

Intern kommunikation

– En fallstudie om Skatteverkets interna
kommunikation

Av: Sara Jansson
Handledare: Jan Öhrming
Examinator: Yohanan Stryjan

Sammanfattning

Intern kommunikation är den kommunikation som sker inom en organisation (Verčič et al., 2012 s.225). Idag kan man använda sig av olika virtuella mötesformer i organisationer, främst för interna möten men även externa möten (Trafikverket, 2010 s.3). Kommunikationen inom organisationer sker via olika sorters medier, så som personlig kontakt, telefon, brev, böcker, tidningar, datorer, radio och tv (Wallentin, 2006 s.247). Anledningen till att välja att använda sig av virtuella mötesformer är att dessa mötesformer kan bidra till en effektivare verksamhet, bättre ekonomi och fler harmoniska medarbetare. Dessutom kan mötesformen minska den miljöpåverkan som resor ger (Trafikverket, 2010 s.4).

Författaren har valt att använda sig av en kommunikationsströmsteori av Katz & Kahn och en teori om kommunikationsprocessen av Kotler. De båda teorierna används för att visa på vad intern kommunikation är och hur kommunikation sker internt i ett företag. Författaren har även förklarat olika typer av mediekanaler som används för att sprida kommunikationen.

Syftet med denna uppsats var att undersöka vad medarbetarna på Skatteverket tyckte om deras interna kommunikation. Detta skedde på Skattekontoret i Södertälje samt Företagsskattekontor i Stockholm i form av intervjuer.

Undersökningen visar att medarbetarna tycker olika om Skatteverkets interna kommunikationsstrategi. En del tycker att kommunikationsstrategin är klar, tydlig, enkel att förstå och det enda sättet som kommunikationen måste ske på i en stor myndighet. Andra tycker att den är krånglig, har alldeles för många steg och det är stegen som gör modellen till en seg process. Den största orofaktorn som medarbetarna kände när det gäller Skatteverkets interna kommunikation är att budskapet som kommuniceras ut och återkopplingen som kommuniceras tillbaka har en tendens att förändras, glömmas bort eller förvrängas under processens gång. Skatteverket bör därför välja att fokusera på att använda sig av flera olika sorters mediekanaler. De bör även satsa på att använda mediekanaler som erbjuder möjlighet för medarbetarna att ge snabb återkoppling.

Undersökningen visar även att medarbetarna på Skatteverket tycker att båda mötesformerna är bra, men att de föredrar fysiska möten framför de virtuella mötena. Detta främst för att de virtuella mötesformerna ännu inte känns tillräckligt stabila och enkla att jobba med. Detta tror författaren kan ha med generationsfrågan att göra då respondenterna inte är uppväxta med denna kommunikationsform och det är därför den inte känns naturlig att arbeta med.

Undersökningen har även tagit fram vilka faktorer medarbetarna tror har bidragit till att virtuella mötesformer har ökat. Dessa faktorer har varit införandet av en policy, att fler har tillgång till programmen, att tekniken har utvecklats, att kontoren vill skapa nätverk och samverkan mellan olika kontor eller verksamhetsområden, att ledningen stödjer mötesformen och att användningsområdet för programmen har ökat. För att användandet av virtuella möten ska öka måste beslutet om detta vara enhetligt och genomsyra hela organisationen, något som Skatteverket har lyckats med enligt vad medarbetarna påstår i de intervjuer som gjorts.

