

Framgångsfaktorer för distribuerat projektarbete

understött av informationstekniska samarbetsverktyg

Kandidatuppsats, 10 Högskolepoäng, INF630 i Informatik

Framlagd: november 2007

Författare: Carl Bohman 820605-3376

Handledare: Odd Steen

Examinatorer: Lars Fernebro, Erik Wallin

Framgångsfaktorer för distribuerat projektarbete

understött av informationstekniska samarbetsverktyg

Av Carl Bohman(820605-3376)

Abstrakt

Projektarbeten är till följd av den informationstekniska utvecklingen inte längre begränsade till företagens huvudkontor. Individer som har tillgång till olika informationstekniska samarbetsverktyg kan sända stora mängder information mellan varandra och uppnå ett samarbete på distans. Projektarbeten som utförs av projektmedlemmar som är geografiskt åtskilda och inte befinner sig inom samma lokaler benämns som distribuerade projektarbeten. Undersökningen syftar till att visa vilka framgångsfaktorerna är för ett sådant projektarbete. Utifrån det syftet har en litteraturstudie genomförts av områdena distribuerat projektarbete och informationstekniska samarbetsverktyg. Insamling av empirisk data gjordes i form av intervjuer på ett kvalitativt tillvägagångssätt. Resultatet av litteraturstudien och intervjuerna är att flera framgångsfaktorer för det distribuerade projektarbetet har identifierats.

Nyckelord: Distribuerat projektarbete, distribuerad projektgrupp, informationstekniska samarbetsverktyg, framgångsfaktorer.

Förord

Inledningsvis vill jag rikta ett tack till mina handledare och dem andra uppsatsstudenterna i min handledningsgrupp som bistått med nödvändiga synpunkter. Jag vill dessutom tacka intervjupersonerna som trots ett fullspäckt schema tog sig tid att ställa upp på intervju. Utan er vore denna undersökning inte möjlig.

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
1.1 Bakgrund.....	5
1.2 Problemformulering	5
1.3 Syfte.....	6
1.4 Avgränsningar	6
1.5 Begreppslista.....	7
1.6 Disposition	8
2. Informationstekniska samarbetsverktyg	9
3. Distribuerat projektarbete	11
3.1 Utvecklingen mot distribuerade projektgrupper	11
3.2 Den distribuerade projektgruppen	12
3.3 Utformning och struktur	12
3.4 Kulturella skillnader	13
3.5 Kommunikation.....	14
3.6 Ledarskap och koordinering	15
3.7 Teknologisk kunskap och träning	16
3.8 Utveckling av relationer och sammanhållning.....	16
3.9 Förtroende.....	17
3.10 Informationstekniska samarbetsverktyg och det distribuerade projektarbetet.....	17
3.11 Sammanfattning av teorin	18
4. Metod	20
4.1 Undersökningsmetod.....	20
4.2 Litteraturinsamling	20
4.3 Urval	21
4.4 Empiriinsamling	21
4.5 Intervjuerna	22
4.6 Transkribering	23
4.7 Vetenskaplig kvalitet	23
5. Intervju empiri	24
5.1 Utformning och struktur	24
5.2 Kulturella skillnader	24
5.3 Kommunikation.....	25
5.4 Ledarskap och koordinering	26
5.5 Teknologisk kunskap och träning	27
5.6 Utveckling av relationer och sammanhållning.....	27
5.7 Förtroende.....	28
5.8 Informationstekniska samarbetsverktyg och det distribuerade projektarbetet.....	29
5.9 Övrigt.....	29
5.10 Sammanfattning av empirin	30
6. Diskussion	32
6.1 Utformning och struktur	32
6.2 Kulturella skillnader	32
6.3 Kommunikation.....	33
6.4 Ledarskap och koordinering	33
6.5 Teknologisk kunskap och träning	33
6.6 Utveckling av relationer och sammanhållning.....	33
6.7 Förtroende.....	34
6.8 Informationstekniska samarbetsverktyg och det distribuerade projektarbetet.....	34

6.9 Övrigt.....	35
7. Slutsatser	36
Bilaga 1: Intervjuguide	38
Bilaga 2: Intervjutranskription 1 – WM-data	39
Bilaga 3: Intervjutranskription 2 – Ericsson	46
Bilaga 4: Intervjutranskription 3 – Telenor Sverige AB	51
Bilaga 5: Introduceringse-post	60
Referenser	62
Intervjureferenser	64

Figurförteckning

<i>Figur 1 Undersökningsflöde.....</i>	<i>20</i>
--	-----------

1. Inledning

Att arbeta inom olika projektgrupper har länge varit ett vanligt arbetssätt i företag inom flera olika branscher. Men detta projektarbete är till följd av den informationstekniska utvecklingen inte längre begränsat till företagets huvudkontor. (Jacobsen & Thorsvik, 2002) Individer med tillgång till informationstekniska samarbetsverktyg som e-post, intranät, videokonferenser och webbaserade plattformar för kommunikation och presentation kan fördela stora mängder information mellan varandra och uppnå ett samarbete på distans (Rezgui, 2007).

Detta samarbete mellan geografiskt åtskilda individer som ska jobba under en begränsad tid mot ett gemensamt mål behöver organiseras på något sätt (Walsham, 2001). Denna organisering har i litteraturen benämnts som distribuerade projektgrupper eller som engelsk och amerikansk litteratur benämner "virtual teams" (Rezgui, 2007; Walsham, 2001). Benämningen distribuerad syftar på att projektmedlemmarna är geografiskt åtskilda och inte sitter i samma lokal, vilket är normalt vid traditionellt projektarbete. Projektmedlemmarna är istället begränsade till den kommunikation som kan ske via de informationstekniska samarbetsverktygen (De Moore, Weigand, 2007).

1.1 Bakgrund

Jag inledde denna undersökningsprocess med att definiera mina intresseområden. Jag hade under en tid varit intresserad av organisationsteori men behövde något som anknöt det otroligt mångfasetterade begreppet organisationsteori till ämnet informatik. Efter en tids bearbetning av ett antal böcker och artiklar kom jag i kontakt med begreppet informationstekniska samarbetsverktyg som är tekniker utvecklade för datorbaserad kommunikation mellan individer (Tse et al, 2005). Informationstekniska samarbetsverktyg var ett begrepp som flitigt användes i artiklar där det fördes en diskussion om hur ett samarbete kan utvecklas mellan individer som är åtskilda av en geografisk yta (De Moore, Weigand, 2007; Munkvold, 1998). De frågor jag ställde mig vid undersökningens inledningsfas var: hur påverkas projektarbetet av att projektmedlemmar sitter åtskilda, hur uppnås ett gott samarbete inom projektgruppen, samt vilka krav ställer detta på de informationstekniska samarbetsverktygen? Mina initiala frågor drev undersökningen mot det distribuerade projektarbetet som för det första är understött av en mängd informationstekniska samarbetsverktyg det är dessa verktyg som möjliggör att ett projekt kan genomföras med projektmedlemmar distribuerade på olika orter (Walsham, 2001). För det andra kan projektarbete relateras till ämnesområdet organisationsteori. Därmed hade jag kopplat ämnet informatik med organisationsteori och jag hade funnit vad min uppsats skulle handla om.

1.2 Problemformulering

Upprättandet av olika projektgrupper med individer placerade på olika ställen har ökat i omfattning och inget talar för att det inte kommer att fortsätta så men det distribuerade

projektarbetet medför också nya problem. Sedan början av 1990 talet har det pågått en hel del forskning kring det distribuerade arbetet som organiseras i form av ett distribuerat projektarbete, med individer som samarbetar på distans. (Walsham, 2001) Genom att individerna med koppling till projektet sitter utplacerade på olika platser ställs nya krav på samarbete inom dessa distribuerade projektgrupper jämfört med traditionella projektgrupper (Piccoli et al., 2004a).

Informationstekniken har varit en avgörande faktor för företags utveckling och effektivisering. Tekniken har gjort det möjligt för distribuerade projektmedlemmar att arbeta gemensamt för samma projekt genom olika informationstekniska samarbetsverktyg (Munkvold, 1999). Men eftersom det distribuerade projektarbetet innefattas av en geografisk åtskillnad mellan projektmedlemmarna kan det distribuerade projektarbetet bland annat medföra en känsla av isolering för de separerade projektmedlemmarna (Hawkrigg, 2007).

Inom organisationsteorin menar forskare att viktiga faktorer för ett fungerande samarbete mellan individer påverkas av sociala och kulturella faktorer. Även struktur, ledarskap och kommunikation är återkommande begrepp inom organisationsteorin. (Jacobsen & Thorsvik, 2002) Men eftersom det distribuerade projektarbetet skiljer sig så pass från traditionellt projektarbetet väljer jag att försöka visa vilka som är framgångsfaktorer för det distribuerade projektarbetet. En sammanställning av vilka som är framgångsfaktorer för det distribuerade projektarbetet är något jag dessutom saknar i litteraturen om det distribuerade projektarbetet. Och därmed väljs följande undersökningsfråga för att undersöka problemområdet:

Vilka är framgångsfaktorerna för det distribuerade projektarbetet?

1.3 Syfte

Syftet med undersökningen är att visa vilka framgångsfaktorerna för det distribuerade projektarbetet är. För att genomföra undersökningen behöver jag ta reda på vad som utmärker det distribuerade projektarbetet och vilka faktorer som forskare har framhåvt som avgörande för det distribuerade projektarbetet. Jag måste också undersöka vilka informationstekniska samarbetsverktyg som finns tillgängliga för vilka typer av arbetsuppgifter eller kommunikation. För att utveckla ett resultat för undersökningen behövs dessutom ett empiriskt material som jämförs med de faktorer som forskare har framhåvt. Jag avser att undersöka det organisatoriska arbetet och söka empiri från företag som samarbetar distribuerat inom olika projekt.

1.4 Avgränsningar

Undersökningen syftar till att visa vilka framgångsfaktorerna för det distribuerade projektarbetet är men undersökningen kommer inte att behandla några ekonomiska dimensioner av tillgångar och kostnader. Undersökningen avgränsas även med att endast behandla vad som sker inom den distribuerade projektgruppen. Framgångsfaktorer som kommer att undersökas är därmed endast intressanta om de behandlar något inom den distribuerade projektgruppen.

Undersökningen kommer inte att behandla informationsteknik eller system utifrån tekniska beskrivningar av hårdvara eller systemarkitektur. Informationstekniska samarbetsverktyg kommer att ses som verktyg för kommunikation inom projektgruppen. Detaljerad information om mjukvarans byggnadsprocess av variabler och objekt kommer inte att beskrivas, tekniska detaljer som IP adresser eller minnesbuffertar är inte av värde för mig för att visa vilka framgångsfaktorerna för det distribuerade projektarbetet är. Användning av informationstekniska samarbetsverktyg är det intressanta för denna undersökning, inte implementering eller utveckling.

Denna undersökning kommer endast att söka empiri från Sverigebaserade företag. Ett projektarbete kan även distribueras globalt genom att projektmedlemmarna kan vara utspridda på olika orter i olika länder och därmed även innefattas av skillnader i tidszoner. Denna undersökning kommer inte att behandla det distribuerade projektarbetet som även innefattas av skillnader i olika tidszoner.

1.5 Begreppslista

Informationstekniska samarbetsverktyg: är ett brett begrepp, forskare och författare använder ibland begrepp som kollaborativa verktyg eller datorunderstöd för kooperativt arbete (Rezgui, 2007), de betyder i denna undersökning samma sak. När individer behöver använda någon informationstekniskt verktyg i form av ett mindre program eller heltäckande system för kommunikation med andra individer benämns det informationstekniska stödet som informationstekniska samarbetsverktyg i denna undersökning. Exempel på informationstekniska samarbetsverktyg är e-post, intranät och videokonferenser. Jag kommer härmed att använda begreppet informationstekniska samarbetsverktyg genom undersökningen.

Distribuerat projektarbete: Ett projekt är ett större arbete som är temporärt och därmed har en viss varaktighet med en start och ett slut. Ett projekt har en speciell tilldelning av ekonomiska resurser och/eller arbetskraft. Ett projekt syftar till att ta fram någonting nytt som ett nytt IT system eller en ny tjänst. Individer som arbetar med projektet är distribuerade på olika platser, de är därmed fysiskt åtskilda och begränsade till den typ av kommunikation som kan ske genom informationstekniska samarbetsverktyg.

Distribuerad projektgrupp: är ett begrepp för en grupp individer som är geografiskt utspridda på olika platser men har organiserats att utföra någon form av organisatorisk uppgift i form av ett projekt. När jag genom denna undersökning använder begreppet projektmedlemmar menar jag individer som arbetar med sina specifika arbetsuppgifter för ett gemensamt projektmål och därmed är anknypa till ett visst projekt.

Framgångsfaktor: En framgångsfaktor innebär en aspekt av vad som kännetecknar ett framgångsrikt distribuerat projektarbete. En framgångsfaktor kan vara användbar för företag som ska applicera ett distribuerat projektarbete och därmed behöver beslutsunderstöd och vägledning.

1.6 Disposition

Nedan beskrivs denna undersöknings fortsatta disposition. För respektive kapitel ges en kort beskrivning av vad kapitlet innehåller.

Kapitel 2. Informationstekniska samarbetsverktyg

Teoretiskt ramverk för informationstekniska samarbetsverktyg. Kapitlets syfte är att beskriva begreppet informationstekniska samarbetsverktyg samt olika typer av informationstekniska samarbetsverktyg som finns tillgängliga.

Kapitel 3. Distribuerat projektarbete

Teoretiskt ramverk för distribuerat projektarbete. I kapitel fyra utfärdas en beskrivning av begreppet distribuerat projektarbetet. I detta kapitel visar jag dessutom en sammanställning av de framgångsfaktorer som har framhållits i de undersökningar jag funnit.

Kapitel 4. Metod

Kapitel två beskriver materialinsamlingen och den valda undersökningsmetoden.

Kapitel 5. Intervju empiri

Kapitel fem tar upp insamlad data från de intervjuer som ingick i uppsatsens studie.

Kapitel 6. Diskussion

I diskussionskapitlet sammankopplas det teoretiska ramverket med intervjuempirin. Kapitlet innehåller även en diskussion med personliga åsikter och erfarenheter av undersökningen.

Kapitel 7. Slutsatser

Kapitel sju innehåller undersökningens slutsatser.

2. Informationstekniska samarbetsverktyg

Informationstekniska samarbetsverktyg är ett samlingsnamn för olika program som ska bistå med funktioner för att individer ska kunna samarbeta med varandra genom datorbaserad kommunikation (Munkvold, 1998). Begreppet informationstekniska samarbetsverktyg är brett och så är även den typ av arbete som dessa verktyg är tänkt att stödja. Att konstruera olika samarbetsverktyg i syfte att ge stöd åt alla typer av arbete som alla projektgrupper innehar skulle inom normala tidsramar vara omöjligt (Tse et al., 2005). Informationstekniska samarbetsverktyg kan även konstrueras för den specifika grupp av individer som ska använda dem. Ett komplett informationstekniskt samarbetsverktyg kan även konstrueras specifikt för konkreta arbetsuppgifter exempelvis objektorienterad programmering (Teege, 1996). Men sådana processer blir oftast långvariga och kostsamma (Tse et al., 2005).

En stor del av stödet som informationstekniska samarbetsverktyg bidrar med är möjligheten att samla information genererad från flera individer lokaliserade på olika platser till en och samma databas eller arkiv. Dessa databaser eller filservers som exempelvis kan bestå av beräkningar eller undersökningar från olika marknadsanalyser ger en möjlighet att dra samman all information skapad av flera individer till en helhet för alla att ta del av samtidigt. (Bajwa et al., 2005) Men även vanlig e-post, webbkonferens applikationer för ljud-, bild- och datapresentationer, diskussions forum, chat, webb baserad dokumenthantering som intranät eller globala nätverk är en typ av informationstekniska samarbetsverktyg. De ska bistå med funktioner för att underlätta kommunikation eller fördela information och data i form av datafiler för att främja samarbete mellan individer (Bajwa et al., 2005).

Informationstekniska samarbetsverktyg kan delas upp i kategorier beroende på de tänkta arbetsuppgifter och kommunikationer som programmet ska understödja (Tse et al., 2005; Bajwa et al., 2005; Heck, 2006).

E-post: används för fördelning av information mellan individer genom skriven text exempelvis: Pegasus mail, Microsoft Outlook, Hotmail med flera.

Telekonferenser: används för kommunikation med talat språk, kommunikationen är simultan och tvåvägs och i realtid, flera personer kan samtala samtidigt. Exempel på mjukvara är NetMeeting.

Videokonferenser: används för kommunikation med både ljud och bild, kommunikationen är simultan och tvåvägs och i realtid, flera personer kan kommunicera samtidigt.

Datakonferenser: innebär kommunicering av information i form av datafiler. Individer kan dela och presentera information mellan varandra i realtid på en gemensam yta kallat Whiteboard. Exempel på mjukvara är: NetMeeting, Evoke, WebEx, Microsoft LiveMeeting och Lotus Sametime Connect.

Webbaserade verktyg: är utvecklade för kommunikation som sker online så som intranät, Listservers, Newsgroups, Chat, och Messageboards för webbaserad fördelning av skriven information i realtid eller som funktion för en gemensam tillgång av data. Webbaserade samarbetsverktyg kan bistå med funktioner som whiteboards för online presentation av

information som alla har tillgång till. Individer kan även i realtid uppdatera information som exempelvis tidplaner och arbetsdokumentationer på denna webbaserade yta. De kan därmed direkt få tillgång till förändringar som andra har gjort, samt själva förändra samma typ av information.

Groupwares: är större system utvecklade för att understödja kommunikationen mellan individer och innehåller flera funktioner för datorbaserad kommunikation. Groupwares kan innehålla funktioner för snabbmeddelanden, Chatt, videokonferenser och tidplaner. Exempel på groupwares är: Lotus Notes, IBM Workgroup, ICL TeamWARE Office, Novell Groupwise och The Groove.

Electronic Meeting Systems: är system med stöd för både ljud-, bild- och datakommunikation. Exempel på mjukvaror är: GroupSystems, MeetingWorks, TeamFocus, VisionQuest och Facilitate.com.

Ovanstående kategorier av informationstekniska samarbetsverktyg, samt flera andra olika mjukvaror, finns alltså tillgängliga. De kan vara designade för vissa mindre aspekter så som att skicka snabbmeddelanden, kalenderhantering, webbkonferenser mm eller försöka vara alltomfattande system redo att implementeras. Vad de har gemensamt är det underliggande målet att underlätta samarbetet mellan individer ofta lokaliserade över en större geografisk yta, men även inom lokala organisationer. (Tse et al., 2005; Bajwa et al., 2005; Munkvold, 1998).

3. Distribuerat projektarbete

Litteratur om det distribuerade projektarbetet fokuserade på flera ämnesområden. Dessa ämnesområden är: *Utförning och struktur*: innefattas av vad som sker när en distribuerad projektgrupp ska skapas, hur den ska se ut och hur projektarbetet ska fortsätta. *Kulturella skillnader*: innefattar skillnader mellan olika organisationers sätt att arbeta. Ämnesområdet *Kommunikation* innefattas av vad tidigare undersökningar har skrivit om kommunikation inom projektgruppen. *Ledarskap och koordinering*: innefattar ledarskapet för distribuerat projektarbete. *Teknologisk kunskap och träning*: innefattar hur den tekniska kompetensen och kompetensutvecklingen kan påverka projektarbetet. *Utveckling av relationer och sammanhållning*: innefattas av hur relationer mellan projektmedlemmarna kan påverka projektarbetet samt *Förtroende* som involverar förtroende mellan projektmedlemmarna. Slutligen behandlar ämnesområdet *Informationstekniska samarbetsverktyg och det distribuerade projektarbetet* relationen mellan projektarbetet och de informationstekniska verktyg som projektgruppen behöver för att genomföra arbetet. Framgångsfaktorer som har funnits i litteraturen har kategoriserats inom dessa olika ämnesområden och i slutet av detta kapitel (kap. 3.11) visas en sammanställning av dem. Samtliga framgångsfaktorer behandlar något som sker inom den distribuerade projektgruppen. Men först ges en beskrivning av utvecklingen mot distribuerade projektgrupper och vad som utmärker en distribuerad projektgrupp från en vanlig projektgrupp.

