



LUNDS
UNIVERSITET

Sociologiska institutionen
Medie- och kommunikationsvetenskap
VT -06

MKV 404, D-uppsats

Kommunikation inom Virtuella Team

-

Konsten att mötas på distans

Lennart Wiberg: [lennart_wiberg\(a\)yahoo.se](mailto:lennart_wiberg(a)yahoo.se)

Examinator: Peter Dahlgren

Handledare: Katarina Sjöberg

Abstract

Jag har i denna uppsats genomfört de empiriska studierna vid AstraZeneca i Lund. Personerna som intervjuades arbetade i olika former av virtuella team, med kollegor såväl inom Sverige som utomlands. Genom den snabba tekniska utvecklingen under senare år har det uppstått nya möjligheter för människor att kommunicera med kollegor som är fysiskt placerade utanför det lokala kontoret. Samtidigt är många företag verksamma på global basis i likhet med det undersökta företaget AstraZeneca. I mitt uppsatsarbete har jag haft för avsikt att undersöka vilka faktorer som är särskilt betydelsefulla för att få ett väl kommunicerande och fungerande virtuellt team. Jag har även studerat de faktorer som är av betydelse för virtuella team med förgreningar i utlandet eller verksamma på global basis.

Vid undersökningen har jag använt mig av kvalitativ metod och analysen baseras på intervjuerna som genomfördes med sex personer fysiskt stationerade på AstraZeneca i Lund, men med tillhörighet i virtuella team inom och utanför Sverige.

Teoretiskt har arbetet utgått från kommunikationsprocessen och utifrån de avgränsningar som gjorts har vi kunnat se att de ytterligare faktorer som varit betydande för ett väl kommunicerande och fungerande virtuellt team är organisationskommunikation, meningsskapande, icke-verbal kommunikation, organisationskultur och språket. Organisationskulturen måste då särskilt beaktas vid internationella team, och språkets betydelse avser enbart denna typ av virtuella team.

Innehållsförteckning

1	Introduktion	5
1.1	Problemformulering och frågeställning	5
1.2	Bakgrund - AstraZeneca	6
1.3	Kommunikationstekniker	7
1.4	Avgränsningar	8
2	Teori	10
2.1	Virtualitet och virtuella team	10
2.2	Kommunikationsprocessen och meningsskapande	12
2.3	Organisationskommunikation -formell och informell	13
2.4	Betydelsen av icke-verbal kommunikation	13
2.5	Organisationskultur	14
2.6	Språkets betydelse	15
3	Metod	17
3.1	Metodval	17
3.2	Tillvägagångssätt	18
3.3	Intervjuer	18
3.4	Validitet	20
3.5	Närhet och distans i forskningsprocessen	20
3.6	Urval	21
3.7	Analys och generalisering	22
4	Analys	23
4.1	Virtualitet och virtuella team	23
4.2	Kommunikationsprocessen och meningsskapande	27
4.3	Organisationskommunikation	33
4.4	Betydelsen av icke-verbal kommunikation	35
4.5	Organisationskultur	36
4.6	Språkets betydelse	40

5 Slutsats och uppsummerande diskussion.....	44
5.1 Förslag till vidare studier	46
Referenser	47
Elektroniska källor	49
Bilaga 1	50

1 Introduktion

Här i introduktionen till uppsatsen redovisar jag problemformulering, syfte och frågeställningar samt presenterar bakgrunden till min undersökning.

Under min utbildning i Medie- och kommunikationsvetenskap har jag valt att läsa fördjupningen strategisk kommunikation. Mycket av studierna har varit inom fältet för organisationskommunikation, vilket därmed även medfört att internkommunikation har kommit att belysas ur olika perspektiv. De första funderingarna på ämnet för denna uppsats uppkom då jag skrev en C-uppsats om vi-känsla 2005. Jag kom då i kontakt med personer som uttalade sig om svårigheter kring kommunikationen med kollegor som var fysiskt stationerade på annan ort. Genom att jag själv också har personliga erfarenheter av att arbeta med min närmaste chef placerad på ett annat kontor kunde jag lättare relatera till de problem som beskrevs. Vid valet av ämne för D-uppsatsen kändes detta med att arbeta i virtuella team och kommunicera med sina kollegor på distans därför som ett spännande och aktuellt ämne jag gärna ville få ökade kunskaper om.

1.1 Problemformulering och frågeställning

Genom senare års snabba tekniska utvecklingen har det uppstått nya möjligheter och förutsättningar för kommunikation mellan människor i såväl det privata livet som i arbetslivet. Inför uppstarten av mitt uppsatsarbete funderade jag över lämpliga organisationer som kunde tänkas ha personal som arbetade i olika former av virtuella team. Eftersom AstraZeneca är ett stort företag med internationell verksamhet förhörde mig om möjligheten att intervjua personal hos dem angående erfarenheter från arbete i virtuella team. Det visade sig mycket riktigt att många anställda arbetade i virtuella team och vid min förfrågan fick jag klartecken till att genomföra mina empiriska studier hos dem.

I ett inledande skede hade jag även haft en del tankar kring att intervjua personer från olika företag, men när jag tog del av mer information kring AstraZeneca på deras hemsida bedömde jag att studier avgränsade till deras organisation mer än väl borde räcka för att få fram önskvärd information. AstraZeneca är i dag ett stort globalt företag med verksamhet i en mängd länder och särskilt intressant för min undersökning såg jag också på möjligheten att

intervjua personer som ingår i virtuella team över landsgränserna (elektronisk ref 1). I årsöversikten (AstraZeneca, 2005) under rubriken "Vår strategi ger försprång" framhåller de att deras övergripande mål är att möta patienternas behov med läkemedel samt leverera värden till aktieägarna. Därefter görs följande uttalande: "Vi samordnar våra globala resurser, kompetenser och möjligheter för att nå båda dessa mål med stöd av en tydlig strategi för framgång i en allt mer krävande omvärld, med ett ramverk för att kontinuerligt följa och mäta våra framsteg".

Såsom strategin utformats står det klart att användandet av virtuella team är en faktor som just bidrar till att man lättare kan samordna sina resurser inom AstraZeneca. Med bakgrund av mina studier inom Medie- och kommunikationsvetenskap intresserade jag mig mycket för att få en närmare insikt i faktorer som är betydelsefulla för att medlemmarna i en arbetsgrupp ska kunna kommunicera väl och fungera väl ihop trots en begränsad omfattning eller total avsaknad av traditionella möten. Under utbildningen har olika aspekter kring internkommunikation tagits upp och möjligheten här att relatera till ett nytt sammanhang, inom virtuella team, ser jag som särskilt intressant. Vid en konkretisering av mina tankar kring kommunikation inom virtuella team beslutade jag mig för att lyfta fram följande tvådelade frågeställning med utgångspunkt från den undersökta organisationen:

- * Vilka faktorer är särskilt betydelsefulla för att få ett väl kommunicerande och fungerande virtuellt team?
- * Vilka faktorer tillkommer särskilt för ett väl kommunicerande och fungerande virtuellt team inom en organisation med verksamhet över landsgränser eller på global basis?

Min förhoppning är också att studien kan generera värdefull kunskap som även kan komma till god användning vid forskning om andra fenomen.

1.2 Bakgrund - AstraZeneca

År 1999 fusionerade svenska Astra med Zeneca från Storbritannien och företaget AstraZeneca PLC bildades. AstraZeneca har utvecklats till ett av världens främsta läkemedelsföretag och man har en ledande position på världsmarknaden inom flera hälsovårdsområden. Företaget har ca 65 000 medarbetare som på olika sätt främst arbetar inom forskning, tillverkning och marknadsföring. Man är verksam i över 100 länder, har forskning och utvecklingsenheter i sju

länder samt produktionsanläggningar i 19 länder. Fördelningen av medarbetare är som följer: 38 000 i Europa, varav 12 800 i Sverige, 17 900 i Nord- och Sydamerika samt 9 200 i Asien, Afrika och Australien. Vid forskningsenheten i Lund arbetar ca 1300 medarbetare, det finns också svenska forskningsenheter i Mölndal och Södertälje, där den senare även har en produktionsenhet (elektronisk ref 1).

Uppgifterna ovan talar för sig själv, AstraZeneca är ett mycket stort företag där medarbetarna är stationerade över stora delar av världen, vilket gjorde mig än mer övertygad om att en studie av virtuella team var särskilt intressant där. Vid intervjuerna blev jag också uppmärksam på betydelsefulla förändringar som skett genom en omorganisation:

”...det är omorganisationen som gör att från att ha varit lokala och jobbat lokalt, så har det blivit stora omorganisationer där man har valt att ta bort det lokala och organisationen har så att säga lyfts till en regional nivå. Istället för lokal, regional och global nivå så jobbar vi så att säga nu bara på regional och global nivå...” (IP:D)

”... med tanke på att vi har inom AstraZeneca olika funktioner och har blivit mer regionaliserade. Vilket innebär att fler chefer reser mer inrikes då.” (IP:E)

”Det är trenden nu, alltså att alla kommer mer och mer i sitt jobb tvingas att försöka ta sig över de geografiska gränserna.” (IP:D)

Citaten ovan visar på att AstraZenecas omorganisation har inneburit att medarbetare kan ha sina arbetsplatser på en lokal enhet i företaget, men att de rent organisatoriskt är underordnade en större regional organisation. Samarbetet över de geografiska gränserna medför då att de anställda inom en avdelning har kollegor och chefer fördelade på olika kontor, här i Sverige exempelvis Lund, Mölndal och Södertälje. Detta medför därmed att arbetsgrupper inom AstraZeneca ofta inte enbart kan förlita sig till traditionella fysiska möten, utan även behöver ta hjälp av olika tekniska hjälpmedel för sin internkommunikation.

1.3 Kommunikationstekniker

I min studie har jag inte för avsikt att gå in djupare på de specifika tekniker som används vid kommunikationen mellan medarbetare på AstraZeneca, men det är värdefullt att ha en

övergripande förståelse om dem och i syfte att underlätta för läsaren tar jag därför upp dem här nedan med en kort beskrivning i de fall som behöver förtydligas (IP:A-F):

Epost

Telefon

Telefonkonferens -möte via telefon mellan tre eller fler personer

Netmeeting -uppkoppling via Internet där alla kan se samma dokument, skriva in text och göra ändringar, upp till ca 10-12 deltagare

Webex -motsvarande Netmeeting, men för möten med fler deltagare

Videokonferens -möte där deltagarna filmas och kan se varandra i bild

Intranät -nätverk som Internet, men endast åtkomligt för intern information

Eroom -webplatser där arbetsgrupper kan utbyta information och lagra dokument som är tillgängliga för alla inom gruppen

Jag vill här också poängtera att teknikerna som används inom AstraZeneca kan vara snarlika tekniker inom andra företag, men att de då kan presenteras under andra namn. Det bör också nämnas att man kan kombinera olika tekniker vid ett och samma möte, t ex kan man ha telefonkonferens och netmeeting samtidigt eller också komplettera med videokonferens.

1.4 Avgränsningar

I arbetet med min uppsats har jag valt att avgränsa mig till att genomföra studierna kring kommunikation och samarbete inom virtuella team till företaget AstraZeneca. Av praktiska skäl genomfördes samtliga intervjuer med personer som rent fysiskt har sitt kontor på företaget i Lund. Jag ser också en fördel i att intervjua personer som är verksamma på samma företag genom att de relaterar till samma typ av tekniska hjälpmedel och att jag därmed lättare kan undvika missförstånd och få en djupare förståelse då de beskriver kommunikationen inom sina respektive virtuella team. Kontakten mellan personer inom virtuella team sker genom olika former av internkommunikation, dock kommer jag inte att belysa detta ur alla aspekter utan kommer i teoridelen att ta upp de aspekter som jag finner mest intressanta för min undersökning. Exempelvis har jag gjort en avgränsning och inte gått närmare in på frågorna kring ledarskap och styrning av virtuella team. Ledarskap är naturligtvis av stor betydelse för ett väl fungerande virtuellt team, men i syfte att arbetet inte skulle föra alltför långt har jag avgränsat mig till att endast beröra ledarskapsfrågor i mindre omfattning. De virtuella teamen

använder sig av flera olika tekniska hjälpmedel för sin kommunikation. Jag kommer inte att närmare gå in på dem men ovanstående presentation ger en allmän kännedom som är värdefull för att förstå de kommunikativa förutsättningarna. Jag har också valt att inte göra någon närmare indelning i olika varianter eller gradskillnader av virtuella team som kan förekomma.

