

Fjarfundir í íslenskri stjórnsýslu

Tæknileg draumsýn eða raunhæfur kostur?

Ingveldur Tryggvadóttir, bókasafns- og upplýsingafræðingur, MPM.

Útdráttur

Markmið greinarinnar er annars vegar að kanna hversu oft forstöðumenn ríkisstofnana ferðast á fundi í störfum sínum og hvort þeir nýta sér fjarfundabúnað til fundahalda og hins vegar að kanna kjöraðstæður til fjarfundahalda. Rýnt er í fræðilega umfjöllun um verkefnishópa og reynslu þeirra af notkun fjarfundabúnaðar til fundahalda og skoðað hvaða tegundir hópa henta best til að nýta sér slíkt fundaform. Útbúin var netkönnun með spurningalista í þeim tilgangi að afla upplýsinga um fjölda ferða forstöðumanna ríkisstofnana á fundi sem tengjast daglegum störfum og reynslu þeirra af notkun fjarfundabúnaðar til fundahalda. Netkönnunin var send til allra skráðra félaga í Félagi forstöðumanna ríkisstofnana og sýna niðurstöður hennar að forstöðumenn íslenskra ríkisstofnana ferðast tiltölulega oft á fundi í sínum störfum, jafnt innan sinna sveitarfélaga sem utan. Það kom jafnframt fram að u.þ.b. $\frac{3}{4}$ forstöðumanna sóttu fjarfundi síðastliðna tólf mánuði. Almennt séð eru forstöðumenn jákvæðir með reynslu sína af fjarfundum og margir hverjir vilja sjá aukningu á því fundaformi í stjórnsýslunni. Þá sýndu niðurstöður að forstöðumenn eru meðvitaðir um að fjarfundir spari tíma og fjármuni fyrir stofnanir sínar en þrátt fyrir það virtist vera hindrun í gangi sem kemur í veg fyrir að fjarfundafundaformið sé notað í ríkari mæli.

Grein þessi er unnin upp úr lokaverkefni höfundar sem lagt var fram til að uppfylla að hluta kröfur til lokaprófs í MPM námi - meistaranámi í verkefnastjórnun við iðnaðarverkfræði- vélaverkfræði- og tölvunarfræðideild Háskóla Íslands vorið 2011.

Efnisorð: Dreifðir verkefnishópar Fjarfundir Stjórnsýsla Verkfundir

1. Inngangur

Fundahöld eru hluti af undirbúningi, framkvæmd og lúkningu verkefna. Stjórnendur ríkisstofnana verja drjúgum tíma vinnu sinnar til fundahalda sem oft á tíðum gætu verið skilvirkari og árangursríkari. Fundir eru mikilvægur þáttur í verkefnisstjórn ríkisaðila en því miður eru þeir oft skipulagðir án þess að höfð sé hliðsjón af raunverulegum kostnaði. Fundir í fjarfundabúnaði geta verið mikilvægt tæki til að draga úr beinum og óbeinum kostnaði af fundum þegar einn eða fleiri fundarmenn eru með starfsstöðvar annars staðar en á fundarstað (Ríkisendurskoðun, 2008) en fjar-



fundabúnaður er tækja- og hugbúnaður sem veitir tæknilegan stuðning fyrir dreifða verkefnishópa til fundahalda (Lewis, Bajwa, Pervan, King og Munkvold, 2007).

Dreifðir verkefnishópar (*e. virtual teams*) hafa verið tölvuvert rannsakaðir erlendis og reynsla þeirra og árangur borinn saman við staðbundna hópa. Það hefur sýnt sig að dreifðir hópar hafa ýmsa kosti fram að færa, svo sem fjárhagslegan sparnað og sveigjanleika. Þá hefur það sýnt sig að dreifðir verkefnishópar geta sýnt aukin afköst, aukið samkeppnisforskot skipulagsheilda og bætt þjónustu við viðskiptavini. Einnig geta dreifðir hópar útrýmt tímafrekum ferðalögum milli staða og aukið tækifæri til verkefnavinnu fyrir starfsfólk í útibúum og aðra sem staðsettir eru fjarri höfuðstöðvum (Kurupparachchi, 2009). Samkvæmt erlendum rannsóknum virðist staðreyndin vera sú að margar skipulagsheildir fylgjast ekki reglulega með raunverulegum kostnaði sem skapast við fundahöld, ekki einu sinni þótt komi í ljós að heildarkostnaður við verkfund hátt launaðra sérfræðinga í nokkrar klukkustundir reynist nokkuð hár. Þrátt fyrir þessar staðreyndir er ekki líklegt að forstöðumenn og stjórnendur taki upp á því að auka fjarfundahöld nema til komi hvatning frá yfirstjórn um hagkvæmari og skilvirkari fundahöld (Lewis o.fl., 2007). Það má því segja að frá efnahagslegum viðmiðum séu fjarfundir orðnir að fýsilegum kosti þar sem þeir gera kostnaðarsamar ferðir óþarfar og auka aðgengileika á fundi á skjótan hátt (Olaniran, 2009). Ekki liggja fyrir sambærilegar rannsóknir um dreifða verkefnishópa eða reynslu af fjarfundum í íslenskum ríkisstofnunum, en í kjölfar efnahagshrunsins og krafna um aukinn sparnað í ríkisrekstri er vert að skoða hvort þarna liggi tækifæri til enn frekari sparnaðar.

Markmið greinarinnar eru tvö: Í fyrsta lagi að kanna hversu oft forstöðumenn ríkisstofnana ferðast á verkfundi og í hve mörgum tilfellum þeir nýta fjarfundabúnað til fundahalda. Í sumum tilfellum eru verkefnishópar dreifðir, þar sem einn eða fleiri úr hópnum eru búsettir vítt um landið og hópurinn þarf að skipuleggja fundatíma sinn með ferðir eða fjarfundi í huga. Er þörf á að ferðast á alla þá fundi sem verkefni krefjast til þess að ná sama árangri eða má spara tíma og fjármuni stofnana með því að nýta frekar fjarfundabúnað á fundum? Vitað er að vandaður fjarfundabúnaður er þegar til í mörgum ríkisstofnunum en oftast er hann vannýttur. Því er athyglisvert að skoða að hve miklu leyti forstöðumenn velja kostnaðarsöm ferðalög fram yfir fjarfundi. Í öðru lagi er markmiðið að kanna kjöraðstæður fjarfunda, þ.e. hvers konar hópar geti nýtt sér slíka tækni og hvers konar fundarefni séu best til fjarfunda fallin.

Rannsóknarspurningar eru fimm:

1. Hversu oft ferðast forstöðumenn á fundi og hversu oft sækja þeir fjarfund?
2. Er marktækur munur á fjarfundasókn á milli karla og kvenna, aldurs forstöðumanna, stærð stofnunar og búsetu?
3. Hver eru tækifæri og hindranir fjarfunda að mati forstöðumanna ríkisstofnana?
4. Hvaða hópum hentar fjarfundaformið?
5. Hvers eðlis eru fundirnir sem haldnir eru í fjarfundabúnaði?

Greinin skiptist í fimm hluta. Í öðrum hluta er fræðileg umræða þar sem m.a. er fjallað um hópamyndun og kynning á aðferðafræði er í þeim þriðja. Niðurstöður eru kynntar í fjórða hluta og í fimmta og síðasta hluta eru umræða og lokaorð.