3.1 Utvecklingen mot distribuerade projektgrupper

Jacobsen & Thorsvik (2002) skriver att arbetslivet har genomgått stora förändringar under de senaste decennierna. Utveckling av datateknik, som skulle automatisera organisationen medförde krav på ökad kunskap hos individerna som skulle sköta de arbetsuppgifter datorerna inte klarade av. Den ökande kunskapsnivån hos de anställda förde arbetet från tidigare löpandebandverksamhet mot samarbete. Samarbetet blev, i en sådan typ av verksamhet, viktigare för att lösa de mer avancerade uppgifterna eftersom dessa sällan löstes av en person utan av flera. Kunskapen hos de projektanställda blev mer specialiserad. Den specialiserade kunskapen som de anställda besatt och som krävdes för att lösa de alltmer komplicerade och inriktade arbetsuppgifterna drev arbetet mot ett samarbete i olika grupper och projektarbetet var fött. (Jacobsen & Thorsvik, 2002)

Men projektarbete är inte längre begränsat till företagets huvudkontor utan företag kan delas upp över flera olika platser (Ayad & Verbraeck, 2003). Som en följd av denna distribuering av företagets organisation över olika platser, är även individer distribuerade över olika platser och orter. För att tillvarata kunskaper och arbetsstyrkor lokaliserade på olika orter vilka behövs för ett specifikt projekt och samarbete behöver individerna sammanföras eller organiseras på något sätt (Hatch, 2002; Jacobsen & Thorsvik, 2002). Detta har gjorts genom att sätta upp lokala dotterbolag eller beslutsenheter men understödet av informationsteknik har utvecklats och gjort det möjligt att organisera arbetet i andra strukturer som distribuerade projektgrupper (Rolland, 2002).

Det distribuerade projektarbetet är ett koncept som blir ett allt vanligare sätt att arbeta idag. (Walsham, 2001). Både praktiker och akademiker har identifierat de eventuella fördelarna av

distribuerade grupper för organisationer. Begränsningar på grund av tid och, eller av rum inom de traditionella projektgrupperna har kommits över med hjälp av de distribuerade projektgrupperna (Piccoli et al., 2004a). Men det distribuerade projektarbetet är trots allt inte problemfritt (Walsham, 2001). Denna form av projektarbete har bland annat begränsade möjligheter till traditionell kommunikation. Projektmedlemmarna är hänvisade till den kommunikation som distribueras via webbkonferenser, e-post eller andra informationstekniska samarbetsverktyg (Rezgui, 2007).

3.2 Den distribuerade projektgruppen

Rezgui (2007) och Piccoli et al. (2004b) har fastställt vad som definierar en projektgrupp samt vad som utmärker den distribuerade projektgruppen. Vad som traditionellt utmärker projektarbete är att det innehåller en uppsättning av individer som innehar självständiga uppgifter, individerna delar på ansvaret för projektmålet, individerna ser sig själva samt ses av andra som en intakt social grupp som självständigt sköter sina relationer över organisationens gränser (Rezgui, 2007).

Vad som utmärker den distribuerade projektgruppen är att individer som medverkar i projektet är åtskilda geografiskt och kan befinna sig inom olika organisationer. Projektgruppen är beroende av informationsteknik för kommunikation då dem ska utföra någon typ av arbetsuppgift. Distribuerade projektgrupper brukar vara ihopsatta som svar på något specifikt krav organisationen har, så som avgörande kunskap som innehas av någon specifik individ eller ett krav från en eventuell kund. (Rezgui, 2007)

Men den distribuerade projektgruppen kan se ut på flera olika sätt. Den sociala struktur som projektgruppen har varierar av de olika individer som är en del av den och det arbete som projektgruppen ska genomföra kan dessutom ställa krav på hur projektgruppen ska struktureras (Piccoli et al., 2004b). Distribuerade projektgrupper kan bestå av olika kombinationer av samlogerade medlemmar och medlemmar lokaliserade utanför organisationens lokaler (Solomon, 2001). Den kan även innefattas av individer med samma eller helt olika kunskaper och professioner. En distribuerad projektgrupp kan innefattas av flera olika team utplacerade på olika ställen som gemensamt arbetar för att lösa sina begränsade delar av ett större projekt. Projektgruppen behöver inte vara statiskt utan projektmedlemmarna kan vara anslutna till projektet under en begränsad tid för att utföra någon begränsad uppgift (Solomon, 2001).

3.3 Utformning och struktur

Hatch (2002) skriver att social struktur handlar om relationer mellan olika delar som skapar en helhet. Olika uppgifter blir för stora för att enskilda individer ska kunna klara av dem och individerna behöver därmed organiseras kring uppgiften. Social struktur handlar om relationer mellan individerna inom den helhet som projektgruppen står för. Relationerna kan bestå av olika hierarkier av auktoritet, av hur arbetsdelningen ser ut eller genom olika samordningsmekanismer som handlar om regler och procedurer som specificerar hur beslut ska fattas och arbetet ska utföras. Även tidsscheman för när olika arbetsuppgifter ska utföras samt den kommunikation som genomförs mellan individerna är en del av den sociala struktur som bygger upp den distribuerade projektgruppen.

Faktorer inom utformningen och struktureringen i den distribuerade projektgruppen kan påverka effektiviteten i projektarbetet. Det är därför viktigt för det fortsatta arbetet att den distribuerade projektgruppen får en specifik genomtänkt struktur (Piccoli et al., 2004b). En projektgrupp som är väl strukturerad från början kan medföra att alla projektmedlemmarna tar till sig sättet som projektgruppen arbetar på och använder de informationstekniska samarbetsverktyg som finns tillgängliga (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Detta kan vara problematiskt eftersom viss informationstekniskt stöd kan ge vissa projektmedlemmar en större fördel genom att den individuella projektmedlemmens arbete underlättas till högre grad av IT stödet, vissa vinner mer än andra (Sarker & Sahay, 2002).

En distribuerad projektgrupp består av ett antal individer som under en begränsad tid har valts för att arbeta tillsammans för att uppnå ett gemensamt mål. Detta gör att distribuerade projektgrupper kan se ut på flera olika sätt med olika individer som sammanförts (Piccoli et al., 2004b). Skillnader mellan individer kan medföra att projektarbetets effektivitet minskar eftersom individerna har olika sätt att arbeta på (Sarker et al., 2001). Därför behöver den distribuerade projektgruppen utveckla något gemensamt tidigt i projektgruppens livscykel (Piccoli et al., 2004b). Ett gemensamt språk, en planering av aktiviteterna och valet av informationstekniska samarbetsverktyg för kommunikation är faktorer som tidigt avgör om det distribuerade projektarbetet blir framgångsrikt. En gemensam förståelse av projektmålet, strukturer, normer och värderingar hos projektmedlemmarna gör att projektet tidigt kan utveckla en sammanhållning och en gemensam uppfattning om verksamheten (Chen et al., 2003; Sarker et al., 2001; Majchrzak et al., 2000). För att uppnå denna gemensamma förståelse är en god kommunikation mellan projektmedlemmarna tidigt i processen att föredra. Det handlar om att tidigt skapa en god fördelning av information mellan projektmedlemmarna (Crampton, 2001).

Hawrigg (2007) argumenterar för att en effektiv projektgrupp utformas med hjälp teknologiskas möjligheter som videokonferenser men projektgruppen behöver viss mått av social samvaro som de teknologiska hjälpmedlen inte kan ge. Att fysiskt träffa samtliga projektmedlemmar inom en distribuerad projektgrupp i projektets början har visat ge en ökad effektivitet i projektarbetet (Hawrigg, 2007; Robey et al., 2000). Men när detta inte är möjligt på grund av att projektmedlemmarna är alltför fysiskt åtskilda är videokonferenser ett lämpligare alternativ än endast kommunikation via mail eller telefon (Hawrigg, 2007).

3.4 Kulturella skillnader

Kultur skiljer sig mellan länder men även mellan olika regioner inom länder samt mellan organisationer (Robey et al., 2000). Kultur är ett organisationsteoretiskt ämne som behandlar hur individer bearbetar intryck, erfarenheter och kunskap och bildar sig en uppfattning om sig själva samt sin tillvaro tillsammans med andra människor (Hatch, 2002).

Jacobsen & Thorsvik (2002) skriver att alla människor har ett behov av att finna en slags mening eller ordning i tillvaron. Detta görs genom att olika individer tolkar verkligheten på sitt speciella sätt. En kultur är ett mönster av åsikter och uttryck som kan vara uppkomna av den egna erfarenheten eller något som har förmedlats av andra. Kultur skapar mening, ordning samt förutsägbarhet för individen och är underlag för identitets- och gruppbildning men är för den delen inte statiskt utan förändras allteftersom individernas erfarenheter förändras. Kulturella skillnader kan innebära skillnader i gemensamma mål och värderingar,

men även hur individerna ska tänka och handla för att accepteras av de andra individerna. Skillnader i språk och uttryck skiljer sig inte bara mellan länder utan även mellan olika grupper av individer. (Jacobsen & Thorsvik, 2002) Hatch (2002) skriver att en individ påverkas och dras in i den kultur som en organisation har och därmed gemensamt med andra konstruerar sin sociala verklighet. Eftersom kulturen skiljer sig mellan organisationer menar Hatch (2002) att individer inom olika organisationer har olika socialt konstruerade verkligheter och därmed kan skiljas åt i normer, värderingar, åsikter och grundtaganden.

Undersökningar har visat att distribuerade projektgrupper som har kulturella skillnader mellan projektmedlemmarna kan medföra problem (Piccoli et al., 2004b). Piccoli et al. (2004b) skriver att skillnader i kultur mellan projektmedlemmarna kan skapa problem för koordinering samt kommunikationen inom projektgruppen.

Distribuerade projektgrupper är en sammansättning av olika individer. Individerna är dessutom avgränsade från varandra, de befinner sig inom olika geografiska områden och organisationslokaler samt har kanske olika arbetsuppgifter beroende på kunskapsområde. (Robey et al., 2000) När individer med annorlunda kulturella normer och värderingar sammansätts kan en utveckling av en gemensam kultur gynna projektarbetet men även av en individuell förståelse av de skilda kulturena (Robey et al., 2000). Att skapa ett gemensamt förhållningssätt till arbetet och en gemensam delaktighet i kommunikationen har visat sig vara väldigt svårt. (Piccoli et al., 2004b) En utveckling av en form av social solidaritet mellan projektmedlemmarna som syftar till att överbygga de kulturella skillnaderna inom den distribuerade projektgruppen kan gynna kommunikationen (Sarker & Sahay, 2002).

3.5 Kommunikation

Jacobsen & Thorsvik (2002) skriver att kommunikation är en typ av överföring av information, idéer, synpunkter och känslor från en person till en annan. Vad som sker vid kommunikation mellan två individer är att budskapet eller informationen som ska kommuniceras kodas av sändaren och avkodas av mottagaren vilket kallas en kommunikationsprocess. Sändaren väljer vilken typ av kanal som är bäst att använda för att sända meddelande. E-post kan vara en lämplig kanal för att sända skriven information medan annan information bäst kommuniceras genom ögonkontakt mellan sändare och mottagare. Genom att se kommunikationen som en dynamisk process som utvecklas hela tiden ser man kommunikation som mer än endast informationsöverföring. Sändaren lägger en mening i det som ska kommuniceras, det kan vara olika känslor av förtvivlan eller glädje som kan vara av vikt för mottagaren att förstå för att uppfatta informationen som sänds rätt. Genom att se kommunikation som mer än bara informationsöverföring kan ett perspektiv utvecklas som sätter kommunikationen i ett sammanhang av förhållanden. Förhållanden som struktur, kultur och relationer mellan den sändande och mottagande individen kan påverka kommunikationsprocessen. (Jacobsen & Thorsvik, 2002)

Kommunikation mellan individer inom den distribuerade projektgruppen är viktigt (Alexander, 2000; Chase, 1999). Projektmedlemmar i distribuerade projektgrupper har en större frihet och ett eget ansvar vilket medför att projektmedlemmarna på eget initiativ måste arbeta för att fördela kunskap och information inom projektgruppen (Alexander, 1999). Även om kommunikation är viktigt inom traditionella projektgrupper behöver distribuerade projektgrupper i högre grad utveckla en typ av organisering kring kommunikationen eftersom kommunikationen är begränsad till vad som kan ske via de informationstekniska

samarbetsverktygen. Att förmedla komplexa meddelanden via e-post eller chattprogram kan medföra problem då projektmedlemmarna kan missförstå varandra, vilket kan försämra projektarbetets produktivitet (Solomon, 2001; Chase, 1999). Chase (1999) skriver att projektmedlemmarna behöver utvecklas till att vara goda kommunikatörer. Projektmedlemmarna behöver skapa en gemensam förståelse kring hur kommunikation ska ske via de informationstekniska samarbetsverktygen för att minimera de missförstånd som annars kan uppstå. Suchan & Hayzak (2001) skriver att en gemensam kommunikationskultur för användning av informationsteknik underlättar kommunikationen genom att projektmedlemmarna bygger upp en gemensam förståelse av hur och när kommunikation ska ske.

Vad som ska kommuniceras beror på vilken typ av arbete den distribuerade projektgruppen utför. Kommunikation kan bestå av meddelanden så som e-post eller snabbmeddelanden, konversationer med eller utan video, fördelning av datafiler över olika nätverk samt en möjlighet att jobba med samma information samtidigt. Den kommunikation av information som skapas inom ett projekt samt av tidigare projekts kan sparas och låtas vara tillgänglig, denna information kan vara nödvändig för att lösa senare problem. (De Moore & Weigand, 2007) Men kommunikation innefattar inte enbart fördelning av konkret information utan även de konversationer som kan uppstå mellan samarbetande individer i syfte att fördela arbetsuppgifter eller för att komma överens om delmål. Projektarbete är en starkt social process och även om projektarbetet är distribuerat bör samarbetet inom projektgruppen ses som en social process. Kommunikation är ofta det livgivande villkoret för ett sådant samarbete (De Moore & Weigand, 2007).

3.6 Ledarskap och koordinering

Jacobsen & Thorsvik (2002) skriver att ledarskap innebär ett speciellt beteende som människor utövar för att påverka andra människors tänkande, inställning och uppförande. Ledarskap inom ramen för en organisation är en process mellan människor. Människor som utövar ledarskap eftersträvar att påverka andra människor, att förverkliga vissa mål och motivera människor att prestera bättre och trivas i arbetet. Därmed kopplas ledarskap till teorier om motivation, sociala relationer gruppbyggnad och gruppdynamik. Jacobsen & Thorsvik (2002) skriver att hur ledarskapet bör utövas beror på vilken typ av ledarskap som den specifika gruppen behöver. Olika aktiviteter som en ledare kan utföra är listade av Jacobsen & Thorsvik (2002): planering och organisering, problemlösning, klargörning av arbetet, förmedla information, övervakning, motivering, konsultation, erkännande, stöd, konflikthantering och lagbyggande, nätverksbyggande, delegering av ansvar, utveckling och vägledning samt ge belöningar. Vilka aktiviteter som är relevanta för projektledaren beror på hur organisationen eller projektgruppen fungerar. Hur en projektledare bör eller kan agera i en specifik organisation eller projektgrupp benämns som ledarstil (Suling et al., 2005; Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Distribuerade projektgrupper har tidigare låtit vara självstyrande (De Moore & Weigand, 2007). Det är den specifika uppsättning av oberoende som gör att de individuella projektmedlemmarna har större frihet i en distribuerad projektgrupp (De Moore & Weigand, 2007). Eftersom projektmedlemmarna är åtskilda och innehar denna större grad av frihet gentemot de traditionella projektgrupperna finns det också ett annat villkor för ledarskapet inom det distribuerade projektarbetet. Trots den individuella friheten i det distribuerade

projektarbetet har undersökningar visat att ett ledarskap ändå är viktigt (Hawkrigg, 2007; Hambley et al., 2007).

Olika aktiviteter för ledarskap av det distribuerade projektarbetet kan utföras via olika informationstekniska verktyg designade för exempelvis schemaläggning och fördelning av arbetsuppgifter. Information angående exempelvis projektets fortlöpnings och fördelning av information kan kommuniceras till projektmedlemmarna genom olika webbaserade onlineverktyg. Ledarskap för distribuerade projektgrupper innebär att kommunicera vem som ska göra vad och när detta ska ske. Denna kommunikation sker ofta online i form av olika listor av arbetsuppgifter, listor som inte är statiska utan kan förändras under projektets gång. (Hambley et al., 2007)

Koordination innebär en samkörning av projektarbetet. Med det menas att koordinering används för att göra projektarbetet som består av flera individer som utför sina begränsade deluppgifter, själva eller inom olika projektgrupper mer sammangående. De olika aktiviteterna som individerna inom projektet utför styrs mot att vara mer förenligt, konsekvent och på olika sätt stämma överens. (Malone & Crowston, 1994) En koordinering av det distribuerade projektarbetet kan åstadkommas med en bestämdare standardisering av projektarbetet närmare bestämt vad som ska göras och hur det ska göras (Reza et al., 2006; Malone & Crowston, 1994).

3.7 Teknologisk kunskap och träning

Det distribuerade projektarbetet handlar till stor del om kommunikation via olika typer av informationstekniska samarbetsverktyg. Projektmedlemmarna måste på ett självständigt sätt ansvara för dessa informationstekniska samarbetsverktyg och även ta ansvar för att kommunikationen fungerar. (Robey et al., 2000) Piccoli et al. (2004b) skriver att projektmedlemmarnas tekniska kunskap och hur medlemmarna klarar av att lösa tekniska problem som uppkommer påverkar projektarbetet. Den teknologiska kunskapen hos projektmedlemmarna kan även skapa ett visst förhållningssätt till tekniken och påverka hur kommunikation genomförs inom projektgruppen (Sarker et al., 2001). Träning i form av övningar kan underlätta för projektmedlemmarna att lära sig använda mjukvaran som stöd för kommunikation (Piccoli et al., 2004b). Sådana övningar kan även medföra att projektmedlemmarna lär känna varandra och skapar en gemensam förståelse för hur kommunikation inom projektgruppen ska skötas (Sarker et al., 2001).

3.8 Utveckling av relationer och sammanhållning

Sociala relationer mellan projektmedlemmar i distribuerade projektgrupper utvecklas på samma sätt som andra sociala relationer. Det är sociala konstruktioner som består av förtroende, positiva vänskapliga band och ett ömsesidigt engagemang (Hart & McLeod, 2003). Eftersom distribuerade projektgrupper är begränsade till den elektroniska kommunikationen byggs sociala relationsband genom den kommunikation som de informationstekniska samarbetsverktygen ger stöd för (Hart & McLeod, 2003). För att relationer ska skapas mellan distribuerade projektmedlemmar är den faktiska kommunikationen av arbetsrelaterade uppgifter viktig, sociala relationsband inom projektarbetet skapas runt de uppgifter projektgruppen ska utföra för att underlätta just

projektarbetet. Hart & McLeod (2003) skriver att starka relationsband uppstår då projektmedlemmar har en ömsesidig förståelse som gör att de enklare kan fokusera på arbetsuppgifterna, det finns ett syfte med kommunikationen. Starka relationsband mellan projektmedlemmar gör att de kan skapa någon form av gemensam förståelse, dvs. ett gemensamt språk som underlättar kommunikationen mellan projektmedlemmarna (Hart & McLeod, 2003).

Sammanhållning är något som har visat sig vara svårt att uppnå och behålla inom den distribuerade projektgruppen. Den geografiska åtskillnaden begränsar möjligheterna för projektmedlemmarna att skapa en känsla av sammanhållning. (Piccoli et al., 2004b) Piccoli et al. (2004b) skriver att distribuerade projektgrupper tenderar att vara mer fokuserade på arbetsuppgiften och mindre på den sociala sammanhållningen i början av projektet för att sedan med tiden utbyta tillräcklig social information för att skapa en sammanhållning. Detta beror enligt Chidambaram (1996) på att den elektroniska kommunikationen begränsar de distribuerade projektmedlemmarnas möjligheter att utbyta social information och lära känna varandra. En utvecklad sammanhållning av den distribuerade projektgruppen har visat sig vara viktig för projektarbetet och ökat produktiviteten (Lurey & Raisinghani, 2001; Chidambaram, 1996). Lurey & Raisinghani (2001) argumenterar för att en sammanhållning skapas genom en frekvent kommunikation mellan individerna. Men kommunikationen behöver inte vara konkret fördelning av information utan sociala diskussioner och humor kan hjälpa projektgruppen att skapa sociala band som är viktiga för sammanhållningen. Dessa sociala diskussioner är möjliga genom de informationstekniska samarbetsverktygen, men att träffas fysiskt under projektets gång har visat sig skapa den största sammanhållningen mellan projektmedlemmarna (Hawkrigg, 2007; Robey et al., 2000).