2 Teori

Här i uppsatsens teorikapitel kommer jag att presentera de teorier som jag finner lämpligast för min undersökning. Inledningsvis vill jag skapa en plattform genom att ta upp teorier om virtualitet och virtuella team, därefter går jag vidare med övriga teorier som jag finner centrala för mina frågeställningar, dessa är kommunikationsprocessen, meningsskapande, organisationskommunikation, betydelsen av icke-verbal kommunikation, organisationskultur och språkets betydelse.

2.1 Virtualitet och virtuella team

Enligt Ray Greiner och George Metes (1995) har termen virtuell traditionellt haft den underförstådda betydelsen av hur något framstår i förhållande till hur det egentligen är i verkligheten. De menar dock att virtuella aktiviteter har kommit att bli en så stor del av vår kultur att vi börjat att acceptera virtualitet som en del av vår vardagliga verklighet, exempelvis har det blivit möjligt att handla i virtuella butiker.

Studerar man förutsättningarna för samarbete mellan personer inom företag och organisationer kan man se att det har skett stora förändringar under senare år. Deborah L. Duarte och Nancy Tennant Snyder (2001) påtalar att inte så långt tillbaka i tiden arbetade exempelvis även högteknologiska företag och globala affärsenheter i en miljö som främst präglades av traditionella möten ansikte mot ansikte. Man var därigenom begränsad till att möten och sammankomster kunde hållas först då de berörda medlemmarna i ett team kunde samlas i ett och samma rum. Genom senare tids teknologiska utveckling samt globaliseringen har detta dock kommit att förändras och det har blivit möjligt för personer i olika grupperingar att kommunicera och samarbeta virtuellt, utan begränsningar av tid, geografi och organisationer.

Duarte och Tennant Snyder (ibid) menar att utvecklingen mot samarbeten i virtuella team har gått snabbt och det har nu även blivit vanligt inom traditionella inhemska företag. De två viktigaste faktorerna för att nå framgång inom virtuella team anser de vara kommunikation och samarbete. En virtuell miljö framkallar nya arbetssätt där geografiska gränsöverskridanden och inte minst tekniken som används har inverkan på dessa faktorer.

Korsandet av geografiska gränser innebär att man möter olika kulturella skillnader och författarna påtalar att detta inverkar på vad ett virtuellt team presterar. De gör en indelning i funktionell, nationell och organisationell kultur. Samtliga teammedlemmar bär på dessa kulturer och tillsammans skapas en unik kultur för teamet. Funktionell kultur innebär att personer inom ett visst yrkesområde ofta har liknande färdigheter och utbildningsbakgrund och den faktiska sammansättningen av ett team inverkar därmed på det gemensamma teamets kultur. Mer om de övriga kulturformerna följer framöver i avsnittet om organisationskultur.

Ett talande exempel på att tekniken har sina begränsningar kan vi se genom följande citat: ”For example, many of us have struggled through at least one boring and nonproductive video conference in which the images lagged behind the audio to the point of distraction, and many of us have sent an e-mail or voice mail message in an emotional moment and had it misinterpreted by the recipient.” Författarna (ibid) understryker då också att virtuella team och deras ledare behöver aktuell kunskap om lämpliga tekniker och deras roll i att underlätta det arbete som ska utföras. De måste helt enkelt förstå och kunna matcha rätt teknik till rätt team och därigenom kunna maximera teamets prestationer.

Jag vill här också poängtera att begrepp ibland kan tolkas på olika sätt och därmed få olika innebörd för olika människor. I min undersökning har jag fokuserat intresset på personer som i sitt arbete samarbetar med kollegor vilka i fysiskt avseende är placerade på annan ort. Genom det faktum att AstraZeneca är ett stort företag med sin verksamhet lokaliserad globalt i ett stort antal länder och att man även har organiserat om verksamheten till en regional basis, innebär detta också att många av deras anställda kommit att samarbeta med kollegor i olika virtuella team. Även om begreppet virtuella team kan definieras på lite olika sätt har jag här inte valt att närmare utröna vilka olika varianter och gradskillnader som kan förekomma.

Min teoretiska utgångspunkt för att studera virtuella team har baserats på den definition Lars Groth (1999) gjort, vilken innebär att medarbetarna i ett virtuellt team har arbetet fördelat på åtminstone två skilda platser och att man använder sig av minst ett elektroniskt medium för att hålla kontakten samt att teamet har få möten ansikte mot ansikte. Detta är naturligtvis en ganska vid definition av vad som menas med ett virtuellt team, men då jag inte har haft för avsikt att göra några kvantitativa tolkningar av materialet så anser jag att det samtidigt har främjat möjligheten att belysa fenomenet ur olika perspektiv.

2.2 Kommunikationsprocessen och meningsskapande

Inledningsvis vill jag helt kort beröra de teoretiska grunderna för kommunikation utifrån Lars Palms och Sven Windahls (1989) enkla modell över kommunikationsprocessen.

Utgångspunkten är en sändare som sänder sitt meddelande via ett medium vilket sedan når mottagaren eller mottagarna. Man bör vara uppmärksam på om det är en avsedd eller oavsedd mottagare som tar emot meddelandet. Palm och Windahl (ibid) poängterar också att sändaren alltför ofta utgår ifrån att det sända budskapet skulle vara det samma som det mottagna budskapet. Meddelandet leder till vissa effekter och det kan därefter ske en återkoppling där mottagarens reaktion på meddelandet går tillbaka till sändaren, så kallad feedback. Bäst återkoppling når man i ett samtal mellan två personer där den som talar kan läsa av på den andres ansiktsuttryck och kroppshållning om budskapet nått fram eller ej.

Brus är en faktor som jag också anser vara betydelsefull men som inte togs upp av Palm och Windahl (ibid). Brus kan sägas utgöras av allt som läggs till signalen mellan sändning och mottagning men som inte har avsetts av källan. Det uppstår då en förvanskning av sändarens avsikter oavsett om bruset har sin orsak i kanalen, mottagaren, avsändaren eller själva meddelandet.

Palm och Windahl (ibid) tar upp begreppet Feedforward i samband med kommunikationsprocessen och menar att det sällan finns med i traditionella kommunikationsmodeller. Feedforward står för den kunskap som sändaren skaffar sig om mottagaren innan kommunikationen sker. De menar att det är en gammal regel för kommunikatorerna att man ska veta vem man talar med eftersom ju mer man vet om sin mottagare, desto bättre möjligheter har man att anpassa sig till denne.

Kopplat till kommunikationsprocessen vill jag också ta upp meningsskapande, där min utgångspunkt är forskaren Karl E. Weick (1995) som närmare studerat meningsskapande i organisationer. Han menar att organisationer är enheter som kan utvecklas och bibehållas endast genom en kontinuerlig kommunikation. Vid bristande kommunikation blir följden att organisationen börjar fungera sämre eftersom en organisations sociala form främst utvecklas genom en kontinuerlig kommunikationsprocess där man skapar sig en likartad förståelse för frågor av gemensamt intresse vilket främjar gruppens tillhörighetskänsla. Weick poängterar också att meningsskapandet inom organisationer är en identitetsskapande och social process

som utgår ifrån individernas personliga referensramar. Vidare vill han uppmärksamma på att meningsskapandet i allt större utsträckning påverkas av hastigheten och komplexiteten hos informationsteknologin i förhållande till människors förmåga att kunna förstå sig på denna teknologi. Det finns därigenom en risk för att man får för stark tilltro till teknologin och underskattar betydelsen av personliga möten ansikte mot ansikte.

2.3 Organisationskommunikation - formell och informell

När forskaren i medie- och kommunikationsvetenskap Larsåke Larsson (2001) tar upp organisationskommunikation, gör han också en distinktion mellan formell och informell kommunikation. Han framhåller då att den formella kommunikationen är beroende av organisationens struktur och utgörs av de kommunikativa aktiviteter som ledningen ligger bakom och som den förutsätter blir utförda (2001). Gary L. Kreps (1990), professor i kommunikationsvetenskap, nämner organisationsnivåer, avdelningar och tjänstepositioner som exempel på den planerade strukturen. Den informella kommunikationen förklarar Larsson (2001) som den interaktion medarbetare av olika anledningar skapar parallellt med den formella kommunikationen. Kreps (1990) understryker att den informella kommunikationen inte är planerad och följer ej heller organisationens formella struktur. Enligt forskarna Jesper Falkheimer och Mats Heide (2003) är den informella kommunikationen särskilt värdefull för att utveckla relationerna mellan människor och uppfylla deras sociala behov. Kreps (1990) vill också framhålla ett intressant samband mellan formella och informella kommunikationssystem. Formell kommunikation tillfredsställer sällan helt informationsbehovet hos en organisations medlemmar och detta bidrar därmed till att det också skapas utrymme för individerna att ta till sig den information som kan erhållas via informella kanaler.

2.4 Betydelsen av icke-verbal kommunikation

Rogers och Steinfatt (1999) understryker att den icke-verbala kommunikationen är av mycket stor betydelse. Denna kommunikation är närvarande överallt, den sker ofta oavsiktligt och omedvetet och även då vi aktivt väljer att inte tala så sänder vi ut ett budskap. Redan innan man har kommunicerat verbalt så har det skett en icke-verbal kommunikation i form av hur man sitter eller står, olika gester och exempelvis även genom klädstilen. Denna icke-verbala kommunikation uppfattas också som mer trovärdig än verbal kommunikation och det är svårt

att ljuga med den. Rogers och Steinfatt (ibid) framhåller också att den icke-verbala kommunikationen är särskilt viktig vid interkulturell kommunikation. Risken för missförstånd blir mindre om den verbala kommunikationen är kompletterad med icke-verbal kommunikation och de båda förstärker varandra. John Durham Peters (2000), professor i kommunikationsvetenskap, tar den icke-verbala kommunikationen ytterligare ett steg längre och uttalar sig om omöjligheten för människor att reducera beröring och tid. Av alla sinnen är känseln den som är mest ovillig till att bli överförd via något elektroniskt medium. Känseln är ett sinne av större betydelse än att se eller höra och även smaka och lukta. Han uttrycker sig mycket talande om den fysiska närvarons betydelse: ”To view communication as the marriage of true minds underestimates the holiness of the body. Being there still matters, even in an age of full-body simulations” och han fortsätter: ”Because we can share our mortal time and touch only with some and not all, presence becomes the closest thing there is to a guarantee of a bridge across the chasm”. Peters uttalande gör det tydligt att även om informationsteknologin har genomgått en snabb utveckling under senare år har den ändå sina kommunikativa begränsningar jämfört med ett traditionellt möte ansikte mot ansikte.

2.5 Organisationskultur

Enligt Catrin Johansson (2005) är det inte ovanligt att kommunikationen mellan olika enheter i organisationer fungerar dåligt. Detta anser hon bero på att när man skapar enheter och grupper så startar man samtidigt en identifikationsprocess. Det är nämligen viktigt för oss människor att kunna identifiera oss med en grupp. Då det gäller att beskriva vad organisationskultur rent faktiskt är så utgår Johansson (ibid) från Bangs definition och med hennes tillägg kan den tolkas som följer:

”Organisationskultur är en uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna interagerar och kommunicerar med varandra och med omvärlden.”