2. Fræðileg umræða

Í þessum kafla verður fjallað um ýmis atriði hvað varðar hópa og hópamyndun. Meðal annars verða skilgreindar tegundir hópa og dregin fram atriði sem einkenna þá hópa sem gætu nýtt sér fjarfundi auk þess sem fjallað verður um mikilvægi trausts í staðbundum og dreifðum hópum.

2.1 Tegundir hópa

Forsyth (2010) skilgreinir hópa eftir hlutverki þeirra eða starfsstéttum og segir að almennt sé hægt að greina á milli hópa sem annars vegar meðhöndla upplýsingar og hins vegar hópa sem skipuleggja, áætla og framkvæma verkefni. Forsyth flokkar hópa ennfremur í undirflokk (sjá töflu) og setur stjórnenda-, verkefnis- og ráðgefandi hópa í flokk þeirra sem meðhöndla upplýsingar og í síðari hópinn setur hann þjónustu-, framleiðslu- og aðgerðahópa.

Skilgreining á flokkum og undirflokkum hópa (Forsyth, 2010, bls. 354)

Flokkar og undirflokkar	Hlutverk	Dæmi um hópa
Stjórnendahópar		
Framkvæmd (e. executive)	Skipuleggja, stjórna	Stjórnarnefndir, bæjarráð
Skipun (e. command)	Samþætta, samræma	Flugstjórn, liðsforingjar
Verkefnishópar		
Samningar	Semja, sannfæra	Verkalýðsbarátta, milliríkjavíðræður
Umboð	Velja, kanna	Kviðdómur, dómnefndir
Hönnun	Skapa, þróa	Rannsókn-, þróunar-, markaðsteymi
Ráðgjafahópar	Greina, ráðleggja	Gæðahringir, stýrihópar
Þjónustuhópar	Útvega, lagfæra	Afgreiðslufólk í matvöru eða á verkstæði
Framleiðsluhópar	Byggja, reisa, setja saman	Verktakar í byggingum eða vélasmíði
Aðgerðahópar		
Læknisfræði	Meðhöndla, lækna	Skurðarteymi, bráðaliðar
Viðbragðsteymi	Vernda, bjarga	Slökkvilið, björgunarsveitir
Her	Gera óvíg, vernda	Fótgöngulið, skriðdrekaáhöfn
Samgöngur	Flytja milli staða	Flugáhöfn, skipaáhöfn
Íþróttir	Keppa, sigra	Hafnaboltalið, fótboltalið

Forsyth skilgreinir ekki sérstaklega dreifða verkefnishópa í sinni flokkun en áhugavert er að skoða hvaða hópar geta helst nýtt sér fjarfundaformið samkvæmt þessum skilgreiningum.

Stjórnendahópar vinna helst að því að koma auga á og leysa vandamál og taka ákvarðanir í sínum daglegu störfum auk þess sem þeir setja skipulagsheildum sínum markmið og skapa framtíðarsýn (Forsyth, 2010). Stjórnendur teljast þó tæplega alltaf til hópa þar sem þeir vinna oft sjálfstætt og óháðir öðrum (Scholtes, 2003). Verkefnis-

hópar eru skipaðir einstaklingum með mismunandi bakgrunn og sérfræðipækkingu sem nýtist við úrlausnir verkefna. Algengt er að hóparnir séu blanda á fólki frá mismunandi deildum innan skipulagsheilda og séu oftast en ekki settir saman með það í huga að draga úr hættunni á samskiptaleysi sem getur einangrað deildir og málefni innan stofnunar (Forsyth, 2010). Þessir hópar vinna saman tímabundið og geta verið mismunandi samsettir á líftíma verkefna. Umbótastarf og úrlausnir verkefna eru dæmigerð störf verkefnishópa (Scholtes, 2003). Ráðgjafahópar vinna gjarnan samhliða stjórnunarhópum og tengjast oft út fyrir veggi skipulagsheilda. Ekki er óalgengt að þeir taki þátt í gæðahringjum og starfi í stýrihópum. Þjónustu-, framleiðslu- og aðgerðahópar eru ábyrgir fyrir áþreifanlegum árangri og niðurstöðum auk þess sem aðgerðahópar líkt og læknameymi, íþróttalið, hljómsveitir og lögregla framkvæma sín verk í náinni samvinnu og samhæfingu (Forsyth, 2010).

Það má draga þá ályktun að heppilegustu hóparnir til að nýta fjarfundaformið séu þeir sem falla undir skilgreiningu stjórnenda, verkefna eða ráðgjafar þar sem eðli vinnu þeirra er oftast en ekki bundið við huga en ekki hönd. Á sama hátt er hægt að áætla að hópar sem vinna við þjónustustörf, byggingaframkvæmdir og aðgerðir geri kröfu til staðbundinnar samveru til að ná árangri í verkefnum. Þar af leiðandi henta fjarfundir þeim síður eða alls ekki.

2.2 Dreifðir verkefnishópar

Í umfjöllun um tegundir hópa hefur verið minnst á dreifða verkefnishópa. Það orðalag er notað þegar einn eða fleiri einstaklingar eru staðsettir á mismunandi stöðum landfræðilega séð og eiga sín helstu samskipti með aðstoð tæknibúnaðar (DuBrin, 2004). Dreifðir verkefnishópar opna nýja möguleika á vali einstaklinga í verkefni (Project Management Institute, 2008) og mörg hátæknifyrirtæki nýta sér dreifða hópa og fjarfundabúnað til verkefnavinnu (DuBrin, 2004).

Rannsóknir hafa sýnt að þótt umhverfi dreifðra hópa hafi óneitanlega áhrif á samskiptaleiðir þá svipar hópdyamik þeirra til þess sem tíðkast í venjulegum staðbundnum hópum. Dreifðir hópar mynda venjur og síði, setja sér sameiginleg markmið, takast á um málefni og einstaklingar hafa áhrif hver á annan líkt og í staðbundnum hópum (Forsyth, 2010). Það sem einkum greinir á milli hefðbundinna hópa og dreifðra er sú staðreynd að dreifðir verk hópar reiða sig á tæknibúnað til samskipta (Munkvold og Zigurs, 2007) en þeir geta samt sem áður unnið af samheldni og skilað af hendi árangursríku verkefni þrátt fyrir þær auknu áskoranir sem tengjast fjarvinnu (Kurupparachchi, 2009).

Könnun á fræðilegri umfjöllun um dreifða verkefnishópa eftir Powell o.fl. (2004) gefur til kynna að þrátt fyrir að dreifðir hópar geti sýnt fram á afbragðs sveigjanleika og samskipti sé ekki hægt að mynda þá án undirbúnings, þar sem það eru eðlislægar hindranir í veginum hvað varðar myndun trausts og náinna kynna, samheldni og sameiginlegra reglna í samskiptum. Þar af leiðandi hafa sumir höfundar komist að þeirri niðurstöðu að reglulegir staðbundnir fundir séu nauðsynlegir fyrir árangursríka samvinnu og sérstaklega ef tekist er á um flókin og viðkvæm málefni (DuBrin, 2004).

Almennt séð krefst öll verkefnavinna samskipta, samhæfingar og upplýsingamiðlunar svo hægt sé að koma auga á vandamál, ræða hugsanlegar lausnir og sameinast um

ákvarðanatöku. Sumir rannsakendur hafa bent á að með notkun fjarfundabúnaðar geta dreifðir verkefnishópar einbeitt sér frekar að úrvinnslu og lausn mála og látið persónuleika einstaklinga og pólitískar áherslur lönd og leið. Fjarlægðin sem skapast í gegnum fjarfundabúnað getur þar af leiðandi hjálpað til við að skilja á milli persónulegra gilda og innleggs í umræðuna og í kjölfarið stendur hugmyndin eftir á eigin verðleikum og án áhrifa frá eigandanum (Lewis o.fl., 2007).