3.9 Förtroende

En distribuerad projektgrupp med en stark sammanhållning kan utveckla ett förtroende mellan sina medlemmar, vilket har visat sig vara viktigt för att samarbetet mellan de distribuerade projektmedlemmarna ska fungera. (Sarker et al., 2001) Undersökningar har visat att ett förtroende mellan åtskilda projektmedlemmar bäst åstadkoms genom ett fysiskt möte (Hawkrigg, 2007; Furumo & Pearson, 2006). Ett högt förtroende mellan projektmedlemmarna kan innebära att kommunikation och fördelning av information fungerar. Det kan även innebära att projektmedlemmarna litar på att uppgifter kommer att klaras av i tid och att avgörande information kommer att skickas vidare till dem som behöver den. Dessutom kan det medföra att projektmedlemmarna lyssnar på varandra och tar till sig andras idéer och perspektiv på projektarbetet (Hawkrigg, 2007; Furumo, Pearson, 2006).

3.10 Informationstekniska samarbetsverktyg och det distribuerade projektarbetet

För att samarbetet inom den distribuerade projektgruppen ska fungera krävs informationstekniska samarbetsverktyg som passar den specifika distribuerade projektgruppen. (Piccoli et al., 2004b) Hur bekväma individerna inom projektgruppen är med den typ av informationsteknik som används kan påverka användningen av informationstekniska samarbetsverktyg och hur relationer mellan projektmedlemmarna byggs upp (Hart & McLeod, 2003). Bajwa et al. (2005) argumenterar för att flera olika kommunikationskanaler bör finnas tillgängliga. Olika kommunikationskanaler möjliggör för

den individuella projektmedlemmen att använda de informationstekniska samarbetsverktygen utifrån sina egna villkor och arbetsrutiner. Bajwa et al. (2005) argumenterar för att detta är viktigt eftersom den höga mängd individuell frihet som den distribuerade projektgruppen genomsyras av ställer höga krav på hur de informationstekniska samarbetsverktygen används.

Stödet från informationstekniska samarbetsverktyg måste leva upp till det behov som den specifika distribuerade projektgruppen har på samarbetet i form av medverkan, kommunikering och koordinering. De Moore & Weigand (2007) har argumenterat för att se den distribuerade projektgruppen som ett sociotekniskt system. De Moore & Weigand (2007) menar att organisera distribuerade projektgrupper innebär till stor del att skapa en plattform där både det sociala samarbetet inom projektgruppen och det tekniska understödet finns representerade och ska länkas ihop till en helhet. Det tekniska systemet ska understödja det sociala systemet med hjälpmedel i form av olika informationstekniska samarbetsverktyg så att arbetet kan genomföras och projektgruppen kan utveckla en social sammanhållning (De Moore & Weigand, 2007). Det sociala systemet som består av komplexa strukturer av mål, arbetsprocedurer, organisationsstrukturer, normer och värderingar ska maximera arbetsglädjen inom den distribuerade projektgruppen för att främja samarbetet (De Moore & Weigand, 2007). Den unika sociala struktur som varje distribuerad projektgrupp omfattas av kan således behöva olika informationstekniska samarbetsverktyg som stöd och använda dessa utifrån hur den specifika distribuerade projektgruppen är uppbyggd. Vissa projektgrupper kan dra större nytta av videokonversationer som kommunikationsmedel medan andra klara sig bättre med endast e-post (Fitzpatrick et al., 1996).

3.11 Sammanfattning av teorin

Undersökningar om distribuerat projektarbete fokuserade på följande ämnesområden: *Utförning och struktur, Kulturella skillnader, Kommunikation, Ledarskap och koordinering, Teknologisk kunskap och träning, Utveckling av relationer och sammanhållning, Förtroende samt Informationstekniska samarbetsverktyg och det distribuerade projektarbetet*. Nedan följer en sammanfattning av framgångsfaktorerna som genomgånga undersökningar har framhållit inom respektive ämnesområde.

Utförning och struktur

- För det fortsatta arbetet är en klar och uttänkt struktur vad gäller arbetsfördelning och ansvarsområden från början av projektet viktigt (Chen et al., 2003; Lurey & Raisinghani, 2001).
- En gemensam förståelse av projektmålet och att alla projektmedlemmarna är medvetna om strukturen för det distribuerade projektarbetet kan underlätta det fortsatta arbetet (Chen et al., 2003; Sarker et al., 2001; Lurey & Raisinghani, 2001; Majchrzak et al., 2000).
- För att skapa en sammanhållning inom den distribuerade projektgruppen är Teambuilding viktigt (Hawkrigg, 2007; Lurey & Raisinghani, 2001; Majchrzak et al., 2000).
- Det är viktigt att träffas fysiskt i början av projektet (Hawkrigg, 2007; Robey et al., 2000).
- Det är viktigt med en frekvent kommunikation mellan projektmedlemmarna från början av projektet då detta kan underlätta det fortsatta arbetet (Crampton, 2001).

Kulturella skillnader

- Det är viktigt med en gemensam förståelse för kulturella skillnader inom den distribuerade projektgruppen (Sarker & Sahay, 2002).

Kommunikation

- Det är viktigt med en gemensam kommunikationskultur (Suchan & Hayzak, 2001).
- Projektmedlemmarna behöver vara goda kommunikatörer (Chase, 1999).

Ledarskap och Koordinering

- Trots att projektmedlemmarna är fysiskt åtskilda och har ett eget ansvar för de individuella arbetsuppgifterna är ledarskap för den distribuerade projektgruppen viktigt (Hawkrigg, 2007; Hambley et al., 2007).
- En koordinering av det distribuerade projektarbetet kan åstadkommas med en bestämd standardisering av projektarbetet, närmare bestämt vad som ska göras och hur det ska göras. (Reza et al., 2006; Malone & Crowston, 1994)

Teknologisk kunskap och Träning

- Övningar kan underlätta för att utveckla en gemensam förståelse för hur information ska kommuniceras (Sarker et al., 2001).

Utveckling av relationer och Sammanhållning

- En social sammanhållning är viktigt för det fortsatta projektarbetet. Om man känner och förstår varandra underlättas projektarbetet (Hawkrigg, 2007; Lurey & Raisinghani, 2001).
- Om möjligt bör projektmedlemmarna träffas fysiskt under projektets gång (Hawkrigg, 2007; Robey et al., 2000; Lurey & Raisinghani, 2001).

Förtroende

- Det är viktigt att projektmedlemmarna har förtroende för varandra. Det medför att medlemmarna vet att uppgifter kommer att bli klara i tid och får dem också mer benägna att lyssna på varandras idéer och perspektiv på projektarbetet (Hawkrigg, 2007; Furumo & Pearson, 2006).

Informationstekniska samarbetsverktyg och det distribuerade projektarbetet

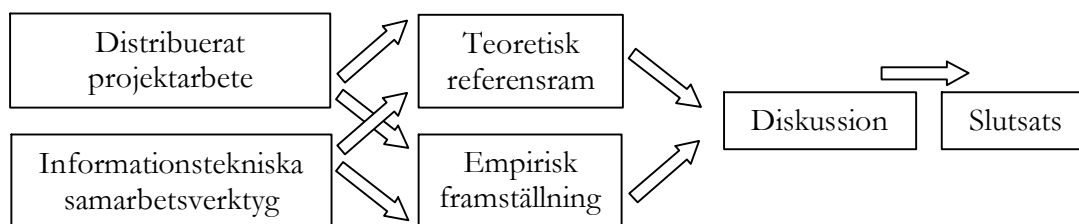
- Man bör använda elektronisk ansikte mot ansiktss kommunikation om det är svårt att regelbundet träffas fysiskt. Att se personen man talar med har visat sig vara ett bra komplement till att endast kommunicera via telefon (Robey et al., 2000; Lurey & Raisinghani, 2001).
- Understödet från de informationstekniska samarbetsverktygen måste stämma överens med vad den distribuerade projektgruppen faktiskt håller på med (De Moore & Weigand, 2007; Fitzpatrick et al., 1996).
- Flera olika kommunikationskanaler bör finnas tillgängliga (Bajwa et al., 2005).

4. Metod

4.1 Undersökningsmetod

Syftet med undersökningen är att visa vilka som är framgångsfaktorer för det distribuerade projektarbetet. För att få ett djup i analysen och låta intervjupersonernas åsikter komma fram valdes semistrukturerade intervjuer som empiriinsamlingsmetod. Jag valde att undersöka det organisatoriska arbetet och söka empiri från företag som samarbetade distribuerat för olika projekt. Det var intervjupersonernas åsikter och tyckanden som avgjorde vilka framgångsfaktorer som jag valde att framhäva. Denna nyansering av intervjupersonernas åsikter och tyckanden framkom enklast genom kvalitativa intervjuer eftersom jag då hade en möjlighet att ställa följdfrågor och komma till botten med aspekter jag ansåg var relevanta för undersökningens syfte. Att jobba med intervjuer som empiriinsamlingsmetod gjorde även att jag fick en direkt kontakt med intervjupersonerna. Med mina följdfrågor kunde jag få intervjupersonerna att utveckla och förklara vad dem hade uttryckt och därmed enklare hålla intervjuerna inom ramarna för denna undersökning och samtidigt låta intervjupersonernas åsikter komma fram för att få ett djup i analysen. Bryman (2002) skriver att semistrukturerade intervjuer är en typ av kvalitativa intervjuer som möjliggör de individuella intervjupersonernas perspektiv och åsikter att komma fram, samt ger djupa och detaljerade svar.

Nedan syns en figur som visar hur undersökningen genomfördes. Mina två forskningsfrågor resulterar i en teoretisk referensram och en empirisk framställning. Den teoretiska och empiriska datan sammanfogas efteråt i en diskussion och slutligen följer undersökningens slutsats.



Figur 1 Undersökningsflöde

4.2 Litteraturinsamling

För att skapa en teoretisk kunskapsbas inom ämnet för det distribuerade projektarbetet och informationstekniska samarbetsverktyg genomfördes en insamling och analysering av litteratur och publicerade artiklar. För att söka upp litteratur inom området användes till största del sökorden "collaboration", "collaborative work", "Computer mediated communication", "CSCW" som är en förkortning av "Computer supported cooperative work", "virtual teams" och "collaborative technology". Litteratursökningen resulterade i en

litteratursamling på ett par böcker och ett tretio-tal artiklar. För att fördjupa litteratursökningen analyserades också flera av artiklarnas referenser. Undersökningar om det distribuerade projektarbetet fokuserade på följande ämnesområden: *Utförning och struktur, Kulturella skillnader, Kommunikation, Ledarskap och koordinering, Teknologisk kunskap och träning, Utveckling av relationer och sammanhållning, Förtroende* samt *Informationstekniska samarbetsverktyg och det distribuerade projektarbetet*. Att kategorisera litteraturen inom dessa ämnesområden gjorde att jag enklare kunde visa och strukturera de framgångsfaktorer som kom fram under litteraturgranskningen. Piccoli et al. (2004b) har sammanställt en forskningsöversikt inom området för distribuerat projektarbete och kategoriserat undersökningarna utifrån undersökningsfokus. Denna översikt som sträcker sig fram till år 2004, har varit användbar under litteratursökningen.

4.3 Urval

Vid valet av intervjupersoner var kraven att de behövde vara praktiskt deltagande i ett projektarbete som innehåller individer som var utplacerade på olika orter och arbetade via distans eller innehade en beslutsposition över ett sådant projektarbete. Projektarbetet behövde innefattas av flera individer, innehålla en tidsmarginal och en egen tilldelning av arbetskraft. Projektmedlemmarna i de faktiska projektgrupperna behövde vara åtskilda av ett geografiskt avstånd som begränsade kommunikationen till den form av kommunikation som kan ske genom de informationstekniska samarbetsverktygen. Intervjupersonerna behövde även ha en hög erfarenhet av ett distribuerat projektarbete. Alla medlemmar i de distribuerade projekten som hade tid att ställa upp på intervju var av empiriskt värde, inga ytterligare intervjupersoner kunde anknytas till undersökningen. Utan de som jobbade med ett distribuerat projektarbete och dessutom hade en hög erfarenhet av att jobba på ett sådant sätt blev mitt urval. Vid valet av antal intervjupersoner hade jag för avsikt att intervjua så många som möjligt inom acceptabla tidsramar och utan att störa arbetet på plats för mycket. Genom att genomföra intervjuerna på plats och intervjua personer som direkt arbetade med ett distribuerat projektarbete fick jag också den mest detaljerade informationen för hur det faktiska projektarbetet gick till och upplevdes av personer som direkt arbetade med ett distribuerat projektarbete.

4.4 Empiriinsamling

För att hitta personer att intervjua ringde jag runt till olika företag baserade i Lund, Malmö och Karlskrona. Detta av anledningen att jag enkelt skulle kunna ta mig till platsen och genomföra intervjun där. Först kontrollerades företagets hemsida men för att få en tydlig bild av hur företaget jobbade behövdes en direkt kontakt med personer inom företaget. Efter ett telefonsamtal med telefonisten i växeln på respektive företag kunde jag bli kopplad till en person som telefonisten trodde arbetade på ett sådant sätt som jag beskrev, nämligen ett distribuerat projektarbete. Ericsson och Telenor hade en anställd person som skulle ta hand om externa relationer så som studenter som höll på med uppsatser och ville komma på besök. Detta underlättade eftersom dessa personer hade en hög kunskap om hur företaget fungerade och vilka olika tjänster som fanns. Ett telefonsamtal genomfördes med samtliga intervjupersoner innan intervjuerna för att försäkra mig om att de var rätt personer att intervjua. Under dessa samtal samlade jag även in en del fakta om respektive intervjuperson. Ett e-post om hur intervjun var upplagd skickades till respektive intervjuperson för att

förbereda dem (Bilaga 5). Samtliga intervjuer är av typen expertintervjuer. Experter är individer som har en gedigen erfarenhet av ämnet och som därmed kan besvara mina intervjufrågor utifrån sina erfarenheter och kunskaper om distribuerat projektarbete.

4.5 Intervjuerna

För att underlätta intervjuprocessen använde jag mig av en intervjuguide under intervjuerna (Bilaga 1). En intervjuguide kan se ut på flera olika sätt men avgörande är att frågorna ska ge forskaren information om hur de intervjuade upplever sin värld och den ska inrymma flexibilitet (Bryman, 2002). För att inte förhindra att alternativa idéer och synsätt skulle uppstå genom ledande frågor under empirinsamlingen, innehåller intervjuguiden en förteckning över de områden som behövde täckas in under intervjun. Intervjuguiden användes för att samma områden skulle belysas under samtliga intervjuer.

Intervjuerna inleddes med att jag berättade varför jag genomförde intervjuer. Anledningen till detta var att jag ville att intervjupersonerna skulle veta vem jag är och få en förståelse av varför jag genomförde intervjuer, samt för att få dem att känna sig trygga i intervjusituationen. För att minimera bortfallet och öka kvaliteten på svaren som lämnades fick varje intervjuperson en muntlig introduktion om undersökningens syfte. Intervjupersonerna informerades om att samtalet spelades in och en anonymitet för intervjupersonerna erbjöds. Anledningen till att intervjupersonerna erbjöds anonymitet var för att de skulle känna sig trygga i intervjusituationen och för att de inte skulle oroa sig för sin integritet. Intervjuerna skedde under avslappnade former och beroende på hur intervjuerna fortlöp ställdes efterfrågor vid behov för att komma till botten med intressanta aspekter som intervjupersonerna uttryckte. Genom att använda öppna frågeställningar och ställa följdfrågor för att intervjupersonerna skulle utveckla sina egna resonemang kunde problemet med att min egen förståelse av problemområdet skulle påverka undersökningen minimeras.

Intervju 1: genomfördes med Marie Dale och Lars-Göran Cronberg från WM-data i Karlskrona den åttonde maj 2007. Där hade de sysslat med utvecklingsprojekt under en lång tid. För intervjun träffades vi under lunchen på en restaurang. Marie Dale jobbar som Support Function Manager parallellt som projektledare och hade jobbat i IT branschen under fjorton år och hade en stor erfarenhet av distribuerat projektarbete. Lars-Göran Cronberg jobbar som Staffmanager, personalansvarig och sysslar även med att sätta ihop olika projektgrupper. Han hade tidigare jobbat som projektkontorschef och projektmetodikansvarig. Sammantaget har Lars-Göran jobbat med projektledning under trettio år och har en stor erfarenhet av distribuerat projektarbete inom IT branschen.

Intervju 2: genomfördes med en anställd projektledare på Ericsson den tionde maj 2007. Intervjupersonen ville inte att namnet skulle förekomma i undersökningen men det gick bra att ange titel och vilket företag som intervjupersonen jobbade på. Intervjupersonen fick därmed kallas Projektledare, Ericsson. Projektledaren har sysslat med utveckling och projektledning inom telekombranschen under en lång tid och har en stor erfarenhet av distribuerat projektarbete. Intervjun genomfördes på intervjupersonens kontor.

Intervju 3: genomfördes med Staffan Bergman den sextonde maj 2007. Staffan Bergman jobbar som projektledare på Telenor Sverige AB. Intervjun genomfördes på plats i ett konferensrum på Telenor Sverige AB. Han har sysslat med utveckling och projektledning

inom telekombranschen under en lång tid och har en stor erfarenhet av distribuerat projektarbete.

4.6 Transkribering

Samtliga intervjuer spelades in på band och transkriberades direkt efter att respektive intervju hade genomförts (Bilaga 2, 3, 4). Genom att transkribera intervjuerna kunde jag få en överblick av vad intervjupersonerna hade uttryckt (Bryman, 2002). För att skapa en översikt av intervjumaterialet lästes de transkriberade intervjuerna igenom. Därefter delades intervjumaterialet upp efter vad intervjupersonerna hade uttryckt. Intervjumaterialet delades upp inom områdena: *Utformning och struktur, Kulturella skillnader, Kommunikation, Ledarskap och koordinering, Teknologisk kunskap och träning, Utveckling av relationer och sammanhållning, Förtroende, Informationstekniska samarbetsverktyg och det distribuerade projektarbetet* samt *Övrigt*. Under rubriken övrigt listades alla empiriska fynd som var viktiga för min frågeställning men som saknade direkt parallell till teoretiska fynd som framkommit i litteraturgranskningen. Att dela upp intervjumaterialet i respektive område underlättade för att ringa in det intervjupersonerna hade uttryckt och för att få en tydligare struktur på hela intervjumaterialet. När indelningen var färdig började arbetet med att försöka se likheter och jämföra vad intervjupersonerna hade uttryckt.

4.7 Vetenskaplig kvalitet

För att mäta den vetenskapliga kvaliteten av en kvalitativ undersökning används begreppen reliabilitet och validitet (Bryman, 2002). Bryman (2002) skriver att begreppet reliabilitet avser att ge ett mått på i vilken grad undersökningen kan upprepas. En hög reliabilitetsnivå ska innebära att likvärdiga mätningar ska leda till likvärdiga resultat. Jag har genom undersökningen arbetat för att uppnå en hög reliabilitetsnivå genom att inte låsa intervjupersonerna med ledande frågeställningar under intervjuerna, inte låta min förförståelse påverka undersökningen och arbetat för att mina slutsatser ska vara väl grundade i både teori och empiri. Validitet avser att mäta om de data som insamlats stämmer överens med verkligheten vad gäller tillförlitlighet och överförbarhet (Bryman, 2002). Eftersom den empiriska undersökningen är baserad på ett fåtal intervjuer kan detta påverka undersökningens tillförlitlighet. Men jag har haft för avsikt att vara så oberoende som möjligt och inte ställa ledande frågor för att låta intervjupersonerna förbli så opåverkade som möjligt. Undersökning är grundad dels i vad flera andra undersökningar har kommit fram till och dels i tre stycken intervjuer. Slutsatserna som jag har framställt är förankrade i teori och empiri där endast de faktorer som tidigare undersökningar har framhävt och flera av intervjupersonerna har uttryckt har valts som undersökningens slutsatser. Bryman (2002) skriver att en fyllig redogörelse eller en tät beskrivning ska förse andra personer med tillräcklig data för att de ska kunna bedöma hur pass överförbara resultaten är till en annan miljö. För att underlätta överförbarhet och höja tillförlitligheten innehåller denna undersökning en beskrivning av metodförfarandet och urvalet. För att inte skapa missförstånd är begreppen som används genom undersökningen definierade (kap. 1.5). Under arbetet med att producera undersökningen har handledare och andra uppsatsstudenter fått kritisera den. Detta har medfört att undersökningen har blivit granskad av utomstående personer med en kunskap i undersökningsprocessen vilket enligt Bryman (2002) kan stärka tillförlitligheten.

5. Intervju empiri

5.1 Utformning och struktur

Samtliga intervjupersoner ansåg att en god struktur från början av projektet var viktigt. Det behövdes finnas tydliga riktlinjer för hur arbetet skulle genomföras och dessa behövde alla projektmedlemmar vara medvetna om. Att det fanns tydliga riktlinjer beskrevs som viktigt för att projektmedlemmarna skulle veta vart de var på väg och vad som behövdes göras övergripande för hela projektet samt den individuella delen som projektmedlemmen kunde bidra med. Viktigt var arbetsfördelning, ansvarsområden och en samsyn bland projektmedlemmarna om det övergripande målet. Tillgång till kontaktuppgifter beskrevs som en faktor som var viktig från början av projektet. I citatet nedan beskriver projektledaren från Ericsson vikten av att alla vet vad start och mål är för projektet.