Johansson (ibid) menar också att inom grupper som har frekvent interaktion så skapas det naturligt gemensamma normer och värderingar som så småningom kan ses som subkulturer. Här understryker hon också att skillnader i makt och status kan utgöra hinder för kommunikationen och exemplifierar med att det är ett vanligt problem att negativ information inte kommer till chefers kännedom. Hon menar också att globaliseringen av organisationers

verksamhet har medfört stora förändringar. Eftersom den närmaste kollegan kan komma från ett annat land så påverkas också kommunikationen utifrån flera olika aspekter, exempelvis processer för beslutsfattande. Professor Geert Hofstede (1991) är dock noga med att påtala att det finns skillnader mellan organisationskulturer och nationalkulturer. Detta menar han beror på att kulturskillnader på landsnivå mestadels beror på värderingar och endast i liten utsträckning på sedvänjor. På organisationsnivå manifesteras däremot kulturskillnader främst genom skilda sedvänjor. Hofstede (ibid) tar också upp begreppet maktdistans där han talar om graden av ojämlikhet i ett samhälle. Detta återspeglas också på arbetsplatser, där det vid stor maktdistans råder relativt stora ojämlikheter mellan människor inom en organisation medan man vid liten maktdistans försöker minimera ojämlikheter. Sverige är ett exempel på ett land där maktdistansen är liten, medan det i exempelvis Frankrike råder en relativt stor maktdistans.

2.6 Språkets betydelse

Enligt Everett M. Rogers och Thomas M. Steinfatt (1999) som forskat inom interkulturell kommunikation är språket ett fundamentalt verktyg vid mänsklig kommunikation. De menar att människors språk är en del av deras kultur och påverkar människors beteende genom tanke och perception, vilket medför att det blir en koppling mellan kultur och mänskligt beteende. Vidare anser de också att språket är en nyckelfaktor vid interkulturell kommunikation. Människor från en särskild nation eller etnisk grupp och som delar samma språk har exempelvis ofta en gemensam historia och olika gemensamma traditioner. Om man studerar personer som samarbetar över landsgränserna bör man också vara observant på vem som använder sitt modersmål eller istället ett andraspråk. Riopelle et al. (2003) menar att man bör vara observant på att exempelvis en person som talar relativt god engelska kan ha en lägre nivå på sina kunskaper i att skriva språket. De exemplifierade också med att personer som skriver epost på sitt andraspråk behöver längre tid på sig för att skriva ett svar eller tvingas till att förenkla sin vokabulär eller meningsbyggnad. Mottagaren som får meddelandet på sitt modersmål kan då riskera att tolka meddelandet felaktigt och kanske se det som ett ovänligt, ointresserat eller även ignorant svar. I ett virtuellt team som bestod av personer från USA, England och Tyskland där man hade kontakt via telefonkonferenser så uttalade sig en av personerna i teamet enligt följande: ”Språk är definitivt ett problem vid möten inom virtuella team. Saker går förlorade vid översättningen. Amerikanerna pratar sydstatsengelska, engelsmännen pratar brittisk engelska och tyskarna försöker att lyssna och talar ett helt

annorlunda språk”. Vidare ansåg man att frånvaron av visuella ledtrådar vid telefonkonferenser gör det svårt att kontrollera om deltagarna har förstått och följer med i agendan. Teknologins begränsningar kan därför ha en negativ inverkan på kommunikationen i en situation när man redan har problem med språket.

3 Metod

Här i uppsatsens metodkapitel presenterar jag mitt val av metod, det urval jag arbetat med samt gör en beskrivning av tillvägagångssättet.

3.1 Metodval

I mitt metodval har jag utgått från Idar Magne Holme och Bernt Krohn Solvang (1997) som anser att samhällsvetenskaplig metod kan ses som ett redskap eller sätt att lösa problem för att få fram ny kunskap och innefattar tolkning och organisering av information. Jag har strävat efter att uppfylla de grundkrav som de poängterar, vilka är följande: överensstämmelse med den undersökta verkligheten, systematiskt urval och gott utnyttjande av information, presentation av resultaten som möjliggör kontroll av hållbarheten samt att resultaten ska främja fortsatt forskning samt ge ökad förståelse och ny kunskap. I enlighet med vad Peter Arvidson (2000) framhåller, har jag också beaktat att metod återfinns från det lilla till stora övergripande faktorer under hela forskningsprocessens gång.

Mitt forskningsarbete har inriktats på att undersöka de faktorer som är särskilt viktiga för att få ett väl kommunicerande och fungerande virtuellt team. Utifrån syftet uppkom frågan om vilket metodiskt angreppssätt som var lämpligast för att få fram intressant kunskap. Jag har valt att använda mig av kvalitativ metod, vilken enligt Holme och Solvang (1997) präglas av en låg grad av formalisering där ett förstående syfte är det primära och man strävar efter en stor närhet till informationskällan. Ett centralt och grundläggande drag inom kvalitativ forskning är också att den kännetecknas av en vilja att ta intryck av handlingar, händelser, normer och värden utifrån de studerade personernas perspektiv (Alan Bryman, 1997).

Genom frågeställningen och syftet anser jag att undersökningen har en explorativ ansats där utgångskunskapen är ofullständig och datainsamlingen har en sökande karaktär (Rosengren & Arvidson 2002). Sammantaget framstod det att forskningsarbetet var lämpligast att genomföra utifrån kvalitativ metod där fokuseringen ligger på en förståelse av problemet i sitt sammanhang. Detta har kunnat erhållas genom kvalitativa intervjuer där även en dokumentanalys av företagets årsöversikt för 2005 har bidragit med bakgrundsinformation.

3.2 Tillvägagångssätt

När arbetet med magisteruppsatsen skulle startas upp kontaktade jag AstraZeneca eftersom de är ett stort företag med verksamhet lokaliserad på många håll i olika länder. Jag fick då ett positivt gensvar och möjlighet att intervjua personal som arbetade i virtuella team, där samtliga respondenter arbetade med information och kommunikation i någon omfattning.

Charlotte Bengtsson (2000) påtalar att i kvalitativa forskningsprocesser är det viktigt att man tar vara på det oförutsedda och är flexibel i valet av metod och tillvägagångssätt. Detta har jag varit vaksam för och exempelvis hade jag först en tanke om att intervjua personer från olika företag. Denna tanke avslog jag dock eftersom jag erbjöds möjligheter till att intervjua lämpliga personer i tillräcklig omfattning på AstraZeneca.

Bengtsson (ibid) anser också att man bör vara observant i processen med att hitta rätt intervjupersoner. Personer som hjälper till med att ta fram respondenter är inte en garanti för att man får tag i de lämpligaste att intervjua. Det kan vara risk för att man råkar ut för gatekeepers, personer vilka i syfte att kontrollera resultaten eller av välvilja önskar bestämma vem som ska intervjuas. Sociologen W. Lawrence Neuman (2000) understryker att även den mest vänliga och samarbetsvilliga gatekeeper inverkar på hur en undersökning utvecklar sig.

För personlig del upplevde jag inte något problem med gatekeepers. Jag ville komma i kontakt med personer som kunde delge erfarenheter av att arbeta i virtuella team. Min kontaktperson nämnde möjligheten att intervjua personer som på olika sätt arbetade med information och kommunikation, vilket jag var mycket positiv till och jag bedömde förutsättningarna för att kunna få fram adekvata och intressanta uppgifter för undersökningen som särskilt goda.

3.3 Intervjuer

Öppenhet ser Steinar Kvale (1997), professor i psykologi, som den främsta fördelen med kvalitativa intervjuer. Avsaknaden av i förväg bestämda regler ger större möjligheter för intervjuaren att utveckla såväl sin insikt och intuition som kunskap. Psykologen och psykoterapeuten Annika Lantz (1993) menar att öppet riktade intervjuer är lämpliga när man söker efter förståelse av vad ett fenomen innefattar och hur det uppfattas, varför det föll sig naturligt och lämpligt att välja denna form av intervjuer.

Rosengren och Arvidson (2002) anser att öppna frågeställningar lämpar sig bäst då det finns en uttalad interaktion mellan intervjuare och respondent. De menar att den sociala karaktären av interaktionen ofta är nödvändig för att respondenten ska kunna inse värdet i att avge fullödiga svar med sina egna ord. Samtidigt ser de en nackdel med att denna interaktion kan medföra att det uppstår en så kallad intervjuareffekt, vilket jag har försökt ta hänsyn till på bästa sätt under intervjuerna. Vid intervjuerna har jag kontinuerligt försökt vara observant på mina personliga förväntningar på de svar som gavs, samtidigt som jag tänkt på att respondenter ibland kan uppges svar som mer speglar en uppfattning om vad som är lämpligt att svara. Larsåke Larsson (2000) menar också att det mest betydelsefulla för att nå hög kvalitet på sin undersökning och kunna ta del av intervjupersonernas innersta meningar och värderingar är att skapa ömsesidigt förtroende i samtalet. Genom uppsatsens ämnesområde i kombination med att respondenterna arbetade i kommunikativa yrkesroller, uppstod en närmare kontakt och ömsesidig förståelse vid intervjuerna. Detta minskade risken för att det skulle bli en intervjuareffekt.

Larsson (ibid) framhåller även att intervjustudier ofta kombineras med såväl dokumentanalys som samtal med personer som bidrar med bakgrunds- och faktaupplysningar. Dessa intervjupersoner benämns då som respondenter när det rör sig om personer som uttrycker sin syn och sina uppfattningar i en fråga, respektive informanter när det istället handlar om personer som bidrar med bakgrunds- och sakupplysningar. Det är också möjligt för en person att ha båda rollerna. I denna undersökning var min kontaktperson på företaget betydelsefull i båda rollerna. Intervjun inleddes som en informantintervju med bakgrundsinformation och gick sen över till att bli en respondentintervju med frågeställningar från intervjuguiden (Bilaga 1).

Den valda intervjuformen kallas också för semistrukturerad intervju och intervjuguiden är då en färdig lista över ämnen och frågor som ska diskuteras. Jag har varit flexibel för frågornas ordningsföljd och försökt främja intervjupersonernas utveckling av sina synpunkter (Martyn Denscombe, 2000). Undersökningen bygger på kvalitativa intervjuer och jag har inte använt något standardiserat frågeformulär. Istället har jag använt en intervjumanual, vilken medfört att respondenterna själva kunnat vara med och styra utvecklingen och lättare kunnat bidra med sina egna uppfattningar (Holme & Solvang, 1997).

3.4 Validitet

Kvale (1997) anser att validiteten kan hänföras till i vilken grad en metod verkligen undersöker vad som avses och i vilken utsträckning som observationerna avspeglar de fenomen som är av intresse. I min undersökning har jag försökt vara vaksam på detta i arbetets alla faser och medvetet strävat efter att uppnå en god validitet. Inför intervjuerna la jag ner mycket arbete på att ta fram lämpliga frågor och jag spelade in intervjuerna på bandspelare. Jag frågade intervjupersonerna om de samtyckte till att jag bandade samtalen, vilket alla gav sitt godkännande till. Jag förde inte anteckningar vid intervjuerna utan koncentrerade mig fullt på samtalen med respondenterna. Intervjuerna varade mellan 45 min och 1h 30 min. Genom att samtliga intervjuer transkriberades säkerställde jag att inte missa någon viktig information.

3.5 Närhet och distans i forskningsprocessen

Enligt Helena Sandberg och Åsa Thelander (2000), forskare inom medie- och kommunikationsvetenskap, ger intervjuarbetet i en forskningsprocess upphov till närheter och avstånd av olika slag. Närhet ses som ett samspel mellan motsatserna närhet och distans. Ibland kan närhet ses som en nackdel men det finns situationer då den istället är en fördel. De lyfter fram tre olika kontexter av betydelse för detta samspel mellan närhet och distans: intervjupersonernas närhet till det studerade fenomenet, forskarens närhet till respondenterna och forskarens närhet till det empiriska materialet.