2.3 Traust í hópum

Upp úr 2006 þegar dreifðir verkefnishópar fóru að verða algengari í verkefnastjórnun varð um leið ljóst að slíkir hópar reiða sig í auknum mæli á traust í samstarfi og áhrifa-ríkan samskiptastíl með samblandi af yrtum og óyrtum skilaboðum (Kerzner, 2009; Saphiere, Mikk og DeVries, 2005). Óyrt skilaboð koma fram í raddbeitingu, líkamstjáningu og svipbrigðum þess sem talar. Einungis hluti skilaboða felst í orðum en annars í rödd og í svipbrigðum (DuBrin, 2004). Myndun trausts hjá hópi sem hittist ekki í eigin persónu getur reynst mikil áskorun og því getur verið árangursríkt að hittast í upphafi verkefnis til þess að mynda tengsl og traust innan hópsins (Powell o.fl., 2004).

En hvað er traust í verkefnishópi og hvernig hefur það áhrif á fjarfundum? Í bók sinni *Þekkingarstjórnun* fjallar Ingi Rúnar Eðvarðsson (2004) um traust og þekkingarmiðlun. Þar nefnir hann niðurstöður rannsóknar IBM-rannsóknarstofnunar um þekkingarmiðuð fyrirtæki þar sem kemur fram að tvær ólíkar gerðir trausts séu til staðar, annars vegar traust sem byggist á góðvild (e. benevolence-based) og hins vegar hæfnisbundið traust (e. competence-based). IBM-rannsóknarstofnunin komst að því að traust hafði meiri þýðingu fyrir miðlun þekkingar en tíðni samskipta eða tengsla, þ.e.a.s. hversu oft fólk hittist og er í sama rými. Þannig gat myndast traust þótt fólk hittist bara endrum og eins. Miðlun þekkingar var því möguleg óháð tíðni samskipta svo fremi sem góðvildartraust eða hæfnistraust ríkti á milli einstaklinga. Rannsóknin leiddi í ljós að þeir þættir sem lágu að baki góðvildartrausti voru sameiginlegt tungutak, sameiginleg markmið, þagmælska, næmni og sterk tengsl. Þeir þættir sem lágu að baki hæfnisbundnu trausti voru sameiginlegt tungutak, sameiginleg markmið og þagmælska en næmni og sterk tengl (samvera) voru undanskilin. Traust sem byggist á góðvild gerir því meiri kröfur til samveru heldur en hæfnisbundið traust (IBM Institute for Knowledge-Based Organizations, 2002). Þetta er í samræmi við niðurstöður könnunar á dreifðum verkefnishópum þar sem fylgst var með þróun hópanna og hæfni einstaklinga til að vinna saman. Vandamálín sem komu upp tengdust að mestu félagslegum þáttum, s.s. viljaleysi til þátttöku, skipulagsleysi og átökum innbyrðis. Flestir í hópunum tóku það fram að þeir söknuðu ekki persónulegrar náandar, hún væri ekki nauðsynleg til að ljúka verkefninu og að alla þætti verkefninsins mætti vinna án staðbundinna funda (Johnson, Suriya, Yoon, Berrett og Fleur, 2002).

Af þessu má álykta að fjarfundir, sem að öllum jafnaði byggja á miðlun sérfræðiþekkingar, ættu að skila svipuðum eða sama árangri og staðarfundir hvað varðar traust á miðlun upplýsinga.

Árangursrík hópvinna byggir oftast á samhæfingu og því framlagi sem einstaklingar leggja til hópsins. Bæði þessi atriði eru mikilvæg þegar verkefnin eru flókin og

sundurlaus og þarfnast samvinnu og einstaklingsframtaks til að ná fram niðurstöðu. Dreifðum hópum virðist hættara á að tapa samhæfingu og samheldni og þeir líða ekki eingöngu fyrir það að vera landfræðilega sundraðir heldur einnig félagslega (Kiesler, 2002). Mikilvægi þess að skilgreina sameiginleg markmið og viðhalda formlegum samskiptum eru einnig enn mikilvægari í dreifðum hópum heldur en staðbundnum (Beise o.fl., 2010) Með aukningu dreifðra hópa innan skipulagsheilda til verkefnavinnu verða meðlimir því að bera sameiginlega ábyrgð á því að þróast. Þetta krefst jákvæðni í garð hópvinunnar og vilja til þess að vinna saman auk getunnar til að starfa í sameiningu. Þar sem óyrt skilaboð eru metin allt að 60% í samskiptum (Kezsbom, 2000) er ljóst að staðbundin samskipti þurfa að vera hluti af verkefnavinnunni hvenær sem unnt er til þess að stuðla að árangursríku starfi (Williams og Castro, 2010).

Miðað við mikilvægi þess að byggja strax á góðum grunni er hægt að ætla að fjarfundir henti síst í upphafi hópstarfs. Það má ætla að staðbundin fundahöld séu heppilegust, ef mögulegt er í upphafi hópstarfs en upp úr því að samskiptareglur þróast og traust fer að myndast er hægt að fara að bæta fjarfundum inn í fundahaldið. Fjarfundir myndu þá henta þegar vinna við verkefni er komin af stað en þegar kæmi að því að ljúka samstarfinu væri hollt fyrir hópinn að hittast í eigin persónu, gera verkefnið upp og kveðjast.

2.4 Tækifæri og hindranir

Í erlendum rannsóknum á verkefnum sem unnin eru í dreifðum verkefnishópum sýna niðurstöður svo ekki verður um villst að einn af kostum fjarfunda er lægri ferðakostnaður við verkefni og þar af leiðandi gefast skipulagsheildum tækifæri til þess að lækka kostnað verkefna í heild með auknu fjarfundahaldi (Kurupparachchi, 2009). Í rannsókn Olaniran (2009) á fjarfundum í bandarískri ríkisstofnun sem rak útibú í þrettán ríkjum kom í ljós að allir viðmælendur minntust á sparnað á fjárútlögum til ferðalaga. Það var áætlað að aukin nýting fjarfunda gæti sparað stofnuninni 4-5 mánaða ferðakostnað yfir árið og þá var undanskilinn óbeinn kostnaður sem lá í „dauðum tíma“ þeirra sem sóttu fundi út á land. Nokkrar aðrar ástæður er hægt að nefna til stuðnings aukinnar notkunar fjarfundabúnaðar í dreifðum verkhópum en fyrir utan þann tíma og kostnað sem sparast við það að ferðast ekki á fundarstaðinn er það staðreynd að tæknin í dag leyfir aukin samskipti fólks með því að geta séð hvert annað í mynd á rauntíma. Myndsendingar gera fólki kleift að tjá sig millilíðalaust og á áhrifaríkan máta þegar viðmælandinn tekur á móti yrtum jafnt sem óyrtum skilaboðum á borð við svipbrigði og líkamstjáningu sem að jafnaði hefur verið bundið við samræður maður á mann (Olaniran, 2009).

