



**Institution för management Blekinge Tekniska
Högskolan**

Effektiva virtuella möten

Emilia Al-Delemi

Examensarbete – Civilingenjörsprogrammet i industriell ekonomi HT09

Sammanfattning

Många organisationer väljer idag att arbeta distribuerat för att kunna vara konkurrenskraftiga på många orter nationellt och även internationellt över hela världen. Den nya teknologin gör det möjligt för företag att kommunicera, samarbeta och utveckla på distans. Detta innebär att olika projektmöten som kräver att personer från olika lokaliseringar möts kan hållas virtuellt.

Det bidrar med stora besparingar för företag, tidsmässigt och ekonomiskt. Denna studie kommer att handla om de tekniska kommunikations verktygen och mötes disciplin och hur dessa påverkar effektiviteten i de virtuella möten.

I företaget där studien ägde rum arbetar väldigt distribuerat över hela landet, vilket gör att de anställda är beroende av de virtuella mötena för att utveckla på distans.

Studien genomfördes med hjälp deltagande observationer och strukturerade intervjuer. Resultaten av denna studie visar att olika faktorer vad det gäller de tekniska kommunikations verktyg och mötes disciplin har stora påverkan på effektiviteten i de virtuella möten.

Abstract

Many organizations choose to work in a distributed environment in order to be competitive in many locations both nationally and internationally. The new technology make it possible for organizations to communicate, collaborate and develop at a distance. That means that many projectmeetings that require employees from different locations to meet can be hold virtually.

This contributes to significant savings for organizations, temporally and financially. This study will focus on the technical communication tools and meetings' discipline and how these factors affect the efficiency of virtual meetings. In the company where the study took place their projects are very distributed across the country, which means that employees are dependent on the virtual meetings to develop at a distance.

This study was conducted using participant observation and structured interviews. The results of this study show that different factors related to the Technical communication tools and meetings' discipline has a big impact on the efficiency of virtual meetings.

Innehållsförteckning

Sammanfattning

Abstract

1. Introduktion	5
1.1 Problemformulering	5
1.2 Syfte	6
1.3 Bakgrund	6
1.4 Begränsningar	6
2. Metod	8
2.1 Forskningsstrategi	8
2.1.1 Fallstudie	8
2.1.2 Kvalitativ metod	9
2.2 Tillvägagångssätt	10
2.2.1 Primärdata	10
2.2.2 Sekundärdata	10
2.2.3 Deltagande observationer	10
2.2.4 Kategoriserade observationer	11
2.4 Intervjuutformning och genomförande	11
2.5 Resultat	12
2.6.1 Deltagande observationer	12
2.6.2 Intervjuer	13
2.6 Analys	13
2.7 Reliabilitet och Validitet	13
2.7.1 Reliabilitet	14
2.7.2 Validitet	14
3. Teori	15
3.1 Distribuerad Utveckling	15
3.1.1 Utmaningar	15
3.1.2 Möjligheter	16
3.1.2.1 Kända Möjligheter	16
3.1.2.2 Okända Möjligheter	16
3.2 Virtuella möten	17
3.2.1 Varför Virtuella möten	17
3.2.2 Svårigheter med virtuella möten	18
3.2.2.1 Tekniska svårigheter	19
3.3 Samarbete och kommunikation	19
3.4 Teknologin och samarbete/kommunikation	20
3.5 Tekniska Verktyg	21
3.5.1 Synkroniserade verktyg	22
3.5.2 Osynkroniserade verktyg	24
3.6 Beteendets påverkan på kommunikationen	25
3.6.1 Beteende och konsekvenser	26
4. Företaget	28
4.1 Val av företag	28
4.2 Kommunikations verktyg	28

5. Resultat	30
5.1 Introduktion	30
5.2 Observationer	30
5.2.1 Telefonkonferenser	30
5.2.2 Webbkonferenser	33
5.2.3 Beteendet under möten	34
5.3 Resultat av alla möten	38
5.4 Intervjuer	40
5.4.1 Telefonkonferenser	40
5.4.2 Webbkonferenser	40
5.4.3 Beteendet under möten	41
6. Analys	44
6.1 Introduktion	44
6.2 Telefonkonferenser	44
6.3 Webbkonferenser	45
6.4 Deltagarnas beteende	47
7. Slutsats	49
8. Källor	51
9. Bilagor	54
9.1 Deltagande Observationer	54
9.2 Intervjufrågor	54

1. Introduktion

1.1 Problemformulering

"In the rush to go global, Corporations are asking their employees to be effective across distances never before mastered, depending on new innovations in communication technology to tie everyone together".¹

Ovanstående citat beskriver de organisationer som har valt att arbeta distribuerat för att vara konkurrenskraftiga över hela världen. Detta kräver olika strategier för att kunna få medarbetare att arbeta globalt oavsett distans och oavsett var deras kollegor befinner sig.

Den rapport kommer att handla om de främsta verktyg som företag använder för att kommunicera och samarbeta. En undersökning kommer att göras **rörande** hur effektiva de virtuella möten som företag håller för att de anställda ska kunna utveckla, arbeta, fatta beslut, uppdatera status, mm.. på distans.

Organisationer använder sig av olika tekniska verktyg för att kunna kommunicera **oberoende av** tid eller plats. Detta har stora fördelar för företag då det minskar antal resor och kommunikation kan ske direkt. Exempel på dessa verktyg är telefonkonferenser och andra nätverksbaserade verktyg "realtime-tools" som används för att hålla möten och presentationer.

I den här rapporten **studeras speciellt** en organisation som använder sig av de olika verktygen "telefonkonferens och "webbkonferenser" för att kunna kommunicera och utvecklas på distans. Dessa verktyg har länge orsakat en del diskussioner och problem bland de anställda och utvecklingen av dessa verktyg fortsätter för att göra de bättre och effektivare. Ett annat problem som också har diskuterats är de anställdas beteende under de virtuella/distribuerade möten som hålls bland medarbetarna från olika orter.

Problemen som **behandlas i** rapporten är definierade **enligt** nedan:

Eftersom företagen använder virtuella möten för att kunna arbeta distribuerat bör dessa möten vara så effektiva som möjligt. De tekniska verktygen utgör en stor del av effektiviteten i dessa möten samt medarbetarnas beteenden i de virtuella mötena. Därför kommer dessa två faktorer att studeras i denna rapport.

¹ Distributed work. Pamela Hinds, Sara Kilesler (2002), USA. 167

1.2 Syfte

Syftet med den här rapporten är att göra en undersökning och hitta svar på frågorna som kan formuleras med stöd av tidigare problemformulering:

- Hur påverkar de tekniska verktygen som används vid de virtuella möten effektiviteten på möten.
- Hur påverkar de anställdas beteende de virtuella mötens effektivitet.

Eftersom denna studie är en fallstudie kommer undersökningen ske i en distribuerad organisation som använder sig av tekniska verktyg för kommunikation i sina virtuella möten.

Ytterligare syfte är att utveckla och fördjupa kunskaperna rörande effektiviteten i distribuerade organisationer och vilket betydelse den nya teknologin kan ha på dagens distribuerade utveckling.

1.3 Bakgrund

Denna studie genomförs i samarbete med ett internationellt företag i Göteborg. Företaget är verksamt inom många områden men framförallt telekommunikation. Företaget är en distribuerad organisation, där många av deras projekt sker i olika orter och även i olika länder. Detta innebär att företags arbete och utveckling sker på distans och för att medarbetarna ska kommunicera och samarbeta så används olika typer av tekniska kommunikations verktyg framförallt telefonkonferenser och webbkonferenser för att möjliggöra att utveckla distribuerat.

Företaget använder dessa verktyg dagligen i sina möten, vilket gör att effektiviteten av deras möten har diskuterats och hur dessa verktyg påverkar mötena. Medarbetarna har i många fall framfört klagomål på verktygen.

Målet är att undersöka vilka problem dessa verktyg har och hur de påverkar effektiviteten på de virtuella möten som hölls i företaget. En annan faktor som påverkar effektiviteten på virtuella möten och som också avses undersökas är de anställdas beteenden under dessa möten och vilken påverkan deras beteenden har på effektiviteten.

För att kunna identifiera och föreslå förbättringar kommer de tekniska kommunikationsverktygen och medarbetarnas beteende i de virtuella möten att utvärderas och även förankras i teoretisk forskning som behandlar områdena distribuerad utveckling och virtuella möten.

1.4 Begränsningar

Denna studie kommer att begränsas till att undersöka effektivitet i virtuella möten i Sverige, där möten sker på olika orter. Virtuella möten som sker mellan olika länder påverkas av många andra faktorer än de möten som hålls i

samma land såsom tidsskillnad, kulturskillnader i mötesprocesser,
språkskillnader etc. Genom att begränsa studien till virtuella möten inom
Sverige kan studien begränsas till att exempelvis behandla de verktyg som
används.

2. Metod

Hur gick insamlingen av informationen till och hur den hanterades kommer jag att ta upp under det här avsnittet. Detta genom att ta upp de ansatser och metoder som användes under den här studien för att samla in, granska och analysera data.

2.1 Forskningsstrategi

I det här avsnittet förklaras val av forskningsstrategin för studera problemet i denna rapport.

2.1.1 Fallstudie

*"The case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context"*²

En fallstudie anses vara ett bra och användbart sätt **vid viss** vetenskaplig forskning, då en fallstudie är en forskningsväg som används tillsammans med andra metoder för att genomföra en studie. Man kan i en fallstudie studera ett objekt som kan representera verkligheten.³

För att kunna utföra en fallstudie på bästa möjliga sätt krävs det att forskaren har förståelse för problemet som ska studeras för att kunna göra lämpliga undersökningar och komma fram till resultat i studien. Detta görs genom att samla in information om objektet/fallet som ska studeras med hjälp av olika metoder för att kunna granska, analysera och presentera resultat.⁴

I en fallstudie görs ett val mellan att använda en kvalitativ eller kvantitativ metod. Dessa metoder skiljer sig ifrån varandra och valet av metod bestäms utifrån vilken metod som anses vara lämpligast för en viss typ av en undersökning.

I den kvantitativa metoden sker insamlingen av informationen genom t.ex. enkätundersökningar och analysmetoder. En kvalitativ metod används mest i samband med fallstudier, där har forskarna strategier för utredning och olika metoder för datainsamling och analys. Forskaren kan samla in information genom kvalitativa intervjuer eller observationer. Ibland väljer forskarna att i sina fallstudier använda en kombination av den kvantitativa och kvalitativa metoden.⁵

² Case Study Methodology in Business. Jan Dul och Tony Hak (2008). Oxford, UK.

³ Vetenskaplig metod för projekarbete, Rolf Ejvegård(2002), Malmö, Sverige. 30.

⁴ Embedded case study methods. Roland W. Scholz och Olaf Tietje (2002). USA, California.

⁵ Research design: Qualitative, quantitative, and mixed method approaches. John W Creswell. 2003. USA, California.

I denna rapport är fallstudie en lämplig forskningsväg som jag kommer att använda mig av för att genomföra studien.

2.1.2 Kvalitativ metod

Den kvalitativa metoden är en typisk traditionell etnografisk metod, där metoderna för datainsamlingen är allt från forskarnas deltagande och observationer, till intervjuer. Många forskare väljer den kvalitativa metoden eftersom den ger möjligheten till flexibel datainsamling. Utmaningen är att kunna analysera dessa observationer och intervjuer, eftersom i en kvalitativ metod ska forskaren redovisa dessa frågor, observationer, intervjuer samt analysen av studien.

⁶Den kvalitativa metoden hjälper forskaren att uppnå vissa mål och förstå vissa detaljer som kan ha påverkan på studien och dessa mål är följande:⁷

I en studie är det inte **bara** objekt och beteenden som studeras, forskaren måste förstå de människor som är på sätt och vis är deltagare i studien. Här spelar termerna kognition, påverkan, avsikter och annat en roll i studien då forskaren anser de vara det så kallade ”De deltagarnas perspektiv”. Det är inget man studerar direkt men det är en del av verkligheten som forskaren måste förstå. I en kvalitativ studie studeras objekt och beteenden som äger rum men även hur deltagarna i studien påverkar detta och hur deras förståelse för studien påverkar deras beteenden under studietiden. I en kvalitativ metod studerar forskarna oftast en relativt begränsade situationer och individualiteter, istället för att samla in en stor mängd av information och sammanlägga denna mellan situationer och individualiteter. Men forskarna måste kunna förstå hur olika händelser och situationer påverkas av omständigheterna. Den kvalitativa metoden ger forskaren möjligheten att identifiera oförutsedda händelser och fenomen och skapa teorier om dessa senare. Detta ger flexibilitet för forskaren under sin studieundersökning. Förstå processen av hur händelser och saker sker. Mycket i den kvalitativa metoden hjälper forskaren att förstå hela processen under en studie istället för att bara koncentrera sig på resultat.

Eftersom studien i denna rapport kommer att handla om undersökning av tekniska kommunikationsverktyg samt medarbetarnas beteende är den kvalitativa metoden enligt beskrivningen ovan är det mest lämpliga valet.

Datainsamlingen kommer att ske med hjälp av två metoder som är ganska vanliga **vid** användandet av kvalitativ metod. Den första metoden är deltagande observationer och den andra är intervjuer. Anledning till att jag har valt två metoder för datainsamlingen är för att förstärka den insamlade informationen från de deltagande observationer, genom att intervjua

⁶ Context and method in qualitative research. Gale Miller och Robert Dingwall (2007). London.

⁷ Qualitative research design: an interactive approach. Joseph Alex Maxwell(2005), London. Vol 41. 22.23.

medarbetare som kan bekräfta informationen eller ge andra synpunkter än de som har observerats.

2.2 Tillvägagångssätt

Här följer en beskrivning av tillvägagångssättet för datainsamlingen samt hur observationer under möten och intervjuerna genomfördes.