Sociologerna Gunnar Andersson och Anders Persson (1999) anser det också vara av stor betydelse för forskaren att kunna kombinera närhet och distans. Två frågor ses som betydelsefulla för forskaren: Hur kan man skapa tillräcklig närhet till sitt studieobjekt? och Hur kan man skapa lämplig distans i förhållande till sitt studieobjekt? Sandberg och Thelander (2000) understryker att forskaren själv är en del av den undersökta verkligheten och att det är svårt att se sig som neutral och stå utanför forskningsprocessen. Kvalitativa forskare bör därför vara medvetna om balansen mellan närhet och distans, samt inse betydelsen för forskningsprocessen.

Jag har försökt att kombinera närhet och distans på bästa sätt i mitt arbete och har strävat efter en neutral hållning. Samtidigt är jag medveten om att detta inte kunnat säkerställa ett helt neutralt förhållningssätt. Balansen mellan närhet och distans i mitt forskningsarbete främjades

särskilt av att intervjupersonerna helt eller delvis hade kommunikativa arbetsuppgifter. Genom min bakgrund som student inom medie- och kommunikationsvetenskap upplevde jag att detta medförde en närmare gemensam insikt i varandras situation. Mindre tid behövdes till att skapa ömsesidig förståelse för olika begrepp och det blev lättare att fokusera på de viktiga frågeställningarna vid intervjuerna.

3.6 Urval

Holme och Solvang (1997) poängterar att ett felaktigt urval av intervjupersoner vid kvalitativa intervjuer riskerar att göra hela undersökningen värdelös i relation till avsikten med arbetet. Urvalet av fall eller undersökningsenheter kan inte ske slumpmässigt eftersom syftet med kvalitativa intervjuer är att ge ett större informationsvärde och ge en grund för djupare och fullständigare uppfattningar om det aktuella fenomenet.

Sociologen Jan Trost (2001) pekar på betydelsen av variation vid urvalet av intervjupersoner, det ska vara heterogent men ska samtidigt inte medföra att mer än någon enstaka person är avvikande eller extrem. Urvalet av intervjupersoner kan här sägas vara utfört i enlighet med ett så kallat bekvämlighetsurval, vilket innebär att man fyller på med respondenter allt eftersom man hittar lämpliga personer.

Urvalet i min undersökning skedde genom att min kontaktperson på företaget föreslog sig själv och ytterligare tre kollegor för intervjuerna och sen tipsades jag av respondenterna om ytterligare två personer som också arbetade i virtuella team. Variationen i urvalet av respondenter anser jag blev tillräcklig. Samtliga jobbade med kommunikation i någon omfattning, men samtidigt fanns det skillnader mellan dem då det gällde exempelvis samarbete med utländska teammedlemmar, antal tjänsteår, ålder och befattningsnivå. Jag hade gärna haft en jämn könsfördelning, men upplevde inget negativt med att respondenterna utgjordes av fyra kvinnor och två män.

Trost (ibid) menar att vid forskningsintervjuer torde flertalet av de som ställer upp på en intervju förutsätta att deras svar behandlas diskret. Jag anser detta vara av stor betydelse för att säkerställa inhämtningen av så värdefull information som möjligt vid intervjuerna och klargjorde för samtliga respondenter att de var anonyma, vilket jag också uppfattade att de såg som positivt.

3.7 Analys och generalisering

Enligt Arvidson (2000) så uppges det oftast i metodböcker att man inte kan se kvalitativa forskningsresultat som generaliseringsbara, utan att de endast är giltiga för en specifik studie. Sandberg och Thelander (2000) uttrycker sig liknande och anser det vara en vanföreställning att generaliseringar inte kan ske utifrån kvalitativt angreppssätt. Det faktum att generalisering inte är möjlig vid kvalitativa studier anser Arvidson (2000) ändå inte medför att tanken om generalisering är omöjlig. Han anser att det är högst önskvärt i en kvalitativ studie att uttala sig om sådant som ligger utanför det man studerat och vill att vi byter term och kallar slutsatsen allmängiltig. Han menar att man kan se något som är giltigt för samtliga människor, mänskligheten, i alla goda kvalitativa iakttagelser av enskilda människors villkor.

I samband med kvalitativa undersökningar menar Kim Schröder et al. (2003) att man ska ta hänsyn till såväl extern som intern analytisk generalisering. Extern analytisk generalisering innebär att de resultat man fått fram vid en undersökning även kan användas vid undersökningar av andra fenomen. Intern analytisk generalisering innebär att man kan se mönster i resultaten från någon undersökning och det finns möjlighet att urskilja ett reducerat antal olika grupperingar eller typer. I mitt forskningsarbete har jag varit uppmärksam på detta och strävat efter att uppnå såväl god extern analytisk generalisering som god intern analytisk generalisering. Intervjuerna till undersökningen utfördes i en stor organisation och även om det rörde sig om ett begränsat antal personer så har jag strävat efter att ta hänsyn till mättnad i den information som framkommit.

4 Analys

Här i mitt analyskapitel kommer jag att använda de teorier som varit aktuella för mitt uppsatsarbete. Kapitelindelningen följer här samma mönster som teorikapitlet, vilket innebär att det inleds med teorier om virtualitet och virtuella team för att sedan fortsätta med kommunikationsprocessen, meningsskapande, organisationskommunikation, betydelsen av icke-verbal kommunikation, organisationskultur samt slutligen språkets betydelse. För att skapa en större förståelse och exemplifiera resultaten kommer jag använda mig av citat från de genomförda intervjuerna.

4.1 Virtualitet och virtuella team

Greiner och Metes (1995) menade att virtualitet kommit att bli som en del av den accepterade vardagen och denna utveckling visade sig också ha fått genomslag vid AstraZeneca. Duarte och Tennant Snyder (2001) påtalade också att det inte var så länge sedan som även högteknologiska företag och globala affärsenheter främst förlitade sig till personliga möten ansikte mot ansikte. I kapitlet med bakgrund kunde vi se att AstraZeneca tidigare hade genomfört ganska stora förändringar i form av en omorganisation. Från att inledningsvis ha haft en bas med en lokal organisation hade man genomfört en så kallad regionalisering. Detta innebar att personal som tidigare jobbat på lokal, regional eller global nivå nu antingen arbetade med regional eller global inriktning. Personalen fick därför mer och mer ta sig över de geografiska gränserna och detta fick till följd att man fick ett större behov av att arbeta med virtuella mötesformer. Utvecklingen kan se olika ut i olika organisationer, klart är att det har skett en ökning bland företag att ta hjälp av olika former av tekniska hjälpmedel för internkommunikationen. Fördelarna med att arbeta virtuellt kan vara av olika slag, men det öppnar upp för nya former av samarbeten där man kan göra ekonomiska och tidsmässiga vinster oberoende av geografiska hinder eller bundenhet till någon traditionell lokal organisation.

Duarte och Tennant Snyder (ibid) menar att kommunikation och samarbete är centralt för att nå framgång inom virtuella team där då särskilt geografiska gränsöverskridanden och kommunikationstekniken har en stor inverkan. Vid gränsöverskridanden uppstår olika kulturella skillnader som också får effekter för prestationen inom ett virtuellt team. Utifrån indelningen på funktionell, nationell och organisationell kultur redovisar jag ett exempel på

funktionell kultur då jag kommer att ta upp de övriga kulturformerna i analysen av organisationskultur.

”När vi ibland då jobbar tillsammans, kommunikatörer i nätverk, det finns ju också då nätverk av kommunikatörer som förenar svenskt, engelskt och amerikanskt på en global... och det är ju nånting som vi är medvetna om och jag försöker ta hänsyn till, men det skapar ju en del svårigheter, folk tänker och fungerar lite olika och...” (IP:C)

”Samma budskap kan ju uppfattas lite olika beroende på vilken nivå man är...”

”Det kan det ju göra, precis, på sättet att kommunicera ett budskap och vem som gör det och det är ju så mycket som kan variera där ...i förutsättningarna. Men det är ju inte alldeles lätt att skapa den här riktigt 100% gemensamma kulturen, utan det är ju en balansgång det här...” (IP:C)

Här rörde det sig om en global konstellation och det var då intressant att ta del av att även om man yrkesmässigt tillhörde samma funktionella kultur uppstod det ändå svårigheter med att skapa en gemensam kultur inom det aktuella nätverket. Detta visar på att olikheter mellan de olika nationella kulturerna försvårar för personerna att uppnå en gemensam organisationskultur inom gruppen trots en gemensam yrkesbakgrund. Samtidigt indikerar det att team där medlemmarna inte har en gemensam funktionell kultur har ännu svårare för att uppnå en gemensam organisationskultur.

Tekniken har också sina begränsningar och det är viktigt att kunna matcha rätt teknik med rätt team så att prestationerna uppfyller målen. Vid intervjuerna visade det sig att det fanns personer som inte hade tillräckliga kunskaper om den använda kommunikationstekniken.

”Det skadar inte att man är tränad i att använda de tekniska hjälpmedlen, jag har sett vissa som tex inte kan använda e-room, de tycker att det är svårt. Och det hindrar dom...” (IP:B)

”Att användarvänligheten...?”

”Jag tycker själv att den är väldigt bra, men några har problem...” (IP:B)

Olika personer har olika lätt för att ta till sig och lära sig handhavandet av ny teknik. Såsom exemplet ovan visar på är det av stor betydelse att man motverkar handhavandeproblem och avsätter lämpliga utbildningsresurser för medlemmarna i ett virtuellt team. Det är också viktigt att man funderar över såväl teknikens användarvänlighet som urval av teammedlemmar med tillräckligt god teknisk förståelse för att kunna lära sig kommunicera obehindrat med den kommunikationsteknik som valts ut. Utifrån Duartes och Tennant Snyders exempel i teoridelen står det också klart att det är viktigt att tekniken inte är kvalitativt undermålig och att man exempelvis inte förhastar sig och sänder iväg ett obetänksamt svar med email som riskerar att misstolkas av mottagaren. En av respondenterna uttalade sig just om det senare problemet.

”...därför är telefonen ett väsentligt redskap för att reda ut...när man ser en eposttext som börjar gå snett, då är det dags att lyfta luren och inte fortsätta med den. Och de flesta som jag jobbar med förstår det.” (IP:B)

Det gäller alltså att matcha rätt teknik med rätt team för att kunna maximera ett teams prestationer, men det är också viktigt att man gör en lämplig bedömning av vilken kommunikationsteknik som är bäst att använda sig av vid olika kommunikationstillfällen utifrån de behov man har.

Gemensamt för samtliga respondenter i denna undersökning är att de i någon omfattning arbetar tillsammans med kollegor på distans i olika virtuella team. Dock fanns det stora individuella skillnader för i vilken omfattning detta skedde samt var deras kollegor i teamen var fysiskt lokaliserade. I syfte att öka förståelsen om hur arbete i virtuella team kan vara upplagt och ge läsarna användbara bakgrundsfakta, presenterar jag ett antal representativa uttalanden från några av respondenterna här nedan:

”Ja, så jag bara råkar sitta i Lund, men jag är inte alls knuten till Lund utan jag jobbar Sverige och jag jobbar världen. Jag jobbar ingenting Lund...just i denna biten som tar rätt stor del av mitt arbete. Sen är det klart att i och med att jag sitter här i Lund så har jag också en liten del som är lokal, det är det här att svara i telefonen när det ringer och så...” (IP:D)

Utifrån ovanstående uttalande kan vi se att respondenten som är fysiskt placerad i Lund inte alls är knuten till det lokala kontoret utan jobbar regionalt, där Sverige ses som en region.

Personen jobbar även globalt tillsammans med kollegor som sitter i andra länder. Nästa person jobbar i en global roll med sin chef stationerad i USA.

