4.4.2 Intervju II

Respondenten arbetar som kompetensutvecklingschef inom en större koncern som är aktiv inom Norden, det finns ~5000 anställda inom koncernen. Koncernen är flertal olika butik- och varuhus-kedjor. Respondenten arbetar mycket med distansgrupper och ledarskap då denna utbildar chefer och liknande personer för det. Tidigare arbetade respondenten på ett bemanningsföretag där hon var med och byggde upp en s.k. "utbildningsakademi" för samtliga inom organisationen i Norden. Det var under denna tid som respondenten skrev boken som berör distansledarskap. Respondenten har tidigare arbetat inom en annan större koncern där denna var placerad på huvudkontoret och där involverade arbetet HR, Utbildning och operativt, även som chef. Innan detta arbetade hon på ett fransktägt bolag med HR, Utbildning och kompetensfrågor. Med detta kan vi utgå ifrån att respondenten har en stor och bred erfarenhet av ledarskap och virtuella grupper.

Intervjun innehöll mycket data. När denna behandlades fann vi många intressanta infallsvinklar om ledarskap och konflikter i virtuella grupper. Något scenario som vi fick ur Intervju I återfinns ej men det återges mycket information om konflikthantering för virtuella grupper baserat på respondentens egna erfarenhet.

#### 4.4.2.1 Grund till konflikter

De grunder till konflikter som kunde identifieras hos Intervjue II var

Kommunikation → Missuppfattningar  
→ Avsaknaden av kroppspråk

Behovet av att bli sedd → Påverkar förtroende  
→ Påverkar motivation

Normer förändras → Uppförandet förändra  
→ Ej samma engagemang

Ej kunskap för att leda virtuella grupper → Irritation hos medlemmarna

#### 4.4.2.2 Konflikthanteringen

Ur intervjun går det att tyda ett hur de hanterar konflikterna men det skiljer sig markant från vad Intervju I sade.

Det framkom att konflikthanteringen i virtuella grupper är att hantera konflikten innan den har uppkommit. Genom att ha ett förebyggande arbete i början när gruppen skall arbeta kan det motverka kommande konflikter. Respondenten ville att man skall skapa ”en plattform” där det finns regler och överskommelser om hur man skall bete sig, vad som skall sägas när och var, vad som förväntas av varje person mm. skapar man en miljö som inte tillåter dysfunktionella konflikter utan är inriktad på tillåta en sansad dialog och förståelse för varandra. Precis som artikeln av Earley, P.C. och Gibson, C.B. säger, att om individerna får tillsammans vara med och bestämma från första början har man en större möjlighet att undvika större problem i framtiden.<sup>84</sup>

Detta skapas genom att involvera alla i början av ”skapandet av gruppen” där samtliga är med i beslutsprocessen för hur de skall arbeta, vilka regler som gäller och vad som förväntas av varje person. På detta sätt anser respondenten att de redan har hanterat konflikten innan den uppstår. När den väl uppstår i gruppen, om den uppstår, är det bestämt hur den skall hanteras, de involverade får föra en dialog där de säger t.ex. ”När du kommer för sent till möten påverkar du mitt arbete negativt” och ej i stil med ”jag tycker att du är värdelös som alltid är sen”. På sådant sätt motverkar de uppkomsten av en dysfunktionell konflikt men tillåter diskussioner som är uppgiftsrelaterade.

Dock påpekade respondenten att det krävs att ledaren är medveten om detta och hur den virtuella gruppen påverkar de involverade individerna, t.ex. kroppspråkets betydelse för förtroende och motivation. Respondenten menade även på att det absolut bästa sättet att hantera uppkomna konflikter är att ha ett fysiskt möte (om möjligt) då sociala normer som är accepterade efterföljs vilket de inte alltid är eller görs i virtuella grupper. Likväl anser respondenten att det är viktigt med att ha en fysisk träff öht. när det kommer till virtuella grupper, detta för att skapa förtroende för varandra och motivationen att arbeta virtuellt.

---

<sup>84</sup> Earley, P.C. Gibson, C.B. (2002) *Multinational work teams – A new perspective.*

## 5 Analys/Diskussion

Vi kommer att börja analysera hur virtuella grupper miljö påverkar dysfunktionella konflikter, sedan analyserar vi hur ledarnas konflikthanteringssätt för dysfunktionella konflikter påverkas av virtuella gruppes miljö.

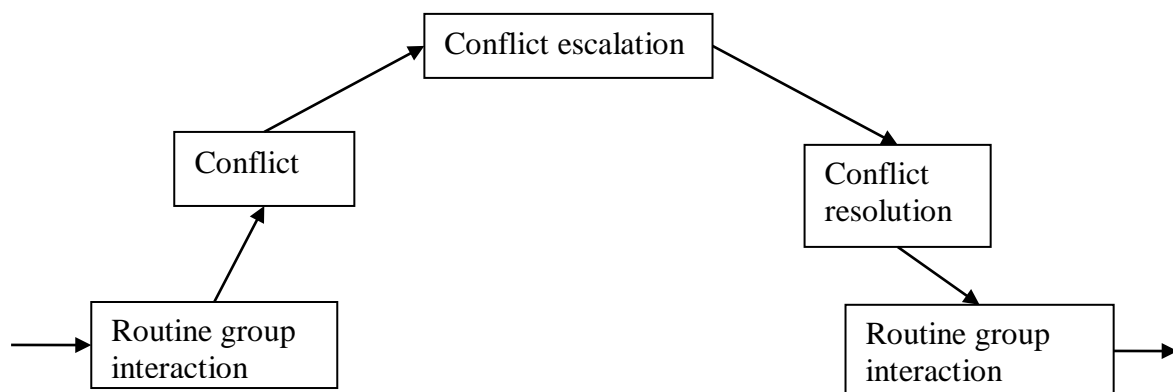
### 5.1 Virtuella grupper påverkan på dysfunktionella konflikter

När vi sätter oss och läser intervjuerna ser vi att de dysfunktionella konflikter är ett problem, precis som de är när de kommer till ansikte-mot-ansikte grupper. Dessa konflikter, som vi kan identifiera, börjar på individnivå, en s.k. ”intragroup conflict”<sup>85</sup> och på kort tid eskalerar till ”intergroup conflict”<sup>86</sup> där olika grupper ställs mot varandra. Utifrån intervju I kan vi läsa om konflikten som började på individnivå och eskalerade, ändrade form och avslutades först när VD:na, som har det yttersta ansvaret kom in i bilden.

*”...blev det ett tag en konflikt mellan de här tre regionerna, alltså mellan USA, Sverige och UK när det egentligen hade börjat på individnivå...”<sup>87</sup>*

*”Vi alla försvarade våra individer och de höll på, liksom hur ska man säga, vad man vill motverka är att det blir något sorts krig så att det inte blir som Nord- och Sydkorea, man splittrar de här globala avdelningarna...”<sup>88</sup>*

Men varför blir det på detta sätt? För att förstå detta måste vi se till processen av konflikter. Forsyth presenterar en överskådlig bild om hur en konfliktprocess ser ut (som vi presenterade under Kapitel 3 - Teori).



Figur 5 – konfliktens process enligt Forsyth.<sup>89</sup>

Ur intervjuerna urskiljer man att konflikterna är svåra att handskas med och som vi redovisar i empiri-delen återfinns det ett flertal olika konflikter i de studierna vi har tagit del/utfört. Kan det vara på sådant sätt att dysfunktionella konflikter i virtuella grupper aldrig kan hanteras fullt ut pga. av att de ”exploderar” i den virtuella gruppen? Ur intervju II lyfts det fram att

<sup>85</sup> Forsyth, R. Donelson. (2006) *Group Dynamics*.

<sup>86</sup> Ibid

<sup>87</sup> Bilaga 3 – Intervju I

<sup>88</sup> Bilaga 3 – Intervju I

<sup>89</sup> Forsyth, R. Donelson. (2006) *Group Dynamics*.

den virtuella gruppen raderar de ”vanliga” normer som vi har t.ex. i ansikte-mot-ansikte grupper, vilket även Maricic resultat visar.<sup>90</sup> Detta kan påverka konflikter på sådant sätt att om man ej har någon struktur på hur de skall hanteras, dvs. det finns inga regler när det kommer till uppförande, beteende och språk etc. och sedan i kombination med den verbala aggressiviteten drar vi slutsatsen att påverkan på dysfunktionella konflikter är oerhörd. Detta kan exemplifieras med scenariot med den dysfunktionella konflikten ur Intervju I.

*”Det här ledde till att individernas chefer började kommunicera med varandra och sammankallade.. om du tänker två olika rör, ett rör som går uppåt i hierarkin i Sverige och motsvarande rör går upp i hierarkin i USA och sen ett tredje rör med en konflikteskalering i UK. Så att tre rör då med chefer upp på olika nivåer där alla samlades i ett tillfälle, eller vid flera tillfällen, per telefon och då höll de på.. eller då blev det ett tag en konflikt mellan de här tre regionerna, alltså mellan USA, Sverige och UK när det egentligen hade börjat på individnivå där individer inte tålde varandra så de blev en konflikt på regionnivå, en global nivå.”<sup>91</sup>*

*”Hur problem uppstår bygger väldigt mycket på att man väljer bort det här för att man tycker att det tar tid, man startar bara projektet. Man slänger bara igång gruppen, man väljer bort den här plattformen med spelregler, förväntningar, hur ska vi hålla samman, hur skall vi skapa arbetsvana, eh.. hur skall vi återkoppla. Man har tagit bort den här plattformen, grundstrukturen och då blir det problem.”<sup>92</sup>*

Från Intervju I får vi ta del av en dysfunktionell konflikt som urartar från individnivå och kan hanteras först när VD:na blir involverade. Konflikten börjar som en s.k. intragroup conflict<sup>93</sup>, en meningsskiljaktighet uppstår mellan två individer i den virtuella gruppen. Detta ser vi även att det går i samtycke med vad Yuhung Shins skriver om konflikter i sin artikel, det är en konflikt som skapas av den s.k. *rumslig spridning*.<sup>94</sup>

Det diskuteras fram och tillbaka vilket ökar på konflikten vilket får den att utveckla sig till en intergroup conflict<sup>95</sup> (En grupp mot en annan grupp). De två olika avdelningar i var sitt land ställs mot varandra där de stödjer sin respektive medarbetare fullt ut. Men varför gör de detta?

De båda lokala avdelningarna har en starkare social identity<sup>96</sup> som medarbetarna vill förknippa sig med, de identifierar sig med den identitet som återfinns hos avdelningen, som social identifikationsteorin säger att de kommer.<sup>97</sup> När gruppen angrips går de som identifierar sig med den lokala gruppen in i försvarsposition och argumenterar för att de har rätt och de

---

<sup>90</sup> Maricic, I. (2005) *Face in cyberspace – Facework, (im)politeness and conflict in English discussion groups*

<sup>91</sup> Bilaga 3 – Intervju I

<sup>92</sup> Bilaga 4 - Intervju II

<sup>93</sup> Forsyth, R. Donelson. (2006) *Group Dynamics*.

<sup>94</sup> Yuhung, Shin (2005). “Conflict resolution in virtual teams” *Organizational dynamics*. Vol, 34. No, 4. Pp, 331-345

<sup>95</sup> Forsyth, R. Donelson. (2006) *Group Dynamics*.

<sup>96</sup> Ibid.

<sup>97</sup> Ibid.

andra felen(win/lose)<sup>98</sup>. Allt detta förstärks i det virtuella pga. av den förändring som den bidrar med.

Då kroppsspråket (icke verbala signaler) ej syns genom en dator eller telefon försvinner en stor del av kommunikationen. Ur intervjuerna får man tyda att det är språket som ersätter denna typ av kommunikation.