”Att alla vet vad start och mål är, framför allt, så dom vet vart vi är på väg och vad vi vill uppnå.” (Projektledare, Ericsson, 2007-05-10).

Lars-Göran från WM-data talade om vikten av att alla projektmedlemmarna visste hur arbetet skulle genomföras.

”Om resurserna sitter spridda då måste du ha mycket mer detaljerad fördelning av arbetsuppgifter och hålla koll på individen. Än om du har lokala ledare som är som en delprojektledare för ett ansvarsområde.” (Lars-Göran, 2007-05-08).

Staffan från Telenor Sverige AB beskrev vikten av att det behövde finnas tydliga riktlinjer för hur arbetet skulle genomföras samt att projektmedlemmarna behövde vara väl medvetna om dem. Det behövde finnas en samsyn bland projektmedlemmarna om det gemensamma målet som också stämde av efter ett tag.

”Det är oerhört viktigt, alltså på en övergripande nivå så måste alla ha klart för sig vad målet är sen så behöver inte alla ha koll på detaljerna på dom olika delarna. Utan det är viktigt att alla har koll på vart vi är på väg och vad är min del i det hela, då bygger jag med puzzel bitar för att vi ska nå det här gemensamma målet.” (Staffan, 2007-05-16).

”Samsyn, och säkerställa att man har samma målbild, dubbelkolla att man har samma målbild efter ett tag, säkerställa att prioriteringarna är lika.” (Staffan, 2007-05-16).

5.2 Kulturella skillnader

Intervjupersonerna beskrev att kulturella skillnader mellan olika platser i Sverige påverkar projektarbetet. Kulturella skillnader beskrevs som något som genomträngde hela arbetet och medförde att sättet att jobba på skilde sig åt mellan olika organisationer i Sverige. Det behövde finnas en samsyn bland projektmedlemmarna som skulle överbrygga dessa skillnader i kultur. Kulturella skillnader beskrevs som faktorer som kunde medföra att missförstånd uppstod mellan projektmedlemmar som befann sig inom olika organisationer. I citatet nedan beskriver projektledaren från Ericsson hur kulturella skillnader kan påverka arbetet inom distribuerade projektgrupper.

”Ja man kanske har en annan typ av tradition där, det kan ju sitta bara sådana som jobbar med egna saker på det andra stället, det kanske inte är så att alla jobbar i team. Vissa kanske tar egna initiativ att samarbeta eller om dom alltid jobbar själva liksom, ja men du och jag fixar det här tillsammans. Det är liksom hur folk uttrycker sig märker man det också på. Eller vilka som naturligt slår sig ihop och jobbar.” (Projektledare, Ericsson, 2007-05-10).

I citatet nedan tar Staffan från Telenor Sverige AB upp hur kulturella skillnader yttrar sig i arbetet genom att förklara hur anställda socialiseras in i olika mönster som kan skilja sig åt mellan olika arbetsplatser.

”Alltså alla företag har ju sin egna kultur. Man har sitt eget sätt att jobba, man har historiskt skapat ett visst sätt man umgås internt som så att säga hur formell man är. Och i alla företag där finns ju skillnader hur man gör det här och det har ju runnit över på alla som jobbar där. Och har man jobbat länge så finns det där men är dom fårska så har man ju inte anammat det riktigt fullt ut än. Så där kommer det ju alltid till konflikter hur man hanterar saker och ting. Så det är viktigt att man försöker överbrygga det när man håller på med sådana här saker.” (Staffan, 2007-05-16).

Även Marie från WM-data tar upp att kulturen skiljer sig åt mellan olika arbetsplatser och att dessa skillnader påverkar arbetet. Regelverk och att medarbetarna utvecklade gemensamma riktlinjer för hur arbetet skulle genomföras beskrevs som ett sätt att överbrygga skillnader mellan individer inom projektgruppen.

”...det mesta som spelar roll har ju med individen att göra. Så jag menar du kan ju ha lika svårt att kommunicera med en svensk som du har med någon som sitter i England det är ju med personkemin. Men det finns vissa allmänna kulturella skillnader som de flesta har jobbat in sig på när man jobbar i ett annat land än Sverige. Och då måste man ta det i beaktning, att man kanske, just en del är vana vid att arbeta på just det här viset och vi kanske är vana vid att jobba på ett annat vis. Och istället för att bli irriterad hela tiden så antingen får man acceptera det eller också så får man liksom sätta något regelverk för hur man ska jobba i det här projektet. Så får alla tumma på att nu gör vi så här.” (Marie, 2007-05-08).

5.3 Kommunikation

Marie från WM-data poängterade vikten av att projektmedlemmarna ska veta hur saker och ting ska kommuniceras genom en god kommunikationsstruktur. Att projektmedlemmarna som skulle sitta geografiskt åtskilda, hade träffat varandra innan arbetet inleddes beskrevs som något som kunde underlätta kommunikationen. Arbetet delades även upp i olika mindre delar som kunde klaras av efter hand.

”det viktigaste är ju att projektgruppen har en bra kommunikationsstruktur och då spelar det egentligen ingen roll hur man sätter upp den. Men man måste ha regelbundna möten, regelbundna protokoll, något lagringsmedium där man lagrar information så att folk kan hitta det” (Marie, 2007-05-08).

Projektledaren från Ericsson talade om vikten av att projektmedlemmarna ska veta hur saker och ting ska kommuniceras genom att beskriva den kommunikationsplan som användes under projektet.

”I kommunikationsplanen så står det att dom här interfacen har vi som projekt, vi har ytterligare interfaçe typ vilka vi rapporterar emot, typ vilka dom är som har pengarna, dom som är intressenter, beställare och så har vi kommunikationer mot dom andra projekten som finns runt omkring oss också då. Vilka typer av roller vi kommunicerar med, vilka som förväntar sig rapportering.” (Projektledare, Ericsson, 2007-05-10).

5.4 Ledarskap och koordinering

Det framkom en viss diskrepans hos de intervjuade personerna om hur ledarskapet för distribuerade projektgrupper skulle genomföras, när de beskrev sina respektive ledarstilar. En uppfattning som dock samtliga intervjuade personer beskrev var vikten av att en större tydlighet skulle genomsyra arbetet. Det var viktigt att extra tydligt beskriva vad som skulle göras och ibland till och med att beskriva vad som inte skulle göras för att minimera risken för missförstånd.

Lars-Göran och Marie från WM-data och till viss del även projektledaren från Ericsson beskrev en ledarstil med en något bestämdare styrning och kontroll av projektmedlemmarna. Trots att man hade förtroende för projektmedlemmarna och att de förväntades ta eget ansvar för sina respektive arbetsuppgifter beskrevs ett ledarskap som var något hårdare och mer kontrollerade. Det var antingen svart eller vitt, antingen var uppgiften klar eller inte klar.

”Det är samma sak som det här med att någonting är aldrig nittio procent klart utan antingen svart eller vitt, antingen är du färdig eller inte. Hur blir du försenad i ett projekt? Lite varje dag.” (Lars-Göran, 2007-05-08).

Staffan från Telenor Sverige AB beskrev sin ledarstil som något mer obestämt, det ansågs viktigt att delegera ansvar och låta projektmedlemmarna känna en frihet i sitt arbete.

”Projektledaren jobbar ju lite olika. Jag tillhör inte dom som petar i detaljerna utan jag försöker delegera ansvaret till dom som gör respektive del. För att undvika, annars blir det bara en massa overhead och dom känner att dom inte får frihet och jobba enligt eget huvud. Däremot mitt sätt och göra det är ju ofta att gå runt i verksamheten och prata med folk och fråga Hur är läget? Ja det är okej. När man då inte har folk på samma ställe så får man lyfta luren och prata med dom på telefon istället. Så att du har ju det här management by walking around stuket.” (Staffan, 2007-05-16).

Det var viktigt att projektmedlemmar som befann sig distribuerade på olika platser förstod vad som skulle göras och hur. För att åstadkomma detta beskrevs vikten av att vara extra tydlig i all kommunikation av information och dokumentation. Stora projekt delades upp i olika arbetspaket som var överskådliga och gav projektmedlemmarna en tydligare bild av vad som skulle göras. Genom att dela upp arbetet i överskådliga delar kunde arbetet stämmas av efter hand och ge en bild av hur arbetet framskred.

”Så jag tror att man måste vara övertydlig där så att inte några diskussioner om vart ska vi hän. Över huvud taget, alltså rent generellt när man jobbar ihop med andra som inte sitter på samma ställe så är det ofta övertydlighet som man måste ta till.” (Staffan, 2007-05-16).

5.5 Teknologisk kunskap och träning

Ingen av de tillfrågade intervjupersonerna hade använt några former av övningar för att främja det distribuerade projektarbetet.

5.6 Utveckling av relationer och sammanhållning

Att skapa en sammanhållning av projektgruppen var viktigt för det distribuerade projektarbetet. Det fanns en likhet i det intervjupersonerna uttryckte om vikten av att träffas fysiskt då det starkast bidrog till att en sammanhållning kunde skapas inom den distribuerade projektgruppen. Det ansågs viktigt att projektmedlemmarna utvecklade en viss social gemenskap och att en sådana social gemenskap även kunde bidra till att det distribuerade projektarbetet underlättades.

”Jag tycker inte att det spelar någon roll om du jobbar i ett sånt här projekt eller inte, det viktigaste för att över huvud taget göra ett bra jobb på en arbetsplats är att du lär känna dina kollegor. För då vet man hur du ska agera och du har en större förståelse för att du känner den här personen. Om man ger och bjuder på sig själv, och öppnar dörrar, är det mycket lättare att jobba, än att separera helt och hållet arbetslivet från privatlivet det är ingen bra ide tycker jag.” (Marie, 2007-05-08).

”Ja då ska man ju träffas. Det är hela vitsen med det, att skapa en teamkänsla.” (Marie, 2007-05-08).

En poäng med att sammanföra projektmedlemmarna under en längre period beskrevs av Marie från WM-data.

”Även om man sitter på olika orter så vill man ju komma igång med just det i början så att man inte kommer efter. Då får alla sitta på samma ställe i kanske en eller två veckor i början innan man har jobbat in sig.” (Marie, 2007-05-08).

Vid frågan om intervjupersonen tyckte att den sociala sammanhållningen var viktig för det distribuerade projektarbetet svarade intervjupersonen att det var viktigt, därför att om man känner de inblandade individerna kan kommunikationen underlättas.

”Den har en ganska stor del, man får fram mycket mer när det är en dialog än en monolog.” (Projektledare, Ericsson, 2007-05-10).

Även Staffan från Telenor Sverige AB förklarade varför det kan vara viktigt att känna de inblandade individerna i projektet.

”Man kan bara träffas egentligen, man måste ju lära känna varandra. Prata med dom som har gjort liknande jobb tidigare. Det finns en såndär klassiker om man ritar en cirkel på tavlan och frågar vad är det här? Nej det är ett rör som jag ser som går in mot tavlan men dom andra ser det ju inte som så utan det kan ju vara en prick eller vad sjutton som helst.” (Staffan, 2007-05-16).

Intervjupersonerna beskrev att projektmedlemmarna behövde träffas fysiskt, tidigt under projektets livslängd. Detta skapade relationer mellan projektmedlemmarna som beskrevs som

viktiga för det fortsatta åtskilda, arbetet. Det var alltså viktigt att projektmedlemmarna kände varandra och detta åstadkoms bäst om det fanns en möjlighet till fysiska möten. Fysiska möten tidigt under projektet gjorde det enklare att skapa en gemensam förståelse för det fortsatta projektarbetet.

”Man måste lära känna varandra och man måste, få träffas fysiskt i början annars tror jag man inte riktigt tar det på hundra procent allvar.” (Marie, 2007-05-08).

5.7 Förtroende

Intervjupersonerna beskrev att ett förtroende mellan projektmedlemmarna var viktigt. Ett förtroende mellan projektmedlemmarna medförde att de kunde tala om idéer och om någonting var försenat. Det faktum att projektmedlemmarna var fysiskt åtskilda och satt på olika orter medförde att de individuella projektmedlemmarna behövde ta ett större ansvar för att fördela informationen som rörde projektarbetet. Att projektmedlemmarna på egen hand arbetade för att fördela information eller berätta om någonting var försenat beskrevs som viktigt. Detta var viktigt därför att projektledarna eller de individuella projektmedlemmarna kunde ha svårt att själva ha en överblick på hur arbetet gick för samtliga projektmedlemmar inom projektgruppen. I två citat nedan förklarar projektledaren från Ericsson betydelsen av ett förtroende mellan projektmedlemmarna:

”Ja det får man ju stämma av gemensamt, alltså med jämna mellanrum. Hur går det här? Eller ser det bra ut?, eller hinner du fixa det här i tid, eller vad är det som händer, har det runnit iväg ur tiden och varför har det gjort det. Det får man ju prata vid om. Det är ju ett ömsesidigt förtroende, lägger jag ut något så förväntar man ju sig att också få någonting tillbaka, det här går inte alls eller det här funkar bra.” (Projektledare, Ericsson, 2007-05-10).

”Det är viktigt att man, vi pratade om förtroende förut, att man kan prata om hur det går i en uppgift, alltså att man inte har hunnit det är inte fel det heller, det kan vara andra orsaker som gör att man inte har hunnit liksom men det är viktigt att man är tydlig med det, man kan prata om det inte bara stå där och säg att det hann jag inte så det hoppade jag över. Att man är tydlig med den biten. Att man pratas vid, vid jämna mellanrum.” (Projektledare, Ericsson, 2007-05-10).

Även Lars-Göran från WM-data och Staffan från Telenor Sverige AB beskrev vikten av att ha förtroende för varandra inom projektgruppen, både för att våga tala om idéer och berätta om någonting var försenat vilket kan utläsas ur citaten nedan.

”...att man genom att känna varandra vågar öppna sig. Både tala om idéer och om man inte har hunnit göra det man skulle och så vidare.” (Lars-Göran, 2007-05-08).

”Jag vill att personer tar eget ansvar för det dom håller på med. Jag gör ingen sådan kontroll utan jag vill att dom säger till om något är struligt, om det är något som vi inte kan leverera i tid och så vidare. Och då ska dialogen upp...” (Staffan, 2007-05-16).

5.8 Informationstekniska samarbetsverktyg och det distribuerade projektarbetet

Kommunikation genomfördes till stor del via e-post mellan projektmedlemmarna, samtliga poängterade vikten av att få ut information till alla inblandade inom projektet. Telefonsamtal och telefonkonferenser var verktyg som användas mycket. Marie från WM-data och projektledaren från Ericsson beskrev vikten av att använda ett webbverktyg för det specifika projektet där information och dokumentation enkelt kunde fördelas inom projektgruppen och som projektmedlemmarna kunde arbeta med samtidigt. Staffan från Telenor Sverige AB förklarade att det i dagsläget inte användes något sådant webbverktyg men att man saknade detta. Även tillgång till gemensamma filserverar beskrevs som viktigt för att alla projektmedlemmar skulle ha tillgång till gemensam information. Lars- Göran från VM-data påpekade att det var viktigt att det informationstekniska stödet passade arbetet och projektgruppen. Intervjupersonernas åsikter av videokonferenser var negativ, det var ofta dålig bildkvalité och osynkroniserat ljud. Men samtidigt kunde videokonferenser vara bättre än endast telefon ansåg Staffan från Telenor Sverige AB vilket kan utläsas ur citatet nedan.

”Jag kan känna att det är lite överreklamerat jag menar, rita på en tavla och det är svårt att se och då hålla på och fippla med kameran och grejer, då blir det inte den interaktivitet som blir när man är på plats. Samtidigt så är det snäppet bättre än vanlig telefon, för du ser ju i alla fall att det är människor där.” (Staffan, 2007-05-16).

5.9 Övrigt

En aspekt som kom upp under intervjuerna var att ledarskapet bör förändras för att passa den unika projektgruppen. Distribuerade projektgrupper kan vara strukturerade på många olika sätt, antal projektmedlemmar och vilket arbete som dem ska utföra kan påverka strukturen, ledarskapet bör anpassas till den unika projektgruppens struktur.

En annan aspekt som kom upp under intervjuerna gäller tillgång till tid och resurser för projektarbetet. Staffan från Telenor Sverige AB beskriver att det var viktigt att se till att det fanns mycket resurser tillgängliga, från början av projekt, vilket kan utläsas ur citatet nedan.

”... det är väldigt sällan som projektet får fria händer att planera och fundera och älta för att komma fram till saker och ting för att komma fram till att det här är den möjliga planen, det funkar inte så i verkligheten. Så i och med att det är den här typen av projekt så gäller det att vara tydlig med att alla har det klart för sig och se till att man har mycket resurser.” (Staffan, 2007-05-16).

Även Lars-Göran från WM-data beskrev att det var viktigt av att se till att det fanns mycket tid och resurser tillgängligt genom att förklara en relation mellan tid, resurser och funktion.

”Du har ju den här tringeln, tid, resurs, funktion. Du har inte mer resurser, du har inte mer tid då får du gå in och ändra funktionen om du inte kan få resurserna att jobba mer effektivt. Okej det kommer att gå åt helvete men nu bryter vi hela jävla projektet i fjorton dar och skriver upp rutiner och alltihopa för att knäcka kurvan. För o bara tugga på, det är det sämsta.” (Lars-Göran, 2007-05-08).

5.10 Sammanfattning av empirin

Utformning och struktur

Intervjupersonerna beskrev att det behövdes en tydlig struktur av projektarbetet från början av projektet, det behövdes finnas tydliga riktlinjer för hur arbetet skulle genomföras och dessa behövde alla projektmedlemmarna vara medvetna om. Viktigt var arbetsfördelning, ansvarsområden samt hur information skulle kommuniceras mellan projektmedlemmarna som befann sig på olika platser. Tillgång till kontaktuppgifter beskrevs som en faktor som var viktig från början av projektet. Fysiska möten var viktigt tidigt i projektet.

Kulturella Skillnader

Intervjupersonerna beskrev att kulturella skillnader, även mellan organisationer inom Sverige, påverkar det distribuerade projektarbetet. Kulturella skillnader beskrevs som faktorer som kunde medföra att missförstånd uppstod mellan projektmedlemmar som befann sig inom olika organisationer. Det behövdes en förståelse hos projektmedlemmarna för kulturella skillnader samt en förmåga att överbrygga dessa. Regelverk och att medarbetarna utvecklade gemensamma riktlinjer och en samsyn för hur arbetet skulle genomföras beskrevs som tillvägagångssätt för att överbrygga skillnader i kultur.

Kommunikation

Intervjupersonerna beskrev att det var viktigt att det fanns en gemensam förståelse för hur information skulle kommuniceras inom projektet. En gemensam kommunikationsplan och att man fysiskt hade träffats beskrevs som tillvägagångssätt för att uppnå en gemensam förståelse för hur information skulle kommuniceras inom projektet.

Ledarskap och koordinering

Intervjupersonerna beskrev att det behövdes en extra tydlighet i all form av kommunikation till projektmedlemmarna. Det var viktigt att extra tydligt beskriva vad som skulle göras och ibland till och med att beskriva vad som inte skulle göras för att minimera risken för missförstånd. Projekten behövde delas upp i olika arbetspaket. Arbetspaketen var överskådliga och gav projektmedlemmarna en tydligare bild av vad som skulle göras och arbetet behövde stämmas av efter hand.

Utveckling av relationer och sammanhållning

Intervjupersonerna beskrev att det var viktigt att skapa en sammanhållning inom den distribuerade projektgruppen. En sammanhållning inom projektgruppen beskrevs som viktigt för att lättare kunna utveckla en samsyn om hur projektarbetet skulle genomföras och för att överbrygga kulturella skillnader. Om projektmedlemmarna kände sina medarbetare underlättades också kommunikationen. Att fysiskt träffas bidrog starkast till att en gemenskap och sammanhållning kunde skapas och behållas inom den distribuerade projektgruppen.

Förtroende

Intervjupersonerna beskrev att förtroende var viktigt eftersom detta medförde att man kunde tala om idéer och om någonting var försenat. Projektmedlemmarna som var fysiskt åtskilda och satt på olika orter behövde ta ett eget ansvar och på egen hand arbeta för att fördela information eller berätta om någonting var försenat, även ur denna aspekt var ett ömsesidigt förtroende av vikt.