” ...jag representerar kanske en viss extrem. Jag jobbar i en uttalad global roll. Vissa jobbar i en roll som har en lokal titel eller en regional titel och måste sen jobba med andra utanför...men i mitt fall är vi två på hela Lunds site som tillhör min avdelning. Avdelningen är utspridd på tre länder, de flesta i USA, min chef sitter i USA ...Så det är på det sättet helt nödvändigt att jobba virtuellt” (IP:B)

Med endast en kollega i Lund som tillhör samma avdelning uppger personen att det är helt nödvändigt att jobba virtuellt. I definitionen för ett virtuellt team skulle arbetet vara fördelat på minst två olika platser, i detta exemplet rör det sig om en avdelning som är fördelad på tre länder.

Jag tror att dessa exempel utifrån respondenternas arbetssituation som framgår av citaten kan bidra till en övergripande förståelse för hur arbete i virtuella team kan vara upplagt. Det är tydligt att man inom AstraZeneca i form av att vara ett företag med global verksamhet och många anställda har stort behov av att samarbeta med kollegor i virtuella team, såväl på det regionala planet som det globala planet.

Vi kunde se i teoridelen att definitionen för virtuella team uppgav att personerna kommunicerar via minst ett elektroniskt medium. Nedanstående respondent på AstraZeneca räknar upp flera olika tekniker som används vid företaget för kommunikation vid de virtuella mötena. Samma respondent nämner också antalet möten per år i ett av de virtuella teamen som personen ingår i.

”...alla har sin plats, email är snabbt och enkelt och används hela tiden, telefon är så mycket bättre när man kan få tag i någon, man kan fördjupa ett samtal, man kan fördjupa kunskap, netmeeting är perfekt när man ska ta del av nånting, webex är bäst när man vill ha ett stort formellt möte, att resa för att träffa folk är underbart, men fy fanken det tar sån tid! Så...alla har sin plats.” (IP:B)

Såsom presenterades i bakgrunden om AstraZeneca tar man ett flertal olika elektroniska medium till hjälp för kommunikation mellan personer i virtuella team. I exemplet ovan nämndes inte alla tekniker som står till förfogande, men det framgår tydligt att det finns olika fördelar med de olika teknikerna så att de kompletterar varandra beroende på det enskilda behovet.

”Vi träffas fyra gånger om året, men vi har tänkt senaste tiden att vi kanske borde ha möten sex gånger.” (IP:B)

Respondenten ovan talar om antalet fysiska möten som äger rum i ett specifikt virtuellt team. Även om man skulle öka till sex möten per år i det aktuella virtuella teamet går det inte att jämföra med en traditionell arbetsgrupp. I en traditionell arbetsgrupp kan man ofta träffas fysiskt dagligen i de fall man är lokaliserade på samma företagsanläggning.

4.2 Kommunikationsprocessen och meningsskapande

I teoridelen tog jag upp de teoretiska grunderna för kommunikationsprocessen där Palm och Windahls (1989) modell utgjorde utgångspunkten med tillägg av kompletterande teorier. Något som särskilt påtalades var att det är alltför vanligt att en person som sänder iväg ett meddelande till en eller flera mottagare tar för givet att det sända budskapet också är det samma som det av mottagaren erhållna budskapet. Det framgick också att bäst feedback eller återkoppling uppnås i de fall då kommunikationen sker vid ett personligt möte mellan två personer där ansiktsuttryck och kroppsspråk är till hjälp för att kunna se om det avsedda budskapet nått fram och om det har medfört avsedd effekt eller ej. Vid intervjuerna uttalade sig också en del av respondenterna om dessa begränsningar för kommunikationen vid virtuella möten i jämförelse med personliga möten.

”...och jag tror inte även med den bästa teknik i världen att man kan undvika möten...”
(IP:B)

”Traditionella möten...?”

”...inte minst igen det sociala, vad händer efter klockan fem eller vad det nu är? Vi pratar om andra saker, vi utvecklar kunskap om våra kollegors helhet...vad är det som driver dom, vad är det som intresserar dom, har vi andra gemensamma intressen...?” (IP:B)

Ett virtuellt möte är just virtuellt och i exemplet ovan kan vi se att personen anser att även med den bästa teknik kan man inte uppväga behovet av fysiska möten. Nedanstående respondenter uttalar sig också om begränsningar med virtuella möten.

”Vi missförstår varandra fortfarande ibland och så där va...” (IP:C)

”Blir det mer för att ni inte träffas fysiskt kanske?”

”Ja jag tror att det blir det faktiskt, jag tror att man kan överbrygga nån svårighet bara genom att ha träffats, och känna på varandra, man har liksom...du kan ta in den här personen som du ska jobba tillsammans med på ett annat sätt om ni faktiskt har träffats, du ser hur dom reagerar, du ser minspel och kroppsspråk och allting. Det gör det mycket enklare, du ser ju inte kroppsspråket via telefon ju.” (IP:C)

”...under ett telefonmöte och så, är det lätt att bryta in och säga ”jag tycker inte alls som du här, utan vi borde göra si och så?”

”Jag tycker det är lika lätt, eller svårt för den delen, att göra det på ett telefonmöte som vid ett traditionellt möte. Skillnaden är att mötesledaren kan inte se på ansiktsuttryck eller kroppsspråk att någon är obekväm. Allt som hörs är tystnad. Så i ett face to face möte där kan ledaren se om någon är upprörd eller tyst, men i en telefonkonferens går det helt förbi.” (IP:B)

”Ja, dom intrycken kan man inte ta till sig...”

”Nej.” (IP:B)

I dessa exempel kan vi se att återkopplingen eller feedbacken blir bättre vid ett fysiskt möte än vid ett virtuellt möte. Personerna poängterar fördelarna när man träffas personligen med att

kunna se reaktioner och kroppsspråk, vilket går helt förlorat om man istället håller möten endast per telefon.

"...jag har varit med i andra konstellationer där jag har hoppat in i telefonkonferenser med kanske 30 personer...det går inte att...jag känner inte igen röster, jag vet inte om..." (IP:D)

"Du vet inte vem som pratar..?"

"Nej precis, jag har ingen aning..." (IP:D)

Ovanstående uttalanden visar exempel på en ytterligare svårighet vid en telefonkonferens om man är många deltagare, i detta fallet cirka 30 personer. Eftersom de bästa kommunikativa förutsättningarna finns vid ett personligt möte mellan två personer är det inte svårt att förstå att vid ett virtuellt möte där det dessutom finns många deltagare blir kommunikationen än svårare. En faktor som togs upp i teoriavsnittet angående kommunikationsprocessen var inverkan av brus. Här nedanför kommer jag att presentera några exempel från intervjuerna där respondenter uttalar sig om faktorer som kan betecknas som brus. I fallet ovan där det omnämndes att 30 personer deltog på samma telefonkonferens var det också uppenbart att osäkerheten om vem som var sändare och talade gav upphov till brus i kommunikationen.

"Är tekniken viktig för god kommunikation inom virtuella team?"

"Ja det är väldigt viktigt att tekniken fungerar. Det kan vara väldigt frustrerande...som vid nåt tillfälle hade vi liksom ett större möte och det var problem att koppla in alla och man fick sitta och vänta så ja... det kan vara frustrerande." (IP:F)

"Men jag tycker inte videokonferens är så...jag vet inte om det är värt besväret, alltså om det ger så mycket mer..." (IP:F)

"...det man är intresserad av är ju det man säger, och bildkvaliteten är ändå ofta så dålig så att man får mycket...liksom eftersläpningar och alltså det här..." (IP:F)

"...jag tycker att det är en dålig teknik och du ser inte hur de andra ser ut, och då tycker jag att det är bättre att sitta och kunna visa konkret i netmeeting vad man diskuterar. För där kan

man ju också peka och du kan jobba med det samtidigt och det tror jag visserligen man kan göra med videokonferenser också, men alla som jag har hört blir trötta på att det bryts, och sen fungerar det inte riktigt och...” (IP:D)

Ovanstående två respondenter gav här exempel på att tekniska hjälpmedel som fungerar väl är av stor vikt vid virtuell kommunikation. Personerna hade negativa erfarenheter av användning av videokonferensutrustning. Detta leder till brus i kommunikationen när mötesdeltagarna exempelvis känner sig frustrerade över bristfällig teknik. Det är därför mycket viktigt att man i förekommande fall verkligen uppmärksammar problemen och aktivt försöker motverka olika former av brus i kommunikationen orsakade av teknikproblem.

En av respondenterna tog upp en intressant faktor som är viktig att vara observant på eftersom det rör sig om ett extremfall avseende brus:

”Är det nån skillnad om ni har netmeeting, ni hade väl rätt mycket netmeeting?”

”Alltså det kan vara bra för att hålla uppe koncentrationen lite grann vid telefonmöten när man har netmeeting, att man liksom har nånting och...nu pratar vi om detta man liksom...” (IP:F)

”Man kan lägga upp en bild tex, här är...?”

”Ja...” (IP:F)

”Är det så att man kan få upp powerpointen...?”

”Ja, och det hindrar folk också från att sätta på sekretessknappen och börja maila, sånt händer ju annars också! Om folk inte känner sig tillräckligt engagerade och utanför!” (IP:F)

Att en person som i det omnämnda exemplet ovan väljer att helt avstå från att ta del av det som kommuniceras är naturligtvis den starkaste formen av brus som kan uppstå och helt oacceptabelt. Vid ett agerande som detta går sändaren i tron att mottagaren har tagit del av budskapet medan det i själva verket inte alls har nått fram. Den virtuella mötesformen i sig ställer också särskilt höga kommunikativa krav på personerna som ingår i gruppen.

Meddelanden som inte når avsedda mottagare har ingen påverkanskraft, kan inte leda till måluppfyllelse, effekterna kan inte bli i form av önskade förändringar och det sker inte heller någon återkoppling. Såvida man inte använder sig av någon typ av utrustning för videokonferens saknas naturligtvis också helt möjligheten för sändaren att läsa av ansiktsuttryck och kroppshållning hos dem som budskapet riktas mot.

Begreppet feedforward kom också att omnämnas i samband med kommunikationsprocessen och det utgör den kunskap som sändaren inhämtar om mottagaren innan kommunikationen sker. I en arbetsgrupp är det naturligtvis av stort värde att man lär känna sina kollegor och därmed har större möjlighet att kunna anpassa kommunikationen till varandra. Genom intervjuerna blev det också tydligt att detta är en process där man lär känna varandra allt bättre ju mer kontakt man har sinsemellan vilket därmed förbättrar den ömsesidiga kommunikationen som sker då man talar med varandra vid de virtuella mötena.

”...vi hade väldigt mycket telefonkonferenser fram till i höstas... och så hade vi ett möte där vi träffades allihopa fysiskt i Södertälje, och det visade sig att på det mötet så gick allting mycket fortare framåt, det hände grejer liksom, vi kom i förbindelse på ett helt annat sätt och det kom upp nya frågor och så där. Så det resulterade i att vi har sagt att vi har telefonmöten ofta, men vi har också en gång varje månad att vi försöker träffas fysiskt. Och det är för att det liksom ger såna pushar liksom varje gång vi har ett fysiskt möte.” (IP:F)

”Kan det vara så att saker som man inte har kommit igång med riktigt, att man blir förvånad hur mycket som löser sig enkelt...?”

”Ja det var liksom, man kom fram till att man kom till samförstånd kring saker och det kom upp nya frågor som man...det var lättare att fördela arbetsuppgifter...ja liksom allting...det hände mycket mer när vi träffades än när vi...men sen var ju telefonmötena väldigt bra för att samla upp och ta vidare vissa saker och så...och ju fler gånger man träffats desto mer lärde man också känna varandra och det gör det ju också lättare sen när man har telefonmöten att kunna relatera till varandra.” (IP:F)

Citaten från respondenten ovan ger belägg för att det är positivt för kommunikationen ju mer man lär känna varandra. Här kände man behov av att träffas fysiskt en gång per månad. En fördjupad kontakt ger kännedom om kollegorna och lättare att anpassa sina budskap till

avsedda mottagare. Personliga möten kan därför medverka till bättre kommunikation vid senare virtuella möten.