*”Ja, man har bara det, språket. Man kan inte lägga in leenden, du kan inte lägga in att man tar på någons axel, du kan inte lägga in att man sätter sig bredvid varandra för att smörja maskineriet, att man nickar. Allt de där är ju borta och du har bara språket kvar”<sup>99</sup>*

*”... Att det är extremt mycket viktigare att vara tydlig när man är på distans. Det kan man säga att det som är intressant eller svårt eller utmanande det är just behovet att tydlighet kring sin kommunikation.”<sup>100</sup>*

Genom att använda olika nyanser i språket, som betoningar på ord eller extra tydlighet när man förklarar ting, skickar en signal om vad individen tycker och tänker men det kan likväl skapa mer problem pga. av tolkningen av signalen.

*”Det ligger tolkningsföreträde hos varje individ och den blir ännu tydligare när man sitter i virtuella grupper när man inte kan läsa av kroppsspråket.”<sup>101</sup>*

Men ett problem som uppstår är om man arbetar på en internationell organisation och befinner sig i en virtuell grupp. Den som har det talande språket som modersspråk har en stor fördel framför de andra som har det valda språket ej som modersspråk. Detta ger den som har språket som modersmål en fördel då denna kan verkligen uttrycka sig, argumentera, hantera nyanserna rätt mm. medan de andra inte har samma kunskap, dessa hamnar ”lite efter” och de kanske inte kan tolka dem på sådant sätt som det är menat, vilket påverkar motivationen i gruppen, specifikt hos de individer som inte kan språket fullt ut. Den virtuella miljön flyttar de icke-verbala signalerna till nyanser i språket vilket, som vi nämnde, skapar fler problem. Det största när två individer skall prata där den ena är bättre på det valda språket än den andra.

*”att man inte känner den där gemenskapen och då störs man av att folk skrattar åt något när man inte fattar vad folk skrattar åt vilket man inte skulle göra om man deltog 'live' då.”<sup>102</sup>*

Detta påverkar den dysfunktionella konflikten på sådant sätt att det finns en inställning till konflikter att ”man skall vinna den”. Likväl bidrar den virtuella miljön med ett negativt influens över medlemmarna om det inte hanteras rätt.

---

<sup>98</sup> Forsyth, R. Donelson. (2006) *Group Dynamics*.

<sup>99</sup> Bilaga 3 – Intervju I

<sup>100</sup> Bilaga 4 – intervju II

<sup>101</sup> Bilaga 4 – Intervju II

<sup>102</sup> Bilaga 3 – Intervju I

Den virtuella gruppens inflytande på beteende och inställning till den virtuella gruppen blir som en extra tändvätska som man sprutar på en redan brinnande eld (dysfunktionell konflikt). Vilket för oss till nästa kapitel som berör ledarnas konflikthanteringen och hur de har påverkats av den virtuella gruppen.

## 5.2 Virtuella grupper påverkan på ledarens konflikthanteringsätt

Men hur hanterar ledarna dysfunktionella konflikter i virtuella grupper och hur påverkar det "virtuella" ledarens konflikthanteringsätt?

Vi väljer att analysera Intervju I och Intervju II för sig, sedan kopplar vi dessa med teori och litteraturstudie.

Vad vi kan tyda ur intervjun I börjar konflikthanteringen som kan bidra med en lösning först när de eller den som har absolut makt över t.ex. löner, anställningar etc. s.k. reward power<sup>103</sup> blir involverade.

*"vi kommer inte fram till någon lösning och då tog hon (VP) action och sa att vi får göra såhär"*<sup>104</sup>

Detta pga. att de som arbetar under den som har den s.k. reward povern inte vill riskera att bli av med t.ex. provision, semesterdagar eller liknande ting som man vill ha, likväl är det denna person som alla har något sorts förtroende för. De tvingas att arbeta som de har gjort förut och acceptera deras meningsskiljaktigheter.

Om vi tar konfliktprocessen (figur 3) och försöker sätta in samma situation som vi presenterar i litteraturstudien och intervju I anser vi att denna måste redigeras för att överensstämja med verkligheten i Intervju I. Skillnaden som vi upplever kommer först när man skall diskutera "conflict resolution". Vi är medvetna om att konflikten eskalerar pga. av det medium som det sätts i (virtuella grupper). Men när man kommer till hanteringen av konflikten kan man undra om det likväl påverkas av den virtuella miljön.

*"Vi alla försvarade våra individer och de höll på, liksom hur ska man säga, vad man vill motverka är att det blir något sorts krig så att det inte blir som Nord- och Sydkorea, man splittrar de här globala avdelningarna..."*<sup>105</sup>

Konflikthanteringen enligt vår litteraturstudie handlar om att lösa konflikten på olika sätt, de rekommenderar att det skall göras ansikte-mot-ansikte. Då sannolikheten att lösa en konflikt genom ansikte-mot-ansikte när vi arbetar geografiskt utspridd som hos Intervju I är låg kan vi stryka denna möjlighet för ledarna. Det går om man möjligtvis befinner sig inom samma län eller kontor. Men i denna virtuella grupp kommer konflikthanteringen att ske över ett medium

---

<sup>103</sup> Ibid

<sup>104</sup> Bilaga 3 – Intervju I

<sup>105</sup> Ibid



som inte tillåter icke-verbala signaler. Detta kombinerat med att det är svårt att skapa förtroende och motivation i grupper ger en idé om hur det kan vara.

I intervju I får vi ta del av deras konflikthantering av den dysfunktionella konflikten. När konflikthanteringen initieras blir det som vi nämnde innan, man ”kastar mer tändvätska på en eld”. Det går inte att hantera den som man skulle ha gjort i en ansikte-mot-ansikte grupp. Detta kan man koppla till att förtroende för de som är involverade är lågt (vilket litteraturstudien påvisar) vilket resulterar i att ingen vill arbeta för en lösning där man kompromissar utan hamnar i en situation där det endast finns en syn där en har rätt och de andra har fel (win/lose)<sup>106</sup> (Bilaga 3 visar detta). Likväl kopplar vi detta till förändringen av beteendet som Marcic presenterar. Då konflikten först försöks lösas inom gruppen resulterar det i att konflikten eskalerar ännu mer, detta kan man koppla till det som presenteras i vår litteraturstudie med att det är en låg motivation och lågt förtroende och vidare koppla det till den verbala aggressiviteten i kombination av den låga känslan av respraisalier skapar denna explosionsartade urartningen av den dysfunktionella konflikten.

Dock resulterar konflikthanteringen i detta scenario att den som får lösa situationen är att den med, som vi nämnde tidigare, s.k. reward power. Denna individ säger vad som gäller från och med nu och vad som skall göras för att arbetet skall fortskridas, sen om själva konflikten är löst upp för diskussion. Vi anser att den ej är löst och kommer enbart bidra till att skapa nya konflikter. Då virtuella grupper ofta sammansätts för att lösa t.ex. ett problem eller dylikt är deras prestationer av stor betydelse och förståelsen för att konflikten snabbt måste hanteras blir ännu klarare. Men finns det irritation, lågt förtroende och sämre motivation kommer detta avspeglade sig på det presenterade arbetet.

Vad vi kan urskilja ur vår litteraturstudie samt Intervju I är att konflikthanteringen inte behandlas med samma uppfattning som man har i ansikte-mot-ansikte grupper. Man behandlar konflikten väldigt direkt med fokus på att arbetet skall fortskrida och ej varför konflikten urartade och hur man skall förebygga detta i framtiden.

*”...vi kunde inte enas om någonting. Det blev nästan så att man trummade på fingrarna sen så satt vi och vi kunde inte fortsätta spendera den här tiden och vi kommer inte fram till någon lösning och då tog hon (VP) action och sa att vi får göra såhär, jag får ta den här bollen och så får jag återkomma om två veckor och presentera ett förslag och här är mina tankar.. Vi tar in en oberoende person som får titta på våra samtal och sen göra en bedömning om vem som har rätt och vem som har fel eller så tar jag ensam beslutet om detta. Så det löste sig till slut men det löste sig inte på ett demokratiskt sett, vi kom inte fram till någonting”<sup>107</sup>*

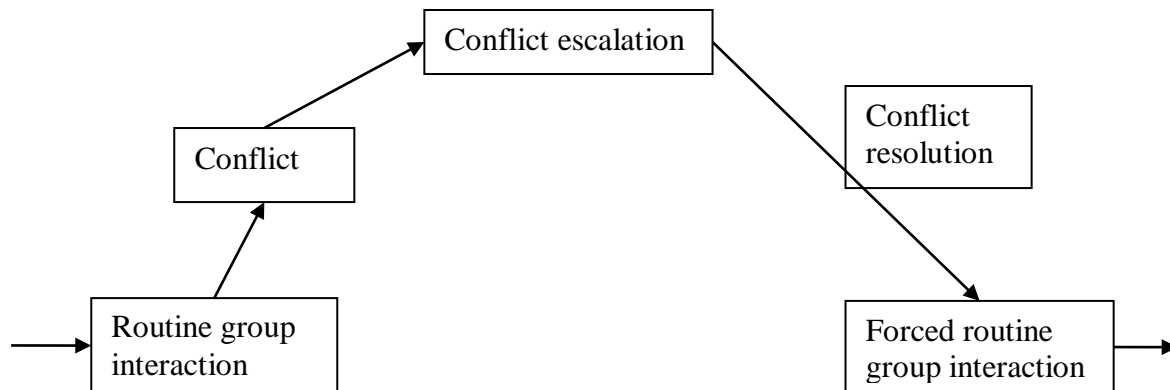
På grund av den virtuella gruppens påverkan på den dysfunktionella konflikten är det en ytterst minimal konflikthanteringsprocess som sker. Individerna forceras in i arbetet igen av

---

<sup>106</sup>Forsyth, R. Donelson. *Group Dynamics*.

<sup>107</sup> Bilaga 1 – Intervju I

den som har den s.k. reward power styr den belöning som individerna arbetar för (behaviorism<sup>108</sup>). Se figur 6 för omarbetning av den valda teorin.



Figur 6 – Konfliktprocessen i en virtuell grupp enligt författarna

Vidare på detta kan man förstå att motivationen och förtroendet kommer att påverkas negativt. Tvingar man en individ att börja arbeta mot sin vilja med människor som denna tydligt har markerat att den ej fungerar godtyckligt med kan man ana hur produktiviteten och stämningen kommer att påverkas.

Detta kan vi åter igen koppla till vår litteraturstudie. Det lyfts fram att det är viktigt att skapa en stark motivation för arbetet och förtroende för varandra i gruppen vilket man förstår hur det kommer att motverka konflikter inom gruppen. Om vi kopplar det till scenariot i Intervju I kan man dra en slutsats om att det var en låg motivation och det saknades förtroende för varandra inom gruppen plus kombinationen av den verbala aggresiviteten ökade på eskaleringen av den dysfunktionella konflikten.

Om vi då ser till Intervju II konflikthanteringsätt. Det är intressant att läsa i Intervju II där det presenteras en konflikthanteringsätt som säger att man skall hantera konflikten innan den uppstår. Vilket bekräftar våra tankarna om att den dysfunktionella konflikten i virtuella grupper är svår att hantera och måste motarbetas från starten av gruppen. Genom att skapa en ”plattform” som respondenten ur Intervju II kallar det, gör man allt man kan för att ej tillåta en dysfunktionell konflikt att blomma ut.

*” Det måste man ha klart för sig att gör man det inte fysiskt så måste man ändå ha det mötet virtuellt, och det som det handlar om är att man måste sätta spelregler, hur skall vårt arbetssätt vara, vad har vi för förväntningar på varandra, hur skall man ha kommunikation, hur skall man ta upp saker och ting, vilka system kommer vi att använda så att vi alla kan ta del av saker gemensamt, allt sånt måste sättas, det är fundamentet för att man skall kunna samverka virtuellt.”<sup>109</sup>*

<sup>108</sup> Forsyth, R. Donelson. (2006) *Group Dynamics*.