Þrátt fyrir þann sparnað á tíma og fjármunum sem dreifðir verkefnishópar bjóða upp á er fjölmargt sem getur dregið úr áhuga fólks á fjarfundum og hindrað þannig þróun og innleiðingu, þar með talinn mótþrói við breytingar, takmörkuð yfirsýn yfir verkefni, áhyggjur af öryggi rafrænna upplýsinga, kostnaður við að koma upp aðstöðu til fjarfunda í stofnunum og jafnvel geta sumir verið illa hæfir, persónulega séð, til að starfa í dreifðum hópi (Kurupparachchi, 2009). Þá getur einnig verið erfitt að mæla árangurinn af notkun fjarfundabúnaðar. Til að mynda er erfitt að mæla það hvort

Ákvörðun tekin á fjarfundum er á einhvern hátt betri en ákvörðun tekin á staðarfundi. Þó eru vísbendingar um að árangur sé í einhverjum tilfellum mældur í minni kostnaði og að í þeim verkefnum þar sem tíðra ferðalaga er þörf sé litið á lækkaðan ferðakostnað sem mælanlegan árangur (Lewis o.fl., 2007). Mikilvægt er því að stjórnendur styrki starfsfólk sitt og geri þeim kleift að vinna starf sitt án vandkvæða, t.d. með kennslu og þjálfun í þátttöku í fjarfundum, með góðri upplýsingagjöf og aðstoð við að útfæra verkefni (Lewis, 2003).

Í rannsókn sem Lewis o.fl. (2007) birtu í tímaritinu *Group Decision and Negotiation* var greint frá könnun á samstarfshópum í fjórum löndum (Bandaríkjunum, Ástralíu, Kína og Noregi) og helstu hindrunum sem stóðu í vegi fyrir innleiðingu og notkun fjarfundabúnaðar. Fimm atriði stóðu upp úr sem helstu hindranir í þremur af þessum löndum:

1. Það er enginn hvati hjá stofnuninni að nota fjarfundabúnað.
2. Að leggja til notkun fjarfundabúnaðar veldur andstöðu í verkefnishópnum.
3. Fjarfundir leiða til of mikilla breytinga á undirbúningi og framkvæmd fundar.
4. Fjarfunda- og tækjabúnaður er of kostnaðarsamur.
5. Að koma upp aðstöðu til fjarfunda er of erfitt og kostnaðarsamt.

Þessar hindranir verða skoðaðar nánar í kaflanum um niðurstöður og bornar saman við viðhorf forstöðumanna íslenskra ríkisstofnana til þessara sömu hindrana.

3. Rannsóknaraðferð

Eins og fram hefur komið liggja ekki fyrir rannsóknir um reynslu af og tíðni fjarfunda í ríkisstofnunum á Íslandi. Til þess að safna upplýsingum sem varða *tíðni* á fjarfundasókn var megindegri aðferðafræði beitt sem felst í söfnun og greiningu á tölulegum gögnum og tölfræðilegum prófunum og til þess að skoða *reynslu* var eigindleg aðferðafræði notuð með þeim hætti að rýnt var í opin svör og hugleiðingar þátttakenda (Collis og Hussey, 2003).

Netkönnun með spurningalista var lögð fyrir alla skráða félagi í Félagi forstöðumanna ríkisstofnana (FFR). Leyfi til þess fékkst án vandkvæða frá formanni FFR. Hann hvatti jafnframt félagi til þátttöku með tölvupósti.

Við öflun gagna fyrir spurningalistann var gerð forathugun meðal þriggja forstöðumanna ríkisstofnana, tveir þeirra voru á Norðurlandi og einn á Vesturlandi. Tvö viðtalanna fóru fram á skrifstofum viðmælenda og eitt fór fram í síma og voru forstöðumennirnir spurðir út í reynslu sína af notkun fjarfundabúnaðar á fundum og viðhorf þeirra til slíkra fundahalda. Þær upplýsingar voru síðan notaðar ásamt fræðilegum athugunum til að þróa spurningalistann sem var settur upp í kannanaforritinu SurveyMonkey og innihélt 20 spurningar. Gefinn var kostur á mismunandi svarmöguleikum, allt frá vali milli þriggja til fimm svara möguleika eins og já/nei/veit ekki, upp í opnar spurningar og möguleikann á persónulegum hugleiðingum. Spurningarnar innihéldu m.a. fjórar bakgrunnsspurningar um kyn, aldur, búsetu og menntun auk þess sem þátttakendur merktu við fjölda starfsmanna í sinni stofnun.

Við úrvinnslu gagna var stuðst við SPSS forritið og bakgrunnsbreytur keyrðar saman

við fjölda fjarfunda. Einnig voru eigindlegar upplýsingar sem aflað var með viðtölum til mótunar spurningarlistans nýttar til stuðnings tölfræðilegum niðurstöðum sem og þær persónulegu athugasemdir sem komu fram í svörum við opnu spurningunum.

Af 191 skráðum félaga svöruðu 88 spurningakönnuninni sem gerir 46% svarhlutfall. Af þeim sem svöruðu könnuninni voru konur 24% og karlar 76% og er það svarhlutfall í nokkru samræmi við kynjahlutfall félagsins. Rúmlega helmingur þeirra sem svöruðu eða 51% voru búsett á höfuðborgarsvæðinu, 13% á Vesturlandi og Vestfjörðum, 16% á Norðurlandi, 10% á Austurlandi og 10% á Suðurlandi. 78% þeirra sem svöruðu voru 50 ára eða eldri, 17% voru á aldrinum 40-49 ára og 5% á aldrinum 30-39 ára. Hvað varðar menntun þeirra sem svöruðu könnuninni hafði 1% lokið framhaldsskóla, 18% lokið grunnnámi úr háskóla, 70% lokið framhaldsnámi úr háskóla og 11% lokið doktorsprófi.

4. Niðurstöður

4.1 Ferðir og fjarfundir forstöðumanna

Forstöðumenn voru beðnir að áætla hversu oft á ári þeir ferðuðust á fundi, annars vegar innan síns sveitarfélags og hins vegar utan sveitarfélagsins. Niðurstöður sýndu að flestir forstöðumenn ferðuðust á fundi í sínum störfum, jafnt innan sveitarfélags sem utan. 26% kusu að svara því ekki hversu oft þeir ferðast innan sveitarfélags og 7% sögðust aldrei ferðast á fundi. Á heildina litið voru þeir sem svöruðu að ferðast að meðaltali 40 sinnum á fundi árlega innan sveitarfélags. Mjög misjafnt var hvað forstöðumennirnir áætluðu að þeir færu margar ferðir, flestir áætluðu á bilinu 5-20 ferðir eða tæplega helmingur svarenda. Þó var áætlað allt upp í 100 ferðir á ári, þrír áætluðu að þeir færu 200 ferðir á ári og einn 250 ferðir. Þegar kom að ferðum utan sveitarfélags kusu 10% að svara ekki og 1% sögðust aldrei ferðast á fundi utan sveitarfélags. Flestir áætluðu að þeir færu innan við 20 ferðir á ári eða 52%. Þá áætluðu 15% að þeir færu á bilinu 40-60 ferðir yfir árið og tæp 6% allt að 100 ferðir.

Langoftast voru forstöðumenn að sækja fundi til höfuðborgarsvæðisins eða í tæplega 96% tilvika og má það teljast eðlilegt þar sem stjórnsýslan á sínar höfuðstöðvar í Reykjavík. Af öðrum svæðum má nefna að tæp 26% sóttu fundi til Akureyrar, 10% til Saudárkróks, 10% sóttu fundi á Suðurlandi og einnig sóttu nokkrir forstöðumenn fundi til Egilsstaða, Ísafjarðar og Blönduóss. Nokkrir sögðust sækja fundi út fyrir landsteinana en þær tölur eru ekki teknar með í þessari könnun.