”...om du samarbetar med nån och ni ska samarbeta, då måste du veta lite grand om familjekonstellationer och så vidare för att kunna förstå varför en person är stressad och varför en person kommer för sent, varför en person kanske är på dåligt humör och så där...”
(IP: D)

”Och jag tror att det är viktigt även i de här virtuella teamen, för att helt plötsligt så är det kanske nån som inte dyker upp på telefonkonferensen och inte har hört av sig...och då är det kanske nån som har snappat upp ”nej men det var nån bekymmer med barnen” eller...”
(IP:D)

”Så att man vet lite och har nån bakgrund...?”

”Precis...man behöver ju en stöttning i dom teamen också, att ”hur mår du idag?” och så va...nu kanske inte i en så stor grupp, men om man har ett två-möte eller kanske bara är tre personer ”hur går det?” och ”hur känns det?” om man är med i ett projekt, eller bara är medlem i ett projekt, att stötta sina kollegor...det är jätteviktigt...” (IP:D)

I likhet med hur respondenten ovan uttalade sig har också personer som jobbar i virtuella team behov av att ha förståelse för varandras problem och kunna vara till hjälp och stötta varandra i förekommande situationer. Personen poängterar människors sociala behov i virtuella team som naturligtvis blir bättre tillgodosedda ju mer kontakt man har med sina kollegor.

Kopplat till kommunikationsprocessen kunde vi också se att Weick (1995) hade studerat meningsskapande i organisationer. Enligt honom är det viktigt att organisationen bibehålls genom kontinuerlig kommunikation, vilket vi kan se ett exempel på här nedan.

”... jag tror nog att det är viktigt att...om det är nya team, om det är nya grupper, så måste du på nåt sätt ha etablerat en relation, och bestämt dig för att ”ok, nästa möte nu, hur ser vi på det? Ja men det känns bra, vi kan köra nu tre netmeeting eller tre videokonferenser kombinerat och sen så säger vi att om två månader så ses vi fysiskt igen” Så jag tror nog att

man ska nog inte säga att man bara ska ta bort den där fysiska relationen eller de här mötena när man träffas, det tror jag är viktigt.” (IP:E)

Respondenten ovan uttalar sig om betydelsen av att etablera en relation med kollegorna och här planerade man gemensamt även in fysiska möten som också upplevdes som betydelsefulla. Detta medverkar samtidigt till en likartad förståelse för gemensamma frågor och medför en social process som är meningsskapande. Personen uppvisade en balanserad syn på teknologin och underskattade inte betydelsen av personliga möten.

4.3 Organisationskommunikation

I teorikapitlet framgick det att organisationskommunikationen kan indelas i formell respektive informell kommunikation. Den formella kommunikationen karakteriseras av att den utgörs av kommunikativa aktiviteter som på olika sätt initieras av ledningen, medan den informella kommunikationen är interaktionen som skapas parallellt av medarbetarna själva.

Nedanstående utdrag ur en intervju är ett intressant exempel på hur avsaknaden av den ordinarie ledaren för ett virtuellt möte medförde att den informella kommunikationen ökade i omfattning och därmed kom att ge mötet en helt annan karaktär än vad som normalt är fallet.

”...sen hände en mycket intressant grej och det var väldigt roligt för den globalt ansvarige kunde inte vara med en av gångerna och det är han som sammankallar och är ordförande och så. Och han var inte med, utan då skulle jag ju hålla i ordförandeskapet då. Och vi ringer in, och då är det ett herrans liv!...och folk snackar, alltså folk snackar, och dom som är mest tysta... helt plötsligt bara ”puff” säger dom! Och skojar och jag tänkte på ”vad har vi gjort?...” och det blir mer spontant igen...” (IP:D)

”Bara för att chefen inte var där ...?”

”Chefen var borta, och jag satt där och...” (IP:D)

”Alltså var det personer som inte kom fram så starkt tidigare, de uttalade sig mer och var skämtsamma?”

”Nej, de tog inte den platsen när chefen var i rummet.” (IP:D)

”Jaja, det virtuella rummet alltså.”

”Ja precis, när chefen inte var där så... pluups! Och jag som svensk blev ju...ja så det var ju jätteintressant och väldigt roligt, för jag bryr mig ju inte om vem som satt som ordförande, för mig som svensk spelar det ingen roll.” (IP:D)

I exemplet ovan kunde vi se att den informella kommunikationen inte följer den formella strukturen i en organisation men att den har betydelse för att utveckla relationerna mellan människor och kunna möta deras sociala behov. Här kunde vi dessutom se att den informella kommunikationen påverkades av kulturella skillnader där en del gruppdeltagare kom att skoja mer när chefen inte var närvarande. Den svenska respondenten sa sig däremot inte påverkas av om chefen var närvarande eller ej. Jag återkommer till detta exempel igen med avseende på maktdistans i analysen av organisationskultur.

En av respondenterna som arbetade mycket virtuellt uttalade sig också som följer angående den informella kommunikationen på den fysiska arbetsplatsen där 20 personer var lokaliserade. Endast en av personerna var ordinarie kollega såsom vi kunde se i avsnittet om arbete i virtuella team.

”...men på fikarasten på det området som jag sitter är det bara den personen som delar nån likhet med vad jag jobbar med...” (IP:B)

”Det är bara en person?”

”Ja, det är bara en person av cirka 20. Alla andra jobbar med helt andra saker, och olika saker dessutom. Så att vi pratar...om vi pratar jobb på vår fika, så är det på den högsta nivån, det är på ledningsnivå...och övergripande strategiska frågor, det är inte vad vi gör på avdelningen, vad vi gör i vissa projekt och den typen av frågor...” (IP:B)

”Nej nej, det går ni inte in på...”

”Och det måste jag säga är intressant att...många av dom 20 personer som sitter ihop kommenterar ibland hur befriande det är...att komma till fikan och känna att du kan prata om

livet och så, istället för att säga att ”har du gjort den rapporten eller har du läst den texten...” och så vidare.” (IP:B)

”...och flera har kommenterat att det är den trevligaste fikagruppen de någonsin har upplevt...Och många ser fikatid eller lunchtid som en möjlighet att...att jobba under andra former...och företaget har satsat pengar på fikatid, de har kaffeautomater i företagets... och uttryckligen stödjer fikakonceptet...” (IP:B)

”Att man socialt ska träffas...?”

”Ja precis. Men meningen är den att man ska...underliggande, att folk ska träffas lite över gränser och sen prata mest om jobbet.” (IP:B)

Här kunde vi se att respondenten uppskattade mycket den informella kommunikationen som utbyttes vid fikarasterna med kollegor som hade olika gruppstillhörigheter inom företaget. Det visade sig också att företaget var månt om att kunna medverka till att tillfredsställa de anställdas sociala behov. Samtidigt tyder det också på att man har insett att formell information inte är tillräcklig för att fylla människors informationsbehov utan man är också aktiva med att underlätta spridandet av informell information genom att exempelvis stödja konceptet med personalfika. En förhoppning hos företaget är då också att mycket av samtalen som uppstår är jobbrelaterade.

4.4 Betydelsen av icke-verbal kommunikation

Något som kom att omnämnas bland respondenterna var att även om man arbetade i virtuella team så upplevdes komplettering med fysiska möten med kollegorna som mycket betydelsefulla. Just människors uttalade behov av att mötas fysiskt framfördes särskilt tydligt av Peters (2000) som uttalade sig kraftfullt om den stora betydelsen av känslan och den fysiska närvaron människor emellan. Här nedan följer några talande exempel från intervjuerna:

”Ja att resa kostar ju pengar, dessutom tar det vansinnigt mycket tid, och då får man då det här virtuella mötet liksom. Och just där så försöker man kanske undvika det för att det är så viktigt med den mänskliga kontakten. Man vill sitta ner i lugn och ro, det har ju ändå sina begränsningar...” (IP:D)

”Jag måste säga, att senast under denna månaden så...de gånger vi har träffats, dom som ingår i mitt team, så har det varit en viss befrielse att träffas, ansikte mot ansikte. Det har känts bra för att det finns ett rum fyllt av människor som har samma situation som jag. Som förstår helheten och...” (IP:B)

De möter samma problem och...?

”Just precis, precis. När tiderna är bra så behövs den typen av stöd inte alls så mycket. Men när tiden är kaotisk eller osäker, då behövs mer av ett osynligt stöd som bara kommer från andra individer med liknande situation.” (IP:B)

Även om det kostar mycket pengar och tar mycket tid i anspråk att resa så visar uttalandena av respondenterna ovan med olika starka ordalag att när allt kommer omkring så vill man inte vara helt utan regelbundna fysiska möten med sina kollegor i de virtuella teamen. Det sista uttalandet visar också på att man kan känna ett särskilt behov av att mötas fysiskt och få stöd från sina kollegor i svårare tider. Det kan låta uppenbart, men Peters (ibid) tankar gör det lättare att inse hur vi människor emellan ska kunna kommunicera och ha en så nära och givande kontakt som möjligt. I enlighet med hur Peters (ibid) uttryckte sig så kan vi ju bara dela vår tid med några människor och inte alla, vilket gör nuet till den närmaste garantin vi människor kan få för att överbrygga klyftan mellan varandra.

4.5 Organisationskultur

I teoridelen kunde vi se att det är vanligt att kommunikationen mellan olika enheter i organisationer inte fungerar så väl och att det uppstår en identifikationsprocess vid självskapandet av enheter och grupper i organisationer. Människor känner behov av att kunna identifiera sig med en grupp och vi kunde se att organisationskultur just är gemensamma normer och värderingar som utvecklas inom en organisation när man kommunicerar och interagerar med varandra och omvärlden.

Med inriktning på personer som arbetar i virtuella team återges här ett talande exempel på att det kan förekomma brister i kommunikationen mellan olika enheter inom en organisation.

”Det är en rätt så udda arbetsform, när man går till personalavdelningen och söker utbildningskurser och så vidare så har de ingen aning, när dom ordnar ett lokalt möte så glömmer dom alltid någon globalt på siten som dom inte inbjuder, trots att dom har...”

(IP:B)

”Som hör till...?”

”Precis...så att folk som jobbar hela tiden i virtuella nätverk, faktiskt kan utestängas eller vara osynliga för den starka lokala organisationen...för dom har inte sitt hemhörande med det lokala laget, och därför är dom...” (IP:B)

”Inte lika synliga för alla medarbetare då...?”

”Nej...” (IP:B)

Här blev det tydligt att även om man rent fysiskt är stationerad på samma företag så finns det en större risk för att medarbetare som är organiserade i virtuella team glöms bort av den lokala organisationen vid tillfällen då samtliga borde delta på ett lokalt möte exempelvis. Kommunikationen brister och den virtuella organisationen förefaller inte framträda lika tydligt för andra lokalt förankrade personer och man tycks inte tillhöra samma organisationskultur även i de fall då man borde göra det. Kanske är den lokala organisationens identifikationsprocess i detta fallet för stark i förhållande till den virtuella organisationen.

Här nedan återges ett antal uttalanden från intervjuerna som visar på att det initialt startar en identifikationsprocess vid bildandet av en ny grupp och att det efterhand uppstår en organisationskultur som innefattar gemensamma normer, värderingar och uppfattningar om verkligheten.