2.2.1 Primärdata

Genom att använda en/flera metoder för insamling av primärdata, gäller det att välja rätt metod/er för att få så bra kvalitet som möjligt på den insamlade informationen.⁸

Huvudinformationen i denna rapport kommer genom deltagande observationer (mer om det i kommande avsnitt). Genom deltagande i möten och observationer skedde insamlingen av den information.

Jag utförde även intervjuer för att förstärka den informationen jag fått via observationerna under möten. Intervju-frågorna handlade om samma punkter som observerades under möten. Detta för att den insamlade informationen från intervjuerna skulle kunna förstärka den insamlade informationen från deltagande observationer.

2.2.2 Sekundärdata

En stor del av ~~denna~~-studie ~~skedde med hjälp av~~ har stöd i litteraturener som ~~behandlade~~ behandlar området effektiviteten i virtuella team och möten. Detta gav mig en stark teoretisk bakgrund ~~som jag kunde använda för min~~ för fortsatt datainsamling och analys.

2.2.3 Deltagande observationer

”Observation is a fundamental and highly important method in all qualitative inquiry”⁹

I den kvalitativa metoden ~~så~~ anses observation vara en målmedvetet, systematiskt och selektivt sätt att samla in data genom att lyssna och se (observera) en "händelse" äga rum.¹⁰ Observationer som antecknas brukar vara detaljerade, icke dömande och beskriver konkret de händelser och beteenden som sker. Forskaren väljer ifall han/hon gör en checklista på saker som

⁸ Research methodology, a step by step guide for beginners, 2:ed edition. Ranjit Kumar (2006).

⁹ Designing qualitative research. Catherine Marshall and Gretchen B. Rossman (2006). USA. 99.

¹⁰ Research methodology, a step by step guide for beginners. Ranjit Kumar, 2006, London. 119.

forskaren vill observera eller skriva konkreta händelser när de väl äger rum.¹¹

En variant av observationer som tillämpas i många studier är deltagande observationer. Den deltagande observationen innebär att forskaren deltar själv i det fallet som ska studeras och utifrån att se/observera och lyssna göra anteckningar för att samla in information.¹²

Under denna studie kommer deltagande observationen att tillämpas eftersom denna metod anser jag vara den mest lämpliga metoden att använda för informationsinsamling då denna metod gör det möjligt för forskaren att själv delta, uppleva och observera hur väl de tekniska kommunikations verktygen fungerar och observera deltagarnas beteende och deras påverkan på de olika virtuella mötena.

Som behandlades i avsnittet rörande kvalitativ metod finns det en risk att deltagarna beter sig annorlunda (sköter sig bättre) under möten om de är medvetna om vad studien går ut på. Därför valde jag att inte presentera exakt vilka moment som ska observeras under deras möten. Detta är för att garantera att medarbetarna inte påverkas eller förändrar sitt beteende, utan beter sig som de brukar göra under de virtuella mötena.

2.3.1 Kategoriserade observationer

Det finns olika sätt att spara den information som forskaren får genom observationer, såsom att spela in på band, dela upp observationen i kategorier mm..¹³

I denna rapport används så kallade kategoriserade observationer. Inför varje möte definieras olika kategorier för varje teknisk verktyg som används för kommunikation och hur dessa verktyg fungerar i detalj dokumenteras. En kategori för hur medarbetarna beter sig och hur deras beteenden eventuellt påverkar de tekniska verktygen samt det virtuella mötets gång kommer att användas.

2.4 Intervjuutformning och genomförande

Observation är ett bra sätt att samla in data, men för att förstärka denna informationsinsamling är intervju en lämplig metod. Jag valde en strukturerad intervju där frågorna utformades utifrån studiens problemformulering. Frågorna var öppna, detta för att svaren inte skulle vara begränsade av kategorier som var definierade på förhand.

¹¹ Designing qualitative research. Catherine Marshall and Gretchen B. Rossman (2006), USA. 98-99.

¹² Research methodology, a step by step guide for beginners. Ranjit Kumar, 2006, London.120

¹³ Research methodology, a step by step guide for beginners. Ranjit Kumar, 2006, London.120

Det finns två typer av intervjuer som forskaren kan välja mellan i en studie där den kvalitativa metoden används. Dessa är strukturerade och ostrukturerade intervjuer. En ostrukturerad intervju innebär att intervjuaren och deltagaren har en form av öppen dialog där olika synpunkter diskuteras, där inga konkreta frågor eller svar finns. En strukturerad intervju däremot innebär att intervjuerna har förberett frågor som han/hon anser vara relevanta och som ställs till respondenterna.¹⁴

I denna rapport kommer en strukturerad intervju att tillämpas. En strukturerad intervju anser jag vara en lämplig metod att använda, eftersom det är några objekt som studeras och frågorna kan se kunna ge ett tillräckligt/tydligt svar gällande dessa objekt. Respondenterna kommer att få möjligheten att besvara frågorna i detalj för att svaren ska vara mer konkreta.

Intervjuerna genomfördes efter att datainsamlingen från deltagande observationer i de virtuella mötena gjordes. Anledning till detta är för att inte avslöja att deltagarnas beteende observerades under möten. Datainsamlingen från intervjuerna kommer att vara som en förstärkande material till den redan insamlade informationen.

Alla intervjuer genomfördes på en bestämd tid och på plats hos företaget. Respondenterna var positiva till intervjuerna och talade om sina erfarenheter och kom med förslag på förbättringar utifrån deras erfarenheter inom området.

2.6 Resultat

Eftersom två kvalitativa metoder används i studien kommer resultat från både metoderna att redovisas enligt följande.

2.6.1 Deltagande observationer

Resultaten från de deltagande observationer från de virtuella möten kommer att redovisas utifrån de kategorier som observerades. Varje kategori hade återkommande problem som delades upp i punkter för att mäta hur många gånger var dessa problem återkommande och hur dessa påverkade effektiviteten.

Resultaten kommer att vara uppdelade i de kategorier som observerades. Varje kategori kommer att innehålla de punkter (händelser) som påverkade effektiviteten av möten. Resultaten av de deltagande observationerna kommer att redovisas på ett förkortat sätt under varje kategori och punkt. Detta görs för att visa konkreta resultat från de virtuella mötena.

¹⁴ Research methodology, a step by step guide for beginners. Ranjit Kumar, 2006, London. 123.

2.6.2 Intervjuer

Resultaten från intervjuerna är uppdelade på samma sätt som i de deltagande observationerna. Under intervjuerna var frågorna uppdelade i samma kategorier som i de deltagande observationer, skillnaden är att under intervjuerna så ställdes konkreta frågor till respondenterna. Under varje kategori har jag förkortat svaren från intervjuerna och formulerat de med avsikt att lyfta fram svaren. Deltagarna delade med sig av sina erfarenheter och gav vissa förslag på vad som kan förbättras. Detta har också förkortats och formulerats till en mer konkret text.

2.7 Analys

Analysen av de resultat som erhållits genom dels deltagande observationer och dels genom intervjuer analyseras primärt med utgångspunkt i SWOT-analysen.

En SWOT-analys är ett hjälpmedel för att kunna kategorisera och få en överblick över informationen som erhållits genom att ta upp Styrkan (strength), Svagheter (Weaknesses), Möjligheter (Opportunities), och Hot (Threats) från resultaten av studien.¹⁵

Styrkan: Genom att identifiera styrkorna i de tekniska kommunikations verktygen så får man en bild av vad dessa verktyg bidrar med till företaget och även vilka styrkor ett bra beteende under de virtuella mötena har.

Svagheter: Svagheter som identifierats i denna studie är en analys av de faktorer som ledde till att möten blev ineffektiva.

Möjligheter: Vilka möjligheter de tekniska kommunikations verktyg ger till företaget och vilka möjligheter en bra mötes disciplin ger till de virtuella mötens effektivitet.

Hot: Hur kan dessa tekniska kommunikations verktyg och dålig mötes disciplin hota effektiviteten på de virtuella möten.

Genom att identifiera de punkterna ovan kommer studiens svaga och starka länkar att lyftas upp. Genom att identifiera dessa länkar kan man vidare fundera över de svaga länkarna för att minska de och sträva efter att förbättra sitt arbete.

2.8 Reliabilitet och Validitet

2.8.1 Reliabilitet

¹⁵ Advising and supporting teachers. Mich Randall and Barbara Thomson (2001), USA. 151.

Reliabilitet innebär tillförlitlighet av studien.¹⁶

Under studiens gång så var målet att delta i så många virtuella möten som möjligt för att få bättre och mer konkret information och statistik. De deltagande observationer genomfördes i 50 virtuella möten där de tekniska kommunikations verktygen användes i alla möten.

För att förstärka den insamlade informationen från de deltagande observationer hölls även intervjuer med medarbetare på företaget. Detta gjordes för att öka reliabiliteten på studien. Därför anses denna studie ha hög reliabilitet.

2.8.2 Validitet

För att veta ifall man har mätt det som man avser att mäta så används validiteten som ett mätinstrument och detta görs genom att besvara två frågor:¹⁷

- Gav undersökningen som gjordes svar på undersökningens frågor som framställdes?
- Om så är fallet, var metoderna som användes för att utföra studien lämpiga för att få rätt svar på rätt frågor?

Svaren på dessa frågor gällande denna studie blir Ja för både frågorna. Det som denna studie avser att mäta är effektiviteten av de virtuella möten vad det gäller de tekniska kommunikations verktyg och medarbetarnas beteenden. Studien genomfördes med hjälp av deltagande observationer under de virtuella möten och intervjuer med medarbetare på företaget som deltar i dessa virtuella möten dagligen. Observationerna som gjordes var uppdelade i kategorier för att få konkreta svar och detaljerad datainsamling. Intervjufrågorna gjordes också utifrån det som studien avser att mäta. Både observationerna och intervjuerna formulerades utifrån problemformuleringen i denna studie. Detta gjorde att undersökningen gav svar på de undersökningsfrågorna som framställdes.

Denna rapport anses ha hög validitet då all insamlad information gav rätt svar på forskningsfrågorna.

¹⁶ Research methodology, a step by step guide for beginners. Ranjit Kumar, 2006, London. 126

¹⁷ Research methodology, a step by step guide for beginners. Ranjit Kumar, 2006, London. 123.

3. Teori

I detta kapitel presenteras teorier som avses stödja rapportens analysdel. Centralt här är arbete i en distribuerad miljö med avsikt att få en inblick i vad distribuerad utveckling innebär, virtuella möten och kommunikation i virtuella möten (framförallt de tekniska kommunikationsverktygen) och mötesdisciplin. Dessa områden anses relevanta och skall ge inblick i hur företaget arbetar idag (distribuerat företag).

3.1 Distribuerad utveckling - Bakgrund

Allt fler företag väljer att jobba distribuerat, vilket gör att distribuerad utveckling har blivit ett viktigt fenomen. Det ger företagen en möjlighet att växa och konkurrera nationellt och internationellt. Tack vare den nya teknologin så har företagen möjligheten idag att jobba från vilken plats som helst i världen och ha snabb kommunikation med andra som befinner sig på olika platser och olika orter.¹⁸ Distribuerad utveckling innebär både möjligheter och utmaningar. Nedan beskrivs vilka utmaningar som finns inom distribuerad utvecklingen, samt vilka möjligheter som den för med sig.

3.1.1 Utmaningar

Att jobba distribuerat har många fördelar, men det finns även olika utmaningar som tillhör denna typ av utveckling. Dessa utmaningar kan vara geografiska, tidsmässiga, kulturella, mm.¹⁹ Utmaningar som kommer upp i samband med distribuerad utveckling har framförallt stor påverkan på tre faktorer:

- Kommunikation.
- Koordination och
- Kontroll.

Kommunikation och kontroll anses vara de största utmaningarna som företag möter i samband med distribuerad utveckling. Anledningen till att just dessa två faktorer anses vara de största problemen är för att dessa kan påverka utvecklingen och medföra svårigheter, till exempel på grund av att man inte träffas "ansikte-mot-ansikte" kan missuppfattningar uppstå. Detta leder till att i vissa situationer måste en del anställda resa till en viss plats för att minska på och lösa missuppfattningar. Detta kostar företag tid och pengar, vilket anses vara ett ineffektivt arbetssätt. En annan utmaning är koordinationen. Det uppfattas som svårt och utmanande i distribuerat arbete, vilket i sin tur ökar komplexiteten i arbetet. Företag som väljer att arbeta distribuerat ska vara beredda på att möta dessa utmaningar för att kunna växa och utveckla.²⁰

¹⁸ Making Globally Distributed Software Development a Success Story. Qing Wang, Dietmar Pfahl, David M. Raffo (2008). Leipzig, Germany. 1.

¹⁹ Making Globally Distributed Software Development a Success Story. Qing Wang, Dietmar Pfahl, David M. Raffo (2008). Leipzig, Germany. 1.

²⁰ Making Globally Distributed Software Development a Success Story. Qing Wang, Dietmar Pfahl, David M. Raffo (2008). Leipzig, Germany. 2.

3.1.2 Möjligheter

Varför väljer företag att arbeta distribuerat? Distribuerad utveckling har stora utmaningar men också ger stora möjligheter som har stora fördelar och är lönsamma för företag. Enligt Pfahl och Raffo (2008) finns två typer av möjligheter som företag får genom att arbeta distribuerat, dessa kallas för "kända"-och "okända" möjligheter.²¹

3.1.2.1 Kända möjligheter

Det finns möjligheter som är uppenbara i distribuerade organisationer. Dessa möjligheter kallas för kända möjligheter och som beskrivs nedan.²²

- **Reducerade kostnader**

Med hjälp av den nya teknologin behöver de anställda i ett distribuerat företag inte resa lika mycket för att få ett arbete gjort. Idag kan de anställda kommunicera och samarbeta med andra medarbetare som är lokaliserade var som helst i världen med hjälp av till exempel Internet, där de anställda har möjligheten att skicka och ta emot filer och hålla konferenser. Andra verktyg som används är telefon-, webb- och videokonferenser. (mer om dessa kommer i senare avsnitt).