Informationstekniska samarbetsverktyg och det distribuerade projektarbetet:

Intervjupersonerna använde E-post, telefon och videokonferenser. Marie från WM-data och

projektledaren från Ericsson beskrev vikten av att använda ett webbverktyg som tillhandahöll en gemensam yta för fördelning av information, samt en möjlighet att jobba med samma information samtidigt. Staffan från Telenor Sverige AB förklarade att det i dagsläget inte användes något sådant webbverktyg men att man saknade detta. Åsikterna av videokonferenser var negativ, det var ofta dålig bildkvalité och osynkroniserat ljud. Men samtidigt kunde de vara bättre än endast telefon.

Övrigt:

En annan synpunkt som kom upp under intervjuerna var att anpassa ledarskapet efter hur projektgruppen är strukturerad. Det var även viktigt att se till att det finns tillräckligt med tid och resurser.

6. Diskussion

6.1 Utformning och struktur

Intervjupersonerna beskrev att det behövdes en tydlig struktur av projektarbetet från början av projektet, att det behövde finnas tydliga riktlinjer för hur arbetet skulle genomföras och dessa behövde alla projektmedlemmar vara medvetna om. Att skapa en gemensam förståelse inom projektgruppen av hur arbetet ska genomföras har flera undersökningar tagit fasta på:

- För det fortsatta arbetet är en klar och uttänkt struktur vad gäller arbetsfördelning och ansvarsområden från början av projektet viktigt (Chen et al., 2003; Lurey & Raisinghani, 2001).
- En gemensam förståelse av projektmålet och att alla projektmedlemmarna är medvetna om strukturen för det distribuerade projektarbetet kan underlätta det fortsatta arbetet (Chen et al., 2003; Sarker et al., 2001; Lurey & Raisinghani, 2001; Majchrzak et al., 2000).

Intervjupersonerna beskrev att det viktiga var arbetsfördelning, ansvarsområden samt hur information skulle kommuniceras mellan projektmedlemmarna som befann sig på olika platser. Tillgång till kontaktuppgifter och fysiska möten beskrevs av intervjupersonerna som faktorer som var viktiga från början av projektet. Vikten av att ha fysiska möten i början av projektet har tidigare undersökningar också framhåvt:

- Det är viktigt att träffas fysiskt i början av projektet (Hawkrigg, 2007; Robey et al., 2000).

6.2 Kulturella skillnader

Intervjupersonerna beskrev att kulturella skillnader, även mellan organisationer inom Sverige, påverkar det distribuerade projektarbetet. De menade att det var faktorer som kunde medföra att missförstånd uppstod mellan projektmedlemmar som befann sig inom olika organisationer. Det behövdes en förståelse hos projektmedlemmarna för kulturella skillnader, samt en förmåga att överbrygga dessa. Regelverk och av medarbetarna utvecklade, gemensamma riktlinjer, samt en samsyn för hur arbetet skulle genomföras, beskrevs som tillvägagångssätt för att överbrygga skillnader i kultur. Undersökningar har visat att skillnader i kultur kan påverka det distribuerade projektarbetet (Piccoli et al., 2004b). Det gäller att kunna överbrygga dessa med en form av social solidaritet (Sarker & Sahay, 2002) eller att projektmedlemmarna aktivt förstår och accepterar skillnader i kultur (Robey et al., 2000) för att projektarbetet inte ska påverkas negativt.

6.3 Kommunikation

Intervjupersonerna beskrev att det var viktigt att det fanns en gemensam förståelse för hur information skulle kommuniceras inom projektet. En gemensam kommunikationsplan och att projektmedlemmarna fysiskt hade träffats beskrevs av intervjupersonerna som tillvägagångssätt för att uppnå en gemensam förståelse för hur information skulle kommuniceras inom projektet. Flera undersökningar har visat att en god kommunikation är en viktig del av det distribuerade projektarbetet (Suchan & Hayzak, 2001; Alexander, 2000; Chase, 1999). Eftersom en stor del av kommunikationen mellan projektmedlemmarna ska ske via olika informationstekniska samarbetsverktyg behövs en gemensam förståelse för hur information ska kommuniceras inom projektet. Följande framgångsfaktor som har funnits i litteraturen är därmed även grundad i empiriska resultat:

- Det är viktigt med en gemensam kommunikationskultur (Suchan & Hayzak, 2001).

6.4 Ledarskap och koordinering

Intervjupersonerna beskrev att det behövdes en extra tydlighet i all form av kommunikation till projektmedlemmarna. Det var viktigt att extra tydligt beskriva vad som skulle göras och ibland till och med att beskriva vad som inte skulle göras för att minimera att missförstånd skulle uppstå. Intervjupersonernas åsikter går att koppla till vad andra undersökningar har kommit fram till angående koordination av det distribuerade projektarbetet.

- En koordinering av det distribuerade projektarbetet kan åstadkommas med en bestämd standardisering av projektarbetet, närmare bestämt vad som ska göras och hur det ska göras. (Reza et al., 2006; Malone & Crowston, 1994)

Vad Reza et al. (2006) och Malone & Crowston (1994) beskriver går att koppla till vad intervjupersonerna beskrev.

6.5 Teknologisk kunskap och träning

Ingen av de tillfrågade intervjupersonerna hade använt några former av övningar för att främja samarbetet mellan projektmedlemmarna. Detta kan bero på att projekt som är tidsbegränsade och dessutom har begränsade ekonomiska resurser medför att man väljer att inte lägga tid och resurser på sådana övningar. Samtliga intervjupersoner arbetade med utveckling inom IT- och telekombranschen vilket kan ha medfört att projektmedlemmarna hade en god datorvana och därmed en gedigen kunskap i hur informationstekniska samarbetsverktyg används och hur information kunde kommuniceras.

6.6 Utveckling av relationer och sammanhållning

Samtliga personer som intervjuades poängterade vikten av en god social sammanhållning inom den distribuerade projektgruppen. En projektgrupp är något som bara finns under en begränsad tid och löses upp när projektet är färdigt, en distribuerad projektgrupp innehåller dessutom projektmedlemmar som är fysiskt åtskilda och arbetar på olika platser på olika

orter. Trots denna åtskillnad och tidsbegränsning beskrev samtliga intervjupersoner det som viktigt att fysiskt träffas vid projektets start och under projektets gång. Det läggs mer resurser på att träffas fysiskt än vad jag hade räknat med. Även flera andra undersökningar poängterade vikten av att träffas fysiskt trots en geografisk åtskillnad:

- Om möjligt bör projektmedlemmarna träffas fysiskt under projektets gång (Hawkrigg, 2007; Robey et al., 2000; Lurey & Raisinghani, 2001).

Intervjupersonerna som alla var baserade i Karlskrona förklarade vikten av att åka både till Karlstad och Stockholm och spendera upp till flera veckor på plats för att jobba in sig i projekten.

6.7 Förtroende

Intervjupersonerna beskrev att ömsesidigt förtroende var viktigt eftersom detta medförde att man kunde tala om idéer och om någonting var försenat. På samma sätt har Hawkrigg (2007) och Furumo & Pearson (2006) beskrivit varför ett förtroende mellan projektmedlemmarna är viktigt för det distribuerade projektarbetet.

- Det är viktigt att projektmedlemmarna har förtroende för varandra. Det medför att medlemmarna vet att uppgifter kommer att bli klara i tid och får dem också mer benägna att lyssna på varandras idéer och perspektiv på projektarbetet (Hawkrigg, 2007; Furumo & Pearson, 2006).

En annan aspekt som kom fram under intervjuerna var att projektmedlemmarna som var fysiskt åtskilda och satt på olika orter behövde ta ett eget ansvar och på egen hand arbeta för att fördela information eller berätta om någonting var försenat.

6.8 Informationstekniska samarbetsverktyg och det distribuerade projektarbetet

Intervjupersonerna använde E-post, telefon och videokonferenser. Marie från WM-data och projektledaren från Ericsson beskrev vikten av att använda ett webbverktyg som innebar en gemensam yta för fördelning av information samt en möjlighet att jobba med samma information samtidigt. Staffan från Telenor Sverige AB förklarade att det i dagsläget inte användes något sådant webbverktyg men att man saknade detta. Åsikterna om videokonferenser var negativ, det var ofta dålig bildkvalité och osynkroniserat ljud. Men samtidigt var de bättre än endast telefon. De Moore & Weigand (2007) och Fitzpatrick et al. (1996) har dragit slutsatserna att stödet från informationstekniska samarbetsverktyg måste passa projektgruppen och vad den faktiskt sysslar med. Detta bekräftades till viss del av intervjupersonerna då de beskrev vilka informationstekniska samarbetsverktyg som användes inom projektgrupperna. Men det finns för lite undersökningsmaterial för någon generell utsaga angående vilka informationstekniska samarbetsverktyg som den distribuerade projektgruppen bör använda. Men en intressant aspekt som kom upp under intervjuerna var hur pass utbredd användning av vanliga telefonsamtal var.

6.9 Övrigt

Lars-Göran från WM-data beskrev att ledarskapet bör anpassas till den unika projektgruppen. Hur stor projektgruppen är och vilket arbete som den ska utföra kan påverka vilken ledarstil projektledaren bör använda för att anpassa sig till en viss projektgrupp. En annan aspekt som kom upp under intervjuerna gäller tillgång av tid och resurser för projektarbetet. Staffan från Telenor Sverige AB och Lars-Göran från WM-data beskrev att det var viktigt av att se till att det fanns tillräckligt med tid och resurser. Men tillgång till tid och resurser är något som inte täcks av denna undersökning eftersom den är avgränsad till att endast behandla sådant som sker inom projektgruppen. Likväl kan en framgångsfaktor för distribuerat projektarbetet vara som intervjupersonerna beskrev: se till att ha tillräckligt med tid och resurser tillgängliga. Men tidskrav är ofta inte något som projektledaren kan påverka. Detta kanske mer berör vikten av att ha en bra kommunikation med den strategiska ledningen som tar beslut i frågor om tidskrav för specifika projekt.

7. Slutsatser

Syftet med undersökningen var att visa vilka framgångsfaktorerna för det distribuerade projektarbetet är. Nedan visar jag i punktform de framgångsfaktorer som jag har funnit under denna undersökning. Nedanstående två framgångsfaktorer har samtliga intervjupersoner beskrivit:

- Det är viktigt med en god struktur från början av projektet. Det behövs tydliga riktlinjer för hur projektarbetet ska genomföras och dessa behöver alla projektmedlemmar vara medvetna om. Om alla projektmedlemmar vet var projektarbetet är på väg och vad som behöver göras kan projektarbetet underlättas.
- Det är även viktigt att det finns en gemensam förståelse för hur information ska kommuniceras inom projektet. En stor del av kommunikationen inom distribuerade projektgrupper sker genom olika informationstekniska samarbetsverktyg och därför behöver projektmedlemmarna komma överens om hur och med vilka verktyg man ska kommunicera.

Intervjupersonerna beskrev också att det behövdes en extra tydlighet i kommunikationen mellan projektmedlemmarna. Detta var viktigt för att minimera risken för missförstånd. Därmed anser jag nedanstående framgångsfaktor berättigad.

- Det är viktigt att extra tydligt beskriva vad som skulle göras och ibland till och med att beskriva vad som inte skulle göras för att minimera risken för missförstånd.

En annan framgångsfaktor behandlar förtroende. Två av tre intervjupersoner beskrev att ömsesidigt förtroende mellan projektmedlemmarna var viktigt.

- Ömsesidigt förtroende mellan projektmedlemmarna är viktigt eftersom detta medför att man kan tala om idéer och om någonting har blivit försenat.

Kulturella skillnader beskrevs av intervjupersonerna som något som kunde medföra att missförstånd uppstod mellan projektmedlemmarna som befann sig inom olika organisationer.

- Kulturella skillnader, även mellan organisationer inom Sverige, påverkar arbetet och dessa behöver förstås och överbryggas. Regelverk och att projektmedlemmarna utvecklade gemensamma riktlinjer och en samsyn för hur arbetet ska genomföras kan vara bra tillvägagångssätt för att överbrygga skillnader i kultur.

En annan viktig framgångsfaktor för det distribuerade projektarbetet kan vara som samtliga intervjupersonerna förklarade:

- Det är viktigt att träffas fysiskt för att skapa en sammanhållning.

Att prioritera bort fysiska möten för att det innebär en stor kostnadsfråga kanske inte är speciellt gångbart för ett projektarbete där nya individer under en begränsad tid ska samarbeta med varandra. Genom att se projektmedlemmarna som samarbetande sociala individer där

relationer, förtroende och kultur spelar in kan man beskriva det samarbete som faktiskt förekommer även i distribuerade projektgrupper. En distribuerad projektgrupp är först och främst en samling individer som gemensamt ska utföra en viss uppgift. Distribuerade projektgrupper kanske inte skiljer sig mycket från traditionella projektgrupper på annat sätt än att projektmedlemmarna sitter åtskilda och behöver olika typer av informationstekniska samarbetsverktyg för att kommunicera.

Bilaga 1: Intervjuguide

A. Är det så att ni önskar att ert namn inte ska finnas med i undersökningen eller spelar det ingen roll?

Frågor ang. intervjusubjektet

- B. Namn:
- C. Befattning:
- D. Arbetsuppgifter och ansvarsområde:
- E. Hur länge har ni arbetat här?

För att kunna sätta intervjupersonens åsikter i ett sammanhang behöver jag ringa in projektgruppen. Jag är intresserad av hur ni arbetar här och vilka verktyg ni använder för att kommunicera.

Frågor ang. Den distribuerade projektarbetet

1. Vill du kortfattat beskriva hur ert projektarbete är uppbyggt?
2. Vilka faktorer anser du vara viktiga för det framgångsrika projektarbetet?

Ämnesområden som behöver belysas under intervjun är. Utformning och struktur, Kulturella skillnader, Kommunikation, Ledarskap och Koordinering, Sammanhållning, Förtroende samt hur informationstekniska samarbetsverktyg kan underlätta det distribuerade projektarbetet.

Bilaga 2: Intervjutranskription 1 – WM-data

Carl: Jag är intresserad av vad ni anser är viktigt för att det projektarbetet med projektmedlemmar som inte sitter på samma ställe utan är utspridda över flera orter ska lyckas.

Marie: Ja jag har jobbat med flera sådana frågor, men det som, det viktigaste är ju att projektgruppen har en bra kommunikationsstruktur och då spelar det egentligen ingen roll hur man sätter upp den. Men man måste ha regelbundna möten, regelbundna protokoll, något lagringsmedium där man lagrar information så att folk kan hitta det. Man lagrar alla uppgifter så att dom som inte kunnat vara med på det mötet måste ju kunna ta till sig informationen. Det är väl mest det, tycker jag, att informationen är viktig att man har den strukturen.

Carl: Kommunikationen

Marie: Ja för hur man hanterar den informationen som kommer.

Carl: Hur jobbar ni då? Hur sker den kommunikationen är det e-post och sen olika.

Lars-Göran: Det är gemensam filserver naturligtvis.

Carl: En gemensam filserver.

Lars-Göran: Ja det är absolut, så man har alla dokument. Sen beror det lite grand på vad projekten går ut på.

Carl: Okej.

Lars-Göran: Förvaltning, underhållsprojekt eller om det är rent nyutveckling det har också en jävla betydelse.

Carl: Okej.

Lars-Göran: Och sen hur stort projektgruppen är, och sen har du den detaljen, vad ska man säga. Hur den är uppdelad så att man kör utveckling på ett ställe och test på ett annat ställe eller om det bara är resurserna som sitter spridda.

Carl: Ja

Lars-Göran: Det har en jävla betydelse. Om resurserna sitter spridda då måste du ha mycket mer detaljerad fördelning av arbetsuppgifter och hålla kolla på individen. Än om du har lokala ledare som är som en delprojektledare för ett ansvarområde.

Carl: Hur gör ni när ni startar ett projekt, måste alla måste ha sina arbetsuppgifter klara för sig. Hur viktigt är det alla vet vad dom ska göra från början av projektet?

Marie: Men vi har ju kickoff när vi statar upp projektet.

Carl: Där ni fysiskt träffas?

Marie: Ja då ska man ju träffas. Det är hela vitsen med det, att skapa en teamkänsla.

Marie: Även om man sitter på olika orter så vill man ju komma igång med just det i början så att man inte kommer efter. Då får alla sitta på samma ställe i kanske en eller två veckor i början innan man har jobbat in sig.

Carl: Okej. Har ni några gemensamma övningar i början? Kommunikationsövningar?

Lars-Göran: Nej men det är viktigt att projektledaren har satt upp hur det är tänkt att det här ska gå till. Så att man kan förklara. Och sen eventuellt ta till sig synpunkter eller göra modifieringar.

Maire: Det är också återigen olika beroende på vilka typer av projekt det är men när vi jobbade i ett utvecklingsprojekt en gång så, fjorton år sedan då vi satt på olika orter runtom i Sverige, ända uppifrån Kiruna ner till Helsingborg så hade projektledare gjort en projektpärm. Som alla fick i starten. Sen gick man igenom den här projektpärmen då från pärm till pärm vilka regler som gällde. För att hur man rapporterar tid, arbetstider, kommunikationsintervall, allt precis allt gick igenom. Då fick vi naturligtvis läsa igenom och fråga om det var något vi inte visste. Så att kontaktpersoner, telefonnummer och email adresser skulle finnas på ett enda ställe.

Lars-Göran: Då hade vi också satt upp en struktur där vi hade en arbetsdatabas i Lotus Notes som mailverktyg.

Carl: Kör ni fortfarande med lotus Notes

Lars-Göran: Nej men då gjorde vi det. Och det var ju väldigt bra så till vida att då hade vi både dokumentstruktur, arbetsstruktur och alltihopa och så fort någon fick en tilldelad ny arbetsuppgift så gick det ett automatiskt mail till vederbörande dessutom.

Carl: Okej

Lars-Göran: Och så fort dom hade bockat av att dom var färdiga med en aktivitet så gick det ett mail tillbaks till projektledaren som en påminnelse. Samtidigt som det var en realtidsuppdatering. Så fort någon hade uppdaterat så var ju databasen uppdaterad.

Carl: Koordinering

Lars-Göran: Absolut det

Marie: Det man måste vara väldigt noga med i början på ett projekt det är ju att veta vilka olika nivåer av kunskap du har på de projektmedlemmarna och dessutom om det är olika kulturella inslag. Om du sitter och jobbar i Nordamerika vilket vi också gör inom telekomsidan.

Carl: Hur märker ni det? Hur stor roll tycker ni att kulturella skillnader spelar?

Marie: Det spelar en viss roll men inte allt. Men däremot så är det ju, det mesta som spelar roll har ju med individen att göra. Så jag menar du kan ju ha lika svårt att kommunicera med en svensk som du har med någon som sitter i England det är ju med personkemin. Men det finns vissa allmänna kulturella skillnader som de flesta har jobbat in sig på när man jobbar i ett annat land än Sverige. Och då måste man ta det i beaktning, att man kanske, just en del är vana vid att arbeta på just det här viset och vi kanske är vana vid att jobba på ett annat vis. Och istället för att bli irriterad hela tiden så antingen får man acceptera det eller också så får man liksom sätta något regelverk för hur man ska jobba i det här projektet. Så får alla tumma på att nu gör vi så här.

Carl: mm

Marie: Men det jag menar är att det är som till exempel när vi jobbar med engelskmännen så är dom väldigt vana vid att bli styrda och kontrollerade. De vill ju att deras chef ska kolla av att dom har gjort den här arbetsuppgiften att dom ska få den här arbetsuppgiften och chefen ska kolla av hela tiden. Men det är inte samma tryck, däremot i Sverige är det mycket, mycket mer.

Carl: Hur tycker ni att en ledare ska agera om folk sitter så pass spridda?

Marie: Nej man måste ju tyvärr ta till sig den ledarstilen då att man är mer kontrollant än vad man kanske skulle ha gjort om man bara hade jobbat med svenskar därför att där antar man att folk tar sitt ansvar, dom kommer tillbaks om dom har frågor, vilket det kan vara slira i tiden då med engelskmännen därför att dom inte är vana att jobba på det viset.

Carl: Har ni mycket videokonversationer?

Marie: Vi har ju Netmeeting.

Lars-Göran: Videokonferenser, vi har provat det där ett antal gånger, det fungerar inte särskilt bra. Det är bättre med telefonkonferenser.

Marie: Det blir dålig kvalitet i ljudet, Det skickas fel, det blir osynkat.

Carl: Ni säger att teambuilding och sådant är viktigt, kan inte det vara lättare att skapa om man ser varandra via video under konferens?

Lars-Göran: Nej det förutsätter att man har träffats innan så man har lärt känna personen.

Carl: Det är det som gäller?

Lars-Göran: Ja träffas fysiskt och sätta upp regelverk.