<sup>109</sup> Bilaga 4 – Intervju II

Vi tyder detta att respondenten ur intervju II menar på att man måste återskapa de normer som finns i ansikte-mot-ansikte grupper och pga. av den virtuella miljön skall dessa bestämmas gemensamt för att skapa förtroende hos alla involverade individer i gruppen. Genom att skapa en plattform hanterar man en potentiell dysfunktionell konflikt innan den uppstår, man har redan tagit ”krutet” ur den genom att bestämma hur de skall gå tillväga innan den uppstår.

*”det första fysiska mötet eller virtuella mötet måste man sätta de spelreglerna, en utav spelreglerna är säkert vad skall vi göra om vi känner en frustration, om det finns en irritation som inte gör att den gruppen går mot målet. Man måste sätta den där plattformen annars så är det väldigt svårt, det går men jag har aldrig varit med om det.”<sup>110</sup>*

När alla medlemmarna är involverade i den här processen skapas det ett förtroende för gruppen och hur de skall arbeta vilket höjer motivationen för att arbeta strukturerat och föra en tydlig kommunikation.

*”tydliga mål, tydlig struktur och tydlig kommunikation så kan man säga, det behöver man för att lyckas med virtuella grupper.”<sup>111</sup>*

Detta är även vad vår litteraturstudie visar, det är ytterst viktigt att se till att skapa ett högt förtroende för gruppen och motivera individerna till arbetet. För precis som respondenten i Intervjue II säger är det viktigt att allt är tydligt och att alla får vara involverade i beslutprocessen hur saker och ting skall gå till.

## 5.3 Slutsats

Vi kommer att i punktform eller flytande text redovisa vår sammanfattning av analysen och dikussionen. Detta för att klargöra tydligt vad som har framkommit ur vår studie.

### 5.3.1 Virtuella gruppers påverkan på dysfunktionella konflikter

Den virtuella gruppens påverkan på dysfunktionella konflikter kan beskrivas som hög. Om vi ser direkt till den dysfunktionella konflikten ser vi den har lättare att ”skapas”, förutsättningarna för den skall uppstå har ökat. Ser vi till hur detta är möjligt finner vi att förändringen ligger i att;

- Icke-verbala signaler försvinner. → Svårare att förmedla budskap
- Språket betyder allt → alla är inte bra talare → Tolkning av budskap kan bli fel
- Känslan av att upplevas ”obetydlig” ökar
- Otydlig uppfattning om mål inom gruppen ökar
- Normer raderas → Beteende förändras
- Känslan av reprisalier är låg
- Verbal aggresivitet ökar → Känslomässigt involverad i diskussioner istället för att tänka logiskt

---

<sup>110</sup> Bilaga 4 – Intervju II

<sup>111</sup> Ibid

Konsekvenserna för detta kan summeras med att den virtuella gruppen tenderar att;

- sänka motivation för arbetet
- sänka förtroende för gruppen

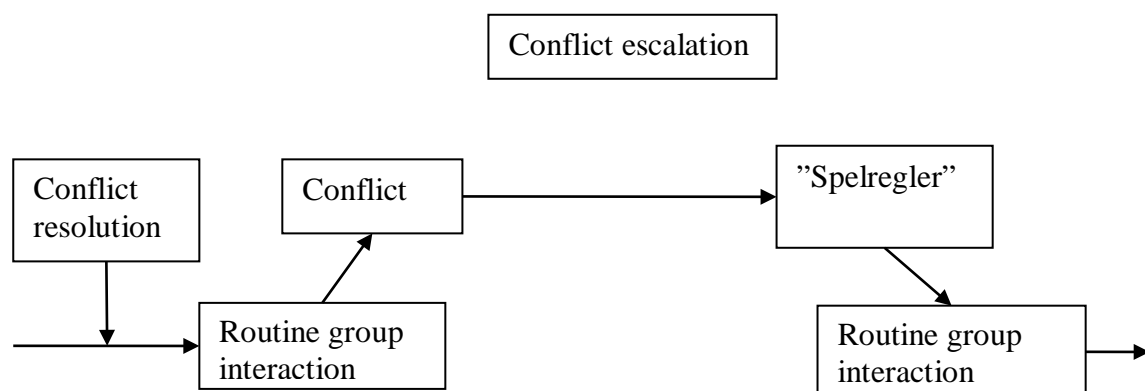
Vilket ökar potentialen för en dysfunktionell konflikt.

### 5.3.2 Virtuella grupperns påverkan på ledarens konflikthanteringsätt

Om man ser till vår litteraturstudie och intervjuerna urskiljer man en stor förändring, skillnaden mellan Intervju I och Intervju II i förhållande till litteraturstudien är att den ena har tagit till sig de konsekvenser som den virtuella gruppen bidrar med på dysfunktionella konflikter och förändrat sitt sätt att hantera konflikter medan den andra väljer att hantera konflikter som man gör i ansikte-mot-ansikte grupper.

Den stora förändringen som vi kan identifiera inom konflikthanteringsättet är att konflikten hanteras innan den uppstår, vilket Intervju II visar. Genom att vid gruppens sammansättning involvera alla i att skapa ett regelverk och fabricera normer för hur gruppen skall uppföra sig, t.ex. när det kommer till avrapportering, utvärdering, möten etc. som respondenten i Intervju II lyfter fram. Genom att involvera samtliga individer i gruppen och låter dem ta del av beslutprocessen om hur de skall arbeta etc. höjer man deras förtroende för gruppen och ökar på motivationen för arbetet vilket motverkar uppkomsten av konflikter. Det är det som är grunden för en bra och lyckad virtuell grupp.

Även genom att bestämma hur de skall hantera konflikter motverkar de att konflikter eskalera och hanteras som vi beskriver i figur 6 (som Intervju I visade), att de forceras tillbaka in i arbetet utan att den dysfunktionella konflikten får någon lösning, vilket påverkar framtida arbeten. Istället stryker man möjligheten till att en konflikt får eskalera (Se figur 7). Och det är på sådant sätt den virtuella gruppen påverkar konflikthanteringsätt hos ledarna när vi utgår från vad som presenteras i litteraturstudien och kopplar det till intervjuerna. Vi vill även lyfta fram att detta är sättet som vi anser att man bör hantera dysfunktionella konflikter i en virtuell grupp, med stöd både från Intervjuerna och Litteraturstudien.



Figur 7 – Förändringen av konflikthanteringsättet.

## 6 Författarnas egna tankar

*Under detta kaptitel kommer författarna att diskutera fritt om deras resultat och vad det kan betyda enligt deras egna åsikter.*

Det resultat vi har fått fram, om att den virtuella miljön påverkar dysfunktionella konflikter negativt samt att miljön förändrar konflikthanteringen hos ledarna, är högst intressant. Det bekräftas både av vår litteraturstudie samt kompletteras av intervjuerna.

Vi anser att vi kan faktiskt förstå hur det kan vara på detta sätt. Båda författarna är uppvuxna framför en dator eller konsol (Xbox, Playstation mm.) där majoriteten av tiden har legat i att spela eller kommunicera med människor i en virtuell miljö. Våra erfarenheter av dessa miljöer överstämmer med det som vi har fått fram i studien. De involverade individerna är mer verbalt aggressiva<sup>112</sup>(Se fotnot för exempel) och man uttrycker sina åsikter och synpunkter mer fritt. Detta är både på gott och ont. När det kommer till en miljö som är tävlingsinriktad är det givet att det kommer uppstå hårda ord men när vi rör oss över till en miljö som är samarbetsorienterad är det en väsentlig skillnad. Istället för att kommentarerna, där den centrala kärnan ligger i att nervärdera den andra, förflyttas vi över till att få en mycket livligare och råare debatt om hur man skall lösa ett problem, den stora skillnaden ligger i att alla är medvetna om att de måste samarbeta för att komma framåt samtidigt drar man inte för att säga vad man tycker och tänker då repressalierna är obefintliga. Men miljön tillåter alla säga vad de tycker och tänker, alla argumenterar och för en dialog om vad de skall göra och den med bäst argument vinner vilket oftast den bästa lösningen enligt vår erfarenhet. Vet någon vad de pratar om kan de försvara det fullt ut. Likväl känner man inga skuld känslor mot de andra i spelet om man väljer att lämna gruppen rakt av då de faktiskt inte kan "straffa" en fysiskt på något sätt.

Men hur är då detta relevant till vår studie? Kan man dra paralleller mellan spel i en virtuell miljö och en arbetsplats i virtuell miljö? Ja, vi anser att man kan det. Om vi tar ett behavioristiskt<sup>113</sup> synsätt anser vi att båda dessa olika "världar" står på en och samma grund.

Alla arbetar för att nå ett mål, för att nå målet måste man arbeta tillsammans, man kan ej fysiskt träffa varandra (oftast), alla har ett ansvar som är av vikt för gruppens chans att lyckas och när man når målet belönas man. I "datorspel-världen" kan det vara på sådant sätt att man får poäng eller något sorts ting som är av värde för en medan i "arbetsvärlden" resulterar det i att man får lön, löneförhöjning, provision, extra semesterdagar mm. Om värdet av det man vill ha för sitt arbete är av sådan vikt att man verkligen är 100 % engagerade att få det förstår man likväl hur konflikter kan uppstå i dessa grupper. När man tror att det finns en risk att man ej skall få den belöning som man är inställd på att få vill vi påverka så att vi rör oss i den riktningen där vi kan nå belöningen. Vi alla är medvetna om att i en grupp finns det flertal olika åsikter och idéer om hur ett problem skall lösas förstår vi även att konflikten är ett faktum.

---

<sup>112</sup> <http://www.youtube.com/watch?v=6alOnuN-wCY> Hämtad den 2008-06-09

<sup>113</sup> Forsyth, R. Donelson. (2006) *Group Dynamics*.

Detta ger oss även en förståelse om vem som kan hantera konflikten, om fallet nu är på sådant sätt att det har uppstått en dysfunktionell konflikt. Den som bedömer insatserna och bestämmer om det är en godtycklig prestation eller inte är den som kan påverka och hantera de involverade i en dysfunktionell konflikt. Genom att sätta krav eller att säga ”nu gör vi såhär” återgår gruppen till att göra det som de blir beordrade, även om de känner att det inte är rätt väg att gå men man förstår att man kan likväl nå målet i slutet. Även om konflikten inte blir löst väljer man att se bortom den och fortsätta framåt, även om den ligger kvar i bakhuvudet och kan skapa en viss osämja mellan individer/grupper.

Om vi utgår från vår egen erfarenhet kan vi rita upp ett scenario i ”datorspels-världen”. Tänk er att ni spelar ett datorspel där det finns tio andra personer, du har makten att ”sparka ut” någon från spelet, dvs. stänga av honom från gruppen och frånta honom den belöning de skall få när de når målet. Gruppen stöter på ett hinder, du som är ansvarig frågar om någon har förslag på hur de skall gå tillväga. Fem personer säger att ”spränga den” är lämpligast, fyra personer säger ”att gå runt den” är lämpligast. Båda valen har sina fördelar och nackdelar.

En diskussion uppstår där båda sidor står på sig och anser att de har rätt, pga. av den virtuella miljön skapas en dysfunktionell konflikt, svordomar och nervärderande kommentarer flyger fram och tillbaka. En person inom varje grupp försöker lugna ner alla men inget hjälper. De personer som är involverade känner inte varandra sen tidigare och förtroendet för varandra är lågt likaså motivationen att fortsätta. Den dysfunktionella konflikten har urartat. Först när den som har makten om vilka som får ta del av belöningen stiger in och säger ”Tysta, nu gör vi såhär annars blir ni kickad” dör konflikten lika snabbt som den uppstod. Dock skall man notera att osämjan finns kvar inom gruppen och man arbetar inte lika helhjärtat som en grupp. Man gör sin del och sen får det vara.