- **Tillgång till olika kompetenser.**

När ett företag arbetar distribuerat så ger detta företaget en möjlighet att anställa människor från var som helst i världen. Detta innebär tillgång till olika färdigheter och kompetenser inom olika områden som företaget kommer att få stor nytta av.

- **Skapar närhet till marknad och kund**

Att företag kan etablera sina kontor på olika delar både nationellt och internationellt, ger detta en möjlighet för företag att komma närmare sina kunder och lära sig mer om deras marknad. Detta kan även innebära att skapa mer jobbmöjligheter för lokala folket, vilket i sin tur ger företaget ett gott rykte hos kunderna och ökar möjligheten för företag att skriva fler kontrakt.

3.1.2.2 "Okända möjligheter"

De okända möjligheterna anses inte vara lika uppenbara som de kända möjligheterna. Dessa möjligheter är stora och har stor betydelse för företags

²¹ Making Globally Distributed Software Development a Success Story. Qing Wang, Dietmar Pfahl, David M. Raffo (2008).Leipzig, Germany. 3.

²² Making Globally Distributed Software Development a Success Story. Qing Wang, Dietmar Pfahl, David M. Raffo (2008).Leipzig, Germany. 4.

utveckling. Dessa möjligheter är:²³

- **Organisatoriska möjligheter**

Distribuerad utveckling ger möjligheter för företag att vara innovativa på en annan nivå. Anledningen till det är att i en distribuerad organisation har man tillgång till hög kompetens från olika bakgrunder som tillsammans kan skapa något innovativt, genom att samarbeta och dela med sig av sina praktiska erfarenheter.

- **Förbättrad arbetsmodularisering**

När grupper arbetar i en distribuerad miljö så har de möjligheten att kunna i varje enhet arbeta enskilt. Man säger att gruppen arbetar strukturerat efter produktens arkitektur. Det vill säga att varje del av produkten utvecklas i olika enheter och på så sätt ökar även koordinationen i arbetet.

- **Förbättrade process möjligheter**

Kommunikation i en distribuerad organisation sker oftast via E-mail eller fax, vilket anses ha stora fördelar. Dels för att information blir lätt att spara och lättillgänglig, och dels för att öka ansvarsfullheten genom att varje medarbetare vet vilka ansvar han/hon har och vilka ansvar de andra medarbetarna har. Att allt finns dokumenterat gör det även enkelt att vidarebefordra information.

3.2 Virtuella möten

I det här avsnittet behandlas virtuella möten att eftersom i fallföretaget kontinuerligt använde de sig av virtuella möten för att få igenom arbetet då alla inblandade i ett visst projekt befann sig på olika orter. Detta avsnitt anses vara väldigt relevant och lämplig för studien. Här kommer frågor såsom varför använda virtuella möten, vilka verktyg som behövs för att genomföra dessa möten, samt de virtuella mötenas disciplin.

3.2.1 Varför virtuella möten

I en distribuerad organisation genomförs utvecklingen på flera olika orter eller länder. Dessa orter måste kommunicera effektivt för att få igenom arbetet, men hur kan detta ske när man befinner sig på olika orter, platser, olika arbetsbelastningar, mm..

Vi börjar med ett exempel där en distribuerad organisation har ett distribuerat projekt för att utveckla en produkt. För att utföra produktutvecklingen måste projektgruppen kunna kommunicera och samarbeta effektivt. Företaget hade flera anställda runtom i världen och på olika orter, därför hade företaget identifierat ett arbetssätt och detta var att en del av projektgruppen reste

²³ Making Globally Distributed Software Development a Success Story. Qing Wang, Dietmar Pfahl, David M. Raffo (2008).Leipzig, Germany. 4.

kontinuerligt för att granska status uppdateringar, hålla möten och gå igenom viktiga punkter inom utvecklingen, mm.. Detta ledde till enorma kostnader, inte bara vad det gäller resekostnader utan även tidsmässiga kostnader. Mycket av arbetstiden gick åt att resa istället för att arbeta med produktutvecklingen.²⁴ Det här sättet att arbeta är ineffektivt och bär med sig onödiga kostnader.

Istället använder sig distribuerade organisationer idag av så kallade virtuella möten i sina projekt för att genomföra utvecklingen av produkter/tjänster. Virtuella möten kräver inte att medarbetarna träffas fysiskt och i det här fallet spelar lokaliseringen ingen roll, då projektgruppen kan befinna sig i vilka orter eller länder de vill och ändå kunna utveckla produkter/tjänster. Dessa grupper använder sig av elektroniska verktyg och den nya teknologin för att samarbeta och kommunicera, vilket är ett väldigt effektivt sätt för att hålla sig uppdaterade om arbetets status, fatta beslut, hålla möten, mm.. På så sätt minskar de tidsmässiga och ekonomiska kostnader och istället får mer tid och koncentration på att få arbetet gjort.²⁵

Definitionen av *Virtuella möten* blir då en grupp av en anställda som arbetar mot gemensamma mål men befinner sig på olika platser, länder, orter och olika tidzoner och använder sig av den nya teknologin för att hålla möten på distans för att kommunicera och samarbeta.²⁶

3.2.2 Svårigheter med virtuella möten

Att arbeta distribuerat har många fördelar, möten kan hållas idag på distans, tack vare de virtuella möten och den nya teknologin som gör det möjligt. Men som allt annat så möter företag idag vissa svårigheter med att inte träffas "ansikte mot ansikte" och istället hålla virtuella möten. Det kan handla om att företag har utrustat sina anställda med de tekniska verktyg som behövs för kommunikation och samarbete men problemet kan ligga i att de anställda upplever svårigheter med användandet av dessa verktyg för att hålla virtuella möten. Ett typiskt uttalande som brukar sägas i de distribuerade organisationerna är "hade vi suttit med de andra ansikte mot ansikte nu så hade detta inte tagit så lång tid".²⁷

Det finns många svårigheter inom distribuerade organisationer vad det gäller virtuella möten, såsom distans, tid, teknologin, kultur, förtroende och ledarskap.²⁸

Av dessa svårigheter är teknologin den mest intressanta faktorn i den här studien.

²⁴ Mastering virtual teams, strategies, tools and techniques that succeed, Deborah L. Duarte, Nancy Tennant Synder (2006). USA. 3.

²⁵ Mastering virtual teams, strategies, tools and techniques that succeed, Deborah L. Duarte, Nancy Tennant Synder (2006). USA. 4.

²⁶ The Handbook Of High-Performance Virtual Teams, Jill Nemiro, Michael M. Beyerlein, Lori Bradley, Susan Beyerlein (2008). USA. 4.

²⁷ The Handbook Of High-Performance Virtual Teams, Jill Nemiro, Michael M. Beyerlein, Lori Bradley, Susan Beyerlein (2008). USA. 3.

²⁸ The Handbook Of High-Performance Virtual Teams, Jill Nemiro, Michael M. Beyerlein, Lori Bradley, Susan Beyerlein (2008). USA. 4.

3.2.2.1 Tekniska svårigheter

I virtuella möten är de tekniska kommunikationsverktygen som används för att hålla möten på distans. Dessa verktyg utgör en viktig del av mötens effektivitet och är ett hjälpmedel som de olika anställda som befinner sig på olika orter använder för att samarbeta, fatta beslut, mm.. Dessa verktyg är viktiga i de virtuella möten, men dessa innebär även en del svårigheter. Den första svårigheten är att de inblandade i ett visst projekt och som använder sig av dessa verktyg för att kommunicera och samarbeta måste lära sig hur verktygen fungerar och vänjer sig vid de nya funktionerna, mm.. Det anses vara en svårighet som företag möter när de arbetar distribuerat. En annan utmaning i användandet av de tekniska kommunikationsverktygen vid virtuella möten är att det är olika verktyg som används vid olika typer av möten, vilket också är viktigt att de anställda lär sig för att möten ska fungera korrekt.²⁹

3.3 Samarbete och kommunikation

Samarbete och kommunikation är det som **talas** mest om i samband med distribuerad utveckling. Det är genom samarbete och kommunikation som de virtuella grupperna får arbetet igenom. Det här avsnittet kommer därför att handla om dessa två faktorer i en distribuerad utveckling och vilken betydelse de har.

Det finns olika definitioner för samarbete i grupper, såsom att samarbete är källan till all utveckling och läran om att arbeta tillsammans, mm.. Men för att förstå vad detta innebär så finns det olika typer av kommunikation och samarbete som man kan titta närmare på.³⁰

- **Synkroniserat samarbete/kommunikation:** Denna typ av kommunikation innebär att två eller flera personer kommunicerar och samarbetar via till exempel datorer och detta sker direkt. Till exempel via snabba meddelande (chatt program) eller telefonkonferenser.
- **Osynkroniserat samarbete/kommunikation:** Här sker samarbetet och kommunikation mellan flera personer när som helst under dagen. Till exempel att olika medarbetare utbyter information via e-mail.
- **Semi-synkroniserat samarbete/kommunikation:** Genom att använda sig av verktyg såsom webbkonferens-verktygen för att kommunicera och samarbeta.

Dessa är bara några typer av samarbete/kommunikation. Det varierar från företag till företag hur man strukturerar samarbetet och kommunikation. Om samarbetet mellan grupperna fungerar så innebär det stora fördelar såsom:³¹

²⁹ The Handbook Of High-Performance Virtual Teams, Jill Nemiro, Michael M. Beyerlein, Lori Bradley, Susan Beyerlein (2008). USA. 8.

³⁰ Collaboration: Technology and Best Practices for Successful Collaboration in A WEB 2.0 World, David Coleman and Stewart Levine (2008). USA. 18-22. 31

³¹ Collaboration: Technology and Best Practices for Successful Collaboration in A WEB

- Bespara tid och pengar.
- Ökad kvalité på arbetet.
- Det leder till innovation.
- Förenklar samarbete och kommunikation med ämnesexperter.

Samarbete och kommunikation måste fungera för att uppnå alla fördelar som dessa faktorer har. De som kan påverka effektiviteten av samarbetet och kommunikation är människor som är inblandade i arbetet. Det gäller att medarbetarna litar på varandra och utbyter kunskap och information. Det kan upplevas som kritiskt i distribuerad miljö på grund av att medarbetarna träffas virtuellt och det kan orsaka att tillit och samarbete mellan det virtuella teamet är trögt i början. Därför är det viktigt att i början av ett projekt ska projektgruppen komma överrens om ett så kallat "samarbetsavtal", där alla är med och strukturerar ett sätt för att samarbeta och uppnå resultat.³²

3.4 Teknologin och samarbete/kommunikation

Det finns [en mångfald av](#) verktyg som företag kan använda sig av för kommunikation och samarbete. Detta innebär svårigheter med att identifiera och komma fram till vilka teknologier som faktiskt är rätt att använda för att stödja samarbetets funktionalitet i företaget. Andra faktorer som spelar roll här är också vilken teknologi som har bästa strategin för att medarbetarna ska anpassa sig till den.³³

När företag väljer en viss teknologi för att stödja samarbetet mellan projektgruppen i virtuella möten så vill företaget självklart att denna teknologi har vissa egenskaper och funktioner. Många har börjat inse att det inte bara handlar om de tekniska funktionerna utan även om hur väl den nya teknologin kommer att integreras med och stödja processer som är kritiska för företag och hur företaget kommer att anpassa sig till den nya teknologin och förändringar som sker. Det anses vara viktigt att företaget måste ha en helhetssyn på hur allt ska integreras och fungera tillsammans för att hantera dessa problem. När man talar om helhetssyn finns det flera kritiska faktorer som har stor påverkan på hur samarbetet kommer att fungera. Två faktorer som är viktiga är.³⁴

- **Medarbetare:** Här talar man om beteende och attityd. (Vi återkommer till det i senare avsnitt om medarbetarnas beteenden under möten).
- **Teknologin:** Erbjuder många möjligheter för användare, bl.a. att integrera och koppla upp sig på många dataresurser. (Mer om detta i nästa avsnitt).

2.0 World, David Coleman and Stewart Levine (2008). USA. 20-24. 32

³² Collabortation: Technology and Best Practices for Successful Collaboration in A WEB 2.0 World, David Coleman and Stewart Levine (2008). USA. 20-35.

³³ Collabortation: Technology and Best Practices for Successful Collaboration in A WEB 2.0 World, David Coleman and Stewart Levine (2008). USA. 20-35.

³⁴ Collabortation: Technology and Best Practices for Successful Collaboration in A WEB 2.0 World, David Coleman and Stewart Levine (2008). USA. 20-35.

3.5 Tekniska verktyg för kommunikation i virtuella möten

Efter att ha fått kunskap och inblick om de tekniska verktygen och att företag påverkas av valen de gör när det gäller vilka verktyg de ska använda så är det mest lämpligt att ta upp nu vilka typer av verktyg som finns idag för att stödja virtuella möten och vilka verktyg är mest använda idag i dessa möten.