Lars-Göran: Det här med kulturellt det är för och nackdelar, en engelsk eller indier och så vidare har lätt att följa instruktioner. På gott och ont, dom ifrågasätter inte så mycket, är instruktionen bra skriven så tjänar du tid på det. Med en svensk, om instruktionen inte är så bra, det spelar ingen roll därför att du får en feedback, idéer och tankar vilket i sin tur är bra, så det är på gott och ont.

Marie: Men även med svenskar så måste du tänka på deras nivå, väldigt många kanske är

nybörjare och kommer direkt från högskolan till exempel, dom har inte fått den där erfarenheten att jobba i tempo. Dom har inte arbetslivserfarenheten, dom tänker kanske lite mer storaktigt på vissa saker, man kanske förankrar det i olika verklighetssituationer vilket gör att dom behöver lite mer stöttning. Man kanske behöver kolla upp dom lite oftare och be och få statusrapporter kanske, vara lite mer närvarande, gå förbi varje dag och fråga hur det går och se till att dom förstår, att det är oerhört viktigt att dom inte ängar för mycket tid åt att försöka ugna uret själv, försöka att göra projektet själv, det skapar problem för att det finns förmodligen redan va. Eftersom att man har ett projekt så har du en tidsram att hålla dig till och som när vi gjorde det här utvecklingsprojektet så räknade vi till exempel att en skärmbild skulle ta fyra timmar att göra, ett program skulle ta en dag. Då hade vi gjort mallprogram för det som dom fick göra efter då. Började det slira i tiden där så åkte projektet iväg fruktansvärt mycket. Så man fick kolla upp dom som var riktigt nya mycket mer och försöka rätta till dom. Säg gör såhär då som kommer dom vidare. Som ny vill man gärna göra rätt för sig man vill göra något själv.

Carl: Hur viktigt tycker ni det är att skapa den här sammanhållningen?

Lars-Göran: Det är superviktigt alltså, att alla förstår dom gemensamma målen och vad projektet går ut på, att man genom att känna varandra vågar öppna sig. Både tala om idéer och om man inte har hunnit göra det man skulle och så vidare.

Marie: Jag tycker inte att det spelar någon roll om du jobbar i ett sånt här projekt eller inte, det viktigaste för att över huvud taget göra ett bra jobb på en arbetsplats är att du lär känna dina kollegor. För då vet man hur du ska agera och du har en större förståelse för att du känner den här personen. Om man ger och bjuder på sig själv, och öppnar dörrar, är det mycket lättare att jobba, än att separera helt och hållet arbetslivet från privatlivet det är ingen bra ide tycker jag. Och många gånger så är det, och det som jag tycker är det största, ja en av problemen när man jobbar med vissa utländska kollegor, därför att dom är väldigt så professionella på jobbet och dom tycker inte att man har någonting att göra med deras privatliv. Och då försöker man att mjuka upp stämningen och liksom småprata lite då, och då får man inga svar alls. Vi har en större farstu på något vis upplever jag det

Lars-Göran: Ja visst jag håller med dig, samtidigt som jag har lärt mig att aldrig lita på att någon säger att det är nästan klart.

Marie: Nej gud nej, när något är nittio procent klart och sen så visar det sig att så var det ju inte alls det, det var femtio procent klart.

Lars-Göran: Vi hade ett projekt, sådär en vecka före man skulle gå iland så upptäckte man att man var ett halvår försenad. Det blev inte alls bra. Misstänker jag.

Carl: Nej det kan jag tänka mig

Lars-Göran: Och det berodde just på det här att projektledaren hade då litat på att folk sa att dom var nittio procent klara, och då sade man att det är inte så farligt, det ordnar sig. Men det var inte det. Folk gör fel uppskattningar, dom är överoptimistiska, dom vill liksom inte bli ifrågasatta.

Marie: Men berätta det där med att man aldrig ska räkna procent.

Lars-Göran: Nej precis, utan det är alltså svart eller vitt, och då gäller det att bryta ner det till så små arbetspaket att man har det klart för sig, under kontroll. Så att arbetspaketet ska aldrig vara mer än fyrtio timmar, under en vecka ska du kunna klara av det och bli färdig. Är du inte färdig när fredagen har kommit då är du försenad. Då ska du i princip börja på nytt på måndag, eller helst inom samma vecka, så räknar man bara färdiga saker och varje paket som ska göras ska ha en leverans. Ett fysiskt påtagligt bevis på att det existerar liksom.

Marie: Och sen så ska man inte ta till sig för många nya saker i ett nytt projekt vid samma tillfälle som att till exempel både börja med ett projekt där alla jobbar utspritt plus ny teknik plus att alla är nybörjare och har nyss gått kursen, en ny projektledare, du jobbar via distans på en lina som kanske håller.

Carl: Vad skulle ni göra vid ett sånt tillfälle för att skapa den här sammanhållningen?

Marie: Vi hade ju ett sånt projekt, så jag menar vi fick ju börja med att försöka få den här sammanhållningen, vi skapade en projektpärm, vi styrde upp det så att alla satt tillsammans till en början så att dom kom in i rutinerna innan dom fick åka hem till den ort dom var ifrån. Och sen hade vi ju en extremt god kontakt med kunden, så vi hade ett par superanvändare som det kallas som bodde nästa hos oss, vi hade gjort iordning ett särskilt rum där dom satt veckovis och i slutfasen av projektet, vad ska man säga, vid olika intervaller och testade av det vi gjorde, och då var dom utplockade för att dom kunde verksamheten baklänges.

Carl: Kan inte all sådan informationsteknik som finns idag ersätta att man verkligen träffas fysiskt?

Marie: Nej det är ju så.

Lars-Göran: Nej det går inte

Marie: Man måste lära känna varandra och man måste, få träffas fysiskt i början annars tror jag man inte riktigt tar det på hundra procent allvar.

Lars-Göran: Sen så måste man ha fysiska avstämningar lite då och då. Både att stämma av så att det inte divergerar därför att folk inte pratar med varandra. Alltså det blir för långsamt och helt plötsligt upptäcker man att det här var inte bra. Utan att tillräckligt ofta träffas för att ta hand om sådana här ärenden, små varierande.

Marie: Man får variera, om man har flera på olika orter så får man ha varannan veckas möten på olika ställen så blir det alltid någon som får åka men går ju i alla fall. Jag tror det är hemskt lätt att skylla ifrån sig och leta fel, men det var ju inte jag det var ju kalle. Jag känner ju inte kalle så då är det ju lugnt. Vet jag vem du är som person då gör man inte så på samma vis utan då tror jag det är lättare att på nått vis ta det på större allvar.

Maire: Vi har ju ett lysande exempel vi årsskiftet till år tvåtusen då jobbade ju nästan hela Sverige i olika projekt. Då satt projektledarna inte bara här utan i Kristianstad och Malmö också.

Lars-Göran: Jag hade ju ett projekt där jag hade ett projektkontor i London som i sin tur hade en indisk filial. Vi hade testansvaret här. Sen körde vi över det till England först och sedan vidare till Indien. Då gällde det ju att dom här kommunikationsvägarna var otroligt hårt

uppstyrda. Då funkar det ju.

Carl: Okej

Marie: Ja men hos oss på WM data så jobbar vi nästa alltid så. Dom projekten jag jobbar med nu då sitter vi här i Karlskrona, i Malmö, i London och supporten i Indien.

Carl: Hur gör ni för att skapa dessa kommunikationsvägarna, måste folk veta hur dom ska leverera informationen?

Marie: Ja men självklart, det finns olika grupperingar inom projekten och detta kan lösas med olika mailboxar som olika personer har tillgång till. Sen måste någon ha ett ansvar att hela tiden vittja den här mailboxen så att det som kommer in till den här mailboxen verkligen blir gjort. Och sen får man kommunicera ut det till den övriga delen av verksamheten att dom här och dom här ärendena eller frågeställningarna eller vad det nu är frågan om för någonting ska skickas till den här mailboxen. Så funkar nästan hela våran verksamhet. Mycket av det vi jobbar med är support. Det finns olika system som vi har avtal med kunden om att vi ska sköta supporten på dygnet runt.

Lars-Göran: Även om det blir projekt inom verksamheten så kan man säga att dom är repetitiva på det sättet att tekniken är känd, procedurerna är kända, dokumentstyrningen går inte att ändra på.

Carl: Ni har redan mycket information redan som är lagrade?

Marie: Vi har processer för allting.

Lars-Göran: Ja då är folk instyrda, upplärda och invanda att jobba på det här sättet, det kommer bara en ny leverans.

Marie: Ja en ny leverans, en ny produkt, en ny människa som är ansvarig, en ny grupp som kommer tillsammans men det går fortfarande att använda den här processen.

Lars-Göran: Ja

Marie: Men kanske ibland med lite modifikation men det är inte jättejobb att ändra på det då. Där har någon redan tänkt.

Lars-Göran: Sen finns det ju helt andra typer av projekt där man mer fungerar som projektkontor, man har underleverantör, man ska knyta ihop resurser. Då behövs det en annan typ av projektledning. Men likväl samma sak där, metodiken för hur man jobbar, kommunikationen, att man har träffats, att man förstår varandra både vad man frågar efter och vad man levererar för någonting. Det går iann.

Marie: Ja tycker det vi har haft det två år i rad det här ""projektet, där vi tog in folk direkt från högskolan, jag vet inte om du har hört talas om det. Folk även från Lund, vi intervjuade och gjorde logiktester och mer grupp tester för teambuilding. Dom blev ett väldigt tight gäng, det var nästan så att dom blev för tigha. Dom var den grupperingen i ett halvår innan dom kom in i den verkliga verksamheten så att säga, dom fick olika gruppsvariga som skulle ta hand om dom. I det läget dom fick den positionen så var det svårt för dom att släppa den här

grupp känslan för att dom ville jättegärna ha björnkoll på vad dom andra i den förevarande gruppen gjorde för någonting.

Carl: Jaja Okej

Marie: Och sen är det jätteviktigt att man har ett projektavslut, något riktigt möte där man summerar vad man har gjort, varför blev det ett halvår försenat, vad gjorde vi för fel, vad kunde vi ha gjort bättre. Vad är det som vi har gjort jättebra och kan ta med oss till nästa projekt. Och så vidare. En kickout.

Lars-Göran: En av dom viktigaste punkterna när det gäller projekt, åtminstone nyutvecklingsprojekt är att göra avgränsningar. Många gånger skriver man bara att det här ska ingå, då extrapolerar folk. Men det stod inte, nej men om ni läser mellan raderna så borde ni väl ha fattat, man kan lägga till ett papper på att det här ingår inte. Då säger folk aha jag trodde det ingick men det gjorde det alltså inte.

Carl: Lite kommunikationsproblem.

Lars-Göran: Nej med det har vi räddat mer än ett projekt med, att ha denna tilläggsidan med inte.

Marie: Man ska aldrig anta någonting då blir det ofta fel, är du lite osäker då är det bättre att gå och fråga.

Lars-Göran: Det gäller projektmedlemmarna också.

Marie: Man bör dela in arbetet i aktiviteter och tidsätter det.

Lars-Göran: Och även projektstyrning. Earn Value Analysis heter det, EVA. Hela konceptet bakom det är något jag använder mig uteslutande av när jag kör projektstyrning. Det är samma sak som det här med att någonting är aldrig nittio procent klart utan antingen svart eller vitt, antingen är du färdig eller inte. Hur blir du försenad i ett projekt? Lite varje dag. Jag kan säga så här, jag kan gå in i vilket projekt som helst, ge mig fjorton dar så ska jag tala om, om projektplanen håller eller inte. Earn Value Analysis bygger på att du ritar kurvor för att se hur kurvan pekar. Om du märker att kurvan pekar upp, två år försenat reda nu då gäller det att knäcka kurvan redan här efter fjorton dar, då gäller det att gå in och ändra funktionsspec och alltihop. Du har ju den här tringeln, tid, resurs, funktion. Du har inte mer resurser, du har inte mer tid då får du gå in och ändra funktionen om du inte kan få resurserna att jobba mer effektivt. Okej det kommer att gå åt helvete men nu bryter vi hela jävla projektet i fjorton dar och skriver upp rutiner och alltihopa för att knäcka kurvan. För o bara tugga på, det är det sämsta.

Marie: Men ett klassiskt exempel är just år tvåtusen, där hade vi tiden som vi körde emot, det ju kanske inte, visst kvaliteten, men man fick ju ta vissa buggar då va, men det gällde ju att vara klar på tiden kosta vad det kosta ville om det sen spräckte budgeten det sket man ju i man var ju bara tvungen att vara klar till år tvåtusen. Det gäller o veta vad man styr mot.

Bilaga 3: Intervjutranskription 2 – Ericsson

Carl: Jag är intresserad av hur ert projektarbete ser ut?

Projektledare, Ericsson: Vi en grupp på både design och testare, vi är väl en tjugofem, som sitter här på plan sju, på plan fem och i Karlstad.

Carl: Hela min uppsats handlar om hur man kan skapa ett samarbete mellan personer som jobbar med samma projekt men dom sitter på olika ställen. Så jag är intresserad av vilka faktorer som du anser vara viktiga för att det projektarbetet ska bli framgångsrikt?

Projektledare, Ericsson: Korta avstämningsmöten, ganska regelbundet, det behöver inte vara en hel uppsats under en hel eftermiddag utan alltså, stämma av ofta och hellre kort då än och hålla på och vänta för länge.

Projektledare, Ericsson: Ett gemensamt ställe där man lagrar information, dokument, sånt som ska vara tillgängligt för alla, en gemensam webbsida till exempel så alla har input på rätt ställe.

Carl: Vad är det för teknik som ni använder?

Projektledare, Ericsson: Webbaserat.

Carl: Och då lägger ni in?

Projektledare, Ericsson: Tidplaner, leveranser av mjukvara vilka dokument som är uppdaterat typ sån information. Felrapporter och sånt som alla är berörda av och liksom sånt som alla har nytta av och rörs av på något sätt då. Vi har inte sånt här, vi har ju möjlighet men inget sånt här nyhetsflash eller såna här streamade grejer ut, det bli för mycket admin att hålla reda på och så blir det bara gammalt innan det har kommit rätt. Det är bara gemensamt stora saker som alla behöver.

Carl: Hur sker den kommunikationen?

Projektledare, Ericsson: Sen drar man ut ett mail till allihopa, vi har en sådan gemensam mailgrupp där alla är med. Och det är på engelska med tanke på att det finns folk från olika nationer också.

Carl: Anser du att projektgruppen måste ha en klar struktur från början av projektet vad gäller arbetsfördelning och ansvarsområden och liknande.

Projektledare, Ericsson: Det får den ju automatiskt med tanke på att det finns ett antal roller definierade som vi har att tillgå på personalen.

Carl: Ni har tydliga processer då på hur det ska arbetas?

Projektledare, Ericsson: Ja hyfsat tydliga dom kan ju alltid göras bättre, det finns ju processer, det finns sätt som man ska följa, det finns roller som är knutna till det, sen är det ju alltid en del som är allt i allo och en del som gör specifika saker.

Carl: Men om dom personerna ska kommunicera med varandra, hur vet dom hur det ska göras?

Projektledare, Ericsson: Ja, dels får man ju säga till dom att du och han ni behöver samarbeta om det här eller så får man komma på själv, en del är ju nya och en del har jobbat ett helt långt tag. Så det gäller ju då att få dom att samarbeta på det sättet. Man får ju försöka, inte påverka men ändå se till att det fixar sig liksom. Vilka man kan släppa och vilka som behöver styras upp.

Carl: Hur viktiga är fysiska möten i det här?

Projektledare, Ericsson: Dom är viktiga det var det jag villa säga, dom som sitter i Karlstad kommer hit ner på regelbunden basis också för att just det är lättare att prata såhär som vi sitter nu än. Just när dom är här så kan man prata av med alla på en gång. Dom sitter här då i en vecka och jobbar. Då vet man att dom är här nere var tredje vecka

Carl: Okej, Använder ni några kommunikationsövningar på något sätt?

Projektledare, Ericsson: Nej inte på det sättet, vi har en kommunikationsplan har vi däremot.

Carl: Kan du berätta lite om den kommunikationsplanen?

Projektledare, Ericsson: I kommunikationsplanen så står det att dom här interfacen har vi som projekt, vi har ytterligare interface typ vilka vi rapporterar emot, typ vilka dom är som har pengarna, dom som är intressenter, beställare och så har vi kommunikationer mot dom andra projekten som finns runt omkring oss också då. Vilka typer av roller vi kommunicerar med, vilka som förväntar sig rapportering.

Carl: Hur viktigt tycker du att teambuilding är?

Projektledare, Ericsson: Det är viktigt, kickoff har vi haft, alla får samlas och prata lite och också lära känna varandra. Försöka att sitta hyfsat samlat. Vi har kört lite teambuildingsövningar ibland men inte varje vecka eller så regelbundet. Det projektet vi kör nu sträcker sig över ett och ett halvt år, det började i november så vi körde en aktivitet i mars, vi behöver köra någonting efter sommaren.

Carl: Varför använder ni dom här aktiviteterna?

Projektledare, Ericsson: Dels för att vi har ju då nya team, folk som inte har jobbat med varandra innan som inte känner varandra som behöver känna varandra. Det är ett enklare sätt.

Carl: Hur tycker du att du som projektledare ska agera när alla sitter så pass spridda?

Projektledare, Ericsson: Det är mest att man tänker på att se till att man får med alla så man verkligen har, det är mycket lättare att gå förbi en person som sitter här i korridoren och hon

säger hej och god morgon än vad det är om någon som sitter på andra sidan, men det gäller att man ändå försöker och hålla kontakten uppe.

Carl: Men hur löser du det?

Projektledare, Ericsson: Telefon, mail får det ju bli då om dom inte är här.

Carl: Använder ni videokonferenser på något sätt?

Projektledare, Ericsson: Nej vi har försökt det men nej.

Carl: Just det här du säger att alla kan titta på samma information samtidigt, kan dom på något sätt ändra och jobba med samma saker samtidigt då?

Projektledare, Ericsson: Ja precis, jag kan jobba med ett dokument och då ser dom mina ändringar, man har en gemensamt desktop som alla kan titta på.

Carl: Vad är det viktiga med att använda ett sådant desktop?

Projektledare, Ericsson: För att få ut information, för att kunna jobba kring information, jag kan inte stå och rita på en tavla här, när det sitter folk i Karlstad på telefon, dom ser inte vad jag ritar, ritar jag på datorn ser dom.

Carl: Vad anser du om förtroendet mellan projektmedlemmarna som jobbar på de här olika ställena, är det viktigt?

Projektledare, Ericsson: Jag fattar inte vad du menar?

Carl: Om det finns ett förtroende mellan projektmedlemmarna, om någon har fått en uppgift och han ska skicka det till någon annan, kan ett förtroende mellan dom göra så att dom vet att det kommer att skickas?

Projektledare, Ericsson: Ja det får man ju stämma av gemensamt, alltså med jämna mellanrum. Hur går det här? Eller ser det bra ut?, eller hinner du fixa det här i tid, eller vad är det som händer, har det runnit iväg ur tiden och varför har det gjort det. Det får man ju pratas vid om. Det är ju ett ömsesidigt förtroende, lägger jag ut något så förväntar man ju sig att också få någonting tillbaka, det här går inte alls eller det här funkar bra.

Carl: Hur stor roll spelar kulturella skillnader som olika sätt att kommunicera?

Projektledare, Ericsson: Ja det spelar jättestor roll, som när man jobbar med kineserna så man ju tänka på att ha ett helt annat sätt att kommunicera än när man kommunicerar med svenska personer om man säger så. Det är dag och natt.

Carl: Hur märker ni av det?

Projektledare, Ericsson: Sättet man får svar på, sättet man får svar på om man ställer en fråga, om vissa saker kanske dom svarar ja det går bra sen så händer det inget mer typ. För att kineserna vill inte tappa ansiktet, dom kan inte säga nej, för dom så är allting möjligt, dom säger ja jag fixar det, men sen kan det ju ta jätte lång tid innan det händer någonting för att

dom vill ju absolut inte tappa ansiktet.

Carl: Har det hänt någon gång att det har blivit helt fel?

Projektledare, Ericsson: Jaja visst man kan prata om äpple och päron, men det inser man ju efter ett tag att vi är inte på samma sak och prata om. Men det kan ju hända med en svensk också så man kan ju prata om två helt olika saker så det är ju inte bara kultur.

Carl: Hur kan det skilja sig mellan den arbetskulturen som finns här och den som finns i Karlstad?

Projektledare, Ericsson: Ja man kanske har en annan typ av tradition där, det kan ju sitta bara sådana som jobbar med egna saker på det andra stället, det kanske inte är så att alla jobbar i team. Vissa kanske tar egna initiativ att samarbeta eller om dom alltid jobbar själva liksom, ja men du och jag fixar det här tillsammans. Det är liksom hur folk uttrycker sig märker man det också på. Eller vilka som naturligt slår sig ihop och jobbar.