Til að fá hugmynd um hversu oft forstöðumenn nýttu sér fjarfundabúnað voru þeir spurðir út í hversu oft þeir hefðu sótt fjarfund á síðastliðnum tólf mánuðum. Flestir höfðu sótt fjarfund 1-5 sinnum eða 44%. Fjöldi þeirra sem höfðu aldrei sótt fjarfund var 26%, tæp 13% höfðu sótt fjarfund 5-10 sinnum og rúm 17% oftar en 10 sinnum.

Gerð var greining á því hvort kyn, aldur eða búseta hefði marktæk áhrif á fjölda fjarfunda hjá forstöðumönnum og niðurstöður gáfu til kynna að enginn marktækur munur væri á fjölda fjarfunda sem forstöðumenn ríkisstofnana hafa sótt á síðastliðnum tólf mánuðum, hvort heldur sem skoðað var eftir kyni, búsetu eða stærð stofnunar. Á heildina litið voru þessir þættir að koma hlutfallslega jafnt út. Það hefði mátt ætla að

forstöðumenn á höfuðborgarsvæðinu nýttu fjarfundi í minna mæli en landsbyggðin sökum nálægðar við stjórnsýsluna en greiningin sýndi að svo var ekki.

Í þeim tilfellum sem forstöðumenn höfðu ekki nýtt sér fjarfundi var spurt út í ástæður fyrir því. Mögulegt var að merkja við fleiri en eitt svar og að bæta við öðrum ástæðum í frjálsum texta. Af þeim sem svöruðu töldu 59% sig geta nýtt ferðina til að sinna fleiri erindum og 43% töldu persónuleg tengsl ástæðuna fyrir því að ferðast frekar á fund. 30% voru búsettir nálægt höfuðborgarsvæðinu og 24% merktu við tæknivandamál sem ástæðu. Þá völdu 7% að merkja við að það væri gott að komast frá og önnur 7% töldu vankunnáttu á tæknimöguleikum vera ástæðu. Þegar hlutföllin milli höfuðborgarsvæðis og landsbyggðar voru skoðuð varðandi þær tvær ástæður sem flestir merktu við, annars vegar „sæki í persónuleg tengsl“ og hins vegar „get nýtt ferðina til að sinna fleiri erindum“ kom í ljós að 65% þeirra sem gátu nýtt ferðina koma af landsbyggðinni. Rúmlega helmingur þeirra sem merkti við persónuleg tengsl kom hins vegar af höfuðborgarsvæðinu eða 56%. Undir liðnum „Önnur ástæða“ voru tvær ástæður einna helst gefnar upp sem ástæða þess að forstöðumenn nýttu ekki fjarfundi. Annars vegar sú að það var einfaldlega ekki boðið upp á fjarfund og hins vegar að fjarfundir hentuðu illa vegna eðlis fundanna, að persónuleg nánd væri mikilvæg og jafnvel nauðsynleg til þess að eiga árangsrík samskipti á fundum. Einn þátttakandi sagði stjórnarráðið almennt vera á móti slíku fundaformi og annar að í ráðuneytum tengdust fundir oft opinberum málum og þar væri lítil hefð fyrir fjarfundum, fyrir utan þá staðreynd að búnaður væri sjaldnast til staðar.

Þessar niðurstöður eru sambærilegar við þær upplýsingar sem fengust í forathugunarviðtölunum við forstöðumenn og þá sérstaklega hvað varðar persónuleg tengsl. Einn viðmælandinn sagði að jafnvel þótt sumir í forstöðumannageiranum upplifi fundina ekki mikilvæga, þá mættu þeir samt sem áður vegna þess að „...þá er nærveran mikilvæg, það er stundum verið að takast á um málefni og svona þar sem menn þurfa breinlega bara að mæta og hlusta, þannig að þetta er oft flókið samspil mannglegra samskipta sem eru í gangi“. Forstöðumaður á Norðurlandi sagði: „Oft er maður að fara suður að hitta kollegana, maður heldur uppi vissum tengslum, maður er svona svolítið afskekktur úti á landi og þá er alltaf gott að sýna sig og sjá aðra.“

Óhjákvæmilega þarf að hafa aðgang að fjarfundabúnaði til þess að geta sótt fjarfundi. Í könnuninni voru forstöðumenn spurðir hvort boðið væri upp á notkun fjarfundabúnaðar í tengslum við fundi í þeirra stofnun og gefin dæmi um búnað, s.s. símatorg, Skype, Polycom, GoTo Meeting, Netviewer o.þ.h. 61% svaraði því til að búnaður væri til í þeirra stofnun en 39% svöruðu því neitandi. Forvitnilegt var að skoða hvort þær stofnanir sem byðu upp á fjarfundabúnað væru frekar á landsbyggðinni eða höfuðborgarsvæðinu og reyndist munurinn sáralítill. Í 63% tilvika var boðið upp á fjarfundabúnað í stofnunum á landsbyggðinni en í 60% tilvika í stofnunum á höfuðborgarsvæðinu.

4.2 Tækifæri og hindranir

Í kjölfar efnahagshrunsins og kröfunnar um aukinn sparnað í ríkisrekstri var spurt hvort breytingar hefðu orðið á fjölda ferða síðastliðin tvö ár í stofnunum þátttakenda. Athyglisvert var að sjá að 53% svöruðu því til að fjöldi ferða hefði ekki breyst og

tæplega 20% sögðu fjölda ferða hafa aukist. Tæplega 30% vildu meina að dregið hefði úr ferðum innan stofnunar síðastliðin tvö ár. Í 73% stofnana höfðu því ferðir vegna funda ekki dregist saman og jafnvel aukist.

Í forathuguninni vegna spurningalistans voru forstöðumenn spurðir hvort hvatt væri til sparnaðar af ráðuneytum í ferðalögum og voru allir viðmælendur sammála um að slík væri reyndin. Það kom þó jafnframt fram að þrátt fyrir kröfu um sparnað í ferðalögum virtist ekki vera til staðar neitt mótframlag, t.d. að bjóða upp á fjarfundi í staðinn. Einn þeirra sagði að það væri „...bara hvatt til að draga úr ferðalögum. Fjarfundabúnaður er til hér, yfirleitt myndi ég segja að vesenið væri hinum megin. Og ég hef töluvert sent inn fyrirspurn, verður þetta sent út á netinu, verður fjarfundur, og það kostar svolítið vesen. Það þarf að biðja um það, og eiginlega þrýsta á það. Þannig að ég myndi segja að væri gallinn við þetta sko.“

Einn forstöðumaðurinn sagðist velja og hafna meira, og velja bara þá fundi sem eru bráðnaudsynlegir. Hann sagði jafnframt að gaman væri að geta sótt fleiri fræðslufundi en þeir væru oftast útfærðir þannig að fólk staðsett á höfuðborgarsvæðinu og næsta nágrenni hefði helst kost á að mæta.

Misjafnt var hversu mikla reynslu forstöðumennirnir höfðu af þátttöku á fundum með fjarfundabúnaði en allir voru sammála um að tækifærin væru til staðar. Hvað varðaði reynslu þeirra af fjarfundum í stjórnsýslunni sögðu þeir hins vegar að hún væri ekki mikil og að það væri almennt séð ekki gert ráð fyrir öðru en að þeir mættu á staðinn. Í raun væri það krafa frá ráðuneytunum að forstöðumenn á landsbyggðinni mættu á fundi í höfuðborginni, eða eins og einn orðaði það: „...annars er bara gert ráð fyrir að menn mæti og ráðuneytið gerir bara ráð fyrir því, það er fundur og þið eigið að mæta. Það þarf kannski að breyta hugsunarhættinum“ og annar tók undir „...því að ráðuneytið gerir eiginlega númer eitt kröfu um að maður sé mættur á staðinn, hitt er útdúr, aðalatriði er að allir eru mættir, hitt er aukalega“.