Det finns som tidigare nämnt flera olika verktyg som företag har att välja mellan för att göra kommunikationen mellan sina virtuella team så effektiv som möjligt (se avsnittet teknologin och samarbete i virtuella möten). Det gäller att företag väljer verktyg som anses vara mest lämpliga för sitt arbete och som är lätta att anpassa sig till för att kunna installera och använda de.³⁵

Det finns två typer av tekniska verktyg som används vid kommunikation i virtuella möten, dessa är:³⁶

- ***Osynkroniserade verktyg:*** Denna typ av verktyg ger medarbetarna möjligheten att kommunicera med andra när det passar de. Detta sker genom att de sänder ett meddelande genom ett system. Detta meddelande kan läsas och besvaras av mottagaren när han/hon läser den (när det passar de att läsa meddelandet). Denna typ av kommunikation kan ske när som helst under dagen, och är inte en direkt kommunikation där man kommunicerar samtidigt. Exempel på sådana verktyg är E-mail och fax.
- ***Synkroniserade verktyg:*** Denna typ av verktyg ger medarbetarna möjligheten att kommunicera när två eller flera personer är inloggade på ett system samtidigt, då kan de kommunicera direkt. Fördelen med denna typ av kommunikation, till skillnad från fysiska möten är att medarbetarna kan skriva ut eller spela in informationen från dessa möten då allt sker över tekniska system. Exempel på sådana verktyg är konferenser, chattforum, snabba meddelanden, videokonferenser, mm.

³⁵ Virtual Learning Communities, Dina Lewis och Barbara Allan (2005). USA. 36-42. 37

³⁶ Successful meetings: how to plan, prepare, and execute to-notch business meetings, Shri Henkel (2007). USA. 40-41.

3.5.1 Synkroniserade verktyg

Telefonkonferens

Ett av de vanligaste verktygen som används idag i de virtuella **mötena** är telefon. Genom att hålla en telefonkonferens kan flera personer delta i ett möte från olika lokaliseringar. Det anses vara ett enkelt sätt att hålla möten på och kräver inte en hög teknisk kompetens för att lära sig använda telefonkonferenssystemen. Telefonkonferenser bidrar till att spara tid och pengar.³⁷

Det finns olika steg som ska följas i en telefonkonferens för att möten ska vara så effektiva som möjligt.³⁸

- Det är viktigt att den ansvarige skickar e-mail eller fax som innehåller agendan och alla dokument andra deltagare kommer att behöva under mötet.
- Kommunikationen i en telefonkonferens ska vara tydlig för alla.
- Det är viktigt att förbereda sig och kontrollera att telefonen och linjer fungerar innan man ringer in. Man ska alltid ringa några minuter innan för att vara förberedd och starta i tid.

Nackdelen med telefonkonferenser är att under ett möte så kan deltagarna inte se varandra vilket kan skapa förvirring om vem som pratar, därför är det viktigt att man introducerar sig själv varje gång en medarbetare pratar och ger information och även tala tydligt för att alla ska kunna höra. Telefonkonferens är ett bra verktyg för virtuella möten, men det gäller att vara väl förberedd och följa regler för att mötet ska utföras successivt.³⁹

Idag erbjuder företag sina medarbetare möjligheten att ringa till en telefonkonferens från mobiltelefoner, vilket gör det möjligt för dem som inte kan vara på plats att delta i mötet oavsett var de befinner sig. Detta gör telefonkonferenser flexibla, effektiva och enkla att använda och därför är detta verktyg den mest använda bland alla andra kommunikations verktyg.⁴⁰

³⁷ Successful meetings: how to plan, prepare, and execute to-notch business meetings, Shri Henkel (2007). USA. 40-41.

³⁸ 38 Successful meetings: how to plan, prepare, and execute to-notch business meetings, Shri Henkel (2007). USA. 41-42.

³⁹ Successful meetings: how to plan, prepare, and execute to-notch business meetings, Shri Henkel (2007). USA. 41.

⁴⁰ Successful meetings: how to plan, prepare, and execute to-notch business meetings, Shri Henkel (2007). USA. 41-42.

Webbkonferenser

Det är inte alltid tillräckligt med telefonkonferensmöten när man arbetar geografiskt distribuerat. Vissa möten kräver att information visas och delas hos alla deltagare och där använder sig medarbetarna av de så kallade Webbkonferenser. Denna typ av konferenser sker över nätets system. Webbkonferenser har en fördel att medarbetarna kan med hjälp av en dator och på sin arbetsplats logga in i ett webbkonferensmöte och visa t.ex. PowerPoint eller Word presentationer, mm.. Deltagarna kan även göra ändringar på dokumenten de visar direkt och alla kan se och diskutera ändringar.⁴¹

Oftast använder man den här typen av tekniska verktyg för att hålla presentationer direkt. Diskussioner sker över den information och dokument som visas och därför används telefonkonferenser oftast samtidigt i samband med webbkonferensmöten för att underlätta diskussionerna.⁴²

Denna typ av verktyg anses vara lite komplicerad och kräver en viss teknisk kompetens för att lära sig uppkopplingen och användningen av verktyget. Detta innebär att det tar tid innan medarbetarna lär sig hanteringen av verktygen och vänjer sig vid denna typ av konferenser. En annan nackdel är att det krävs hög bredbands uppkoppling för att hålla igång ett bra webbkonferensmöte, ibland sker det även vissa störningar i nätverket som kan påverka mötet. Webbkonferenser kräver därför struktur och förberedelse för att kunna komma igång på alla orter som ska träffas för ett virtuellt möte.⁴³

Videokonferenser

Videokonferenser brukar inte vara det enklaste verktyget att använda när man håller ett virtuellt möte, men anses vara ett effektivt sätt om det virtuella teamet behöver se varandra och dela dokument. Det krävs att alla orter som deltar i mötet har tillgång till videokonferenssystem. Fördelen med videokonferenser är att de påminner om de så kallade ”ansikte-mot-ansikte” möten där alla deltagare sitter i ett och samma rum. I det här fallet ser deltagarna varandra genom en skärm och många upplever det i början som ett obekvämt sätt att hålla ett möte på, tills de vänjer sig vid denna typ teknologi.⁴⁴

I ett videokonferensmöte krävs det flera tekniska verktyg än vad det gör vid t.ex. telefonkonferensmöten. Förutom en kamera och datadelnings verktyg så behövs det ibland mikrofoner för att kunna hålla diskussioner. Kvalitet på de tekniska utrustningarna kan vara olika, därför krävs det i videokonferensmöten

⁴¹ Successful meetings: how to plan, prepare, and execute to-notch business meetings, Shri Henkel (2007). USA. 43.

⁴² Successful meetings: how to plan, prepare, and execute to-notch business meetings, Shri Henkel (2007). USA. 42-43.

⁴³ Successful meetings: how to plan, prepare, and execute to-notch business meetings, Shri Henkel (2007). USA. 43.

⁴⁴ Successful meetings: how to plan, prepare, and execute to-notch business meetings, Shri Henkel (2007). USA. 43.

att deltagarna pratar tydligt och långsamt.⁴⁵

Snabba meddelanden/Chatt

Många idag använder sig av system/program för att ”chatta” med varandra genom att skicka snabba meddelanden och kommunicera direkt. De flesta som använder sig av denna typ av kommunikation är ungdomar, men denna typ av kommunikation har även kommit till distribuerade organisationer och används som en kommunikations verktyg.⁴⁶

Snabba meddelanden ”Chatt” har många fördelar eftersom flera deltagare kan skicka meddelanden till varandra direkt istället för att använda sig av e-mail eller boka telefonkonferensmöte. Diskussioner kan hållas direkt och man kan dela filer och information mellan varandra. En annan stor fördel med denna typ av program är att man ser vilka medarbetare som är tillgängliga och vilka som inte är det. Detta genom att de flesta chattprogrammen har en funktion där man kan ange sin status t.ex. tillgänglig, på lunch, på möte, osv.. Detta förenklar att man ringer till en medarbetare när man vet att han/hon är tillgänglig eller kanske ställa frågor direkt genom att skicka ett snabbt meddelande.⁴⁷

3.5.2 Osyknoriserade verktyg

Fax och E-mail

De vanligaste verktygen som används är E-mail och fax (Fax används inte lika mycket idag, då e-mail ersätter den). Dessa verktyg anses vara enkla och snabba för att skicka filer och information. Fax har använts mycket genom åren men e-mail har blivit mer populär och används mer än Fax. Anledningen till detta är att skicka e-mail går snabbare och mottagaren får bättre kvalitet på filen som har skickats.⁴⁸

Om man jämför användningen av de tekniska kommunikationsverktygen är e-mail den mest använda verktyget, eftersom de flesta lärde sig att använda e-mail först och känner sig bekväma med den. Människor i sin natur är ovilliga att lämna det trygga som de kan (som är e-mail verktyget i det här fallet) för att övergå till att lära sig andra kommunikations verktyg som de kan uppleva som komplicerade.⁴⁹

En nackdel med E-mail är mailflödet. De anställda kan få många e-mail och

⁴⁵ Successful meetings: how to plan, prepare, and execute to-notch business meetings, Shri Henkel (2007). USA. 44.

⁴⁶ Busniess Communication, Mary Ellen Guffey (2008). USA. 48.

⁴⁷ Busniess Communication, Mary Ellen Guffey (2008). USA. 49

⁴⁸ Successful meetings: how to plan, prepare, and execute to-notch business meetings, Shri Henkel (2007). USA. 44.

⁴⁹ Busniess Communication, Mary Ellen Guffey (2008). USA. 48-49.

det skapar ett omfattande mailflöde som om de skulle läsa och besvara alla skulle en arbetsdag domineras av det. Varför inflödet av e-mail kan vara så omfattande kan ha olika anledningar såsom att andra vill kontrollera att alla gör sitt jobb, eller informationsmail, mm.. Det finns därför effektivare sätt att sköta mailflödet på idag och det är genom att sortera e-mail i olika mappar och där e-mail med högst prioritet läses först.⁵⁰

3.6 Beteendets påverkan på kommunikationen i virtuella möten

Att hålla effektiv kommunikation och samarbete har aldrig varit enkelt, och det anses vara svårare i distribuerade organisationer. En del av utmaningen för att hålla effektiv kommunikation och samarbete ligger i mötets disciplin, där deltagarnas beteende har en stor effekt. Det som många distribuerade organisationer har lärt sig från tidigare erfarenheter vad gäller kommunikationens effektivitet och samarbete är att sätta regler för hur man ska bete sig i möten. Nedan listas exempel på några regler för mötets disciplin för nå så effektiv kommunikation som möjligt i virtuella möten:⁵¹

- I ett möte där alla måste närvara ska alla deltagare vara närvarande.
- Innan varje möte ska agendan skickas till alla deltagare.
- Deltagare ska vara inloggade, uppkopplade på systemen och närvara innan mötet startar.
- Mötet ska avslutas i tid.
- Inga små diskussioner mellan deltagare ska ske under mötets gång.

Dessa regler är några av vad som krävs för att mötet ska vara effektivt och dessa regler ska sättas av projektledaren. Skulle han/hon märka att något beteende påverkar kommunikations effektivitet och mötets gång så ska en ny regel sättas för att undvika att liknande beteende upprepas.⁵²

När ett virtuellt team har medlemmar som saknar disciplin genom att alltid vara oförberedda och bidrar med minimala ansträngningarna, så leder det till att de andra medlemmar som är engagerade ofrivilligt slutar ägna tid och ansträngning för att få möten att vara effektiva. Det leder även till att de tappar förtroendet för sina arbetskolligor.⁵³

3.6.1 Beteende och konsekvenser

⁵⁰ Virtual project management: Software solutions for today and the future, Paul E. McMahon (2001), USA.

⁵¹ Virtual and collaborativ teams: process, technologies, and practice, Susan Hayes Godar and Sharmila Pixy Ferris (2004). UK. 92.

⁵² Virtual and collaborativ teams: process, technologies, and practice, Susan Hayes Godar and Sharmila Pixy Ferris (2004). UK. 92-94.

⁵³ Virtual teams: projects, protocols and processes, David Pauleen (2004). UK. 217-219.

Det finns en del beteenden som har stor påverkan på kommunikations- och samarbetets effektivitet. Beteenden nedan anses vara kritiska för effektiviteten i virtuella möten.

Förberedelse

Under virtuella möten kan kommentarer såsom "Jag vet att du inte kan se det här, men.." eller "Jag är inte uppkopplad nu på webbkonferenser, så jag kommer bara att lyssna", eller "Jag glömde boka mötet på systemet så vi kan inte ha webbkonferensmöte utan bara telefonkonferens", mm.

förekomma Denna typ av beteende tyder på brist på förberedelser och lämplig planering inför mötet. Om man har brist på disciplin och inte bokar ett möte eller skickar information i god tid, leder till att många deltagare inte kan koppla upp sig på systemen och delta i mötet, det leder även till slöseri på tid och information, vilket är en stor nackdel. Därför är det viktigt att ha regler på liknande beteenden då det påverkar arbetsprestationer och arbetseffektivitet.⁵⁴

Det tar också tid att komma igång med de tekniska verktygen innan varje möte och ibland kan det ske problem med uppkopplingen, vilket kan störa hela mötet. Därför är det viktigt att man är i god tid inför varje virtuellt möte och kopplar upp systemen och ser till att alla verktyg fungerar innan mötet startar.⁵⁵

Beteendet under ett möte

Under varje möte ska varje medlem ta sitt ansvar genom att t.ex. vara där i tid och hålla området runt de tyst utan några distraktioner som kan distrahera folk i en t.ex. telefonkonferens. Man hör mycket på andra sidan när man har en telefonkonferens, såsom att några har en liten "tyst" diskussion eller ett barn som skriker i bakgrunden. Ett annat beteende som kan orsaka problem och minska kvaliteten på mötet är var man ringer ifrån t.ex. från sin mobiltelefon eller att man har högtalare på, vilket leder till ekningar och oljud. Det upplevs väldigt störande av de andra deltagarna.⁵⁶

Vissa andra beteenden som förekommer under möten som många kanske inte tar hänsyn till, trots att det har stor påverkan på kvaliteten på t.ex. ljudet eller stör mötets gång är att deltagaren har med sig sin dator till mötet för att t.ex. läsa och svara på e-mail. Detta gör att deltagarna hör oljud från knappning på tangentbordet och det visar även på orespekt för mötet och leder till okoncentration. Vissa deltagare brukar ha med sig sina mobiltelefoner som ringer under mötet och andra lämnar rummet under mötets gång och kommer tillbaka, vilket anses vara väldigt störande och upplevs som ett dåligt/olämpligt

⁵⁴ Virtual teams: projects, protocols and processes, David Pauleen (2004). UK. 217-219.