Carl: Hur gör du som projektledare vid ett sådant tillfälle när det är så pass stora geografiska skillnader?

Projektledare, Ericsson: Ja då får man maila, och specia, vara väldigt tydlig på vissa saker. Ett två och tre ska vara färdigt till det här datumet. Man har ju teamledarna, det första interfacet som man pratar med. Vi jobbar mot att folk som sysslar med samma sak ska sitta ihop, design och test ska sitta ihop. Mer fysiskt ihop.

Carl: Vilket är det viktigaste informationstekniska verktyget för att ni ska kunna genomföra ett projekt där människor sitter på olika platser.

Projektledare, Ericsson: Det är någon kombination av mail och webben, någon allmän informationslagring och spridning, dela information mellan varandra, dela arbetsuppgifter mellan varandra och hela den biten.

Carl: Vilken är den verkliga kritiska faktorn för att ett sådant här arbete ska fungera?

Projektledare, Ericsson: Att alla vet vad start och mål är, framför allt, så dom vet vart vi är på väg och vad vi vill uppnå.

Carl: Hur gör ni det?

Projektledare, Ericsson: Man får försöka få ut den informationen med jämna mellanrum, så att man påminner samtidigt så ser att alla är med, mot samma deadline alla ska vara färdiga med testen det datumet till exempel, alla ska vara färdiga med design det datumet. Så att man har lite koll på det längs vägen där, vad som förväntas framöver, det måste alla veta för det, då ser man inte sin del i helheten och då vet man inte vart vi är på väg.

Carl: Hur stor del har den sociala sammanhållningen i det?

Projektledare, Ericsson: Den har en ganska stor del, man får fram mycket mer när det är en dialog än en monolog.

Carl: Okej

Projektledare, Ericsson: Det är viktigt att man, vi pratade om förtroende förut, att man kan prata om hur det går i en uppgift, alltså att man inte har hunnit det är inte fel det heller, det kan vara andra orsaker som gör att man inte har hunnit liksom men det är viktigt att man är tydlig med det, man kan prata om det inte bara stå där och säg att det hann jag inte så det hoppade jag över. Att man är tydlig med den biten. Att man pratas vid, vid jämna mellanrum.

Carl: Vilka tycker du är de viktigaste faktorerna att tänka på vid början av projektet?

Projektledare, Ericsson: Vad är målet och vilka personer behöver vi nå, vem som gör vad, roller och ansvar, tidplanen då.

Bilaga 4: Intervjutranskription 3 – Telenor Sverige AB

Carl: Vad har du för befattning och arbetsuppgifter?

Staffan: Jag jobbar som projektledare här, vi är en grupp på ungefär femton personer som är projektledare för allting som förekommer inom verksamheten egentligen, från teknikutveckling till butiksförsäljning till ja, allting inom våra affärer överhuvudtaget. Vi är en grupp här i Karlskrona som heter Telenor Sverige AB, så finns det ett ben till i Sverige som är det gamla Telenor, där det också finns en motsvarande grupp, Telenor AB som sysslar med fastnättelefoni jämfört med vi som heter Telenor Sverige AB, det är dom två företagen som finns kvar. Under den här så finns det så att säga en fabrik som producerar då dom tjänsterna som har och göra med fastnättelefoni och bredband som vi sysslar med här, så vi är egentligen mobilverksamheten men sen har du en annan bit av det hela som är då bredbands och fastighetstelefoni delen. Det som förekommer här nu sedan Telenor köpte oss är ju mycket av att man försöker köra ihop det här, man vill sälja bredband och fastnättelefoni till dom som har mobil respektive tvärtom och det där blir en massa konstellationer, där har jag gjort en del vad gäller projektmässigt.

Carl: Ni försöker slå ihop någonting?

Staffan: Vi försöker skapa kunderbudanden egentligen, där kunderbudandet är att kunden får något sorts mervärde om han köper ut tjänster av oss alla. Sen har det varit lite olika kravställningar hur det skulle vara, i vissa fall vill man ha så att kunden har en faktura en kundtjänst men i andra fall ger man kunden en rabatt, om du är både affär och mobilkund så får du en rabatt på bredband. Och det har varit lite olika konstellationer hur marknadsavdelningarna vill hantera det här, det är härligt och det ställer ju krav på integration mellan systemen om man säger så.

Carl: Hur arbetar ni då?

Staffan: Vår företagsledning har ju då så att säga gjort så att marknadsavdelningarna gör en kravställning på vad man vill ha ut och sen har vi så att säga organiserat oss på vår kant enligt gängse projektmodell beroende på vad vi behöver för resurser. Vilka delar på verksamheten som påverkas. Och sen har man då gjort motsvarande inom den andra bredbands och fasttelefonivärlden och sen har man haft, från marknadssidan då en sammanhållen, övergripande ansvar vad gäller dom här projekten då. Så det har egentligen vart ett projekt här och ett projekt på den andra sidan.

Carl: Okej så då har ni projektledare här och projektledare på den andra sidan.

Staffan: Ja precis och sen har man från marknadssidan haft en gemensam studie på, som håller ihop den här helheten.

Carl: Så ni har ingen gemensam budget?

Staffan: Nej det har det inte varit hittills.

Carl: Vilka faktorer anser du vara viktiga för att projektarbetet med personer som sitter på olika ställen ska fungera?

Staffan: Viktiga faktorer det är att, till och börja med så måsten den gemensamma ledningen då kommunicera på ett sådant sätt och förvissa sig om att de olika delarna av verksamheten har förstått prioriteringarna. Vi kan inte leva med olika agendor. Därför då finns det olika intressen och då prioriterar vi olika och då får vi olika saker som det är tänkt behövs.

Carl: Hur fungerar fördelning av arbetsuppgifter?

Staffan: Man har ju haft gemensamma kravgenomgångar för att titta på vad som behöver göras i respektive ände. Och sen så har man tittat på det här och försökt hantera vad innebär det här då och vilka områden påverkas här och sen har ju varje projektledare fått planera sin del av det hela. Så var och en har ju så att säga fått reda ut hur mycket folk och resurser som behövs, kompetens som behövs.

Carl: Men hur fungerar samkörningen av det här?

Staffan: Jaja jag menar det finns ju beroenden här. Utveckling i ena änden ger ju utdata som måste visas upp som indata och vice versa. Så det stämmer man ju av över tiden och där har vi också tagit höjd för dom gemensamma gränsyttorna. Vi måste ju synka vår utveckling så att det hänger ihop.

Carl: Hur viktigt är det att information som rör projektarbetet fördelas mellan projektmedlemmarna?

Staffan: Det är oerhört viktigt, alltså på en övergripande nivå så måste alla ha klart för sig vad målet är sen så behöver inte alla ha koll på detaljerna på dom olika delarna. Utan det är viktigt att alla har koll på vart vi är på väg och vad är min del i det hela, då bygger jag med puzzel bitar för att vi ska nå det här gemensamma målet.

Carl: Men hur arbetar ni med det, hur fördelar ni den informationen om folk sitter på olika ställen?

Staffan: Ja vi har ju gemensam planering, vi har gemensamma möten som vi har satt upp för att få till den här helheten på dom olika ställena. Vi styckar den här elefanten till ett antal delar så att dom blir hanterbara och då blir det något vi kallar arbetspaket. Och ett arbetspaket i det här sammanhanget är det en viss mängd arbete som ska utföras av fastnäts och bredbands sidan respektive på vår sida på mobilt, det är ju ett gemensamt arbetspaket och då måste viss uppgifter utföras på den ena änden och vi måste göra något på vår ände och så måste vi tillsammans ha koll på det här är det vi ska göra. Så att vi har så att säga en gemensam specifikation av hur leveransen ska se ut. Och sen gör ju då respektive del sina egna designspecar och så vidare så att man vet hur man gör lösningar på sin respektive sida.

Carl: Så det är uppdelat beroende på kunskap och på vad ni gör?

Staffan: Ja det är det, det sitter inte på ett hut, kompetensen inom specifikt område gör den detaljplaneringen tillsammans med kompetensen på motsvarande område.

Carl: Hur ser för fördelningen ut, hur många sitter på varje ställe?

Staffan: Det beror ju alldeles på vilka arbetspaketet det är frågan om, det var en hel del IT utveckling i dom här sammanhangen där alltså man skulle ha, skapa utdata från vissa system som vi skulle importeras i våra system. Och kvantifiera det där det är svårt, vi var en tre stycken som max på vår sida och jag tror vi var över femton på andra sidan. Men det beror ju på vad som ska göras, fördelning går inte generellt att säga utan det är mer angreppssättet att du har ett gemensamt arbetspaket som ska utföras.

Carl: Ja för det ser så pass olika ut på olika projektarbeten ute i arbetslivet det finns ju hur många olika konstellationer som helst, så det jag kan göra är att försöka hitta övergripande faktorer som kan vara viktiga för att ett sånt här arbete ska fungera.

Staffan: mm alltså som jag sa igen nyckel till framgång är ju att du har, dels så är min uppfattning att det bli bättre om man fysiskt har möjlighet och träffas typ när man startar upp det här. Att man fysiskt har möjlighet att kunna diskutera dom här kravspecarna och så vidare som finns så att man har samma bild. Vi måste ju tillsammans skapa en bild i gruppen oavsett om gruppen är internt i huset här eller om det består av ett antal andra parter så måste hela detta gänget ha samma bild. Är det en röd bil eller är det en grön cykel som vi ska leverera här. Jag menar det finns så många exempel på där det har gått åt pipan där man inte haft en gemensam bild. Så nyckeln till framgång är att få denna här gemensamma bilden och sen att man har fysiskt träffas sen räcker det ofta med att man har veckomöten eller vad det nu kan vara va, gemensamma möten, avstämning, hur långt har kommit. Förutom den dagliga avstämningen i specifika frågor som dyker upp.

Carl: Är det bara projektledarna som träffas då eller är det samtliga?

Staffan: Nej det är ju dom som är ansvariga för respektive arbetspaketet, sen beror det ju på hur stora paketen är hur mycket folk som är inblandade. Projektledaren jobbar ju lite olika. Jag tillhör inte dom som petar i detaljerna utan jag försöker delegera ansvaret till dom som gör respektive del. För att undvika, annars blir det bara en massa overhead och dom känner att dom inte får frihet och jobba enligt eget huvud. Däremot mitt sätt och göra det är ju ofta att gå runt i verksamheten och prata med folk och fråga Hur är läget? Ja det är okej. När man då inte har folk på samma ställe så får man lyfta luren och prata med dom på telefon istället. Så att du har ju det här management by walking around stuket.

Jag menar där är vi olika som människor, men jag gillar det sättet att jobba, jag tycker det ger bra framgång. För att jag tycker det är viktigt att dom som jobbar måste känna att det här har jag ansvar för. Fixa och dona, känna friheten att så att säga organisera sitt eget arbete på sitt eget sätt. Det är olika skolor och det är mitt sätt att vara så det är väldigt olika, en del vill ha järnkolla på allting och kräver statusrapporter på längden och tvären, då blir det liksom en massa overhead.

Carl: Har det blivit fel någon gång om en projektledare på det andra stället jobbar på ett sådant sätt?

Staffan: Personkemi, alltså där har vi ju en sån faktor. Nu funkar det för oss i det här jag gjorde men man skulle kunna, det finns säkert scenarion om hur mycket kontroll, kräver du för egen del. Och sitter det då två projektledare på olika kanter där den ena kräver järnkoll och den andra tycker att nej jag släpper ansvaret jag bevakar bara övergripande att man håller sina planer. Det är klart att då kan det säkert bli konflikt. Ja det här med frihet och så vidare är spännande, jättespännande.

Carl: Hur viktigt är det att information som rör projektarbetet vad gäller scheman, resultat och dokumentation fördelas till alla med koppling till projektet?

Staffan: Ja alltså, till och börja med tycker jag att man ska jobba så man har på hög nivå gemensam information vart ska vi hän och hur kommer vi dit. Vi har hackat upp det här jobbet i dom här bitarna och vi har antal ansvariga och vi vet vilka. Sen ska du under resans gång minst lika viktigt att tala om att nu har vi gjort det här och nu har vi gjort det här, så att hela gänget känner av att vi kan bocka av på vår att göra lista att det här är levererat, att det här är levererat, det här är levererat. För det är då du känner att du kommer framåt i arbetet så ja det är viktigt. Man ska försöka få det här att hänga ihop, ifrån det man börjar och inte vet vad man ska göra över huvud taget till man har förfinat det till den nivå så man släpper det till hela gruppen. Sen så ska hela gruppen vara underrättad på den nivån du kommit fram till att det här är, jag kör på den här nivån inte mer detaljerat. För så att säga tala om att resan går framåt.

Carl: Använder ni något system som ni fördelar information med?

Staffan: Nej vi har inget gemensamt system vad gäller projekthantering.

Carl: Så det blir mycket mail och telefonsamtal?

Staffan: Vi hade alltså när vi var ”” från världen så fanns det gemensamt något som man kallar för teamroom, vi hade gemensamt en så att säga webbplats för projektet, men just nu har vi inget sånt tyvärr. Det hade underlättat informationsrättning och så vidare så vi tvingas leva med mail och dokument som vi har pekat ut ansvariga för och så vidare. Sen är det ju en förändringsprocess som pågår i och med att Telenor köpte oss så att det kommer ju säkert sannolikt något sånt där på något vis. Det gör det lättare i det dagliga arbetet.

Carl: Använder ni videokonferenser?

Staffan: Videokonferenser, ja det förekommer.

Carl: När ni startade det här projektet använde ni några övningar för att så att säga samköra det här?

Staffan: Nej det gjorde vi inte.

Carl: Hur viktigt tycker du att teambuilding är om man skulle utgå ifrån att folk sitter på så pass skilda ställen?

Staffan: Ja det var ju lite det jag sa i början att man måste träffas fysiskt, och då är det min uppfattning att ett mervärde om man kan göra någonting tillsammans då. Som egentligen inte har med jobbet att göra. I det här fallet satt dom i Stockholm som vi åkte upp och dom åkte ner vi några tillfällen.

Carl: Hur länge pågick det projektet?

Staffan: Det var från halva juli till början på februari. Så förra hösten kan man säga.

Carl: Så det måste ändå läggas så mycket resurser på att verkligen träffas?

Staffan: Jo visst. Det är alltid en balansgång detta, det är alltid en fråga om kostnader också och en fråga om tid. Det är något som alltid mäter sig i den här overheaden som finns med kostnader, att inte då så att säga lägga tid på att utveckla utan och lägga pengar på att resa fram och tillbaka. Det är en sådan ekonomisk påverkan man har där. Så ur projektperspektivet så får du egentligen aldrig göra riktigt vad du skulle vilja göra av olika skäl, dels ekonomiska men det kan också ha och göra med så att säga olika riktlinjer. Du har ju ofta satt att det ska levereras till ett visst datum och när du börjar titta på det här så är det här datumet väldigt tight och då tvingas man nog pruta på ett antal saker. Till exempel resor då på det sättet. Det är lite olika världar det beror ju på från fall till fall vad det kan vara för typ av projekt. Det finns exempel på när vi har haft tillgång att träffas mer frekvent och då på det sättet jobba bättre ihop.

Carl: Hur viktigt tycker du att social sammanhållning är, just mellan dom här skilda parterna?

Staffan: Alltså alla företag har ju sin egna kultur. Man har sitt eget sätt att jobba, man har historiskt skapat ett visst sätt man umgås internt som så att säga hur formell man är. Och i alla företag där finns ju skillnader hur man gör det här och det har ju runnit över på alla som jobbar där. Och har man jobbat länge så finns det där men är dom färskare så har man ju inte anammat det riktigt fullt ut än. Så där kommer det ju alltid till konflikter hur man hanterar saker och ting. Så det är viktigt att man försöker överbrygga det när man håller på med sådana här saker. Och försöker pejla så att säga stämningen som projektledare och känna efter vad är det här nu då, på vilket sätt kan man umgås och jobba, är det mer cowboy stuket eller är det väldigt formellt och det ska gå ut i organisationen om man vill anlita resurser från andra håll eller vad det nu kan vara. Så just den sociala biten är väldigt viktig att man försöker följa upp.

Carl: Hur arbetar ni för att skapa en sådan sammanhållning?

Staffan: Man kan bara träffas egentligen, man måste ju lära känna varandra. Prata med dom som har gjort liknande jobb tidigare. Det finns en såndär klassiker om man ritar en cirkel på tavlan och frågar vad är det här? Nej det är ett rör som jag ser som går in mot tavlan men dom andra ser det ju inte som så utan det kan ju vara en prick eller vad sjutton som helst.

Carl: Men hur påverkas detta av att medarbetarna sitter åtskilda?

Staffan: Det är ju viktigt att upprepa, du måste vara övertydlig när du beskriver målen så att det är, skiljanden är om vi sitter fysiskt här ute och jobbar. Jag menar då pratar vi om det dagligen egentligen i projektet ofta om vi vet vart vi ska hän. Men sitter du inte fysiskt på samma plats och träffas frekvent då är risken större att det här divergerar att det inte, även om du var överens om det i början så kanske du tar beslut, man gör si och man gör så så gör det att det delar på sig, man når inte till den punkten man ville. Så jag tror att man måste vara övertydlig där så att inte några diskussioner om vart ska vi hän. Över huvud taget, alltså rent generellt när man jobbar ihop med andra som inte sitter på samma ställe så är det ofta övertydlighet som man måste ta till. Ställ kontrollfrågor, stäm av på tidplanen, och gör det inte bara genom att skicka ett mail utan be dom komma tillbaka med synpunkter. Ta då ett telefonsamtal istället och prata igenom det och ta rad för rad i planen och fråga. Jag vet aldrig hur maillådan ser ut hos den andra parten, han kanske borde ha svarat men hinner inte läsa,

läser hinner inte svara och på det sättet. Så man måste vara riktigt riktigt tydlig i det här.

Carl: Hur anser du att ditt ledarskap ska fungera om folk sitter så spridda?

Staffan: Ja jag menar det, sitter du inte fysiskt på samma plats så förlorar du om du gräver ner dig i detaljer på den egna kanten, på min egen kant hemma. Då är man ju förlorad för då har man järnkoll på det och när man egentligen borde ha mer koll på den andra sidan. Och då tycker jag, då är det bättre att man försöker hålla sig på en högre nivå men på samma nivå på bägge ställena. Så att det finns balans där, för att gräver du ner dig på den egna kanten då riskerar du att inte lägga tillräcklig med tid på den andra, man får ju hålla fingrarna i styr här vad gäller sin tidsåtgång och ofta jobba med tanke att du måste lägga lite mer tanke på den andra sidan än vad du lägger där du är för att kunna överbrygga det här, om man inte sitter på samma plats eller samma tidszon eller vad det nu kan vara.

Carl: Har du haft ett sånt projekt med olika tidszoner?

Staffan: Jag håller på med ett sånt just nu, jag har en leverantör i Kanada. Det måste utbytas information med dom och presentationer och handskakningar och saker och ting måste göras samtidigt. Så att det är samma sak, det ställer egentligen andra krav på att, du måste ha lite andra arbetstider och du måste jobba med saker gemensamt. Kanada funkar då är det sex timmar, då kan man jobba gemensamt under två timmar. Så där har vi en grej gemensamt, men det krävs arbete.

Carl: Men det är så att ni måste ändå jobba samtidigt?

Staffan: I vissa fall. Där får du en ännu större utmaning för där har du tidsskillnaden som en utmanande faktor ju. Det blir bara snäppet värre än att inte vara på, samma tidszon och olika ställen det är okej eller liknande tidszon, men det andra blir värre.

Carl: Vi har pratat lite om social sammanhållning men vad anser du om förtroende mellan projektmedlemmarna om dom litar på varandra att information kommer och skickas att saker kommer att bli klara i tid?

Staffan: Det beror på vilka signaler projektledaren sänder egentligen. Jag vill att personer tar eget ansvar för det dom håller på med. Jag gör ingen sådan kontroll utan jag vill att dom säger till om något är struligt, om det är något som vi inte kan leverera i tid och så vidare. Och då ska dialogen upp och vi ska se det som, jag ska så att säga sopa banan lite där och då skörda så att dom kan utföra sitt jobb. Så att det är viktigt att skicka dom signalerna till projektet så att dom känner det här. Känna att dom har luft under vingarna, ja vingarna bär. Man ska inte slappna av och gå omkring där och peta och på olika sätt, om det ena eller det andra.

Carl: Vi pratade lite om arbetskulturen innan men på vilket sätt kan det skilja sig mellan dom här platserna?