Hjá einum viðmælanda í forkönnuninni var Polycom fjarfundabúnaður til staðar í hans stofnun, enginn hjá öðrum, en hjá þeim þriðja var Skype notað í alþjóðasamskiptum og var hann ánægður með þá reynslu. Hann sá tækifæri liggja í auknu samstarfi jafnt innanlands sem utan en nefndi að þótt Skype væri notað í alþjóðasamstarfi þá hefði það ekki náð fótfestu innanlands. Ástæðuna fyrir því gat hann ekki sagt fyrir um með vissu: „...nei það er nefnilega, það er eitthvað sem vantar uppá þar. Kannski vantar bara viljann.“ Annar vildi meina að aðalástæða þess að hann nýtti ekki fjarfundi mikið væri skortur á búnaði hjá öðrum stofnunum og að það þyrfti þar af leiðandi að ákveða með miklum fyrirvara ef koma ætti á fjarfundi, „...ég hef gert nokkrar tilraunir til fjarfunda og það hefur yfirleitt verið í lagi tækjabúnaður hjá okkur(...)en ekki í lagi á hinum staðnum. Tvívegis hefur verið reynt að hafa fjarfundi við ráðuneytið en það hefur klikkað í báðum tilfellum hjá ráðuneytinu.“

Í netkönnuninni sem send var út voru forstöðumenn beðnir að meta kosti og galla við fjarfundi. Ýmislegt var nefnt í þeim efnum en það sem stóð upp úr hvað varðar kosti fjarfunda var sparnaðurinn á tíma og ferðakostnaði, ekki síst tímasparnaðurinn. Þá nefndu allmargir að fjarfundir væru oft skipulegri, styttri og markvissari og minna um óþarfa umræðu. Margir nefndu að fjarfundir virkuðu best ef hópurinn þekktist

fyrir og hefði þegar myndað persónuleg tengsl því fundarformið byði síður upp á þá nánd sem þarf við fyrstu kynni. Ef kynnin væru fyrir hendi gengju fundirnir yfirleitt vel en gætu verið stíðir þegar fólk þekktist lítið eða alls ekki. Þetta er í samræmi við könnun Powells þar sem lögð var áhersla á mikilvægi þess að vanda undirbúning og sameiginleg gildi dreifðra verkefnishópa (Powell o.fl., 2004).

Helstu gallar sem nefndir voru tengdust tæknilegum vandamálum og ópersónulegum aðstæðum. Fundarmenn reyndu oft slæmar nettengingar, erfiðleika við að heyra vel í hinum og vankunnátta á tæknilegum atriðum búnaðarins stóð í vegi fyrir vel heppnuðum fundi. Einn nefndi að erfitt væri að lesa í andrúmsloft fjarfunda og hætta væri á að missa af mikilvægum upplýsingum vegna slæmra sendingarskilyrða. Annar vildi meina að fátt virkaði yfirhöfuð vel og það væru stöðug tæknivandamál. Ópersónuleiki fundanna og hætta á því að tengsl rofni var einnig talinn galli.

Þegar skoðað var frekar hvaða hindranir gætu hugsanlega staðið í veginum fyrir aukinni tíðni fjarfunda við ríkisstofnanir kom í ljós að almennt séð virtist áhugi fyrir þessu fundarformi ekki vera til staðar hjá æðstu yfirvöldum, ráðuneytunum sjálfum og stjórnsýslunni á höfuðborgarsvæðinu. Þegar spurt var um hvort hvatt væri til notkunar fjarfundabúnaðar í viðkomandi ráðuneyti svöruðu einungis 20% því játandi. Einnig kom fram að frumkvæðið kæmi sjaldnast þeim megin frá sem meirihluti hópsins stæði og það væri yfirleitt sá aðili eða fáu aðilar sem stæðu utan við heildina sem þyrftu að óska eftir því að halda fjarfund. Áhugaleysi væri í reykvískri stjórnsýslu þegar kæmi að nýtingu fjarfundabúnaðar og þá aðallega í tengslum við fundi og ráðstefnur á höfuðborgarsvæðinu. Einn þátttakandi benti á að landsbyggðarfólki gæfist þannig ekki nógu gott tækifæri til að taka þátt í fundahaldi á jafnréttisgrundvelli og neyddist því til þess að ferðast suður, eða það sem verra væri, að sleppa þátttöku. Þarna væri því ákveðinn lýðræðishalli á fyrirkomulagi við samskipti, samræður og ákvarðanatöku sem gjarnan mætti bæta. Einn viðmælandi í forathuguninni sagði: „*Hver svo sem ástæðan er, þá er hindrun í gangi, það er einhver bremsa (...) það þarf yfirleitt að biðja um að þetta sé sett upp og þá stundum þannig að sá sem biður um það að hann fær „æ djöfuls vesen er í þér“ (...) og af því að þessi tuðandi þarna, hann er alltaf minnihlutahópur, þá einhvern veginn gerist ekki neitt (...) það er þessi tilfinning að vera alltaf að væla um það að fá að vera með.“* Annar sagði: „*Aðalatriðið er að þegar fundur er ákveðinn, þá er ekki tekið tillit til landsbyggðarinnar. Landsbyggðin þarf alltaf að koma með kröfu (...) það er þinn höfuðverkur ef þú kemst ekki á svæðið.“*

Í könnun Lewis o.fl. (2007) sem komið var inn á í kaflanum um fræðilega umræðu voru nefndar fimm hindranir fyrir innleiðingu fjarfundabúnaðar. Í netkönnuninni sem send var á forstöðumenn ríkisstofnana voru þeir bednir um að meta hversu sammála eða ósammála þeir væru þessum sömu fullyrðingum og það kom í ljós að almennt séð var ekki lítið á þessa þætti sem hindrun í notkun fjarfundabúnaðar í verkefnum. Það var einna helst fyrsti liðurinn, að það vantaði hvata hjá stofnuninni að nota fjarfundabúnað, sem forstöðumenn voru sammála en 48% voru mjög sammála, sammála eða hlutlausir hvað varðaði þann lið. Einungis 7% voru því sammála því að uppástungan um að nota fjarfundabúnað ylli andstöðu í verkefnishópnum og 18% voru því sammála að fjarfundir leiddu til of mikilla breytinga í undirbúningi og framkvæmd fundarhalds. Tæp 80% svarenda voru því ósammála að fjarfundabúnaður væri of kostnaðarsamur til

að reynast hindrun og einungis 18% fannst það of mikil fyrirhöfn að útbúa aðstöðu til fjarfundahalda.

Í lok spurningakönnunarinnar var þátttakendum frjálst að bæta við eigin hugleiðingum varðandi fjarfundi og notkun fjarfundabúnaðar í opinberum stofnunum. Af 88 þátttakendum bættu 35 við sínum eigin hugleiðingum og mátti lesa almenna jákvæðni í garð þess að auka notkun fjarfundabúnaðar við fundahöld í ríkisstofnunum, ekki einungis hvað varðaði verkfundi, heldur einnig fræðslu- og félagafundi, námskeið, endurmenntun og ráðstefnur. Þá kom einnig ábending um að það vantaði samræmda stefnu ríkisstofnana um notkun fjarfunda. Einn benti á að allur búnaður væri í raun til staðar, IP símar og tölvur með vefmyndavélum og í raun þyrfti ekki annað en að gefa opinberlega út tilmæli um að notast við þessa aðferð á tilteknum tegundum funda.