⁵⁵ Successful meetings: how to plan, prepare, and execute top-notch business, Shri Henkel (2007). USA. 39-42.

⁵⁶ Successful meetings: how to plan, prepare, and execute top-notch business, Shri Henkel (2007). USA. 41.

beteende.⁵⁷

⁵⁷ The essential guide to business etiquette, Lillian H. Chaney och Jeanette S. Martin (2007). USA. 112-113.

4 Företaget

4.1 Val av företag

Företaget där studien utfördes är verksamma i stora delar av Sverige och även internationellt. Företaget är en distribuerad organisation. [Företagets](#) projektarbeten är distribuerade både nationellt och internationellt. Eftersom denna studie handlar om virtuella möten i distribuerade organisationer är företaget lämpligt som ett fallföretag. Företaget håller flera virtuella möten per dag och använder sig av olika tekniska kommunikations verktyg för att kommunicera och samarbeta med alla projektmedlemmar som är placerade på olika orter.

4.1 Kommunikationsverktyg

Företaget håller virtuella möten flera gånger om dagen och använder sig av olika metoder och verktyg för att nå så effektiva möten som möjligt. Med tanke på att projektmedlemmarna befinner sig på olika orter så måste arbetet ske virtuellt för det mesta. Detta görs framförallt för att minska på rese- och tidskostnader.

Telefonkonferenser är det vanligaste typen av kommunikation som används idag på företaget. Telefonkonferenser äger rum varje dag och flera gånger om dagen. Anledningen till det är att många är vana vid den typen av kommunikation och upplever det som enkel och effektiv då det gör det möjligt för projektgruppen att ringa in i ett telefonkonferensmöte från flera olika orter. I varje möte finns en ansvarig som har kallat en del deltagare som han/hon anser vara lämpliga för att delta i mötet. Ett e-mail skickas i förväg med telefonnummer och den informationen som behövs för att deltagarna ska kunna ringa in. Möten hölls alltid i vissa rum som hade telefonkonferensutrustning. När alla deltagare har ringt in så startar mötet och diskussioner sker över telefon.

Webbkonferenser är ett verktyg som också är vanlig och används mycket på företaget. Webbkonferensen gör det möjligt för projektgruppen att hålla presentationer och visa material direkt via webben oavsett var de befinner sig. Deltagarna brukar använda telefonkonferens och webbkonferens samtidigt, vilket förenklar att man kan diskutera de dokument och filer som visas på webben direkt. Samma som i telefonkonferenser så skickar den ansvariga som håller i mötet e-mail till alla deltagare med information om telefonkonferensen med nummer, osv.. samt länk och lösenord (om inloggning till mötet kräver det) för att komma in i systemet. Mötet startar när alla deltagare har ringt in och kopplat upp sig på webbkonferensrummet. Mötets ansvarige visar då de dokument som avses att diskutera via webbkonferens verktyget för att deltagarna ska kunna se informationen och eventuella ändringar som görs på dokumenten.

Företaget har även andra verktyg såsom videokonferenser och snabba meddelande (chatt). Videokonferenser används sällan, under tiden [på företaget](#) användes verktyget inte alls. Anledningen är att medarbetarna inte känner behovet av att använda videokonferenser och klarar sig bättre med telefon- och webbkonferenser.

Snabba meddelanden eller de så kallade chattprogrammen används också lite i företaget, då många tycker att det är nytt och inte hunnit utforska denna typ av verktyg.

5. Resultat

5.1 Introduktion

Under studiens gång har 50 virtuella möten observerats. Observationerna gjordes på olika punkter som var uppdelade i kategorier. Dessa kategorier är telefonkonferenser, där både telefonen och ljudkvalitet observerades, webbkonferenser och deltagarnas beteende och dess påverkan på möten. Under studiens gång gjordes även 6 intervjuer med personer som använder sig av dessa verktyg dagligen. Intervjuernas syfte var att förstärka den insamlade informationen från de deltagande observationerna.

Under detta kapitel kommer en redovisning av resultaten från studien att göras. Resultaten kommer att delas upp i de kategorier som är nämnda ovan och som också finns i teori avsnittet under (tekniska verktyg för kommunikation i virtuella möten) samt (Beteendets påverkan på kommunikationen i virtuella möten).

5.2 Observationer

Under de virtuella möten som jag deltog i observerades tre kategorier:

- Telefonkonferenssystemet.
- Webbkonferenssystemet.
- Deltagarnas beteenden.

Nedan kommer resultatet från de deltagande observationerna.

5.2.1 Telefonkonferenser

I en telefonkonferens användes telefoner som var designade specifikt för att hålla ett möte virtuellt. Dessa telefonkonferenser utgör en viktig del i kommunikationen och ska fungera så bra som möjligt om ett möte ska hållas.

Telefonen

Under de observationerna vad det gäller telefonkonferenser uppstod det ett problem som var vanligt förekommande. Detta problem uppstod oftast i de stora telefonkonferensmötena. Problemet låg i telefonens mikrofoner då när en deltagare har en åsikt eller vill informera om något under mötet så uppstod det svårigheter för deltagarna från andra orter att höra denna deltagare om han/hon satt på avstånd från telefonen. Detta störde mötets gång då saker upprepades och deltagarna var tvungna att gå fram och tillbaka till telefonen.

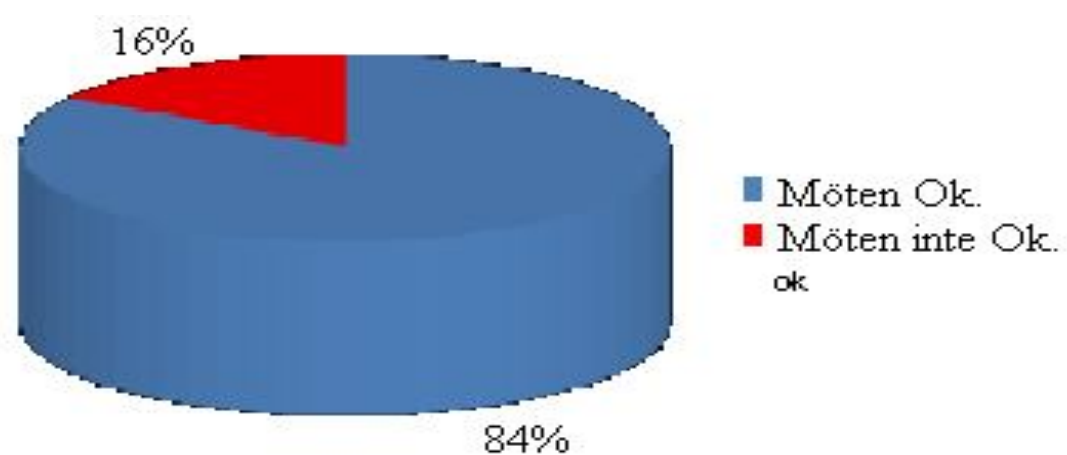
Telefonen hade andra problem också, men dessa var minimala och förekom inte så ofta. Dessa problem förekom under tre möten och störde mötets gång. Det första problemet var att telefonen var ur funktion och det

upptäcktes strax innan mötet skulle starta, vilket resulterade i att det virtuella mötet inte kunde hållas.

Två andra problem som uppstod var att deltagarna kunde inte ringa in till telefonkonferensen och att telefonlinjen kopplas ur. Att man inte kunde ringa in var inte på grund av att telefonnumret var fel eller fel pinkod, utan problemet var okänt. Att telefonlinjen kopplas ur har inte heller någon definierad orsak, utan deltagarna ringer in igen för att fortsätta mötet. Detta ledde till frustrationer och störningar under mötets gång. Dessa problem sker sällan och anses inte vara ha en väldigt negativ påverkan på kommunikationen.

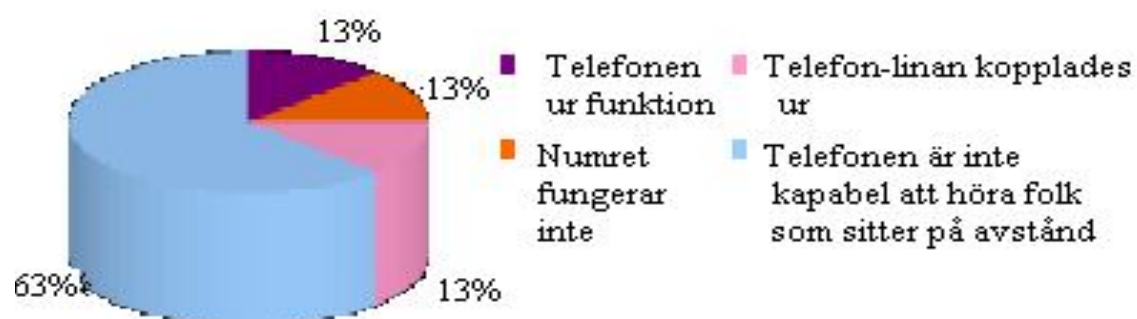
Problem med telefonen uppstod under 8 av 50 möten.

Diagrammet nedan visar resultaten på fungerande och icke fungerande möten



(telefonen):

Diagrammet nedan visas de möten med problem per kategori (telefonen):



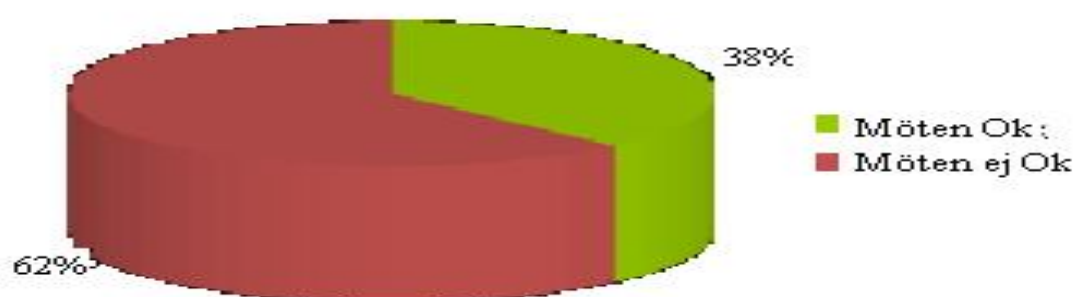
Ljudkvalitet

Ett problem som uppstod i de flesta telefonkonferenser som var återkommande är ljudkvaliteten. Under de 50 möten som jag deltog i så uppstod det problem med ljudkvalité i form av ekningar, ljudstörningar, mm.. Problem med ljudstörningar ledde till irritationer och frustrationer under möten. Ljudstörningar kan leda till missuppfattningar och att deltagaren måste upprepa samma information ett par gånger. Det leder även till att man tappar koncentrationen under mötet och koncentrerar sig på de ekningar som kommer från samtalen Detta har stor påverkan på mötets effektivitet och på hur mycket information man diskuterar och arbete man får gjort. Under vissa möte var ljudstörningar enorma att deltagarna var tvungna att avbryta samtalet och ringa in igen för att få en bättre telefonlinje med bättre ljudkvalité.

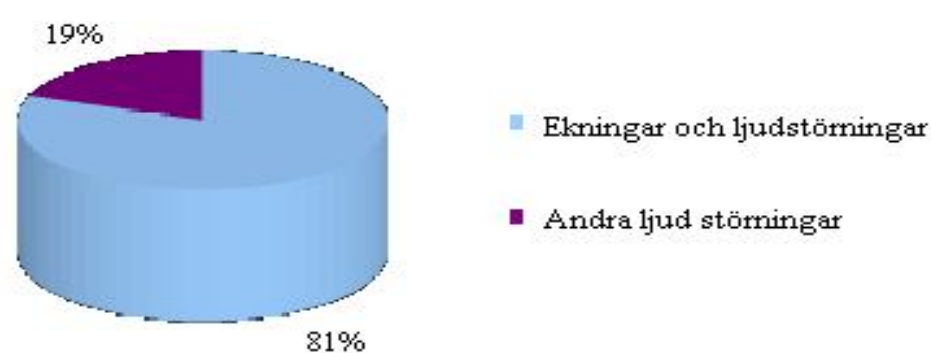
Företaget arbetade under tiden med att förbättra telefonlinjen, genom införandet av en ny telefonbrygga.

Problem med ljudkvalité uppstod i 31 möten av 50.

Diagrammet nedan visar antal möten med problem och antal möten utan problem i procent (ljudkvalité):



Diagrammet nedan visar antal möten med problem per kategori (ljudkvalité):



5.2.2 Webbkonferenser

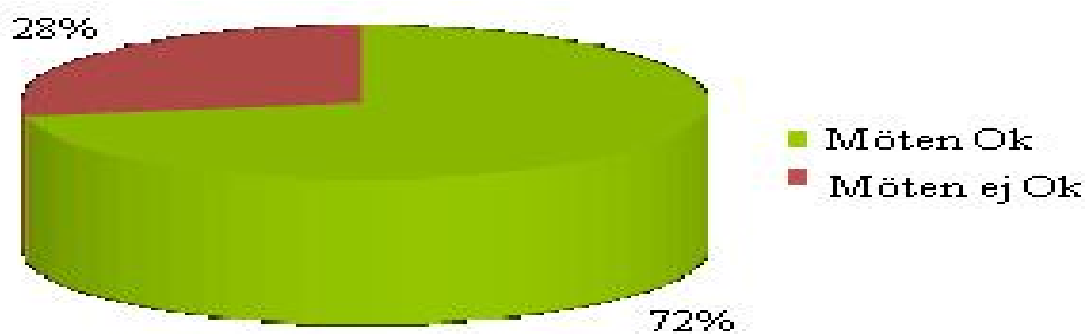
Webbkonferenser var också ett vanligt verktyg i företaget som användes för att dela skärm så att alla deltagare från alla orter kunde se dokument via webben. När jag påbörjade min studie i företaget så hörde jag från flera medarbetare att verktyget som användes för webbkonferenser fungerar inte korrekt och har många problem. Andra medarbetare tyckte att verktyget fungerade bra men de flesta vill inte ta skulden för att möten inte fungerar och lägger skulden på verktygen istället. Detta gjorde verktyget intressant att observera för att förstå hur bra eller dålig den fungerar.