”...men det var viktigt det här med att lära känna varandra och göra lite saker gemensamt tycker jag, att det...gruppen fungerar ju bättre. Det handlar mycket om det där att man får en grupp också att fungera...en fungerande gruppdynamik och så att säga...” (IP:F)

”Rent spontant tänker jag att det som fortfarande alltid är viktigt är att man förstår varandra rent personkemmässigt och intellektuellt. Det är väl oftast då det fungerar allra bäst. Om

kunskaperna och intentionerna är gemensamma, om man delar det, ju större överensstämmelsen är, ju bättre fungerar det. Jag tycker det kan fungera väl i team om det är en person man har personligt god kontakt med, man har större förståelse för varandra och så här.” (IP:C)

I ovanstående exempel kunde vi se prov på att kommunikationen blir enklare efterhand som det skapas en gemensam organisationskultur bland gruppmedlemmarna. I nedanstående fall var det en gruppdeltagare med avvikande personlighet som försvårade identifikationsprocessen och därmed möjligheterna till en gemensam organisationskultur.

”...men först här så träffades vi bara via telefonkonferens, och då var det så att det var framförallt en person från Storbritannien då som, ja han var så vansinnigt strikt va...då tänkte man oj, hur ska det här...här får man vara lite försiktig och det här är en annan kultur och...och det blev mycket besvärligare att ha dom här telefonkonferenserna...” (IP:D)

Nedanstående gruppkonstellation medförde också svårigheter med organisationskulturen eftersom några personer rent praktiskt tillhörde en annan organisation.

”Och dom här business partners som jag pratade om, de var också med i gruppen, och eftersom dom representerar en helt annan organisation så är det en fråga: ”är vi ett lag eller inte?” Och vi kom fram till, på ett mer eller mindre teoretiskt sätt att ”ja, vi är ett lag”...men att bete sig som ett lag är en helt annan femma. Och under dom år som har gått, det har gått tre år sen dess, så har vi börjat att bete oss som ett lag. Och ett lag gör att.. för mig i alla fall, ett välspelade lag...man vet var andra medspelare är på spelplanen, man vet var dom är, man vet vad dom gör, man vet vad dom har för styrkor och svagheter, och man är i ständig kontakt med folk, och man ropar till dom och...ja, man söker kontakt...” (IP:B)

Här fick man sätta sig ner och fundera på om man var ett lag, vilket man slutligen kom fram till. Respondenten har vidare en tänkvärd beskrivning av vad som gör ett lag, där den ständiga kontakten personerna emellan är en avgörande faktor.

Ovanstående respondent gav även exempel på att det förekommer virtuella team där somliga personer kanske genom ett expertkunnande deltar i möten mer tillfälligt och därmed inte har frekvent interaktion med övriga gruppdeltagare. Detta inverkar på organisationskulturen

och skapar osäkerhet om rollfördelningen i gruppen där normer och värderingar inte är lika entydiga.

”...flera i det programmet har otydliga roller, dom kommer in på grund av sin erfarenhet, sin expertis, inte på grund av en uttalad roll, och där har vi...” (IP:B)

”Tillfälligt eller...?”

”...det kan vara tillfälligt, det kan vara oplanerat...man bara hoppar in därför att man har en erfarenhet eller bara nånting som man vill säga. Och där har vi ju verkligen ett virtuellt team, det är knappast ett team, men virtuellt är det. Och på grund av förändrade och osäkra roller så är det större risk för konflikt och ineffektivt arbete...” (IP:B)

”Så det är en fördel om man kan jobba med samma personer under en längre tid..?”

”Ja, ja, det är det, det är det...och alla vet vilken roll dom har.” (IP:B)

Respondenten visar här ovan att osäkra och tillfälliga roller hos gruppmedlemmar gör att organisationskulturen blir lidande och det riskerar att skapas konflikter och göra arbetet ineffektivt i en grupp.

Samma respondent berättade också att man särskilt i början efter teamets bildande tagit hjälp av en coach vid fysiska möten och även vid telefonkonferenser, vilket har utfallit mycket positivt.

”...det har visat sig vara fruktansvärt effektivt...att han är med och planerar mötet, han drar ur dom som planerar mötet ”vad vill vi egentligen”, så...det är oftast otydligt vad man vill egentligen, så det är inte det man tror man vill...” (IP:B)

”Han ifrågasätter liksom...?”

”Just det, just det, han coachar, att vara coach är hans huvudroll...Sen så när han är med på mötet så är han med som en neutral person för att delta och han sitter där hela tiden. Han är

extremt kreativ när det gäller arbetsformer, så vi kan driva igenom...det finns ingen omöjlig komplex uppgift, för han har en sån approach...” (IP:B)

Här tog man till särskild hjälp utifrån för att få gruppen att fungera väl, särskilt intressant var att man även använde coachen vid virtuella möten. Detta visar på att man är mycket mån om att personerna i gruppen ska bli samspelade och effektiva i sitt arbete.

Vi kunde tidigare se att det fanns personer som intog en mer aktiv roll i diskussionerna just för att chefen inte var närvarande och man kan därför förmoda att en del information av mer negativ eller känslig karaktär kan ha uteblivit då chefen var med vid mötena. Det rörde sig här om kulturskillnader på organisationsnivå som huvudsakligen kunde härledas till olikheter i sedvänjor. Detta är också knutet till Hofstedes teori om maktdistans i vilken han belyser graden av ojämlikhet vid arbetsplatser i olika länder. Utifrån sin svenska bakgrund sa den tillfrågade respondenten sig inte bli påverkad av om chefen satt med eller ej vid de virtuella mötena. Detta går väl i linje med Hofstedes syn på Sverige som ett land präglad av en liten maktdistans. Personer i det aktuella teamet från länder med större maktdistans påverkades därför rimligen i större utsträckning av chefens frånvaro vid det beskrivna tillfället. Dessa skillnader utifrån olika kulturer får indirekt också konsekvenser för hur lätt det är att kunna uppnå en gemensam organisationskultur.

4.6 Språkets betydelse

I teoridelen kunde vi se att språket som talades inom de virtuella teamen var av stor betydelse. Medarbetare som kan kommunicera på sitt modersmål har en fördel i att de har lättare för att uttrycka sig, men samtidigt finns det även en risk för att de misstolkar sin kollega som försöker förklara något med sina mer begränsade språkkunskaper. Det kan därför vara intressant att ta del av uttalanden angående språkets betydelse från några av respondenterna:

”...sen språket om man jobbar med utländska kollegor... språket som är en jättebarriär, mycket, mycket större än nån vågar säga, man får inte vara dålig på engelska, och det är...” (IP:D)

”Svårare att uttrycka sig?”

”Mycket, mycket svårare att uttrycka sig...” (IP:D)

En respondent gav också uttryck för att beroende på vilken tjänsteroll en person har kan det också inverka på i vilken grad språket upplevs som ett hinder vid kommunikationen inom de virtuella teamen:

”Då har man modersmålet engelska...?”

”R&D har fokuserats till UK, USA och Sverige. Så när jag tittar omkring...för mina kollegor här tex i Lund som är kommunikatörer, som ibland kommer in i virtuella team, många av dom upplever det som svårt. Flera av dom...i kommunikationsrollen, känner sig otillräckliga i språket. Och de lägger kanske extra vikt vid det, som kommunikatör är språket redskapet...”
(IP:B)

”Att det ska låta...man tänker mer hur säger jag nu detta...?”

”Ja, det är extra viktigt...om man är en fysiker eller nånting sånt så kan man stapla sig fram på engelska kanske och det går bra, men för en kommunikatör är det som om man har blåst bort en central kunskap som man äger....” (IP:B)

En kommunikatör som är van vid att ha språket som sitt verktyg kan som i exemplet ovan känna sig särskilt utsatt om exempelvis kunskaperna i engelska inte är på högsta nivå.

Avseende språkkunskaperna i engelska i förhållande till modersmålet svenska uttryckte sig en annan respondent i följande klartext:

”...man blir aldrig lika duktig på engelska ändå eftersom det inte är modersmål” (IP:A)

Det är tydligt att språket kan utgöra ett stort kommunikativt hinder för en del medarbetare inom de virtuella teamen om de jobbar på en global basis med teammedlemmar från olika länder. Ett andraspråk kan aldrig bli som ett modersmål, men med mod och självförtroende hos den enskilde medarbetaren kan många säkert kommunicera bättre på engelska än de själva tror såsom påtalades i exemplet ovan. Samtidigt är det naturligtvis ändå av grundläggande värde att man inom de virtuella teamen är observant på språkets betydelse och tar hänsyn till

såväl olika teammedlemmars språkliga förmåga att uttrycka sig som risken för olika former av misstolkningar vid diskussionerna.

Ett positivt och talande exempel på ett virtuellt team där medlemmarna är uppmärksamma på olikheter i de språkliga förutsättningarna och aktivt hjälper till kan vi se här nedan:

"...och jag som då ofta sitter som enda svensktalande och de andra är amerikaner och engelsmän...i det nätverket som jag träffar varje vecka och jag känner att...där kan jag ju säga till...eller dom ger mig den platsen, för det tar längre tid för mig att..." (IP:D)

"Formulera sig?"

"Precis, och vissa hjälper till när jag tappar ord och..." (IP:D)

"Kan de fylla i och sådär ibland...?"

"Ja, precis. Men det är ju för att dom känner mig och vet att jag uppskattar den hjälpen. För att då kan dom säga meningen och "ja, just det" säger jag och sen så kan vi gå vidare. Så de hjälper mig att hålla ett flöde när jag blir... supertrött och orkar inte. Ibland säger jag till att "nej nu får ni faktiskt hjälpa mig", eller "jag orkar inte..." eller "mitt lexikon har flugit iväg" eller...Men det är ju nog enbart i den globala konstellationen, där jag känner mig väldigt trygg. Annars är det inte..." (IP:D)

"Det är dom som du känner väl och så där det fungerar bättre..?"

"Mm..." (IP:D)

Genom ett nära och konstruktivt samspel mellan personen som inte har engelska som modersmål och övriga teammedlemmar, kan man alltså aktivt hjälpas åt att överbrygga de språkliga svårigheter som annars skulle kunna ha försvårat kommunikationen. I detta fallet var personerna inom det virtuella teamet väl bekanta med varandra, respondenten uttalade sin uppskattning för den språkliga hjälpen och upplevde en särskilt stark känsla av trygghet i det aktuella teamet. Det är troligen inte enkelt att kunna uppnå en så stark känsla av trygghet vilken vi sett beskrivas i exemplet ovan, men ju bättre man lär känna varandra inom ett

virtuellt team desto lättare blir det att hjälpa varandra och underlätta kommunikationen för en ökad ömsesidig förståelse.

5 Slutsats och uppsummerande diskussion

Här i uppsatsens sista kapitel kommer jag att presentera resultatet av undersökningen utifrån de inledande frågeställningarna. Arbetet avslutas sedan med förslag på vidare studier.

I denna uppsats har jag intresserat mig för fenomenet virtuella team ur ett kommunikativt perspektiv. Utgångspunkten har varit min undersökning vid företaget AstraZeneca, vilket är ett stort företag på global basis där många medarbetare samarbetar i virtuella team över såväl nationella som kulturella gränser. Arbetet har utgått från två frågeställningar som fastställdes i det inledande skedet och jag kommer här att uppsumera analysen från föregående kapitel.

Arbetet inleddes med att jag ställde mig följande frågor:

Vilka faktorer är särskilt betydelsefulla för att få ett väl kommunicerande och fungerande virtuellt team?

Vilka faktorer tillkommer särskilt för ett väl kommunicerande och fungerande virtuellt team inom en organisation med verksamhet över landsgränser eller på global basis?