Om vi nu bestämmer hur vi skall göra vid olika problem innan de uppstår, vem som ansvarar för vad, vem har mest att säga till om etc. förhindras det att de uppstår någon konflikt när dessa problem uppstår utan de löses snabbt och enkelt genom att vi redan är medvetna om hur vi skall gå tillväga, vilket inte sänker någon motivation eller förtroende för gruppen utan allt ”flyter” på.

*”eftersom vi kom överens om att jag har mest erfarenhet(inte nödvändigtvis den som har den s.k. reward power) gör vi nu på detta sättet..”*

På samma sätt upplever vi att det är i vår studie.

Detta får oss vidare fundera över framtiden. Med vår generation och de kommande generationerna som har vuxit upp med att kunna ”leva” i en virtuell miljö och i den ”verkliga”, kommer dessa problem då att kvarstå? Vi anser att vi har en viss erfarenhet som många äldre personer, som arbetar med detta, inte har. Det kan kallas tyst kunskap, ”sitter i ryggraden” eller ”jag kan göra det i sömnen” men någon sorts av skapade förståelse för den virtuella gruppen, om hur den fungerar mm. har vi omedvetet inbakad i vår uppväxt.

Ämnet och själva situationen är intressant. Samtidigt som det bryter ner gränser mellan länder och skapar en global plattform som alla kan agera på bryter den även ner normer och äldre sätt att arbeta på vilket kan få förödande konsekvenser om man ej är medveten om detta och försöker arbeta på ett sådant sätt att man skapar ett starkt förtroende och en bra motivation inom gruppen.

Vi vill även påstå att kunna hantera en virtuell grupp måste man faktiskt anama konflikthanteringsättet som vi lyfter fram i figur 7. Arbeta med motivation och förtroende är det sättet man bör gå tillväga för att hantera dysfunktionella konflikter i en virtuell grupp. Inte som scenariot ur Intervju I då detta får konsekvenser på arbetet efteråt (lägre förtroende, sämre motivation, irritation, ökade verbal aggresivitet etc.)

## 6.1 Självkritik

Vi anser att arbetet är av god kvalitet. Det vi dock anser kunde ha gjorts bättre, nu när man har facit i hand, är att kontaktat och intervjuat fler personer. Att det skulle vara ett så pass stort bortfall kunde vi inte föreställa oss. Dock anser vi att genom förankra oss i litteraturstudien och använda intervjuerna som komplement försämrar inte kvaliteten, dock hade det ökat på kvaliteten, ”styrkan”, i slutsatsen om vi hade fler intervjuer som hade visat på vårt resultat.

Vi har fört en lång diskussion om metodvalet, om vi skulle ha genomfört observationer eller intervjuer. Intervjuer har alltid risken av att låta respondenten kunna ”förfina” sina svar för att framstå som en bra individ när denna utfrågas medan observationer låter en ta del av en verklig situation. Men eftersom tiden har varit en knapp resurs från första början av uppsatsen pga. omständigheterna fick vi välja intervjuer med den motivationen som vi presenterar under metodvalet.

Man har tagit till sig att planering är A och O när det kommer till att skriva större och längre uppsatser. Vi har följt ett noga schemat men man har lärt sig att man måste kunna flytta olika deadlines beroende på hur en situation ser ut t.ex. om intervjuerpersoner lämnar återbud, då måste man fortsätta skriva något annat då de inte finns möjlighet att ta en ”ledig dag”.

## 7 Förslag till vidare studier

Under arbetets gång har det uppstått en del funderingar och idéer uppstått. Precis lika snabbt som de dyker upp kan de försvinna nästa sekund, dock försökte vi ta till vana att snabbt skriva ner dessa formuleringar för att ge möjlighet till andra studenter att fortsätta inom området, om det är deras vilja.

1. En studie om ”Ringelmann’s effect” i en virtuell miljö.

Är det på sådant sätt att produktiviteten minskar även i en virtuell miljö när deltagarantalet ökar?

2. Förändras den virtuella miljöns påverkan på en grupp med generationsskiftet?  
Kommer det att upplevas en skillnad när ”de gamla” försvinner och ersätts av yngre människor som har vuxit upp framför en dator?

3. Samhörigheten och den virtuella gruppen  
Känslan av att vara en del av gruppen, en i gänget, påverkar oss människor på många olika plan. Men vad händer med samhörigheten i gruppen när gruppen är i en virtuell miljö. Relaterar man fortfarande till dem som är involverade?

4. FIRO-processen i en virtuell miljö  
Finns den där? Hur ser den ut? Har den samma rundgång som i ansikte-mot-ansikte grupper?

5. Är det viktigt att bli uppvaktad i en virtuell grupp?  
Är det viktigt att ledaren ser till att samtliga individer i den virtuella gruppen får uppmärksamhet konstant? Påverkar det deras arbetsmotivation eller dylikt?



## 8 Referenslista

### 8.1 Böcker

DuBrin, A. (2004) *Leadership- Research findings, Practice and skills*. Houghton Mifflin Company. ISBN: 0-618-30596-3

Björklund, M. Paulsson, U. (2003) *Seminarieboken – att skriva, presentera och opponera*. Lund. Studentlitteratur. ISBN: 91-44-04125-X

Earley, P.C. Gibson, C.B. (2002) *Multinational work teams – A new perspective*, Lawrence Erlbaum Associates. ISBN: 0-8058-3464-8

Engestang, Mimmi. (2004) *Fri eller övergiven – att leda och samverka på distans*, Ekerlids förlag. ISBN: 91-89617-80-0

Forsyth, R, Donelson. (2006) *Group Dynamics*. Thomson Wadsworth. Fourth Edition. ISBN: 0-534-36822-0

Kvale, Steinar. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund. Studentlitteratur. ISBN: 91-44-00185-1

Larsen, R. (2002) *Konflikter och oenigheter på arbetsplatsen*. Lund. Studentlitteratur. ISBN: 978-91-44-02082-2

Lundahl, U. Skärvad, P-H. (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund Studentlitteratur. ISBN: 91-44-01003-6

Nordgren, M. Olsen, B. (2006) *Att leda på distans – i tid och rum*. Malmö. Liber. ISBN: 91-47-07708-5

### 8.2 Avhandlingar

Jansson, E. (2002) *Facing the unknown: Working in a distributed project*. Doktorsavhandling. Department of Microelectronics and Information Technology. Royal Institute of Technology. ISSN: 1403-5286

Maricic, I. (2005) *Faces in cyberspace – facework (im)politeness and conflict in English discussion groups*. Doktorsavhandling. Institutionen för humaniora. Växjö Universitet. Växjö University Press. ISBN: 91-7636-444-5 ISSN: 1404-4307

### 8.3 Artiklar

Avolio, B. et al. (2003). "How it may impact your leadership". *Organizational Dynamics*. Vol, 31. No, 4. Pp, 325-338.

Harvey, M. et al. (2004) "Challenges to staffing global virtual teams". *Human Resource Management Review*. Vol, 14. Pp, 275-294.

Kankanhalli, A. et al. (2006). "Conflict and performance in global virtual teams". *Journal of Management Information Systems*. Vol, 23. No, 3. Pp, 237-274.

Montoya-Weiss, M. et al. (2001). "Getting it together: Temporal coordination...". *Academy of Management Journal*. Vol, 44. No, 6. Pp, 1251-1262.

Warketin, M. et al (1997). "Virtual teams versus face to face teams..." *Decisions Science*. Vol, 28. No, 4. Pp, 975-996.

Yuhjung, Shin (2005). "Conflict resolution in virtual teams" *Organizational dynamics*. Vol, 34. No, 4. Pp, 331-345.

Zigurs, Ilze. (2003). "Leadership in virtual teams: Oxymoron or Opportunity?". *Organizational Dynamics* Vol, 31, No, 4. Pp, 339-351.

### 8.3 Internetsidor

Filmklipp från <http://www.youtube.com>. "Titel: Halo 3: Homophobia Evolved (NSFW)"  
URL: <http://www.youtube.com/watch?v=6alOnuN-wCY> Hämtad den 2008-06-09

## 9 Bilagor

### Bilaga 1 – Intervjuguide

Fredrik Celion, Johnny Sjösten, Kandidatarbetet VT-08

## Intervjuguide

### Utskick till dem som möjligt skall intervjuas

#### 1. Skicka information (missivbrev) till intervjupersonen.

I vårt missivbrev har vi informerat intervjupersonen att intervjun är frivillig och behandlas med sekretess. De får även ta del av syftet och den själva anledningen för arbetet och varför vi vill undersöka detta samt att de har fått information om hur intervjun är tänkt att gå till.

### Innan själva intervjun börjar

#### 2. Berätta om vårt syfte med studien för intervjupersonen.

Vill vi förstå och beskriva hur ledare hanterar konflikter i en virtuell grupp när det inte finns ickeverbala signaler att tillgå (dvs. kroppsspråk, gester, miner och liknande). Utifrån detta kommer vi att ställa detta mot de teorierna inom konflikthantering för att se om det skiljer sig från icke virtuella grupper.

#### 3. Formalia innan själva intervjun börjar

Upplys intervjupersonen att all insamlad material kommer enbart att användas i forskningssyfte i våran uppsats. Berätta att de kan välja att avsluta intervjun när de vill.

## Själva intervjun

### Om personen

- Ålder, kön

### Erfarenhet av virtuella grupper

- Erfarenhet från virtuella grupper (Ledare/medlem)?
- Hur upplevde du det? (Intressant/Svårt/etc.) → Varför?
- Hur upplevde ni gruppen? Motiverade, Engagerade/Ville visa att man var bäst etc.?

### Ledarskap

- Hur upplevde ni det? (Svårt/Enkelt/Kroppssignaler) → Varför?
- Jämföra vanliga grupper och virtuella grupper, fördelar/nackdelar

### Konflikter

- Upplevde du några problem i grupperna? (Vad för typ? Exempel)
- Varför tror du dessa problem uppstod?
- Gjorde du något innan för att förhindra att sådana problem uppstod?
- Hur löstes dessa problem? (Gjorde ni något/Löste dem det?) → (Gick ni in bestämt där problemet fanns och klargjorde hur saker och till skall fungera (assertive) eller lät ni det diskuteras ut)

- Hur upplevde ni samarbetsviljan i den virtuella gruppen när det kom till problem som uppstod (inom gruppen eller själva uppgiften)?
- Varför tror du att dessa problem uppstod? (Folk samarbetade ej? Folk var bestämda på sin sak)
- Anser du att det är lättare att hantera problem i en virtuell grupp? (Varför/Varför inte?)
- Upplevde ni att folk gärna ville visa upp sig i grupperna (Jag kan minsann ditt och datt) eller var alla samarbetsvilliga fullt ut?

## Bilaga 2 – Missivbrev

Blekinge Tekniska Högskolan  
Företagsekonomi, inriktning ledarskap och organisation.

Hej!

Vi är två civilekonom-studenter vid Blekinge Tekniska Högskola (BTH) som skriver våran C-uppsats. Vi är intresserade av att se hur ledare inom virtuella grupper hanterar konflikter som uppstår mellan två eller flera parter inom den virtuella gruppen.

Efter att läst mängder av litteratur inom området har vi märkt att det finns väldigt lite forskat inom området konflikthantering i virtuella grupper. Det har gjort att vi har blivit tvungna att förlita oss mer på intervjuer och är beroende av att få ta del av era erfarenheter inom området. Vi skulle därför vara mycket tacksamma om ni ville ställa upp på en intervju. Intervjun beräknas ta cirka 45 minuter.

Vi vill även påpeka att intervjuerna är helt frivilliga. Alla uppgifter kommer att behandlas konfidentiellt och era namn kommer inte att finnas med i uppsatsen. Ni kommer även att förbli anonyma för våran handledare.

Om du har tid och lust att medverka eller har frågor som du vill ställa innan du kan medverka så ring eller skicka ett mail till någon av nedanstående adresser.