I en webbkonferens är det viktigt att man har igång systemen för att man ska kunna hålla presentationer och visa dokument för alla deltagare från alla orter. Det kräver att alla deltagare är uppkopplade och finns på webbkonferensrummet där mötet hålls. Så var inte alltid fallet på företaget. Under vissa möten hade man svårigheter med att komma in i systemet. Det kunde ha många anledningar såsom problem med nätverket, någon uppdatering som saknades, mm.. I det här fallet ska deltagarna kunna lösa problemet, (vilket de gjorde i de flesta av fallen), för att inte missa mötet. Detta ledde till förseningar och irritationer över att systemet inte fungerade.

Ett annat problem gällande webbkonferensen som inte förekom så ofta var att den ansvariga som hade hand om att visa dokument på systemet för alla andra kunde inte dela skärm med deltagarna som befann sig på andra orter. Detta kan bero på tekniska problem eller att deltagarna inte var rätt uppkopplade. Detta problem ledde till att mötet övergick från att vara ett webbkonferensmöte till ett telefonkonferensmöte. Det anses inte vara så effektivt då man inte kan dela dokument och att punkter och ändringar i dokumenten inte kunde diskuteras effektivt.

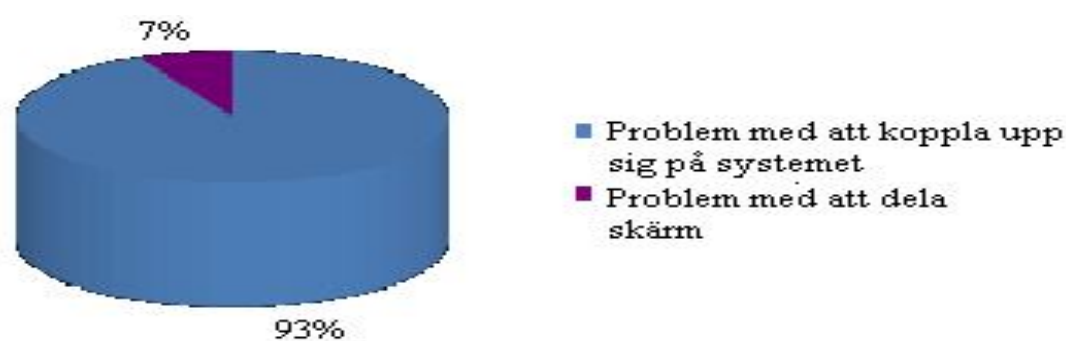
Problem med webbkonferensen uppstod under 14 av 50 möten.

Diagrammet nedan visar antal webbkonferens möten med problem och antal



möten utan problem i procent:

Diagrammet nedan visar webbkonferensmöten med problem per kategori:



5.2.3 Beteendet under möten

Denna kategori har påverkan på möten och lades till efter ett par möten då jag observerade direkt att deltagarnas beteende hade en stor påverkan på mötens gång och effektivitet. Hur deltagarna beter sig har olika påverkan, inte bara på mötet utan även på de tekniska verktygen.

Förberedelse

Som vi förstod under teori delen så är det viktigt att vara förberedd inför varje möte. I företaget var de flesta möten förberedda, men det uppstod några problem i en del möten där den ansvarige inte hade förberett mötet. Det fanns inte heller någon förklaring till varför mötet inte var förberett.

Den ansvarige hade missat att boka telefonkonferensmötet, vilket gjorde det svårt att delta i mötet och även för andra som befinner sig på andra lokaliseringar att ringa in till mötet. Detta upplevdes som slarvigt och brist på ansvar. Ett annat problem var att webbkonferensen inte var bokad, vilket gjorde det svårt att ha en direkt presentation med de andra deltagarna och det ledde till att ett webbkonferensmöte övergick till ett telefonkonferensmöte.

Arbeta med störande utrustning under mötet

Under ett virtuellt möte så ser deltagarna inte varandra, utan hör varandra. Därför är det viktigt att samtalen under en telefonkonferens är så tydliga som möjligt för att deltagarna ska kunna kommunicera och utbyta information effektivt.

I företaget har de flesta konferensrummen skylt som säger att telefoner och bärbara datorer är förbjudna under ett möte. Det visade sig under de möten som observerades att dessa skylt hade ingen vidare funktion. Som regel så anses datorer och mobiltelefoner som störande verktyg under möten och därför ska deltagarna helst inte ha med sig de till möten.

Datorer var en av de vanligaste utrustningar som deltagarna hade med sig till de virtuella mötena. Anledningen till det var att alla deltagare inte var aktiva under möten och passade på att arbeta med annat under den tiden som mötet pågick. De arbetade framförallt med att läsa och besvara e-mail. Deltagarna hade ett stort mailflöde som de behövde hantera och detta gjorde de under möten där de inte har ett aktivt deltagande. Detta har en påverkan på möten, eftersom möten hålls via telefonkonferenser och där kan deltagarna höra all ljud. I detta fall kunde man höra deltagare som knappade på sina datorer och ibland märks det när deltagarna är okoncentrerade. Detta upplevdes som frustrerande och som brist på mötes disciplin.

En annan utrustning som också förekom under de virtuella mötena är mobiltelefoner. När störningar uppstår under en diskussion så är sannolikheten att diskussionen avbryts stor. Hur är fallet då när en mobiltelefon ringer under ett möte som sker virtuellt? Jo, det leder till störningar och att samtalet avbryts och okoncentration uppstår. I företaget så hade deltagarna med sig sina mobiltelefoner, som de använde under mötet. I de flesta fall var vibrationsläget på, men deltagarna blev okoncentrerade när de använde sina mobiltelefoner under mötet. En annan störning som mobiltelefoner orsakar är att den försämrar ljudkvaliteten. Under ett telefonkonferensmöte där en mobil ringer så orsakar det störningar på telefonlinan och skapar ljud. Ibland var störningarna extrema att deltagarna var tvungna att koppla ur sig från telefonkonferensen och ringa igen för att få en bättre ljudkvalité.

Denna typ av beteende har skett under 22 möten av 50.

Ostrukturerade diskussioner

I ett virtuellt möte är det flera deltagare från olika orter som deltar i en diskussion över en telefon. Det krävs att den som håller i mötet är strukturerad och att deltagarna får säga sin åsikt och dela med sig information i tur och ordning för att hålla mötet löpande och så effektiv som möjligt.

I företaget så är diskussioner oftast strukturerade, och är extra strukturerade när ledaren/ den ansvarige för mötet är strukturerad och håller mötet igång. Men så är inte fallet alltid, då i vissa möten kan diskussioner bli väldigt ostrukturerade och det leder oftast till att deltagarna slösar bort tiden på att säga saker samtidigt och inte ger utrymme för en effektiv diskussion. Dessa möten slutade alltid i att skjuta upp ämnet till en annan gång då tiden tar slut o deltagarna inte kommer fram till något.

Sådana ostrukturerade diskussioner uppstod i flera möten snarare 6 möten av

dem som observerades. Anledning var oftast på grund av att missförstånd gällande någon punkt eller liknande skapade frustrationer och ledde till ostrukturerade samtal. Det krävs därför en ledare för att samtalen ska hållas inom mötets disciplins ram och försöka komma fram till något och hitta lösningar till de problem som uppstår.

Ringa från störande miljö

Idag så har telefonkonferenser blivit alltmer flexibla och de flesta kan ringa in från sina mobiltelefoner var de än befinner sig. Detta är en fördel men kan också vara en nackdel.

I företaget kan deltagarna ringa från sina mobiltelefoner och delta i möten från var som helst. Detta är bra då alla inte kan vara på plats alltid och då är det lämpligt att ringa in från mobiltelefonen. När man väljer att ringa in från sin mobiltelefon så finns det flera faktorer att ta hänsyn till, några exempel på sådana faktorer är:

- Ljudkvalitet kan vara dålig när man ringer in från sin mobiltelefon.
- Man ringer in när man kör bil och detta anses inte bara vara farligt, utan även att man är okoncentrerad och måste göra flera saker samtidigt. Det skapar också oljud i bakgrunden.
- Det är svårare att stänga av ljudet och då leder det till man skapar oljud under telefonkonferensmötet.

När medarbetarna ringde in från sina mobiltelefoner så var det alltid något oljud i bakgrunden och i många fall så brukar de andra deltagarna be personen att stänga av ljudet för att det skapar störningar. Denna typ av störningar uppstod under 11 möten av 50.

Att vara sen till möten eller lämna möten

Regeln som de flesta känner till är att man ska vara i tid till möten. Detta är för att mötet ska starta i tid och för att man inte ska störa mötets gång när den väl har börjat genom att komma sent.

I företaget är det vanligaste som alla känner till är att deltagare kommer sent till möten. Under de möten som observerades så avbröts diskussioner och irritationer skapades i samband med att deltagare kommer sent till mötet. En annan nackdel som observerades var att när en deltagare eller flera deltagare kommer sent så börjar de diskutera med andra medarbetare och ställer frågor, vilket stör mötet. Det tar även tid innan de hinner ikapp det som har diskuterats och komma in i diskussionen.

En annan typ av förseningar som är mest olämplig är när mötets ansvarige är sen. Detta innebär att hela mötet försenas. Det tar även tid att ringa in och koppla verktygen, vilket leder till stora förseningar.

I företaget förekom även andra beteenden som inte uppskattas särskilt under

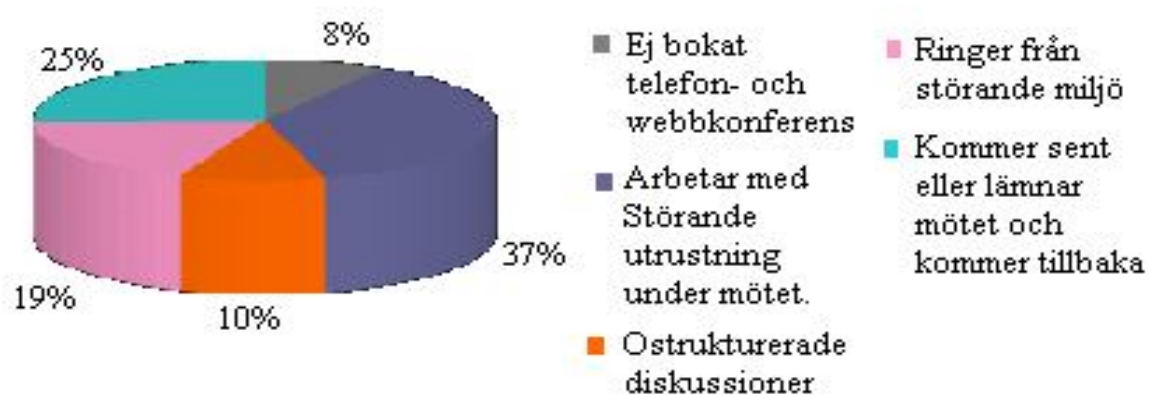
ett möte och det är att medarbetare lämnar ett möte innan mötet är avslutat, eller lämnar mötet och kommer tillbaka. Det är olämpligt att lämna ett möte och komma tillbaka, eller att bara lämna ett möte. Om en deltagare har särskilda skäl till att lämna mötet så är det mest lämpligt att tala om det för de andra deltagarna innan mötet startar.

Dessa beteenden uppstod under 15 möten av 50 och sådana beteenden uppskattas inte av andra medarbetare och kan uppfattas som frustrerande och brist på disciplin.