Sumir bentu á að kunnáttuleysi og áhugaleysi kæmi í veg fyrir að fjarfundir væru meira nýttir í stjórnsýslunni og að viðhorf starfsfólks og stofnana til nýtingar tækninnar væri mjög misjafnt. Æskilegt væri að kynna möguleikana og láta fólk venjast tilhugsuninni um breytt fundaform. Svo virtist sem nokkuð vantaði upp á að menningin þróaðist í takt við tæknina og sumir höfðu mjög góða reynslu af fjarfundum í alþjóðasamvinnu en ekki hér heima.

Nokkrir forstöðumenn sögðu sínar stofnanir vera að koma sér upp búnaði og innleiða fjarfundi milli útibúa og gengi það að jafnaði mjög vel. Það væri ekki einungis til þess að draga úr ferðalögum heldur ekki síður til þess að auka tengsl og samskipti innan stofnana sem eru dreifðar. Einn sagði notkun fjarfundabúnaðar hafa sannað gildi sitt, vera tímasparandi og geta sparað mikla fjármuni. Hann benti á að unnt væri að koma fræðslu til fleiri starfsmanna í einu og að á tímum sameiningar stofnana, þar sem fjarlægðir milli stofnana verði meiri, væri nauðsynlegt að hafa fjarfundabúnað svo unnt sé að halda fundi milli starfseininga innan sömu stofnunar. Einnig benti hann á að auka þyrfti framboð á fræðslufundum í gegnum fjarfundabúnað til starfsmanna ríkisstofnana á landsbyggðinni en með því móti mætti spara umtalsverða fjármuni sem annars væri varið í kostnað vegna ferðalaga til Reykjavíkur.

Athygli vekur að þegar spurt var í könnuninni út í reynslu af fjarfundahaldi var yfirgnæfandi meirihluti sem sagði hana vera góða eða frekar góða eða tæp 74%. Rúmlega 21% sagði hana hvorki góða né slæma og einungis 5% hafði frekar slæma reynslu að fjarfundum. Í heildina litið var því almenn reynsla af fjarfundum góð og reiknuðu rúmlega 60% þátttakenda með því að nota fjarfundabúnað í stað þess að ferðast ef það byðist. Þá voru tæp 66% sem töldu það líklegt eða frekar líklegt að þeir hvettu sína starfsmenn til að nota fjarfundabúnað frekar en að ferðast milli staða. Einnig töldu 78% þátttakenda að í einhverjum tilfellum hefði verið hægt að nýta fjarfundabúnað til fundahalda í stað þess að ferðast á staðinn. Þetta gefur vísbendingar til jákvæðni í garð fjarfunda þótt réttilega sé bent á hindranir og galla við þetta fundaform.

5. Umræður og lokaorð

Markmið greinarinnar var að kanna hversu oft forstöðumenn ríkisstofnana ferðast á verkfundi og í hve mörgum tilfellum þeir nýta fjarfundabúnað til fundahalda og einnig að kanna kjöraðstæður til fjarfundahalda. Niðurstöður leiða í ljós að

forstöðumenn íslenskra ríkisstofnana ferðast oft á fundi í sínum störfum, jafnt innan sinna sveitarfélaga sem utan. Það kom jafnframt fram að u.þ.b. $\frac{3}{4}$ þeirra forstöðumanna sem svöruðu könnuninni nýttu sér fjarfundu á síðastliðnum tólf mánuðum. Almenn séð voru forstöðumenn jákvæðir með reynslu sína af fjarfundum og margir hverjir vildu sjá aukningu á fjarfundum í stjórnsýslunni, ekki síst fræðslufundum og styttri fundum sem algengt er að séu einungis í boði fyrir þá sem eru búsettir á höfuðborgarsvæðinu. Niðurstöður sýndu einnig að forstöðumenn gera sér almennt grein fyrir því að fjarfundir spari bæði tíma og fjármuni fyrir stofnanir sínar og að fjarfundaformið megi nota í ríkari mæli.

Í inngangi er gefið í skyn að með aukinni notkun fjarfundabúnaðar í íslenskri stjórnsýslu gefist tækifæri til aukins sparnaðar í ríkisrekstri. Fyrsta rannsóknarspurning var á þá leið að kanna hversu oft forstöðumenn ferðuðust á fundi og hversu oft þeir sæktu fjarfundu. Við greiningu á niðurstöðum kemur í ljós að forstöðumenn ferðuðust að meðaltali 40 sinnum á fundi innan síns sveitarfélags og 24 sinnum milli sveitarfélaga. Það kom einnig í ljós að um $\frac{3}{4}$ forstöðumanna höfðu sótt fjarfundu á síðastliðnum tólf mánuðum.

Önnur rannsóknarspurning gekk út á að kanna hvort marktækur munur sé á fjarfundasókn á milli karla og kvenna, aldurs forstöðumanna, stærð stofnunar og búsetu. Við greiningu á bakgrunnsbreytum og fjarfundasókn kom enginn marktækur munur í ljós og niðurstöður sýndu alla jafna mjög áþekka útkomu á fjarfundasókn forstöðumanna, hvort sem þeir voru búsettir á landsbyggðinni eða á höfuðborgarsvæðinu.

Þriðja rannsóknarspurningin var að kanna tækifæri og hindranir fjarfunda að mati forstöðumanna sjálfra. Það kom í ljós að almennt séð voru forstöðumenn jákvæðir út í hugmyndina um fjölgun fjarfunda og þeir sáu tækifæri til sparnaðar í tíma og fjármunum. Það virtist þó vera að ákvörðunin um breytta stjórnsýslu þurfi að koma frá ráðuneytunum og að þar liggi kannski helsta hindrunin, því ráðuneytin gera ráð fyrir að forstöðumenn ferðist á fundi og bjóða almennt ekki upp á möguleikann á fjarfundum sem fyrsta kost.

Fjórdi rannsóknarspurningin var á þá leið að kanna hvaða hópum fjarfundaformið hentaði best. Þar sem forstöðumenn eru stjórnendur í stjórnsýslu og oft meðlimir verkefnishópa, falla þeir í flestum tilfellum undir skilgreiningu hópa stjórnenda og verkefnishópa samkvæmt Forsyth. Það má því leiða að því líkur að forstöðumenn geti nýtt sér fjarfundu með góðum árangri.

Fimmta og síðasta rannsóknarspurningin snéri að því að kanna eðli þeirra funda sem haldnir eru í fjarfundabúnaði. Það kom fram í fræðilegri umræðu að mikilvægi persónulegra kynna í upphafi verkefna, til að mynda samheldni og traust, sé forsenda árangursríks samstarfs og því má ætla að hentugra sé að nýta staðbundna fundu í upphafi verkefna þegar hópar eru að myndast og þegar mesta hættan er á átökum og deilum innan hópa. Hins vegar, þegar traust hefur myndast og samskiptareglur hafa verið mótaðar eiga fjarfundir að geta nýst án mikilla vandkvæða. Það þarf þó að breyta fundavenjum og auka aðgengi að tækjum og búnaði til fjarfundahalda til þess að hægt sé að efla notkunina (Ríkisendurskoðun, 2008). Það er því nauðsynlegt að skýr skilaboð komi frá yfirvöldum um að þetta funduform verði innleitt og þróist í að vera eðlilegur

hluti af fundahaldi ríkisstofnana.