Med vänliga hälsningar  
Fredrik Celion och Johnny Sjösten

Ansvariga för studien

Fredrik Celion  
0737-22 46 61  
[frce05@student.bth.se](mailto:frce05@student.bth.se)

Johnny Sjösten  
0702-38 55 74  
[josm05@student.bth.se](mailto:josm05@student.bth.se)

Handledare  
Thomas Danborg  
Sektionen för management BTH  
[thomas.danborg@bth.se](mailto:thomas.danborg@bth.se)

## **Bilaga 3 – Intervju I**

Intervjuare - Du har fått missivbrevet av oss där vi har skrivit lite om vad eehh.. vad vi vill undersöka och liknande.

Respondent – Ja, ja du får gärna säga det en gång till.

Intervjuare – Ja de vi vill undersöka är konflikthantering i virtuella grupper

Respondent – Ja

Intervjuare – Eh.. och hur detta står sig mot verkliga grupper när man ser till teorierna som finns inom det här området

Respondent – Ja

Intervjuare – för vi har ju då, när vi gjort vår tidigare forskning så har vi dels hittat att det inte finns någon direkt forskning på området men samtidigt när man ser till annan forskning som t.ex. inom sociologi

Respondent – Ja

Intervjuare – så kan man bygga upp att det finns en undran för att allting säger att konflikter när det kommer till virtuella grupper och så kallade CMC-system att det är mycket lättare att det utvecklas en konflikt men sen samtidigt så de ledarskapteorierna inom konflikthantering säger att inte ska vara så då ställer vi oss undrande om hur det är för det är så mycket som visar det eller ny forskning som visar att det bör vara konflikter där medans den gamla säger att så är det inte alls och det är väl lite det som vi vill, ja som vi har valt att undersöka, få en liten insyn hur det är egentligen i grund och botten.

Respondent – och hur kommer ni gå tillväga? Det är intervjuer..

Intervjuare - Vi kommer att börja med intervjuer och nu när det tyvärr är en c-uppsats kommer vi att utgå ifrån intervjuerna men förhoppningarna är att vi kommer att komma in på magister/mastersprogrammet här och fortsätta på det här och utveckla det mer för att vi vill börja med att.. intervjuerna men vi skulle vilja gå vidare med att göra observationer också men det krävs mycket mer tid och planering för att göra det och det har vi inte riktigt kunnat hinna med den här gången tyvärr.

Respondent – Har ni då en grupp som arbetar i sånähära virtuella miljöer och sen har ni en kontrollgrupp också?

Intervjuare – Nej, vi har bara virtuella grupper som vi kommer att utgå ifrån sen har vi sekundärdata som behandlar då vanliga grupper om man uttrycker det så

Respondent – Mm okej då fattar jag

Intervjuare- Det är så det ser ut i alla fall.

Respondent – Hur många intervjuer gör ni?

Intervjuare – Ehh.. Vi siktar på att få ihop sju stycken och uppåt men tyvärr så är inte tiden till vår fördel så vi får försöka.. ja göra så många vi hinner.. Vi har satt den 9 som är den sista dagen för intervjuer

Intervjuare – Som du läste i missivbrevet, allt du säger eller liknande kommer inte finnas några namn eller referenser till vem du är eller vart du jobbar utan det är bara vi som intervjuar som vet är medvetna om det här. All data som samlas in kommer enbart att används i vår studie och kommer inte delas ut till någon annan på något sätt eller vis.. själva intervjun kommer att transkriberas och återfinnas i uppsatsen så den kan användas till sekundärdata för någon annan men som sagt vi kommer att plocka bort alla namn referenser eller någonting som kan härledas till vem det är och var man jobbar.

Respondenten – Citat kommer ni att använda de?

Intervjuaren – Citat kommer att återfinnas i uppsatsen, men det har vi diskuterat med vår handledare och det kommer inte användas citat som kan härledas om man uttrycker det så..

Respondent – Okej

Intervjuaren - som sagt, om du känner att intervjun blir obehaglig på något sätt eller kommer in på något område du inte vill prata om eller diskutera så är det bara att säga ifrån så går vi vidare helt enkelt.

Intervjuaren – Intervjun kommer att gå till så att vi börjar med rent allmänna frågor om dina erfarenheter bara för att få en liten uppfattning om dina erfarenheter och kunskaper inom det här området sedan kommer vi ställa några väldigt enkla frågor om ledarskap och sedan kommer vi att röra oss in på virtuella grupper och vi räknar inte att det ska ta eller vi räknar med att det ska ta 45 minuter till en timme

Respondent – Vi får sluta prick nio för jag har ett möte då

Intervjuaren – Ja men då har vi en gräns i alla fall. Men om du inte har några frågor så föreslår jag att vi börjar

Respondent – ja

## **INTERVJUN BÖRJAR**

Intervjuare – Kanon, Ehm... Skulle du bara kunna beskriva lite allmänt din erfarenhet du har av projektarbeten, grupparbeten och liknande som du har från virtuella grupper?

Respondent – Jag har jobbat med virtuella grupper kanske kanske sen 90 80 nä 2004 2005 2006 2003 började jag lite smått och sen har det ökat till idag skulle jag vilja säga det nästan är 100 % virtuellt när det gäller.. inte 100 jag tar tebox de 70 säger vi och jag har jobbat i både projekt, alltså grupper som under en väldigt kort tid och jag har också virtuella grupper som existerar tills vidare... Med tills vidare betyder det att antingen när jag slutar i min tjänst eller tills människor byts ut ehm.. så det finns inget slut på dem och det är både på engelska och på svenska och det är både globala grupperingar alltså som sitter i princip var som helst, det vanligaste är att det sitter i USA och UK ibland är det lokala grupper, folk som sitter i min korridor men istället för att gå in till varandra och slippa högtalarfunktionen så sitter alla med headset i sina rum då, det är lite olika. Ibland är det så att man går in och sitter vid varandra men då hör man inte om man istället för ett headset. Det sitter tre personer runt en högtalartelefon, det är olika hur man väljer att göra. Det är också olika, jag tror olika typ av möten kan man hålla sig hyfsat passiv till och då kan de vara bra att sitta på sitt rum för då kan man göra andra saker under tiden när det kommer pass som inte berör en då kan man svara på mail och greja med saker lite sådär allmänt och ibland behöver man vara aktiv och ha stöd från nån och då kan det vara bra att gå in i varandras rum och då får man med det här kroppsspråket, någon som nickar när man säger något då ökar ens tro på det man själv håller på att argumenterar för när man ser dom dära nickningarna

Intervjuaren – Ehm.. Hur.. Du var inne lite på det där, men hur upplever du den här med.. tycker du att det är enklare med virtuella grupper som man ansvarar för, är det lättare att leda om man jämför med vanliga grupper?

Respondent – Nä, egentligen inte, jag tycker att det är lättare med vanliga grupper både leda och delta och det är också roligare. Men eftersom världens ser ut som den gör då gör då med att man inte kan resa så mycket och pga. tidsskillnader kan man liksom inte åka till USA och ha ett tvåtimmarsmöte för då skulle de norpa tre dar av ens arbetstid så tänker jag inte så mycket på det att det är roligare och bättre med riktiga grupper, det är liksom ingen option längre. Så även om jag gillar dom bättre så är de inte nåt jag grubblar på, jag är så van att jobba i virtuella miljöer och veta att det är de man måste göra huvudsakligen men man blir alltid lika glad när det är lokala grupper som ses, levande människor runt ett bord då, jag har ett joxigt exempel, om det är många människor runt ett bord i USA så när jag är ensam från Sverige, när folk skrattar är det störande för att då blir det liksom, dels här man inte längre vad dom skrattar åt så man hänger inte med i gemenskapen sen är det rätt störande rent fysiskt för örat då också. Det är väl både och de där, det är obehagligt för örat då de kan dåna rätt bra när folk flabbar till i headsetet, men det har också att göra med att man inte känner den där gemenskapen och då störs man av att folk skrattar åt något när man inte fattar vad folk skrattar åt vilket man inte skulle göra om man deltog "live" då.

Intervjuaren – Precis.. Ehm..

Respondenten – svarade jag på din fråga? Eller på er?



Intervjuaren – Ja, jodå de gjorde du

Respondenten – vi kör ju rätt öppna frågor så det är svår att välja rätt svar

Intervjuaren – Precis, men du ska svara det som helt enkelt kommer upp i huvudet om man säger så

Respondenten – Inte vilket år dog Gustav Vasa \*Skratt\*

Intervjuaren - \*Skratt\*

Respondenten – det är inte så nä

Intervjuaren – nä precis men om.. eh .. hur upplever du den virtuella gruppen när du ser till när du har varit ansvarig.. eh.. tycker du att, t.ex. upplever du att uppgifterna blir gjorda lättare/snabbare eller bättre

Respondenten – I jämförelse med ..

Intervjuaren – ja om du jämför dom med de lokala grupperna, om man uttrycker det så, svårare att motivera människor men istället kanske människorna är mer engagerade i virtuella grupper, att de gör ett arbete men eller om du upplever att de lokala grupperna är bättre på alla sätt och vis?

Respondenten – Jag tycker nog att, om jag ska va generell så tycker jag att dom grupper som man ses är bättre på alla sätt och vis dom andra grupperna, motivation och sådär, ibland känner man att folk loggar ut, de är kvar men man märker att det har varit tyst i 5 minuter, muteknappen är på. Man har liksom inget mumlande eller någonting och då kan man dra slutsatsen att den där personen att den där personen håller på att logga ut, sitter och gör något annat. Motivationen kan man då skapa på olika sätt, dels kan man ju slänga ut frågor titt som tätt av typen ”är alla med” ”är du med Pelle?” ”har du någon åsikt” osv. så man att man ser till att folk inte kan njuta för länge, att de inte kan göra allt för mycket andra saker, det är en variant.. ibland får man bara släppa det också vissa kanske inte behöver vara så himla aktiva.. ehm.. men sen att leda mötena de e lättare när man ser folk.. Det är liksom lättare det här med kroppsspråk man vet ganska ofta inte vad folk tycker förens dom explicit säger det man kan inte läsa av om man är på rätt spår förens någon säger ”jag håller inte med” det är först då man fattar det men i en riktig grupp kan man läsa det under tiden man håller på att prata.

Intervjuaren - Då kommer det lite av den här följdfrågan som kom upp i mitt huvud då om du upplevde något problem med det här med kroppsspråk

Respondent – Ah, det är ju det, samt detta hummande som försvinner eftersom jag ber folk att muta eller vi ber varandra att muta för att folk kanske jobbar hemifrån, dom tar telefonen från bilen och så vidare då.. och det gör att det blir väldigt mycket ljud runt omkring så vi säger så

att, den som inte pratar måste muta. Så dels kroppsspråk och sen alla dessa hummanden som kanske om man vill, tillhör kroppsspråket fast det ändå ett ljud man för då

Intervjuaren – Precis.. ehm.. Har du upplevt i virtuella grupper några, rent uppgiftsrelaterade problem med att folk har inte gjort vad dom ska eller att man kan uppleva någon som en s.k. loafer, nån som bara liksom glider med på ett bananskal?

Respondenten – Vad var den första frågan? Att dom inte..

Intervjuaren – Alltså om du har upplevt några problem i de virtuella grupperna som att folk bara glider med på ett bananskal, dom gör inte vad dom ska, kanske inte följer deadlines eller något sådant

Respondent – Eh... Ja det har jag absolut gjort, jag måste bara tänka något sådär konkret exempel. Alltså deadlines är väl folk hyfsat bra på tycker jag under förutsättningar att man kör någon sammanfattning mot slutet av mötet antingen säger man, jag i egenskap av att jag har lett mötet så sammanfattar jag, ”Pelle du skulle till på fredag, du tar bollen eller action att, på fredag ska du återkomma med tre personer som kan delta blabla” eller så säger man ”Pelle, kan du sammanfatta vad du skulle göra” och sen så går man laget runt då, så då brukar folk följa deadline eller så kan man säga att jag skriver min lista efter mötet och där står det exakt vad folk ska då göra.. då vad actionpunkter är för alla och vilken deadline det e och det brukar funka rätt bra tycker jag om det inte funkade så tycker jag det e av samma kaliber som det är i riktiga grupper

Intervjuaren – Okej, hur menar du då? Om du kan utveckla det..