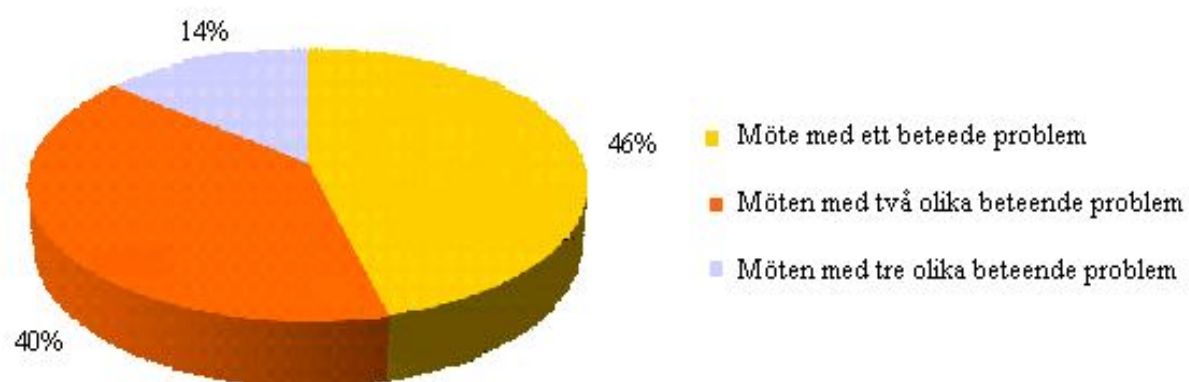
Diagrammet nedan visar antal möten med dålig mötets beteende och antal möten med bra mötets beteende i procent:



Diagrammet nedan visar antal möten med dåligt mötes beteende per kategori:



Under vissa möten förekom fler än ett olämpligt beteende samtidigt. Diagrammet nedan visar detta:

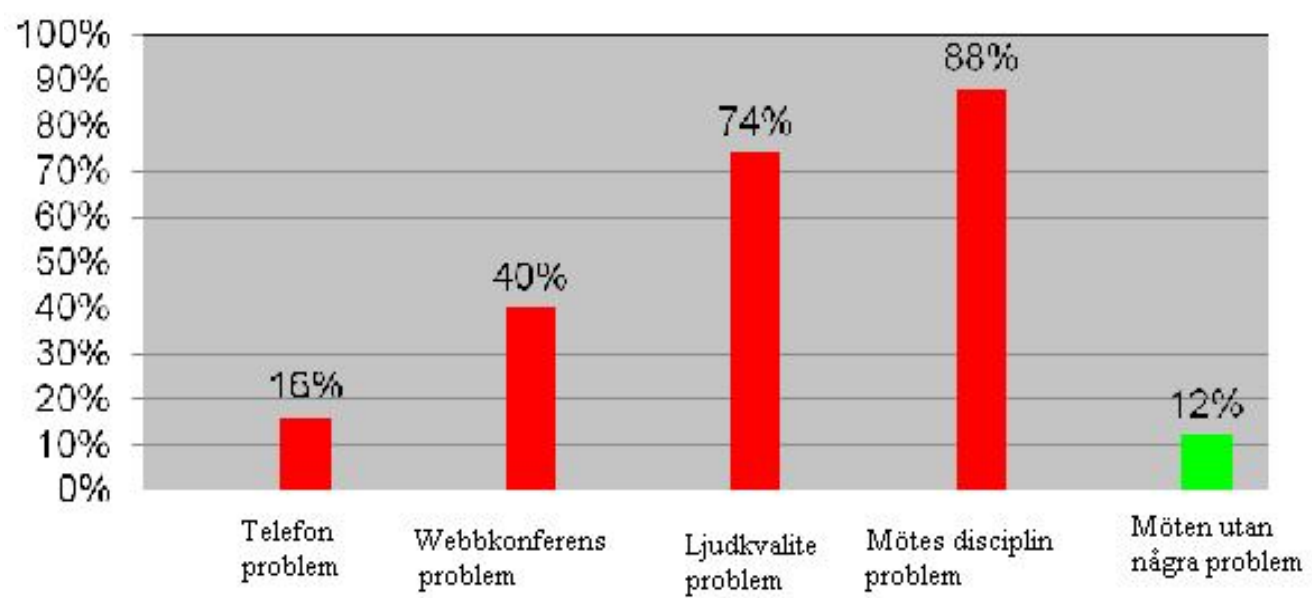


5.3 Resultat av alla möten

Alla faktorer nämnda ovan förekom under flera möten, allt från telefonkonferens- och webbkonferens problem till mötes disciplinproblem.

Det slutgiltiga resultatet från de deltagande observationer visade att 44 av 50 möten hade något problem av de som nämns ovan. Det innebär att de flesta möten på företaget har någon sorts problem som påverkar effektiviteten på de virtuella mötena.

Diagrammet nedan visar det slutgiltiga resultatet av alla möten i procent:



5.4 Intervjuer

För att förstärka den insamlade informationen från mötes observationer var det lämpligt att intervjua deltagare som använde sig av verktygen dagligen och ansvarade även för en del av möten. Intervjuerna gjordes med 6 personer som arbetade med olika distribuerade projekt.

5.4.1 Telefonkonferenser

Telefonen

Deltagarna upplevde inte några problem med själva verktyget telefonen, då det sällan som de stötte på problem med att telefonen inte fungerar.

Respondenterna fick frågan "Hur tycker du att telefonkonferenser fungerar i de stora konferensrummen", då var respondenterna eniga om att de upplever större problem där på grund av att det inte alltid man hör deltagarna från de andra orterna samt att man inte hördes när man satt på avstånd från telefonen. Skulle man behöva diskutera eller ge sin åsikt gällande någon punkt så var man tvungen att tala väldigt högt eller gå fram till telefonen för att säga sin åsikt, vilket de gjorde i många fall. Vissa av respondenterna önskade att deras konferensrum skulle utrustas med satelliter som gör att alla kan höras oavsett hur stort konferensrummet är och avsett hur långt bort från telefonen man sitter.

Ljudkvalitet

Respondenterna fick frågan "Vad tycker du om ljudkvalitet i telefonkonferenserna". I denna fråga var respondenterna också eniga om sitt svar och det är att ljudkvalitet på de flesta telefonkonferenser är dåligt. De upplever ljudkvalitet som någonting störande och frustrerande. De anser att dålig ljudkvalitet leder till missförstånd och ibland koncentrerar man sig för mycket för att förstå det som sägs och del leder till att man slutar koncentrera sig och missar en del information. De tycker att det tar mycket av mötets tid att behöva upprepa information och saker som har sagts och även att behöva ringa in igen för att få bättre ljudkvalitet.

Företaget arbetade med en ny brygga som några av respondenterna hade använt sig av, de tyckte att den hade bättre ljudkvalitet men att det kvarstår fortfarande en del arbete för att ljudkvaliteten ska förbättras.

5.4.2 Webbkonferenser

Respondenterna fick frågan "Hur tycker du att systemet som används vid webbkonferenserna fungerar?". Respondenterna var ganska eniga i sitt svar här

också, då alla tyckte att det fungerade bra. De har upplevt stora skillnader på systemet de senaste månaderna, då mycket arbete hade lagts på att förbättra dessa system. Det som respondenterna tyckte var mindre bra är att systemet fungerar inte lika bra i hela organisationen. De upplever att andra medarbetare som befinner sig i andra orter har mer problem med systemet och det påverkar möten när alla orter ska vara uppkopplade och ha ett virtuellt möte tillsammans.

Jag tog tillfället i akt och intervjuade en person som hade kommit till företaget, men som egentligen jobbade på en annan ort. Då företaget brukade hålla ett möte en gång i veckan där medarbetarna i ett projekt träffas på ett kontor för att hålla ett "ansikte-mot-ansikte" möte och diskutera olika punkter. Personen tyckte att de upplever problem och komplikationer med verktyget. Det kan vara svårt att koppla upp sig och att hålla möten med andra. Hon tror att det beror på nätverket i kontoret där hon arbetar.

5.4.3 Beteendet under möten

Förberedelse

Respondenterna fick frågan "Vad tycker du om att den ansvarige för ett möte inte har bokat telefonkonferensen eller webbkonferensmötet, att man är oförberedd". Respondenterna var helt negativa till ett sådant beteende. De tycker att möten hålls av en anledning och för att de ska fungera så effektivt som möjligt ska man ha förberett och bokat in mötet. De tycker också att det är viktigt att den ansvarige skickar länk och information om mötet, då ibland får deltagarna information om ett webbkonferensmöte, men länken saknas. Detta upplever deltagarna som mindre bra då när det inte finns länk så är deltagarna tvungna att leta efter mötet bland många andra möten och det tar en del tid, vilket kan resultera i att mötet startar sent.

Arbeta med störande utrustning under mötet

Frågan "Vad tycker du om att medarbetarna har med sig sina datorer och mobiltelefoner under möten?" ställdes till respondenterna. Svaren var olika på denna fråga. En del respondenter tyckte att det var oacceptabelt eftersom det stör mötets gång, de upplever det som irriterande och skapar ljud under mötets gång. De tyckte att när ett möte hålls och där det finns deltagare som inte är aktiva under mötet och som är där för att få information så ska de ta hänsyn till andra medarbetare som har en diskussion och inte distrahera de under sitt arbete.

Andra respondenter tyckte att det var acceptabelt att deltagarna hade med sig sina datorer och arbetade lite med att hantera sitt mailflöde. De själva brukar göra det när de inte är aktiva under ett möte. De tyckte däremot att det kan

skapa oljud och okoncentration under mötets gång, men att det är acceptabelt att använda sina datorer under möten. Alla respondenterna var eniga om att mobiltelefoner inte ska vara aktiva under möten, det skapar oljud och stör mötet. Å andra sidan så tyckte de att det är lämpligt att deltagarna har med sig sina mobiltelefoner ifall de väntar på ett viktigt samtal, men ska helst meddela de andra innan mötet startar.

Ostrukturerade diskussioner

Det har förekommit ostrukturerade diskussioner under vissa möten och respondenterna fick frågan "Vad tycker du om ostrukturerade diskussioner under ett möte?". Respondenterna var eniga om att sådana diskussioner anses vara onödiga då de tar tid och skapar frustrationer på alla håll under ett möte. De tyckte att alla borde arbeta för att lösa problem istället för att "prata i munnen på varandra".

Ringa från störande miljö

"Vad tycker du om att deltagarna ringer in till ett möte från sina mobiltelefoner medan de befinner sig i en miljö som anses vara störande". Respondenterna tyckte att denna fråga var rolig eftersom de har upplevt många frustrationer på grund av att andra deltagare ringer in från sin bil eller från en restaurang, osv.. Det skapar oljud och visar på brist på mötes disciplin. Det som respondenterna tyckte var mest olämplig är att deltagarna glömmer av och stänga av ljudet efter att de hade pratat klart, vilket leder till att när andra håller en diskussion så hör man all oljud från den störande miljön där deltagaren befinner sig i.

Respondenterna tyckte däremot att det var acceptabelt att deltagarna ringer in från sin mobiltelefon ifall omständigheterna inte tillåter att de ringer in från en konferensrum. Det är därför man har möjligheten till att ringa in från mobiltelefonen, för att alla ska ha möjlighet att delta i möten.

Att vara sen till möten eller lämna möten

Respondenterna fick frågan "Vad tycker du om att deltagarna kommer sent till ett möte". Respondenterna var eniga där i svaret, då de tyckte att det är olämpligt och komma sent till ett möte, då det leder oftast till att möten startar sent och ifall ett möte redan har startat så kan en sen medarbetare störa mötets gång. De tyckte också att denna typ av brist på disciplin är en orsak till att många kommer sent till flera möten. De menar att när man är sen till ett möte så börjar mötet sent och det leder till att man avslutar mötet senare än när den egentligen skulle ha slutat, och oftast så har många medarbetare flera möten efter varandra, vilket leder till att man blir sen till andra mötet, osv.. De tycker att deltagarna borde vara där i tid, eftersom det tar även tid att komma igång med all utrustning inför ett möte.

En annan fråga som respondenterna fick är "Vad tycker du om att deltagarna lämnar ett möte och kommer tillbaka?". Respondenterna tyckte att det är brist på mötets disciplin. Man ska inte lämna ett möte om inte omständigheterna kräver att man gör det. De tyckte att det var mest lämpligt att man talar om för de andra att man inte har möjligheten att delta i hela mötet. Att deltagarna lämnar mötet och kommer tillbaka är olämpligt under möten tyckte respondenterna. De menar att man stör mötet och många kan uppleva det som frustrerande.

6. Analys

6.1 Introduktion

I det här avsnittet kommer analys av den insamlade informationen att göras. En SWOT-analys kommer att göras för att lyfta fram mötens starka sidor, svagheter, möjligheter som varje typ av möten ger och hot som möten skapar. Analysen kommer att göras utifrån resultaten från framförallt observationer som gjordes och även intervjuerna som hölls i företaget.

6.2 Telefonkonferenser

Styrkor

Telefonkonferenser är ett verktyg som är väldigt effektivt och enkelt att använda. Det underlättar kommunikationen mellan olika medarbetare som befinner sig på olika orter. Företaget använder sig av telefonkonferenser varje dag och i de fallen där telefonkonferenser fungerade bra så gick mötet bra och alla punkter diskuterades utan några hinder. Detta leder till att mötet var väldigt effektivt, punkter diskuteras och tiden hålls. En bra telefonkonferens leder till ett effektivt virtuellt möte, vilket minskar behovet av att projektgruppen träffas och det innebär stora besparingar av tid och resurser. I virtuella team är det viktigt att möten är effektiva för att få mer arbete gjort och fler punkter och deadlines avklarade.

Svagheter

Telefonkonferenser är ett effektivt och bra sätt att hålla möten på, men den har en del svagheter. Ljudkvalitet är den största svagheten i telefonkonferenser. Syftet med en telefonkonferens är att flera deltagare från olika platser ska kunna kommunicera på distans. Med dålig ljudkvalitet försämras kommunikationen och deltagarna tappar intresset för mötet. Telefonkonferenser kan ha andra svagheter också, i det här fallet att telefonmikrofonerna inte är starka nog för att en medarbetare som sitter några meter långt bort från telefonen ska kunna höras. Detta anses vara en svaghet som påverkar telefonkonferensmöten.

Möjligheter

Telefonkonferenser bär med sig många möjligheter. Förutom att det är ett effektivt sätt att hålla ett möte på, så ger telefonkonferenser stora möjligheter för företag att spara tid och pengar. I företaget där möten hölls varje dag med andra deltagarna från andra orter, man fick arbete, status uppdateringar, punkter avklarade genom diskussioner via

telefonkonferenser. Hade deltagarna rest fram och tillbaka till de olika orterna så skulle det innebära stora summor av resekostnader och arbetet och utvecklingen skulle inte ske så effektivt. Man kan säga att telefonkonferenser ger möjligheten för företag att utveckla och vara konkurrenskraftiga på distans och över hela världen, eftersom medarbetare inte behöver träffas så länge de kan jobba virtuellt.

Hot

Hoten som kan uppstå genom telefonkonferenser är något som företag borde arbeta vidare på. Hoten kan komma från att dålig ljudkvalitet kan få medarbetarna att tappa intresset för mötet, vilket hotar mötets effektivitet. I företaget så hölls det många möten varje dag att medarbetarna fick knappt tid att utföra andra uppgifter. Ineffektivitet gör att fler möten hålls för att diskutera igenom punkter som man kanske borde ha diskuterat i föregående möte, men på grund av dålig kvalitet på telefonkonferensen så kunde man inte det. Företag ska se upp för dessa hot och försöka arbeta på att förbättra sina telefonkonferensmöten för att hålla så effektiva virtuella möten som möjligt.