Helstu vankantar rannsóknarinnar voru að ekki var gerður nægilega skýr greinarmunur á verkfundum annars vegar og öðrum fundum og atburðum sem forstöðumenn sækja hins vegar. Störf forstöðumanna eru af ýmsum toga og ekki endilega bundin við verkefni (e. project) í fræðilegri skilgreiningu orðsins heldur þurfa þeir gjarnan að einbeita sér að almennum og síendurteknum langtímaverkum sem tengjast stjórnun og samstarfi milli ríkisstofnana. Þannig má ætla að í svörum sínum um fjölda ferða séu einhverjir að telja til ferðir á fræðslufundi, ráðstefnur og til félagsstarfa sem tengjast störfum þeirra. Einnig hefði mátt gæta jafnræðis og taka viðtal við forstöðumann á höfuðborgarsvæðinu í forathuguninni til að hafa samanburð til móts við forstöðumenn af landsbyggðinni.

Það hefði verið ánægjulegt ef svarhlutfall hefði verið betra. Hugsanlega hafa spurningarnar ekki hentað fyrir fámennustu stofnanirnar þar sem forstöðumenn ferðast kannski sjaldnar á fundi eða eru með færri verkefni í gangi sem krefjast tíðra fundahalda.

Niðurstöður greinarinnar gefa tilefni til frekari rannsókna. Til að mynda er áhugavert að kanna kostnaðinn við það að koma upp staðalbúnaði til fjarfundahalda í ríkisstofnunum og auka með því aðgengi starfsfólks að ýmiss konar fræðslufundum ríkisstofnana og félagasamtaka á vegum stofnana. Það kom í ljós að forstöðumenn á landsbyggðinni sleppa frekar fræðslufundum vegna þess tíma og kostnaðar sem þátttakan hefur í för með sér. Það þyrfti að auka jafnræði og frumkvæðið þarf að koma frá yfirvöldum.

Ennfremur má rannsaka hvort íslenskar ríkisstofnanir nýti síður tæknina til fjarfunda miðað við aðrar þjóðir. Er hugsanlegt að smæð þjóðarinnar, tiltölulegar stuttar vegalengdir og tækifærin til að nýta ferðir til persónulegra nota valdi því að fjarfundir er ekki vinsælli kostur?

Hugsanlega má gera ferlisrannsókn á verkefnishópum til að koma auga á hindranir og tækifæri í mannlegum samskiptum. Rannsóknir hafa sýnt að dreifðir verkefnishópar geta verið árangursríkari en staðbundnir hópar en í þeim tilvikum er oft verið að vinna að verkefnum þar sem fólk er valið út frá sérfræðikunnáttu og óháð staðsetningu (Williams, 2010). Í íslenskri stjórnsýslu er hugsanlegt að myndun hópa miðist helst við landfræðilega staðsetningu en ekki endilega sérfræðikunnáttu eða brennandi áhuga á að starfa að sérstöku verkefni. Þetta er áhugavert að skoða út frá eigindlegri aðferðafræði.

Að lokum má benda á að þótt fræðileg umræða bendi til þess að sumar tegundir hópa henti betur til fjarfunda en aðrar, t.a.m. stjórnenda- og verkefnishópar, þá er tæknin að ryðja sér rúms í hópum sem hingað til hafa verið reitt sig á staðbundin og persónuleg tengsl. Dæmi um starfsstéttir sem eru farnar að tileinka sér tækni fjarvinnslu eru t.d. einkaþjálfarar og lækningar með fjarþjálfun og fjarlækningar í farteskinu. Það má því ætla að með viljann að vopni og aukinni tækni- og tölvumenningu megi reikna með að fjarfundir í íslenskri stjórnsýslu séu ekki tæknileg draumsýn heldur raunhæfur kostur.

„Það verður eflaust framtíðin að geta gert þetta bara fyrir framan tölvuna, það er náttúrulega bara draumurinn...“

(þátttakandi í könnuninni).

Heimildir

- Beise, C., Carte, T., Vician, C. og Chidambaram, L. (2010). „A Case Study of Project Management Practices in Virtual Settings: Lessons from Working in and Managing Virtual Teams“ [Rafræn útgáfa]. *Database for Advances in Information Systems*, 41(4), 75-97.
- Collis, J. og Hussey, R. (2003). *Business research : a practical guide for undergraduate and postgraduate students*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire ; New York: Palgrave Macmillan.
- DuBrin, A. J. (2004). *Applying psychology : individual and organizational effectiveness*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Merrill Prentice Hall.
- Forsyth, D. R. (2010). *Group dynamics*. Belmont: Wadsworth, Cengage Learning.
- IBM Institute for Knowledge-Based Organizations. (2002). „Trust and knowledge sharing: a critical combination“ . Sótt 4. maí 2011 af <http://www-935.ibm.com/services/in/igs/pdf/g510-1693-00-cpov-trust-and-knowledge-sharing.pdf>
- Ingi Rúnar Eðvarðsson. (2004). *Þekkingarstjórnun*. Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Johnson, S. D., Suriya, C., Yoon, S. W., Berrett, J. V. og Fleur, J. L. (2002). „Team development and group process of virtual learning teams“ [Rafræn útgáfa]. *Computers & Education*, 39, 379-393.
- Kerzner, H. (2009). *Project management : a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons.
- Kezsbom, D. S. (2000). „Creating Teamwork in Virtual Teams“ [Rafræn útgáfa]. *Cost Engineering*, 42(10), 33-36.
- Kiesler, S. og Cummings, N. (2002). „What do we know about proximity and distance in work groups? A legacy of research“ [Rafræn útgáfa]. Í P. J. Hinds og S. Kiesler (Ritstj.), *Distributed work* (bls. 57-80). Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.
- Kurupparachchi, P. R. (2009). „Virtual team concepts in projects: A case study“ [Rafræn útgáfa]. *Project Management Journal*, 40(2), 19-33.
- Lewis, J. P. (2003). *Project leadership*. New York: McGraw-Hill.
- Lewis, L. F., Bajwa, D. S., Pervan, G., King, V. L. S. og Munkvold, B. E. (2007). „A Cross-Regional Exploration of Barriers to the Adoption and Use of Electronic Meeting Systems“ [Rafræn útgáfa]. *Group Decision and Negotiation*, 16(4), 381-398.
- Munkvold, B. E. og Zigurs, I. (2007). „Process and technology challenges in swift-starting virtual teams“ [Rafræn útgáfa]. *Information & Management*, 44(3), 287-299.
- Olaniran, B. (2009). „Organizational Communication: Assessment of Videoconferencing as a Medium for Meetings in the Workplace“ [Rafræn útgáfa]. *International Journal of Technology and Human Interaction*, 5(2), 63-84.
- Powell, A., Piccoli, G. og Ives, B. (2004). „Virtual Teams: A Review of Current Literature and Directions for Future Research“ [Rafræn útgáfa]. *Database for Advances in Information Systems*, 35(1), 6-36.
- Project Management Institute. (2008). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. Newtown Square, Pa.: Project Management Institute, Inc.
- Ríkisendurskoðun. (2008). *Hagkvæmir og skilvirkir fundir : góðar fundarvenjur*. Reykjavík: Ríkisendurskoðun.
- Saphiere, D. H., Mikk, B. K. og DeVries, B. I. (2005). *Communication highwire : leveraging the power of diverse communication styles*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Scholtes, P. R., Joiner, B. L. og Streibel, B. J. (2003). *The team handbook*. Madison: Joiner.
- Williams, E. A. og Castro, S. L. (2010). „The effects of teamwork on individual learning and perceptions of team performance“ [Rafræn útgáfa]. *Team Performance Management*, 16(3/4), 124.