Respondenten – Jag menar nog så att om någon inte följer deadline så tycker jag kanske att det har samma dignitet som folk glömmer, folk orkar inte eller prioriterar något annorlunda, förväntningar uttrycks inte klart och tydligt. Härom dan t.ex. i förgår behövde jag en person för att hjälpa mig med en sak och skickade ut ett mail till mina kollegor med, tyckte jag en fråga som slutade med ett frågetecken och så fick jag inga svar och på påföljande dag på ett möte då.. ett livemöte.. det första var en virtuell miljö, mail som skickades ut till 15 pers och dan efter så hade vi ett livemöte med alla de här femton och då tyckte nån att jag inte var tydlig i mailet att det förväntades ett svar medan jag tyckte att jag var tydlig när frågan slutade med ett frågetecken, kan det bli tydligare än så, jag kanske skulle skrivit det explicit dit meningen ”jag förväntar mig ett svar innan dagen är slut”.. I den virtuella miljön blir det lätt missförstånd men i den riktiga miljön så kan man täppa till det här med att någon person sa ”jag fatta inte att du ville ha ett svar”.

Intervjuaren – Men har du upplevt några problem mellan två individer i de virtuella grupperna? Att de har haft några personliga motsättningar sinsemellan

Respondenten – hmm.. Låt mig tänka.. Ja de tycker jag väl att jag har gjort även där jag har varit involverad. Person som jag har haft återkommande virtuellt och aldrig träffat och

förmodligen kommer aldrig att träffa heller där vi har haft meningsskiljaktigheter och dels kan språket störa dom, det har varit USA versus Sverige då man har inte alla nyanser riktigt klart för sig kring engelska även om jag pratar engelska flytande som alla gör så finns det alltid en brist i nyanser då ehm.. och eh.. och sen att man, fast man försöker när man känner en meningsskiljaktighet så försöker man ändå lägga in såna här små saker som att ”jag håller med dig Pelle men vad jag skulle vilja lägga till” då tycker man helt annorlunda, om man börjar, amerikanerna är rätt speciellt gapiga de kan säga ”i agree with you, but..” men så märker man att ”but-et” leder till något helt annan åsikt dom håller inte alls med egentligen men om man börjar med det där samförståndet man säger liksom till varan ”det är väldigt intressant de du säger” och så märker man att det inte var så märkvärdigt som jag sa utan det är ett sätt att smörja maskineriet och det är ganska bra för de har effekt alltså man hittar ganska ofta ett samförstånd när man väl lägger in dom där, dom typen av meningar

Intervjuare – det blir lite av vår följdfråga då, hur ni löser dessa problem men det nämnde vi ju där, det här med samförståndet..

Respondent – Ja, man har bara det, språket. Man kan inte lägga in leenden, du kan inte lägga in att man tar på någons axel, du kan inte lägga in att man sätter sig bredvid varandra för att smörja maskineriet, att man nickar. Allt de där är ju borta och du har bara språket kvar och då är det de här sociala meningarna man kan lägga in och sen också lite grann hinna ett möte innan själva mötet där man pratar om väder och.. de är oftast de som man pratar om.. Om det inte är telefonkonferens så är oftast jag och en till råkar vara för tidiga och så har man ett glapp på tre minuter där innan resten av gänget kommer in då kan det vara lite långt att prata om vädret i tre minuter men då fumlar man runt och letar efter områden som är inte är för känsliga, man kan inte gå in och fråga om familj och såna saker utan det blir då saker som.. man frågar om hur långt har du det till jobbet, brukar du va här såhär tidigt, den typen av frågor som man fumlar omkring lite runt tills mötet kan starta

Intervjuaren – om vi då fortsätter då med virtuella grupper har du någonsin upplevt då att människorna i dessa grupper har en tendens att försöka visa upp sig att dom har mycket kunskap att det besitter den erfarenheten som för att lösa ett specifikt problem eller att fortsätta med något annat arbete eller kan du uppleva att folk är mer passiva och vill ha saker delegerade till sig för att någonting skall hända?

Respondenten – Jag tycker att det finns båda varianterna. Jag tycker att det finns dom som tar en mer passiv inställning, som bokar av sina möten och bara gör det dom bara absolut måste göra och sen finns det dom som intar en väldigt engagerad attityd och ibland vill regera. Så det finns alla varianter med en stor variation så jag har svårt att säga att det ena är mer förekommande än det andra men det är alltid ett litet krux med, jag har mycket virtuella grupper med amerikanare så har dom alltid språket till sin fördel och kanske även en annan kultur men de vet jag inte då amerikanerna inte är stöpta i samma former, bara det här att de är tvåspråkiga, många kommer från Latinamerika men det blir väldigt mycket ord när dom säger nånting vilket gör att vi i Sverige ibland kommer på ”nivå 2” då

Intervjuaren – En följdfråga på de skulle du, om du tänker efter vilka du har pratat med skulle du kunna urskilja något att dessa problem kan grunda sig i kulturella skillnader i hur man ställer sig till grupparbeten, projektarbeten och liknande om man är då mycket.. Som man då får läsa i litteratur som vi har haft t.ex. att när man pratar om just Amerika ska det tydligt finnas en inställning att man gör sin del medan man rör sig ut mot Asien så är det gruppen som går före sig själv, om det är något som du har upplevt i virtuella grupper

Respondent – Alltså vi har ju, vi har ju haft en del, eftersom vi jobbar mycket med USA och Indien och Japan som huvudsakligen komponenter, nu Kina på de senare åren, Asien då. Japan tillhör ju också Asien så har vi haft en del föreläsare av olika slag, som pratat om kulturella skillnader och det vill åberopa då att det finns väldigt typiskt kulturella skillnader som då, bilden är t.ex. att italienarna är väldigt emotionella och impulsiva och flaxar med händerna och så finns jargonger i Sverige hur det är, men jag har alltid tyckt att det är svårt de där, speciellt i mitt företag där svenskar representeras av iranier, sudaneser, holländare osv. och då klumpar man ihop det och kallar det för svensk kultur och jag vetesjutton om jag får ihop det riktigt att det är en svensk kultur och Amerikanerna å ena sidan är ju likadant där då. Dels är de tvåspråkigt, dessutom finns det mängder av andra kulturer inbäddade så jag är inte så säker på att man har, att det är kulturella skillnader som kan klassificeras på de viset .. Så jag kan inte svara på den frågan, jag vet att många skulle vilja tycka att det fanns kulturella skillnader men jag kan tänka mig att det är så stor variation att man hamnar på en mångfald som inte riktigt går att härröra, härleda till en viss kultur... Vad var nu din fråga igen Fredrik?

Intervjuaren – Det var om du upplevde att dessa problem kunde basera sig på kulturella skillnader men det svarade du bra på så ...

Respondenten – Men om det inte är kulturella skillnader så kan man undra vad är det då? Som är kvar.. jag skulle vilja säga att det är specifikt den gruppkonstellationen som är gör att det blir skillnader och inte att det är en kultur, inte att den gruppen råka sitta i Indien utan det är just den gruppens sammansättning men en grej som jag ändå tycker är att Amerikanerna är bättre på att.. än européerna är att snacka. Ta plats liksom, jag vet inte om de skulle kunna ha med skolbakgrund att göra att dom lär sig tidigt att så inför klassen och presentera saker. Dom flesta som jobbar i mitt företag i USA är inte orädda att redovisa.. Eller att det är så att det finns ett urvalssystem bland personalavdelningen HR, så att human resources väljer ut folk som har den här extroverta stilen

Intervjuaren – Ja det var intressant måste jag säga.. Men om vi rullar vidare, nu är vi inne på de sista frågorna här.. eh.. Har du någonsin haft en virtuell grupp som arbetat där det har stannat upp helt i arbetet kanske t.om gått så långt att ni inte kunnat fortsätta pga. av problemet/konflikten som uppstått internt i gruppen

Respondent – Ja det har jag haft.

Intervjuaren – Kan man få.. Kan du utveckla det?

Respondent – Vi hade en sådan konflikt som började på individnivå, alltså en individ i Sverige som inte klarade av att samarbeta med en individ från USA. Det här ledde till att individernas chefer började kommunicera med varandra och sammankallade.. om du tänker två olika rör, ett rör som går uppåt i hierarkin i Sverige och motsvarande rör går upp i hierarkin i USA och sen ett tredje rör med en konflikteskalering i UK. Så att tre rör då med chefer upp på olika nivåer där alla samlades i ett tillfälle, eller vid flera tillfällen, per telefon och då höll de på.. eller då blev det ett tag en konflikt mellan de här tre regionerna, alltså mellan USA, Sverige och UK när det egentligen hade börjat på individnivå där individer inte tålde varandra så de blev en konflikt på regionnivå, en global nivå. Vi alla försvarade våra individer och de höll på, liksom hur ska man säga, vad man vill motverka är att det blir något slags krig så att det inte blir som Nord- och Sydkorea, man splittrar de här globala avdelningarna

Intervjuaren – Men hur löste sig det här till sist

Respondent – De löste sig så att efter ett antal telefonkonferenser på engelska med typ 10-12-tal chefer av olika, på olika nivåer från första linjens chef till VP-nivå, vice president nivå alltså, så löste det sig så att vi inte kom fram, vi kunde inte enas om någonting. Det blev nästan så att man trummade på fingrarna sen så satt vi och vi kunde inte fortsätta spendera den här tiden och vi kommer inte fram till någon lösning och då tog hon (VP) action och sa att vi får göra såhär, jag får ta den här bollen och så får jag återkomma om två veckor och presentera ett förslag och här är mina tankar.. Vi tar in en oberoende person som får titta på våra samtal och sen göra en bedömning om vem som har rätt och vem som har fel eller så tar jag ensam beslutet om detta. Så det löste sig till slut men det löste sig inte på ett demokratiskt sett, vi kom inte fram till någonting

Intervjuaren – Okej, det var intressant.. Då är mina, eller våra frågor slut här och jag har fölfrågor till dig, har du någonting Johnny? Nä jag tycker att vi har tatt det mesta, vi har fått det vi vill ha tag i helt enkelt. Har du några frågor? (riktat mot respondenten)

Respondenten – Kan du säga om din hypotes, eller er hypotes.