Jag börjar här med att besvara den inledande frågan och lägger sedan till faktorer av särskild betydelse för internationella virtuella team. Analysen inleddes med att se på virtualitetens utveckling för organisationen i undersökningen, därefter belystes inverkan på virtuella team genom gränsöverskridanden och kommunikationstekniken. Efter detta följde en exemplifiering utifrån intervjuerna angående arbete i virtuella team, vilket gav läsaren bakgrundsfakta till hur arbetssituationen kan se ut för en person som jobbar i en sådan grupp. Gemensamt för samtliga respondenter är att deras team inte är knutna till någon fysisk plats utan kollegorna kan vara stationerade på annan ort såväl inom som utom Sverige.

Den övergripande faktor som framstod lämplig att studera först var inte oväntat kommunikationsprocessen. Viktigt här var att inte ta för givet att det sända meddelandet är liktydigt med det mottagna. Personliga möten har också en fördel i att de även innefattar ansiktsuttryck och kroppsspråk, vilket därmed gör det lättare att tolka än vid virtuella möten. Man bör också se upp för brus, ett extremfall nämndes av en respondent där det uppgavs att det kan förekomma att personer i virtuella möten sätter på sekretessknappen och börjar maila

mitt under ett virtuellt möte. Man kan också vara hjälpta av deltaga vid fysiska möten där man har möjlighet att lära känna sina kollegor bättre. Efter detta gjordes en koppling till meningsskapande i den studerade organisationen.

Organisationskommunikation var nästa faktor och den kan indelas i formell och informell. Formell kommunikation initieras av ledningen medan den senare är interaktionen som sker parallellt utifrån medarbetarna själva. Den informella kommunikationen är betydelsefull för den sociala relationen mellan människorna. Vi kunde exempelvis se att fikaraster med kollegor var en god källa till spridande av informell kommunikation inom ett företag.

Den icke-verbala kommunikationen framkom också vara betydelsefull. Som komplement till de virtuella mötena uttalade man sig bland respondenterna om betydelsen av fysiska möten som även möjliggör icke-verbal kommunikation. Detta låg också i linje med Peters (2000) som uttalade sig om den stora betydelsen av känslan och den fysiska närvaron mellan människor.

Nästa punkt berör på olika sätt såväl virtuella team inom ett land som de som har internationell inriktning. Vid skapandet av grupper sker det en identifikationsprocess och organisationskulturen står för just gemensamma normer och värderingar som utvecklas efter hand inom en organisation. Personer inom virtuella team kan dock riskera att bli osynliggjorda i vissa sammanhang och hamna i kläm eller bli bortglömda av den lokala organisationen. Användandet av olika former av gästexperter och liknande kan också skapa osäkerhet om rollfördelningen i gruppen och göra så att normer och värderingar inte blir så entydiga.

Vid grupper där medlemmarna kommer från olika länder har man också kulturella skillnader som exempelvis gör att man kan reagera olika på samma former av ledarskap. På organisationsnivå kan det yttra sig genom olika sedvänjor hos individer från olika kulturer, vilket också är knutet till teorin om maktdistans.

Som sista punkt har vi språkets betydelse. Det kan visserligen röra sig om dialektala skillnader inom ett land, men här är det främst olika språk som är värda att uppmärksamma. De personer som kan kommunicera på sitt modersmål i ett internationellt virtuellt team har därigenom lättare för att uttrycka sig. Dock finns det en risk för att misstolka en kollega med

begränsade språkkunskaper. Beroende på en persons tjänsteroll så kan språkbruket också hämmas olika mycket, en kommunikatör har språket delvis som sitt verktyg och kan sannolikt känna sig mer hämmad än en tekniker vid samma språkliga kunskapsnivå. Sen är det säkert till hjälp om man gör som en respondent nämnde, tar hjälp av sina kollegor vid samtalet och inte är rädd för att fråga om ord som man inte vet. Det som krävs är helt enkelt ett ömsesidigt samspel mellan alla parter.

5.1 Förslag till vidare studier

Vid intervjuerna till uppsatsen tog jag del av erfarenheter från olika tekniker som används för kommunikation inom virtuella team. Åsikterna skiljde sig åt mellan respondenterna, inte minst angående videokonferenser och den teknik som gör det möjligt att se andra mötesdeltagare i bild. Med bakgrund av detta tycker jag att det vore särskilt intressant att närmare studera virtuella team som använder sig av den senaste och främsta tekniken för videokonferenser och samtidigt jämföra med liknande virtuella team där man valt att inte använda videokonferensteknik vid sina möten. Hur fungerar samarbetet inom team som har videokonferenser jämfört med de som inte använder den tekniken? Hur kan människors behov av fysiska möten utvecklas genom användning av den mest framstående videokonferenstekniken vid virtuella möten? Frågorna är många och vi kan åtminstone vara helt säkra på att den tekniska utvecklingen fortsätter att gå framåt och skapa nya förutsättningar för kommunikation inom virtuella team.

Referenser

Andersson & Persson (1999) Närhet/distans, forskare/informant, forskning/undervisning – några avslutande reflektioner, Katarina Sjöberg (red), *Mer än kalla fakta –Kvalitativ forskning i praktiken*, sid. 193-202, Lund: Studentlitteratur

Arvidson (2000) Måste vi läsa metod? Gunilla Jarlbro (red.) *Vilken metod är bäst – ingen eller alla?: metodtillämpning i medie- och kommunikationsvetenskap* sid. 12-30, Lund: Studentlitteratur

AstraZeneca – Årsöversikt 2005

Bengtsson, (2000) Hur hittar man en bra väg? – Att utforma ett kvalitativt forskningsprojekt Gunilla Jarlbro (red.) *Vilken metod är bäst – ingen eller alla?: metodtillämpning i medie- och kommunikationsvetenskap* sid. 33-53, Lund: Studentlitteratur

Bryman (1997) *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*, Lund: Studentlitteratur

Denscombe (2000) *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna/* Martyn Denscombe; översättning Per Larson, Lund: Studentlitteratur

Duarte & Tennant Snyder (2001) *Mastering Virtual Teams*, San Francisco: Jossey-Bass

Falkheimer & Heide (2003) *Reflexiv kommunikation – Nya tankar för strategisk kommunikatörer*, Malmö: Liber

Grenier & Metes (1995) *Going Virtual*, New Jersey: Prentice Hall P T R

Groth (1999) *Future organizational design*, England: Wiley

Hofstede (1991) *Organisationer och kulturer – om interkulturell förståelse*, Lund: Studentlitteratur

Holme & Solvang (1997) *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Lund: Studentlitteratur

Johansson (2005) Struktur, kultur och kommunikation. Mats Heide (red.) *Kommunikation och organisation* sid.77-95, Malmö: Liber

Kreps (1990) *Organizational communication*, New York: Longman

Kvale (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun /* Steinar Kvale; översättning: Sven-Erik Torhell, Lund: Studentlitteratur

Lantz (1993) *Intervjumetodik*, Lund: Studentlitteratur

- Larsson (2000) Personliga intervjuer. Mats Ekström & Larsåke Larsson (red.) *Metoder i kommunikationsvetenskap*, sid. 49-77, Lund: Studentlitteratur
- Larsson (2001) *Tillämpad kommunikationsvetenskap*, Lund: Studentlitteratur
- Neuman (2000) *Social research methods*, Needham Heights: Allyn and Bacon
- Palm & Windahl (1989) *Kommunikation – Teorin i praktiken*, Uppsala: Konsultförlaget
- Peters (2000) *Speaking into the air*, Chicago: The University of Chicago Press
- Riopelle et al. (2003) Context, Task and the Evolution of Technology Use in Global Virtual Teams. Christina B. Gibson & Susan G. Cohen (red.) *Virtual teams that work*, sid. 239-264, San Francisco: Jossey-Bass
- Rogers & Steinfatt (1999) *Intercultural Communication*, Illinois: Waveland Press Inc
- Rosengren & Arvidsson (2002) *Sociologisk metodik*, Malmö: Liber
- Sandberg & Thelander, (2000) Hur nära kan man tillåta sig att komma? Att pendla mellan närhet och distans i forskningsprocessen Gunilla Jarlbro (red.) *Vilken metod är bäst – ingen eller alla?: metodtillämpning i medie- och kommunikationsvetenskap*, sid. 198-221, Lund: Studentlitteratur
- Schröder et al (2003) *Researching audiences*, London: Arnold
- Trost (2001) *Kvalitativa intervjuer*, Lund: Studentlitteratur
- Weick (1995) *Sensemaking in organizations*, London: SAGE Publications

Elektroniska källor

Ref#	Adress
Ref 1	http://www.astrazeneca.se

Muntliga källor: Intervjuer

Intervjuerna för undersökningen har genomförts med sex personer anställda på AstraZeneca, där samtliga har sitt fysiska kontor i Lund. Alla respondenterna arbetade i någon omfattning med kommunikativa arbetsuppgifter och ingick i något eller några virtuella team där man samarbetade med kollegor som är fysiskt placerade på annan ort inom eller utanför Sverige. Intervjuerna genomfördes på AstraZenecas kontor i Lund och en av respondenterna intervjuades också i egenskap av informant för att kunna bidra med värdefull bakgrundsinformation. Tidpunkten för intervjuerna var från 060418 till 060428. I texten benämns intervjupersonerna som IP:A, IP:B osv, utan någon koppling till tidpunkten för respektive intervju.

Bilaga 1

Intervjumanual – Virtuella Team (VT)

Bakgrundsuppgifter:

Vilka är dina arbetsuppgifter, hur lång tid har du varit anställd i företaget?

Kan du kort beskriva din arbetsmiljö? (Tex kontakter inom VT resp personliga kontakter)

Arbetar du inom ett eller flera VT idag?

Har du själv valt att arbeta inom VT, eller är det arbetsuppgifterna som kräver det?

VT är en relativt ny organisationsform, hur ser du på detta jämfört med medarbetare som du träffar personligen.

Ungefär hur stor del av ditt arbete sker inom VT i jämförelse med samarbete med personer du träffar fysiskt?

Upplever du skillnader i organisationskultur mellan det Virtuella Teamet och inom företaget i stort?

Vilka tekniker använder ni för att kommunicera inom VT?

Är tekniken viktig för god kommunikation och samarbete inom ett VT?

Vilka tekniska hjälpmedel/tekniker föredrar du i kontakten med teammedlemmarna?

Arbetar du inom VT med personer som också är lokaliserade utomlands?

Arbetar du inom VT med personer som är anställda inom andra företag/organisationer?

Hur täta kontakter har ni inom ditt/dina VT?

Hur ofta träffas ni personligen inom ditt/dina VT?

Hur många teammedlemmar är det inom ditt/dina VT?

Ser du något lämpligt maxantal medarbetare inom ett VT? Varför?

Hur samordnas kontakterna inom ditt/dina VT, har ni en ansvarig ledare/chef där?

Finns det en tydlig uppdelning av ansvarsområde inom ditt/dina VT?

Hur ser du på möjligheten att arbeta effektivt inom ett VT jämfört med samarbete inom arbetsgrupper där man istället regelbundet träffas personligen?

Ser du det som positivt att samarbeta med personer inom VT?

Hur ser du på tillhörighet och vi-känsla inom ditt/dina VT?

Hur skiljer sig detta gentemot medarbetare som fysiskt arbetar i din lokala organisation?

Vilka fördelar ser du med kommunikation och samarbete inom VT?

Vilka nackdelar ser du med kommunikation och samarbete inom VT?

Hur tycker du att samarbetet fungerar inom ditt/dina VT?

Hur fungerar det att ge och ta kritik inom ditt/dina VT, är det något särskilt man bör tänka på då?

Vad skulle du vilja förbättra inom ditt/dina VT om du fick föreslå något?

Kan du ge något exempel där kommunikation och samarbete inom ett VT har fungerat särskilt väl?

Kan du ge något exempel där kommunikation och samarbete inom ett VT har fungerat mindre bra?

Är det några särskilda faktorer du vill framhålla för att lyckas väl i kommunikation och samarbete inom ett VT så att arbetet blir effektivt?

Har du några övriga frågor som jag glömt eller något som du skulle vilja nämna?