6.3 Webbkonferenser

Styrka

Webbkonferenser är ett verktyg som anses vara väldigt effektiv. Denna teknologi har många styrkor i de virtuella mötena. Styrkan med webbkonferenser är att den virtuella gruppen inte behöver resa långt för att diskutera dokument och filer och göra ändringar då man kan visa dokumenten via webben för alla deltagare och diskutera punkt för punkt, samt göra ändringar direkt när alla kan se och bidra med sina åsikter.

Styrkan som webbkonferenser har är också att man kan använda telefonkonferenser samtidigt för att diskutera med andra deltagare som befinner sig på andra orter. Detta upplevs som en "ansikte-mot-ansikte" möten, förutom att man inte kan se varandra, men att kunna se material och diskutera de sparar företag tid och arbetet blir mycket effektivt.

Webbkonferenser är absolut ett bra sätt för att hålla effektiva virtuella möten och att utvecklingen sker på distans är inga problem.

Svagheter

Webbkonferenser har också svagheter och det är att det krävs hög hastighet och hög bredband för att webbkonferenser ska vara effektiva. Nätverket är

en avgörande del för webbkonferenser, då om nätverket är dåligt så blir det svårt att hålla webbkonferens möte.

Andra svagheter är att medarbetare kan uppleva webbkonferenser som ett komplicerat verktyg och det kan ta en viss tid innan de vänjer sig vid att använda denna teknologi. Det kan leda till att medarbetare vill helst inte använda webbkonferenser och använder sig hellre av bara telefonkonferenser då det anses vara ett enkelt verktyg att använda.

En annan svaghet vad det gäller webbkonferenser är att det krävs att alla mötets deltagare från alla orter är uppkopplade på systemet för att delning av dokument ska ske. Har man svårigheter med att koppla upp sig så leder till svårigheter med att delta i webbkonferensmötet.

Möjligheter

Möjligheterna som webbkonferenser erbjuder den virtuella gruppen är att de kan dela dokument och hålla presentationer direkt utan att behöva träffas. Man kan effektivt diskutera alla punkter och göra ändringar i dokumenten och komma fram till hur arbetet ska gå vidare. Webbkonferenser har stor betydelse för distribuerade organisationer vad det gäller att hålla effektiva möten. I det här fallet som i telefonkonferenser så möjliggör webbkonferenser för företag att spara tid och pengar genom att hålla virtuella möten på det viset.

Webbkonferenser har också funktioner som gör att deltagare kan även skriva sina åsikter direkt på webbchatten, ifall de inte har möjlighet att säga det de vill säga, eller skriva koder mm..

Det ger också möjligheter för medarbetare att ta del av de ändringar som sker i dokumenten som visas och minskar missförståndet då alla är med på det som sker och ändras.

Hot

Som alla andra verktyg så utgör webbkonferenser ett visst hot på effektiviteten av de virtuella mötena. När medarbetarna inte kan koppla upp sig på systemet blir det svårt att hålla en webbkonferens möte. Teknologin är bra och har underlättat arbetsdagarna för många distribuerade och icke distribuerade företag men att kunna hantera teknologin krävs det kompetens. Om medarbetarna inte kan adressera problemet till varför de inte kan koppla upp sig på systemet så blir det ingen webbkonferens. Är medarbetare uppkopplade men inte kan dela dokument och filer med alla så kan inte heller alla deltagare hänga med det som händer och vilka dokument som ändras direkt. Detta utgör ett hot att ett webbkonferensmöte övergår till ett verbalt möte via telefonkonferensen. Detta leder även till att man planerar ett nytt möte där alla kan se dokumenten och det tar tid och leder till att ett möte blir ineffektivt.

6.4 Deltagarnas beteende

Styrkor

När deltagarna i ett möte är aktiva och koncentrerade i ett möte så håller de bra flyt på mötet. De inaktiva deltagare som oftast deltar i ett möte för att få informationer eller håller sig uppdaterade ska ta hänsyn till de andra som är aktiva under mötet. Om deltagarna tar hänsyn till det så kan mötet hållas på topp och fler punkter diskuteras utan några störningar.

I en virtuell miljö ser man inte varandra utan bara hör varandra, och genom att medarbetarna ser till att miljön runt omkring de är tyst och fri från ljud så skapar de en bra mötes disciplin och mötet blir effektivt .

Svagheter

Deltagarnas beteende har stor påverkan på hur mötet fungerar. Har man ingen bra mötes disciplin kan det påverka alla andra deltagare. Deltagarna i ett möte består av en del människor som kommunicerar från olika orter. Dessa människor är i sin natur olika och har olika uppfattningar om ansvar. Detta kan leda till att medarbetare som inte har stark känsla för ansvar och disciplin och inte tar hänsyn till sina andra medarbetare som försöker göra sitt arbete att störa mötets gång och därmed störa koncentrationen hos andra medarbetare.

Oaktiva medarbetare tar med sig sina datorer, mobiltelefoner och andra utrustningar till ett möte, trots att skyltar står med att sådana utrustningar är förbjudna. Dessa utrustningar skapar mer oväsen än vad deltagarna kan tro och försvagar mötets effektivitet.

Möjligheter

Ansvarsfulla medarbetare som har disciplin gör det möjligt för utvecklingen att gå framåt. Det är människor som styr utvecklingen och utan känsla för ansvar så kan detta inte ske.

Genom att sätta regler och att alla deltagare i ett virtuellt möte respekterar mötets disciplin regler skapar de möjligheten till att de virtuella mötena blir effektiva.

Hot

Företag är inte så hårda mot sina medarbetare och ger de mycket tillit och ansvar. Det ligger på medarbetarna att ta vara på det ansvaret och tilliten som företaget ger de. Många av mötets deltagare har brist på mötes disciplin, de tar med sig utrustningar till möten som de egentligen inte får

ha med sig under möten. Att höra medarbetare från andra orter knappa på sina datorer är minst sagt frustrerande och distraherande. Många upplever detta som frustrerande och leder till mindre koncentrationer. Man har respekt för sina medarbetare och kanske inte kan be de sluta knappa på sina datorer och hoppas istället på att de tar sitt ansvar och respekterar mötets gång.

Medarbetare som är sena till ett möte, leder till att ett möte börjar sent och slutar sent. Mötet kanske slutar i tid men alla punkter hinner inte bli diskuterade på grund av att medarbetarna oftast har flera möten efter varandra och måste hinna med alla möten. Det leder till en serie sena möten som skapar frustrationer och hotar mötets effektivitet.

Under stress och press irriterar man sig på små detaljer, skulle man uppleva att ett möte har brist på disciplin, där medarbetare är sena, lämnar mötet för att besvara ett samtal från sin mobiltelefon, ger ingen uppmärksamhet till mötet utan sitter och arbetar med sitt mailflöde, mm.. kan det leda till att medarbetarna tappar intresset för mötet och allt detta leder till alltfler möten som hålls eftersom alla punkter diskuterades inte och det är mycket arbete kvar att göra.

Medarbetarnas beteende hotar mötets effektivitet. Detta kostar företag tid och pengar och leder till stressade medarbetare som måste springa från ett möte till ett annat möte.

7. Slutsats

Problemet som denna studie undersökte var hur effektiviteten av virtuella möten påverkas av de tekniska kommunikationsverktygen och den virtuella gruppens beteende. Undersökningen ägde rum i företaget X som är en distribuerad organisation och använder sig av virtuella möten för att kommunicera och få utvecklingen igenom. Från den här studien kan man dra denna följande slutsats:

Virtuella möten är ett väldigt effektivt sätt för att hålla möten på i en distribuerad organisation. De tekniska kommunikationsverktygen gör det möjligt för medarbetarna att kommunicera och utveckla på distans. Dessa kommunikationsverktyg har stor påverkan på de virtuella möten. Ju bättre verktyg företaget har, desto effektivare möten kan hållas.

I företaget har de tekniska kommunikationsverktygen en del problem som påverkar effektivitet i de virtuella möten, till exempel ljudkvaliteten. Dessa problem måste ses över och involvera de anställda i förbättringen av dessa system. Projektgrupperna har erfarenheter av de virtuella möten och vill gärna att de ska förbättras. Dessa verktyg kan förbättras om företaget startar någon typ av förbättrings process och genom att lyssna på de anställdas åsikter och eventuella förslag på förbättringar eller lösningar.

Företaget kan öka effektiviteten i sina möten genom att erbjuda sina anställda en utbildning för att lära sig dessa system. Systemen har även många funktioner såsom chatt-funktioner (snabba meddelanden) som inte används så ofta av de anställda, för att många har lite kunskap om hur effektiva dessa verktyg kan vara för kommunikationen och hur lätta de är att använda.

De tekniska kommunikationsverktygen har problem som går att åtgärda genom att utveckla och förbättra de. Men det ligger i företagens händer att lära sina anställda och låta de utforska dessa verktyg för att dra en total nytta av de och effektivisera kommunikationen.

De anställdas beteende är ännu en faktor som påverkar effektiviteten i de virtuella mötena. Många i företaget de tekniska verktygen bidrar med ineffektivitet på de virtuella möten, men det som mötes deltagarna missar är att deras beteende spelar en viss roll på hur effektiva möten blir. Virtuella möten är mycket känsligare än "ansikte-mot-ansikte" möten. Anledningen är att man inte kan se utan bara höra varandra. Det är viktigt att respektera dessa möten genom att till exempel hålla området runt omkring tyst och inte ringa från en störande miljö.

Företaget ger sina medarbetare tillit och litar på att varje medarbetare tar sitt ansvar. Medarbetarna måste respektera denna tillit genom att förbättra deras beteenden. Företaget ska kunna sätta upp regler för mötets disciplin eller kanske erbjuda sina medarbetare en utbildning på mötets disciplin för att de ska förstå vikten av deras beteenden under dessa möten.

44 av 50 möten hade någon sorts problem som påverkar effektiviteten på de virtuella mötena i företaget och det måste anses vara en hög siffra.

Ineffektiviteten leder till att flera möten hålls varje dag (vilket är vardagen på företaget), vilket i sin tur leder till att en del av arbetet försenas.

8. Källor

Distributed work. Pamela Hinds, Sara Kilesler (2002), USA. Case Study

Methology in Business. Jan Dul och Tony Hak. 2008. Oxford, UK.

Vetenskaplig metod för projekarbete, Rolf Ejvegård(2002), Malmö, Sverige.

Embedded case study methods. Roland W. Scholz och Olaf Tietje (2002).

USA,

California.

Research design: Qualitative, quantitative, and mixed method approaches. John W. Creswell. 2003, USA, California. Context and method in qualitative research. Gale Miller och Robert Dingwall (2007).

London.

Qualitative research design: an interactive approach. Joseph Alex Maxwell(2005), London Research methodology, a step by step guide for beginners, 2:ed edition. Ranjit Kumar

(2006). London.

Designing qualitative research. Catherine Marshall and Gretchen B. Rossman (2006). USA Advising and supporting teachers. Mich Randall and Barbara Thomton (2001), USA.

151.

Making Globally Distributed Software Development a Success Story. Qing Wang, Dietmar Pfahl, David M. Raffo (2008).Leipzig, Germany Mastering virtual teams, strategies, tools and techniques that succeed, Deborah L.

Duarte, Nancy Tennant Synder (2006). USA

The Handbook Of High-Performance Virtual Teams, Jill Nemiro, Michael M. Beyerlein, Lori Bradley, Susan Beyerlein (2008). USA

Collaboration: Technology and Best Practices for Successful Collaboration in A

WEB 2.0 World, David Coleman and Stewart Lev(2008). USA Virtual

Learning Communities, Dina Lewis och Barbara Allan (2005). USA.

Successful meetings: how to plan, prepare, and execute to-notch business meetings,

Shri Henkel (2007). USA Busniess Communication, Mary Ellen Guffey

(2008). USA Vitural project management: Software solutions for today and the future, Paul E.

McMahon (2001).

Virtual and collaborativ teams: process, technologies, and practice, Susan Hayes

Godar and Sharmila Pixy Ferris (2004). UK. Virtual teams: projects, protocols and processes, David Pauleen (2004). UK The essential guide to business etiquette, Lillian H. Chaney och Jeanette S. Martin

(2007). USA

<http://sv.wikipedia.org>

9. Bilagor

9.1 Deltagande Observationer

(Kategorier) Kategori 1 :

Telefonkonferenser och ljudkvalite.

Kategori 2: Webbkonferenser. Kategori 3: Mötes disciplin (deltagaras beteende).

9.2 Intervjufrågor

Fråga 1: Telefonkonferenser

- Hur tycker du att telefonerna fungerar? Har du stött på problem i form av till exempel att telefonen ur funktion?
- Har du stött på problem med att du inte kan höras i de stora telefonkonferenser när du sitter på avstånd från telefonen? Vad tycker du om det?
- Vad tycker du om ljudkvalité på telefonkonferenserna?

Fråga 2: Webbkonferenser

- Hur tycker du att webbkonferenser fungerar? Har du stött på problem med verktyget som används för webbkonferenser? Hur ofta uppstår problemen?

Fråga 3: Mötes disciplin

- Vad tycker du om att medarbetarna är sena till möten?
- Hur upplever du att medarbetarna arbetar med sina datorer och använder mobiltelefoner under möten?
- Vad tycker du om att medarbetarna ringer från en störande miljö?
- Vad tycker du om att medarbetarna inte bokar telefonkonferensen eller webbkonferensen inför ett möte?
- Vad tycker du om att medarbetarna lämnar mötet och kommer tillbaka?