Intervjuaren – Ska vi se här, ehm.. VI har ju utgått från vår kurs i ledarskap och organisation så fick vi läsa om ledarskap och it och då utifrån detta så fortsatte vi från det till vår tidigare forskning och då har vi forskning som visar på att när vi kommer till sådana här så kallade cmc-medium som då är att man helt enkelt tar bort de lokala mötena och ersätter de med virtuella möten att konflikter då kommer att hända mycket enklare eller att utveckla sig på grund av dels val av lingustiken, beteende och normer förändras radikalt i den här miljön och sen samtidigt när man läser den litteratur när man kommer till konflikthantering från managementområdet så säger dom att det här händer inte alls och att det inte riktigt finns någon anledning till att gå in på det här eftersom det är ett så minimalt problem, det som redan finns täcker detta. Men om man då kollar på både dem här och sedan läser de artiklar som kommer nu på senaste år från olika skolor och journaler så finns det en ökning av virtuella grupper hela tiden, och det vi vill göra är då att kontrollera/se om hur det står till med virtuella grupper och konflikter och då har vi valt, vi kan ju inte inrikta oss på att skriva om allt även

om vi skulle vilja, så har vi börjat att utgå ifrån konflikthantering i virtuella grupper, hur det ser ut, hur de går till, hur ledare hanterar och vi har ju då vår hypotes att risken finns i virtuella grupper att konflikterna ökar men samtidigt minskar ledarens möjligheter till att påverka det här då de här ickeverbala signalerna då, nickningar, klapp på axeln och liknande eftersom de försvinner så det är de vi utgår ifrån i vårt arbete

Respondent – de jag skulle vilja säga, lägga till från de jag har sagt, de är väl, jag kanske har sagt de men jag kan säga det igen. En av de viktiga komponenterna i mitt fall är engelskan, jag jobbar i ett globalt företag, Företag X Bransch Y, och det är otroligt viktigt att man kan bra engelska, annars är man lost. För man kan inte få igenom sina förslag och argument om man inte kan motivera dom med ett nyanserat språk så det e minst lika viktigt som andra aspekter som att kunna att vara modig t.ex. att våga ta risker, en som är tyst och inte vågar ta risker kommer inte att få igenom sina förslag i dom här virtuella mötena, man måste våga säga sin åsikt även om den inte alltid är perfekt. Men om man sen lägger till att man inte har språket och nyanserna så kommer det med stor sannolikhet att inte fungera med oliktankande för man blir genast omkullkastad med någon som har ett stort vokabulär, så språket är väldigt viktigt. Nästan så viktigt att när jag anställer folk behöver jag kolla upp, det räcker inte med att de skriver bra betyg i engelska, flytande utan man får nästan checka hur flytande det är. Har du bott i England/USA? Hur bodde du? Var det engelsktalande familj och var du 18 år de kanske var för 15-20 år sen och då kanske kunskapen är förbrukad, inte så att jag kör engelsktester men genom en intervju kollar upp

Intervjuare – Okej, det var något vi inte hade tänkt på faktiskt, det här med språket så det var väldigt intressant, så det tackar vi för..

Respondent – Det beror på vilket företag man jobbar på men även om det är ett helsvenskt företag så har man oftast underleverantörer och kontakter när man vill expandera och sådär som är från andra länder, de kanske hade gått om man jobbar på gin trikå men de flesta svenska företagen av större kaliber jobbar globalt

Intervjuare – Då blir ju språket en oerhört viktigt bit i kommunikationen överhuvudtaget ... Mmm men detta var mycket intressant, om du inte har några fler frågor så är vi rätt ås klara här faktiskt.

Respondent – Nej, jag är nöjd, lycka till med er uppsats

Intervjuare – Tack så mycket och tack för att du ställde upp på intervjun

Respondent – för all del!

Intervjuare – Tack så mycket och hejdå!

Respondenten – Hejdå

## Bilaga 4 - Intervju II

Respondent- Jag fick erat dokument som ni skickade, eh.. skall jag bara börja presentera mig lite kort om min bakgrund så att ni får den biten klart för er?

Intervjuare- Det får du jättegärna göra.

Respondent- och efter det går vi igenom frågorna, vad tycker ni om det?

Intervjuare- Det låter som en kanon ide

Respondent- mm.. Jag befinner mig just nu på Xgruppen som kompetensutvecklingschef och det betyder att jag ansvarar för all utbildning och kompetensutveckling inom koncernen på Norden-nivå. Inom koncernen så ingår ett antal olika butiks- och varuhuskedjor, väldigt kort så skall jag rabbla dem. Det är Åhléns, lagerhouse, Kicks och <brus, dåligt ljud>.. vi finns placerade i Sverige, Norge och Finland, vi är 5000 anställda. Jag har jobbat där i 3 och halvt år. Jobbar rätt mycket med distansgrupperingar, distanssamverkan i den här rollen. Tittar man lite kort tillbaka så kommer jag närmast ifrån Pro-office, bemanningsbolaget Proffice. Där jag jobbade med att bygga upp en utbildningsakademi för samtliga anställda i Sverige och i samverkan med de övriga nordiska länderna. Och under den tiden så skrev jag, det var där ni kanske fick träff på mitt namn, så skrev jag en bok om distansledarskap som heter fri eller övergiven. Tror det var där ni fick träff på mig.

Intervjuare- Ja

Respondent- Ja. Och boken den bygger jag på de erfarenheterna jag har från att jobbat i, som jag kallar det, distansorganisationer. Jag har jobbat i <dåligt ljud> koncernen på utbildnings-sidan. På modernivån här över Europa, med utbildning av HR och operativt, även som chef. Jag har jobbat på ett företag som heter sodexo Tidigare som är franskt ägt, jag jobbade då med utbildning, kompetensutveckling och HR frågor. Och jobbade väldigt mycket med gruppering och på distans kan man säga. Där ifrån får jag de erfarenheter och utmaningar som chefer möter och projektledare när grupper och team skall samverka på distans. Så boken bygger på de erfarenheter och utmaningar som jag har sett att människor står inför i virtuella organisationer. Det är min bakgrund lite kort. Så nu har ni fått en lite plattform.

Jag föreläser väldigt mycket i ämnet distansledarskap är ute och hjälper ledningsgrupper och företagsledare, chefer, projektledare med frågeställningar kring det här ämnet distansledarskap, och samverkan på distans. Det kan vara bra att få det perspektivet. Räcker det så tycker ni?

Intervjuare- Ja det låter jättebra det

Respondent- ja, då får ni en liten plattform där.

Intervjuare- Precis.

Respondent- Jag förstår att ni skriver en C-uppsats som handlar om hur man kan jobba med och förebygga att det uppstår konflikter där grupper och team inte sitter gemensamt.

Intervjuare- Det stämmer bra. Det har blivit lite ändring, att vi är mer inriktade på hur den virtuella gruppen påverkar, alltså själva miljön, hur den påverkar konflikter och hur det hanteras. Men det är fortfarande i grund och botten samma utgångspunkt om man säger så.

Respondent- mm. Känner ni er redo att gå in på frågeställningarna ni har? Tror att det är nästa steg för oss.

Intervjuare- Ja

Respondent- Ja mina erfarenheter av virtuella grupper som ni väljer att kalla det för, ja det är ju som jag nämnde för er. Att jag har ju samverkat och jobbat mycket i olika koncerner där det här har funnits som en naturlig del. Jag har ju inte själv haft medarbetare som har direkt rapporterat till mig på distans. Men jag har jobbat i projektgrupper och lett projekt grupper där medlemmarna finns på distans då. Så det har jag gjort. Jag har också stort ansvar tillbaka genom åren, med vad som vi har valt att kalla handledargrupper, alltså utbildade, internutbildade som kan finnas i Norden eller Europa eller i Sverige.

Respondent- Hur jag upplevt det.. det finns ett antal viktiga fundament för att få det att fungera på distans. Och mycket av de fundamenten är detsamma som i fysiska grupper men det som jag kommer att ha som en tes är att det är extremt mycket viktigare att man är tydlig. Att man är det i virtuella grupper på distans. Det kan man säga är grund tesen. Att det är extremt mycket viktigare att vara tydlig när man är på distans.

Det kan man säga att det som är intressant eller svårt eller utmanande det är just behovet att tydlighet kring sin kommunikation. Det kan man säga är utmaningen för distansgrupper, om man nu skall ta det väldigt generellt. Sen kan man ju dyka ner i andra saker, men det är det om jag skall beskriva hur jag upplevde det. Så lyckade projekt det handlar om att skapa tydlighet och kommunikation som är tydlig. Så, tydliga mål, tydlig struktur och tydlig kommunikation så kan man säga, det behöver man för att lyckas med virtuella grupper. Det är lite erfarenhet.

Intervjuare- Ja det var intressant måste jag säga.

Respondent- Ja, lite om ledarskap... eh. Ja. Hur upplever man det, svårt, enkelt, kroppssignaler, varför? (läser frågorna). Ja det är ju så som jag sa först, när man jobbar med virtuella grupper eller distansorganisationer som jag har valt att kalla det för. Det skalar ju av många delar utav vår kommunikation. Kommunikation består utav många olika beståndsdelar, kroppsspråket är ju en väldigt stor och viktig del. Och för att kunna ta del av..... så behöver man verkligen jobba med kommunikationen och skapa tydlighet i den, och det finns ett antal tekniker för det. För att nämna nån teknik som förebygger konflikter och säkerställer att man



har mål det är att jobba med återkopplingsfrågor, det är enormt viktigt. Det ligger tolkningsföreträde hos varje individ och den blir ännu tydligare när man sitter i virtuella grupper när man inte kan läsa av kroppsspråket om man inte väljer att sitta vid datorer med videokonferens, så att man ser varandra, då kan man läsa av kroppsspråket någorlunda. Så det är ju också ett alternativ förstås, att ha flera pedagogiker så att säga när man jobbar med virtuella grupper. Men det är otroligt viktigt att jobba med det att ha återkopplingsfrågor, att till då skall du göra det här, är du snäll och återrapporterar vad vi har tagit beslut om. Att man hela tiden jobbar med möjligheten att kunna gå in och justera och förtydliga vad man har kommit fram till. Det är viktigt. Skall vi pratat mer om det här med ledarskapet och kroppsspråket ett skall vi gå vidare och se om vi behöver komma tillbaka.

Intervjuare- Ja, vi kan röra oss vidare.

Respondent- Ja, tittar man på konflikter då, där har ni frågan om man har upplevt problem i grupperna. Och jag går tillbaka till det, för att minimera, tycker jag att grund förutsättningarna måste vara att minimera konflikter och minimera otydligheter. Otydligheter leder till konflikter. Så det är viktigt att man är tydlig och skrapar av möjligheterna till att folk tolkar på eget sätt. Och då är ju min åsikt, att ska man jobba i längre processer tillsammans i virtuella grupper som ofta är stora och komplexa, då är det viktigt att man bygger in möten, fysiska möten i det. Det får man säga att det är min erfarenhet, att tro att det bara går att jobba i virtuella grupper och aldrig ses fysiskt om stora komplexa projekt det kan jag inte rekommendera. Det finns de grupper som har klarat det och lyckats bra med det men grunden för oss människor är ju att vi behöver både fysiska möten för att hantera processen, det är en grundpedagogik tror jag.

Intervjuare- Om jag bara får ta en snabb fråga, varför tror du att man behöver de fysiska mötena?

Respondent- De fysiska mötena tror jag handlar väldigt mycket om att skapa närhet i samtalet är svårare och mer komplext i virtuella världen. Och för att få den här tryggheten och plattformen så handlar det om att skapa gemensamma nämnare, skapa gemensamma upplevelser, samsyn på saker och ting. Då har vi mycket enklare att samarbeta. Vi människor behöver ju den fysiska närheten, alltså det handlar om att bli sedd. Det är en av de viktigaste parametrarna i mänskligheten, för att bli bekräftad som människa måste man bli sedd. Och i virtuella grupper så är orsak till konflikt att uppleva att man inte blir sedd. Det är en uppgift som personerna som leder virtuella grupper har, att se till att människorna känner sig sedda. Då kan man anta sig till att man skapar väldigt bra former i början eller så lägger man in plattformen. Och starten för det här kommer vara ett fysiskt möte där man sätter förväntningar, stilar arbetssätt och där resten av mötena kommer vara virtuella, då har man en bra plattform där alla känner varandra och man har skapat trygghet. Det är fundamentet, det har man mycket med, det går absolut att göra utan det men då måste man ha formerna för att göra det. Men man får inte hoppa över det steget, för då tror jag att man har en grund för konflikter och svårigheter, och att projektet inte blir lika bra. Det måste man ha klart för sig att gör man det inte fysiskt så måste man ändå ha det mötet virtuellt, och det som det handlar

om är att man måste sätta spelregler, hur skall vårt arbetssätt vara, vad har vi för förväntningar på varandra, hur skall man ha kommunikation, hur skall man ta upp saker och ting, vilka system kommer vi att använda så att vi alla kan ta del av saker gemensamt, allt sånt måste sättas, det är fundamentet för att man skall kunna samverka virtuellt. Och sätter du dig inte i ett fysiskt möte måste du ändå sätta dig i ett virtuellt möte. Du kan liksom inte hoppa över det steget. Det är min erfarenhet. Är ni med på det?