Staffan: Ett företags ålder har ju påverkan. Ett ungt företag det är mer rallarstuket, hej grabbar nu kör vi här full fart, pang på rödbetan. Det är så att säga i tillväxtstadiet beroende på vad det är för verksamhet. Sen om du tittar på mobiltelefoni i Sverige så är det ju en mättad marknad, och det gör ju att verksamheterna blir mer och mer en fråga om förvaltning av det som finns. Och där har du en avsevärd skillnad på ett tillväxtföretag som jobbar på en

tillväxtmarknad jämfört med ett företag som agerar på så att säga en marknad som redan är mättad när det är en fråga om att förvalta det som man har pysslat med genom åren. Olika typer av ledningar, det ställs olika krav på ledarskap och det påverkar då. I vårt fall inom mobiltelefonin var ju äldre då, sedan nittiet, nittiotvå någonstans när Europolitan kom till här jämfört med bredbandandsmarknaden och bredbandsbolaget inom vår koncern som väl jag kan inte årtalen riktigt men sen skapades bredbandsbolaget eller b2 som heter. Och där har du alltså en fem sex års skillnad i ålder på företagen och i dagsläget så har du en bredbandsmarknad som inte är mättad ännu utan man tror att det finns marknadsandelar att ta här. Så företagen ser ut på olika sätt, olika typer av företagsledningar på såna här typer av företag, sen så finns det olika typer av strategier när ett företag ska gå från det här tillväxt till förvaltning.

Carl: Men hur kan sådana skillnader påverka arbetet?

Staffan: Det kan påverka hur formell du är i dina beslut, vilken frihet du har att använda resurser och vad det nu kan vara, sådana saker skiljer sig. Kulturen, ledarna som finns på företaget kan ju vara en faktor vilken frihet dom har getts i en organisation, det beror ju på. Företagsledningen här i Sverige för Telenor Sverige AB, Telenor AB och bredbandsbolaget och vad dom nu heter behöver ju i sin kommunikation vara väldigt tydliga vilka prioriteringar vi har, så att inte bredbandsbolaget mäter sig på ett sätt och vi mäts på ett sätt. För då vi får vi ju en del arbete som ska utföras på olika fokus. Jag menar det kan ju uppstå situationer när man upplever sig har gjort allt av olika skäl, jag menar vem äger kunderna, dom här nya kunderna som vi tar in på dom här när vi börjar sälja tjänster ifrån hela vårt sortiment, hamnar dom hos bredbandsbolaget eller hos oss, var hamnar dom någonstans. Beroende på var företagen är i sitt uppbyggnadsskede så har det betydelse på var kunderna hamnar till exempel och det kan ju vara så att företagsledningen inte tänker i dom termerna. Men när man kommer ner ett snäpp på bolagsnivå så kan det ju vara det att, att det förekommer sådana diskussioner, sådana prioriteringar emellan. Det finns alltid den typen av spel som kan ligga bakom, så det hänger ihop med hur gammal är du, om det finns tillväxtpotentialer. Sånt påverkar ju ett projektarbete när vi ska jobba över gränserna, Storebror, Lillebror komplex. Jag menar det finns ett antal såna där att tänka på.

Carl: Om du märker en sådan tydlig skillnad hur gör du som projektledare då?

Staffan: En del av att vara projektledare är ju att följa upp sånt här innan i huset eller externt. I den här världen vet jag hur det funkar men just när du har externa parter så måste du så att säga förstå vad finns det för intressenter här och vad ligger bakom dom olika ställningstagandena. Det är en viktig faktor att tänka på, det finns ett politiskt spel bakom dom olika ägarna.

Carl: Hur stor del tycker du att det spelar att ni har träffats vid början av projektet?

Staffan: Ja hade vi inte träffats så hade det varit mycket svårare, hade vi bara umgåtts via telefon och mail, ja då får du ju ändå en viss relation och men du pejlar stämningen och du pejlar det som inte sägs, det som sägs med kroppsspråk och annat.

Carl: Detta går lite utanför ramarna för uppsatsen men om detta skulle vara i Kanada där det är väldigt stora geografiska skillnader och säkert stora kulturella skillnader också men det kostar jättemycket pengar att åka dit hur skulle ni göra då?

Staffan: Jag har inte varit ute för det, om du tittar på den här världen som om man nu ska ta det specifikt, den brittiska världen av att göra avtal och så vidare så är det ju oerhört mycket mer formalia runt avtalsskrivande med brittiska företag, amerikanska och kanadensiska företag. Det är stor skillnad på vad man avtalsmässigt skriver, att komma överens om, som täcker in allt mellan himmel och jord. Och det lutar man sig ofta mot så att säga avtalet som sådant. Då hamnar man kanske på samma ställe, om du i Sverige jobbar inom koncernen så är inte frågan om några legala saker du måste ta ställning till ofta, för det är redan utklarat. När det handlar om avtal med parter från ett annat land, från en annan kultur eller som inte använder samma språk så lutar man sig ofta mot vad som står i avtalet. Att vara väldigt noga med att följa avtalet med leveranser och eventuella change requests i förhållande till vad vi vill fråga efter, när man ska leverera det här. Så formalian tar hand om detta på ett helt annat sätt än vad det gör om vi jobbar i Sverige med företag inom samma kulturområde om man säger så. Sättet att legalt umgås med det här företaget. Sen beror det ju på, det är klart om det är ett jättestor projekt. Så alltså det är mycket mer formellt.

Carl: Hur använder ni informationsteknik för att underlätta projektarbetet?

Staffan: Vi använder videokonferens, telefonkonferens, detta gör ju att du själva fysiskt kan vara på fler ställen och jobba. Sen så är det givetvis e-post som används i dom här sammanhangen, vi har just nu inget sånt här projektportalsverktyg tyvärr. Men det är ju egentligen det vi saknar.

Carl: Hur pass kan dom här videokonferenserna ersätta att ni träffas fysiskt?

Staffan: Ja du kan inte leva utan dom fysiska mötena, men det är så att säga ett komplement till dom fysiska mötena. Mina upplevelser av videokonferenser är att du ser ett gäng människor som sitter i ett rum, och har du inte träffat dom förut så vet du knappt vem som pratar för du ser inte munrörelserna så jag menar det finns ju sådana sofistikerade grejer som styr det här och kan fokusera på den som pratar och sånt men det har vi inte pysslat med. Jag kan känna att det är lite överreklamerat jag menar, rita på en tavla och det är svårt att se och då hålla på och fippla med kameran och grejer, då blir det inte den interaktivitet som blir när man är på plats. Samtidigt så är det snäppet bättre än vanlig telefon, för du ser ju i alla fall att det är människor där. Sen har vi inte pysslat med, i alla fall har inte jag varit med om några större videokonferenser med mer än, mellan två destinationer. Så det är väl dom hjälpmedlen som finns helt enkelt.

Carl: Vi pratade om social sammanhållning innan. Hur kan användning av informationsteknik utveckla sammanhållningen?

Staffan: Ja ehh, jag vet inte riktigt vad det skulle kunna vara. Vad som skulle kunna bli bättre är om det fokuseras på den som pratar under videokonferenserna, detta har jag inte funderat på. När jag jobbade på ett annat företag använde vi Netmeeting från och till där man kan fördela dokument på ett annat sätt. Hos oss är det inte särskilt utbrett. Hade kanske kunnat hjälpa oss lite men det hade påverkat vårt sätt att arbeta här, granskning av dokument och så vidare hade man kanske gjort på ett enklare sätt när man satt fysiskt åtskilt. Och jag menar det är en tröskel att ta sig över för att få världen att funka, och det är inte bara jag som ska få det att funka i min ende utan den andra änden ska också få det att funka och allt som har med teknik att göra det innebär inte att man bara har en knapp att trycka på så säger det pling så sitter det där, men det gör ju inte det. Det blir man lite bränd av så vågar man kanske inte hoppa på andra grejer eller försöker jobba på något annat sätt.

Carl: Om den här sociala sammanhållningen är viktig mellan dom olika platserna kan dom skicka sociala meddelanden till varandra också och skapa relationer på det sättet?

Staffan: Ja jag jobbar lite på det sättet, säga trevlig helg och så vidare lite på det sättet. Så visst blir lite sådant, vid telefonmöten och andra mötena man har blir det lite personliga snackerier, vad man har gjort och inte gjort och ungarna är sjuka igen. Det blir lite sånt, lite diskussioner om folks intressen så det kommer, inte under första månaden, det börjar kanske lite under andra. Jag menar när du har regelbundna möten en gång i veckan eller två gånger i veckan och alla är på plats så blir det alltid lite dösnack i början så det byggs upp ett visst socialt utbyte, det gör det. Sen så beror ju det på människorna vissa bjuder på sig och andra bjuder inte på sig.

Carl: Men hur viktigt tror du det är för arbetet att göra det?

Staffan: Ja det medför ju att du känner individerna lite bättre, hur mycket vet man ju aldrig men lite bättre, det finns lite mer gemensamt och prata om. Grupp känslan är viktig givetvis, vi gör det här tillsammans, han är intresserad av golf och simma, du vet ju lite mer om gruppen om man säger så. Sen så när man fysiskt är på samma plats så försöker man ju fira lite, att man har kommit en bit på vägen, det är också viktigt. Och är man då på skilda platser så kan man ju skicka en tårta då. Jo sådana saker har vi gjort, sen om man inte kan äta den tillsammans samtidigt, men det händer, som ett bevis på att nu har vi kommit så här långt. Så socialt sätt så, det ska man ta fasta på.

Carl: Men vilka verktyg anser du är de mest kritiska för att ett sådant arbete ska fungera, informationstekniska verktyg?

Staffan: Ja du måste ha ett mailsystem givetvis, att det finns och funkar, videokonferenser som funkar. Har du sen ett gemensamt webbaserat, gemensamt projektverktyg. Du måste utnyttja det i ett sådant projekt. Någon sorts kontaktlista och kontaktuppgifter så du vet hur du ska få tag på någon.

Carl: Använder ni mailboxar?

Staffan: Ja precis gemensamma mailboxar, om man nu har det. Det beror lite på hur man har organiserat sig. Vi har ju unik, så att säga struktur, I vårt bolag så har vi en viss struktur och vi kan just nu inte utbyta den med någon annan. Alltså vi hade en egen struktur på våra delar och med vissa gemensamma dokument, men bredbandsbolaget och Telenor AB hade sin egen projektstruktur hur dom byggde upp sina dokument. Så sådant måste ju fungera. Sen om du har en miljö där du på ett säkert sätt kan ha information lagrat på ett ställe så är det bra.

Carl: Har ni gemensamma servrar då?

Staffan: Nej vi har inte det, men man håller på att bygga upp det inom vårt företag inom Telenor Sverige AB. Målet är ju att komma dit, att man har gemensamma strukturer för projekten som ska drivas här inom, men vi är inte där än.

Carl: Kan du beskriva några verkligen kritiska faktorer för att ett projektarbete med folk som sitter på olika platser ska fungera?

Staffan: Samsyn, och säkerställa att man har samma målbild, dubbelkolla att man har samma målbild efter ett tag, säkerställa att prioriteringarna är lika. Man måste kunna se till att man får resurser från den andra sidan, man kan inte vänta en månad och pyssla med annat. Tydlig kravställning, att bägge parter har brutit ner den rad för rad och verkligen förstår vad dom ska leverera. Fördelning av ansvar, och vem som gör vad.

Carl: Hur kan ni göra det?

Staffan: Det är bra om man har möjlighet att träffas och få en kvintens från alla parter på att dom har förstått vad som gäller. Dels så gäller det att dokumentmässigt visa hur man tänker göra, hur ska vi implementera dom här sakerna, jo så här ska vi göra det och vi tror att det går åt så här mycket resurser och den här kompetensen. Det gäller då att göra den här nedbrytningen i dom här arbetspaketen som man förväntas jobba med.

Carl: Finns det något annat du vill tillägga.

Staffan: Nej samsyn och en handskakning på vad vi ska göra. Sen så är det ju rent resursmässigt ett visst overhead när man sitter spritt och det måste det få vara, det går inte att byta bort. Risken är då att resultatet bli lidande. Alltså när du får ett projekt i knäet som du ska göra så är det första som är bestämt är när det ska vara klart och levererat. Projektet tillåts nästan aldrig att, i vår värld så funkar det nästan aldrig så att detta vill vi ha gjort, kolla upp när vi kan leverera, så funkar det inte. I verkligheten får man försöka lösa uppgiften inom den tidsramen man har fått, så det är väldigt sällan som projektet får fria händer att planera och fundera och älta för att komma fram till saker och ting för att komma fram till att det här är den möjliga planen, det funkar inte så i verkligheten. Så i och med att det är den här typen av projekt så gäller det att vara tydlig med att alla har det klart för sig och se till att man har mycket resurser.

Bilaga 5: Introduceringse-post

Hej

Carl Bohman heter jag och skriver en kandidatuppsats vid Lunds Universitet om distribuerat projektarbete alltså där projektmedlemmarna sitter utspridda på olika platser och behöver olika typer av informationsteknik för att kommunicera.

Intervjun är mer ett samtal där dina erfarenheter och åsikter är det intressanta. Intervjun kommer att inledas med några breda frågor för att senare fördjupas beroende på hur samtalet utvecklas.

Inledande frågor för att få en bild av hur ni arbetar, hur projektmedlemmar som sitter på olika platser kommunicerar med varandra.

Fortsättningsvis följer frågor för att ta reda på vad du tycker är framgångsfaktorer för det åtskilda projektarbetet och vad du anser vara viktigt för att projektet ska lyckas.

Avslutande frågor för att reda ut hur användning av informationsteknik kan underlätta det distribuerade projektarbetet och kommunikationen mellan projektmedlemmarna.

Där var det.

Vänligen /Carl

Referenser

- Alexander, S. (2000) "Virtual teams going global", *Info World*, 22. No.46, pp. 55-56.
- Ayad, N. & Verbraeck, A. (2003) "System Architecture for Cross Border Payment Case Study for the Financial Services Industry", *System Sciences, 2003. Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences*, pp. 197-206.
- Bajwa, D.S., Lewis, S.F., Pervan, G. & Lai, V.S. (2005) "The adoption and use of collaboration information technologies: international comparisons", *Journal of Information Technology*, 20, no.2, pp.130-140.
- Bryman, A. (2002) Samhällsvetenskapliga metoder. uppl 1:3, Liber AB: Malmö.
- Chase, N. (1999) "Learning to lead a virtual team", *Quality*, 38, no.9, p 76.
- Chen, F., Nunamaker, J.F., Jr., Romano, N.C., Jr. & Briggs, R.O. (2003) "A collaborative project management architecture", *System Sciences, 2003. Proceedings of the 36th Annual Hawaii International Conference*, 12 pp.
- Chidambaram, L. & Jones, B. (1993) "Impact of Communication Medium and Computer Support on Group Perceptions and Performance: A Comparison of Face-to-Face and Dispersed Meetings", *MIS Quarterly*, 17, no.4, pp. 465-491.
- Chidambaram, L. (1996) "Relational development in computer-supported groups", *MIS Quarterly*, 20, no.2, pp. 143-166.
- Cramton, C. (2001) "The Mutual Knowledge Problem and Its Consequences for Dispersed Collaboration", *Organization Science*, 12, no.3, pp. 346-371.
- De Moor, A. & Weigand, H. (2007) "Formalizing the evolution of virtual communities", *Information Systems*, 32, no.2, pp. 223-247.
- Fitzpatrick, G., Tolone, W.J. & Kaplan, S.M. (1996) "Work, Locales and Distributed Social Worlds", *Proceedings of the Fourth European Conference on Computer-Supported Cooperative Work*, September 10-14 1995, Stockholm, Sweden. H. Marmolin, Y. Sundblad, and K. Schmidt (Editors), Kluwer Academic Publishers, pp. 1-16.
- Furumo, K. & Pearson, J.M. (2006) "An Empirical Investigation of How Trust, Cohesion, and Performance Vary in Virtual and Face-to-Face Teams", *System Sciences, 2006. HICSS '06. Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on system sciences*, 1, pp. 1-10.
- Hambley, L.A., O'Neill, T.A. & Kline T.J.B. (2007) "Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, no.1, pp. 1-20.

Hart, R.K. & McLeod, P.L. (2003) "Rethinking team building in geographically dispersed teams: One message at a time", *Organizational Dynamics*, 31, no.4, pp. 352-361.

Hatch, M.J. (2002) *Organisationsteori Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.

Hawkrigg, J (2007) "Virtual teams need human touch", *Canadian HR Reporter*, 20, no.5 p. 16.

Heck, M. (2006) "Notes, Domino Evolve", *InfoWorld*, 28, no. 20, pp. 66,68.

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.

Licker, S.P. (2006) "Global Technology Management in the Age of Economies of Style", *Journal of Global Information management*, 9, no.3, pp. 1-4.

Lurey, J.S. & Raisinghani, M.S. (2001) "An empirical study of best practices in virtual teams", *Information & Management*, 38, no.8, pp. 523-544.

Majchrzak, A., Rice, R.E., King, N., Malhotra, A. & Ba, S. (2000) "Computer-mediated inter-organizational knowledge-sharing: Insights from a virtual team innovating using a collaborative tool", *Information Resources Management Journal*, 12, no.1, pp. 44-53.

Malone, T.W. & Crowston, K. (1994) "The interdisciplinary study of coordination", *ACM Computing Surveys*, 26, no.1, pp. 87-120.

Munkvold, B.E. (1998) "Adoption and diffusion of collaborative technology in interorganizational networks", *System Sciences, 1998., Proceedings of the Thirty-First Hawaii International Conference*, 1, pp. 424-433 vol.1.

Munkvold, B.E. (1999) "Challenges of IT implementation for supporting collaboration in distributed organizations", *European Journal of Information Systems*, 8, no.4, pp.260-272.

Munkvold, B.E. (2005) "Experiences From Global E-Collaboration: Contextual Influences on Technology Adoption and Use", *IEEE Transactions on Professional Communication*, 48, no.1, pp. 78-86.

Piccoli, G., Powell A. & Ives B (2004a) "Virtual Teams: team control structure, work processes, and team effectiveness", *Information Technology & People*, 17, No.4, pp. 359-379.

Piccoli, G., Powell A. & Ives B (2004b) "Virtual Teams: A Review of Current Literature and Directions for Future Research", *Database for Advances in Information Systems*, 35, no.1, pp. 6-36.

Reza, B., Ali, A. & Tabitha, J.L. (2006) "A Study of Communication and Coordination in Collaborative Software Development", *Journal of Global Information Technology Management*, 9, no.1, pp. 44-61.

Rezgui, Y. (2007) "Exploring virtual team-working effectiveness in the construction sector", *Interacting with Computers*, 19, no.1, pp. 96-112.

Robey, D., Khoo, H.M. & Powers, C. (2000) "Situated learning in cross-functional virtual teams", *IEEE Transactions on Professional Communication*, 43, no.1, pp. 51-66.

Rolland, H.K & Monteiro, E. (2002) "Balancing the local and the global in infrastructural information systems", *Information Society*, 18, no.2, pp. 87-100.

Sarker, S., Lau, F. & Sahay, S. (2001) "Using an adapted grounded theory approach for inductive theory building about virtual team development", *Database for Advances in Information Systems*, 32, no.1, pp. 38-56.

Sarker, S. & Sahay, S. (2002) "Information systems development by US-Norwegian virtual teams: implications of time and space", *System Sciences, 2002. HICSS. Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference*, pp. 10.

Solomon, C.M. (2001) "Managing virtual teams", *Workforce*, 80, no.6, pp. 60-65.

Suchan, j. & Hayzak, G. (2001) "The communication characteristics of virtual teams: a case study", *Professional Communication, IEEE Transactions on professional communication*, 44, no.3, pp. 174-186.

Suling, Z., Fjermestad, J. & Tremaine, M. (2005) "Leadership Styles in Virtual Team Context: Limitations, Solutions and Propositions", *System Sciences, 2005. HICSS '05. Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference*, pp. 1-10.

Teege, G. (1996) "Object-Oriented Activity Support: A Model for Integrated CSCW Systems", *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, 5, no.1, pp. 93-124.

Tse, S.S.F., Moore, G. & Sangeeta, N. (2005) "Self-service collaboration applications: a new paradigm in the development and deployment of collaborative environments", *Collaborative Technologies and Systems, 2005. Proceedings of the 2005 International Symposium*, pp. 374-379.

Walsham, G. & Sahay, S. (1999) "GIS for District-Level Administration in India: Problems and Opportunities", *MIS Quarterly*, 23, no.1, pp. 39-65.

Walsham, G. (2001) "Making a World of Difference IT in a Global Context", John Wiley & Sons Ltd: West Sussex.

Intervjureferenser

1. Marie Dale och Lars-Göran Cronberg från WM-data, 2007-05-08
2. Projektledare från Ericsson, 2007-05-10
3. Staffan Bergman från Telenor Sverige AB, 2007-05-16