Intervjuare- Ja

Respondent- Hur problem uppstår bygger väldigt mycket på att man väljer bort det här för att man tycker att det tar tid, man startar bara projektet. Man slänger bara igång gruppen, man väljer bort den här plattformen med spelregler, förväntningar, hur ska vi hålla samman, hur skall vi skapa arbetsvana, eh.. hur skall vi återkoppla. Man har tagit bort den här plattformen, grundstrukturen och då blir det problem.

De grupper som har valt att lägga fokus på en plattform, de lyckas komma runt, även om det uppstår problem så har man någonting att luta sig mot, hur kommunikation skall se ut vilken deadline man har, då har man någonting att luta sig mot. Man har tagit ett beslut och om man märker att ett beslut inte kommer funka så får man ta ett nytt beslut. Det är det som är bra att ha en plattform och spelregler att luta sig mot, och då underlättar det om man har något att luta sig mot. Därför är den här plattformen så extremt viktigt.

Eh.. så det är kopplat till att förebygga problem samt att lösa problem, det är väldigt tydligt i min värld.

Intervjuare- Ja det var, ja, intressant.

Respondent- vet inte om det finns mer i frågeställningarna, det känns som att flera av era frågor går ihop.

Intervjuare- Har du något rent konkret exempel du kan ta, från en typisk konflikt där nästan hela arbetet har stannat eller något liknande? Och om den då kunde hanteras genom förebyggande arbetet.

Respondent- Ja det tycker jag att det har gjort, alltså det har varit, om man tar ett arbetet där man har lagt den tydliga grunden som jag tycker det är viktigt att man gör. Som jag sa tidigare, att man sitter ner tillsammans och kommer fram hur skall våra arbetssätt vara, hur skall vi jobba med uppföljning, hur skall vi möten se hur, hur skall man vara förberedd, alltså allting är viktigt, man får kartlägga hela arbetsstrukturen och sätta ord på det och fastställa att så här jobbar vi i det här projektet, så lägger vi upp saker, så här funkar vår kommunikation, så går våra telefonmöten till, det här förväntar vi oss att du har gjort när du ringer till telefonmötet, när du skickar iväg ett dokument så skall du göra på det här viset och du skall också lägga det i den här mappen, när vi uppdaterar någonting så gör vi så här osv. så att alla kan följa vad som händer i projektet live, om det då uppkommer något i processen som är otydligt, vilket det gör förstås, ingen är ju perfekt och så.. när det händer då är det viktigt att man jobbar med utvärdering på varje telefonmöte om det nu är telefonmöte, eller videomöte

om det är det. Oavsett vilken sorts möte man har så bör man ha utvärdering, det vill säga att man låter någon säga vad som är bra med vårt samarbete och vad som kan utvecklas. Det är viktigt, frågesätta och ta hand om saker som behöver komma upp till ytan.

Det har jag också jobbat jättemycket med, för att förebygga och även när du ser att det börjar gro någonting, det här funkar inte riktigt, då är det bra att köra på attityden att jag tror att det pågår någonting och lägger korten på bordet och frågar vad är det som inte är optimalt idag, vad är det vi kan göra bättre. Våga ha den tydliga kommunikationen, det handlar väldigt mycket om mod och tydlighet. När man misstänker någonting kan man liksom inte sopa de under mattan, det går inte. Och folk jobbar ensamma, man sitter ute i skymundan och jobbar själv, eller i mindre team. Det växer liksom som svampar om råkar hålla på otydligheter, man måste på något sätt väldigt snabbt agera. Det är något väldigt konkret, att våga vara modig och att våga tydlig och sätta upp tydliga spelregler och märker man att folk inte är vana att jobba på det sättet så måste man varan för det. Att det förväntar jag mig av dig om du är med i projektet, vi kommer inte gå i mål om du inte gör detta. Så jag tror att det handlar väldigt mycket om mod och tydlighet.

Intervjuare- Mmm...

Respondent-, och att du vågar tillrättvisa, att du jobba väldigt mycket med jag budskapet. Jag upplever så här. Ditt beteende får de här konsekvenserna, ditt beteende fungerar inte i gruppen just nu, hur skall vi lösa det här. Att våga vara så tydlig, det är nästan en förutsättning i virtuella grupper. Vi jobbar jättemycket med träning för chefer och projektledare där man jobbar med att våga vara tydlig i sin kommunikation. Våga jobba med jag budskap, våga ta konsekvenser. Det handlar om konsekvenser, inte att prata om att du gör fel utan att det som händer när du gör sådär är att jag får det svårare att leverera, att man hela tiden pratar i jag form. Inte liksom, va dåligt att du inte kom i tid, utan träna grupper att våga prata utifrån jag perspektivet. När du loggar in till telefonmötet en halvtimme senare än alla andra, då påverkar du oss på följande sätt. Så det handlar om kommunikationsträning också. Att träna människor i att våga ha tydlig kommunikation.

Intervjuare- Då har jag en lite följdfråga på det, det går lite samma. Tror du inte att det finns en risk för att en konflikt verkligen kan blomma ut och hindra hela arbetet när man ställer en människa så at jag tycker att när du kommer in för sent så påverkar det oss alla. Tror du den andra människan kan ta åt sig för mycket av det och sätter sig i försvarsposition eller liknande?

Respondent- ja det tror jag absolut kan hända om man inte har skapat den här platt formen, i det första fysiska mötet eller virtuella mötet måste man sätta de spelreglerna, en utav spelreglerna är säkert vad skall vi göra om vi känner en frustration, om det finns en irritation som inte gör att den gruppen går mot målet. Man måste sätta den där plattformen annars så är det väldigt svårt, det går men jag har aldrig varit med om det.

Man måste sätta plattformen och kanske träna människor, vi kommer att behöva träna på det här, det är en utmaning för oss alla, vi måste tillsammans tänka på att vi pratar utifrån det att vi har ett gemensamt mål och att vi måste prestera. Nu menar jag inte att om det är någon som

nån enstaka gång kommer för sent och har en bra förklaring till det, då skall man inte börja med det här, som om det är något som eskalerar, att det här är en person som inte är med på banan och inte sköter sig. Man måste ju ha lite sunt förnuft med detta. Är det någon som har meddelat att jag kommer inte att kunna vara med på telefonmötet, jag kommer in en halv timma senare på grund av detta. Jag har gjort alla mina hemuppgifter och ni kommer att kunna få dem, de ligger på nätet ni kan hämta dem, det är någon som har skött sig, då börjar man ju inte med jagbudskap. Man måste ju vara så pass klok att man förstår när använder jag det jagbudskapet. När behöver jag det? Så att ni förstår mig rätt där.

Intervjuare- En liten följdfråga som poppade upp, när du har haft de här utbildningarna om distansledarskap och liknande. De som skall lära sig, hur har de tagit det, har det blivit en helt ny värld för dem? Eller har det ändå gått lite hand i hand med vad de är vana med eller?

Respondent- jag tror att det är så här. Att de allra flesta människor tror att man kan jobba i en virtuell värld och lyfta över sitt traditionella beteende till den virtuella världen. De generaliserar och tror att de kan jobba på samma sätt som jag jobbar med fysiska människor, de lyfter in det beteendet och så får det bli som det blir. Och det fungerar inte. Om inte personen i sig är extremt klok och förstående, för det som händer i en virtuell värld det är du måste strukturera din tillvaro på ett annat sätt. För det skiljer sig. Du måste vara extremt duktig på att strukturera, när skall det ske, hur skall vi följa upp saker, och det kan du inte låta hända by the way så att säga, man måste strukturera. Det krävs planering för att jobba i virtuella grupper. Och den planeringen är mera.. eh. . hur skall jag säga det behövs mera planering och mera struktur för att lyckas i det. Du måste på något sätt var en tänk.. du kan inte tänka jag ringer på fredag och så hann du inte det. När folk sitter på distans och i virtuella grupper då måste du följa upp. Folk måste bli sedda. Har du lovat att höra av dig måste du göra det. I fysiska grupper kanske man springer förbi varandra och då kan man säga: åh jag har lite mycket idag, vi hörs imorgon istället, funkar det för dig? Då har du ändå löst det. Det funkar inte riktigt i den virtuella världen för antingen hör du av dig eller så hör du inte av dig. Och då kan man inte bara säga: jag hann inte, för den andra personen hade en förväntan på att ni skulle höras. Det måste man säkerställa att människor blir hörda och sedda och får återkopplingar på sina leveranser. Så ja det skiljer sig. Det skiljer sig i struktur sätt men det skiljer sig inte i arbetssätt, men det är mycket mer strukturerat. Man har en agenda, det behöver hända, det här behöver jag göra. De som jobbar på distans har en ännu mera strukturerad agenda. I det fysiska kontoret springer man ju på varandra och kan lösa det då. Det är inte optimalt alla gånger men det är ändå möjligt. Man träffas och säger: det är möte imorgon, funkar det. Det är inte riktigt möjligt i virtuella grupper. Då måste du på nått sätt skicka ett mail eller ringa till nån, du måste liksom höra av dig. Det är en stor skillnad och erfarenheten när man tränar människor är att det går upp en insikt av att jag behöver skapa struktur för att fungera och samverka på distans. Och trygga strukturer, att jobba med sin agenda, att verkligen höra av sig, att verkligen hitta former för uppföljning och strukturera tillvaron. Så att man har inbokade uppföljningssamtal, uppföljningsmöten, kommunikationsmöten, avstämningsmöten. Allt det här måste finnas inbokat. Det kan inte komma som en chock utan måste finnas en struktur. För de som sitter i virtuella grupper ute i periferin de måste ha någonting att hålla sig till och veta att på måndag klockan nio då ringer

projektledaren, då skall jag vara förberedd. Du som projektledare ledare måste driva processen fram. Det funkar ju inte att du sitter i knäet på dem och ser vad de gör. Då måste ju avstämningspunkterna vara så tydliga att människorna har någonting att jobba mot och leverera mot. Att de här avstämningsmötena, telefonmötena varje måndag morgon måste finnas strukturerat inbokade, så att de vet när de kommer med en viss kontinuitet. Där är det en stor skillnad, man behöver mycket tydligare struktur och kommunikations eh.. över tiden. Gärna tre månader framåt eller ett halvår framåt eller till och med vissa grupper jobbar med årsmöten. Vi har telefonmöten var 14:e dag klockan 9:00 på måndagar och då har man två timmar och så har vi i månadstid en viss typ av möten och sen har vi kvartalsmöten, då har vi en viss typ av möten. Allting är inbokad och klart. Man vet vad man har att vända sig till. Och man vet vad man skall leverera till olika saker. I den fysiska världen så ligger det kanske inte lika tydligt, då kanske man bokar när man har ett möte så bokar man nästa möte. Det är inte en bra struktur i en virtuell värld, man måste få människorna att se strukturen med tiden och att ha något att leverera mot. Man jobbar så mycket mer ensamt att man måste ha de här stoppen så att man vet här skall jag leverera, då skall jag vara klar.

Intervjuare- Ja, har du några frågor som har kommit upp hos dig?

Nej, jag tycker att vi har täckt det som är intressant..

Ja, eller allt är ju intressant..

Har inte du något mer så känner vi att vi är ganska klara

Respondent- nä jag tror inte att det är något mer. Kontentan är ju den att det handlar om att skapa den plattformen och att jobba med kommunikation, tydlighet och strukturer.

Intervjuare- Precis

Respondent- och sen skall man inte glömma behovet att människor måste bli sedda och ha återkopplingsmöten vid leveransen, den är extremt viktig för att virtuella grupper skall fungera. Det är nog kontentan.

Intervjuare- Ja, det låter jätteintressant

Respondent- känner ni er nöjda?

Intervjuare- Mycket nöjda det här var kanon faktiskt, det skall bli intressant att analysera ihop detta.

Respondent- behöver ni mera respons så får ni höra av er. Lycka till med uppsatsen och trevlig sommar. Hej då.

Intervjuare- Hej då.