Innehållsförteckning

SAMMANFATTNING	1
1. INLEDNING	4
1.1 BAKGRUND	4
1.1.1 <i>Kommunikation och intern kommunikation</i>	4
1.2 VIRTUELLA MÖTEN	5
1.2.1 <i>Vad är ett virtuellt möte?</i>	5
1.2.2 <i>Vad finns det för olika typer av virtuella möten?</i>	6
1.3 FYSISKA MÖTEN	6
1.3.1 <i>Vad är ett fysiskt möte?</i>	6
1.4 PROBLEMDISKUSSION	7
1.5 SYFTE	7
1.5.1 <i>Frågeställningar</i>	7
1.6 AVGRÄNSNINGAR	8
1.6.1 <i>Skatteverket</i>	8
2. METOD	9
2.1 FALLSTUDIE	9
2.1.1 <i>Urval</i>	9
2.2 DATAINSAMLING	9
2.2.1 <i>Primärdata</i>	9
2.2.2 <i>Sekundärdata</i>	11
2.3 RELIABILITET OCH VALIDITET	11
2.3.1 <i>Validitet</i>	11
2.3.2 <i>Reliabilitet & Replikation</i>	12
3. TEORI	13
3.1 INTERN KOMMUNIKATION	13
3.1.1 <i>Vad är intern kommunikation?</i>	13
3.1.2 <i>Hur sker kommunikation?</i>	14
3.2 TIDIGARE FORSKNING	15
3.2.1 <i>Virtuella möten – Hur kan användandet inom offentlig sektor ökas?</i>	15
3.2.2 <i>Service transformation -managing a shift from business travel to virtual meetings</i>	15
4. EMPIRI	17
4.1 STATISTIK PÅ ANVÄNDNINGEN AV VIDEOKONFERENSER GENOM ÅREN	17
4.1.1 <i>Hur ofta sker ett möte med respektive mötesform</i>	17
4.2 SKATTEVERKETS POLICY KRING VIRTUELLA MÖTEN	18
4.2.1 <i>Är policyn en faktor som påverkat ökandet av virtuella möten?</i>	18
4.3 SKATTEVERKETS INTERNA KOMMUNIKATION	18
4.3.1 <i>Skatteverkets mål för internkommunikation</i>	18
4.3.2 <i>Hur Skatteverket kommunicerar</i>	19
4.3.3 <i>Medarbetarna om Skatteverkets interna kommunikationsstrategi</i>	20
4.4 SKATTEVERKETS MEDIKANALER	20
4.4.1 <i>Vilka kanaler används för att ta del av den interna kommunikationen</i>	21
4.5 KOMMUNIKATIONSVERKTYG	22

4.5.1 Det bästa med respektive mötesform	22
4.5.2 Det som är mindre bra med respektive mötesform	22
4.6 TEKNISKA HJÄLPMEDEL SOM ANVÄNDS	23
4.6.1 Office Communicator	23
4.6.2 Videokonferens.....	23
4.6.3 Medarbetarna om de tekniska hjälpmedlen.....	23
5. ANALYS OCH SLUTSATSER	24
5.1 KOMMUNIKATIONSSTRÖMMAR	24
5.2 KOMMUNIKATIONSPROCESSEN	25
5.3 FÖRDELAR OCH NACKDELAR MED RESPEKTIVE MÖTESFORM	26
5.3.1 Fördelar Virtuella möten	26
5.3.2 Fördelar Fysiska möten	26
5.3.3 Nackdelar Virtuella möten.....	26
5.3.4 Nackdelar Fysiska möten.....	26
5.3.5 Slutsatser.....	26
5.4 RIKTLINJER FÖR MÖTESVERKSAMHET OCH TJÄNSTERESOR	27
5.5 SLUTSATSER	27
5.6 FÖRSLAG PÅ FORTSATT FORSKNING	28
REFERENSLISTA	29
PUBLICERADE KÄLLOR	29
INTERNET	30
MUNTliga KÄLLOR	30
BILAGOR.....	31
BILAGA 1: TERTIALUPPFÖLJNINGEN GENOM ÅREN.....	31
År 2009:	31
År 2010:	31
År 2011:	32
BILAGA 2: INTERVJUMALL	33
BILAGA 3: MAIL TILL ALLA INTERVJUADE	34
BILAGA 4 – SAMMANSTÄLLNING AV RESULTATET	35
Vad tycker medarbetarna om Skatteverkets interna kommunikations-strategi?	35
Vad tycker medarbetarna om "Riktlinjer för mötesverksamhet och tjänsteresor"?.....	35
Vilka mediekkanaler använder medarbetarna för att ta del av den interna kommunikationen?.....	36
Vad tycker medarbetarna om de olika kommunikationshjälpmedlen?	36
Vilken mötesform föredrar medarbetarna?.....	37
Vad tycker medarbetarna är bra med virtuella möten?	37
Vad tycker medarbetarna är bra med fysiska möten?.....	38
Vad tycker medarbetarna är mindre bra med virtuella möten?.....	38
Vad tycker medarbetarna är mindre bra med fysiska möten?.....	38
Hur ofta använder medarbetarna sig av virtuella möten?.....	39
Hur ofta använder medarbetarna sig av fysiska möten?.....	39

1. Inledning

I detta kapitel kommer författaren börja med bakgrundsfakta kring ämnet och fortsätter sedan med att förklara uppsatsens syfte, problemformulering och avgränsningar.

1.1 Bakgrund

1.1.1 Kommunikation och intern kommunikation

Larsson (2008 s.13) påstår att kommunikation kan vara många olika saker, ett exempel är det samtal som människor har på gatan. Kommunikation i organisationer, menar Larsson (ibid.), är de kontaktformer och deras uppbyggnad till samarbete som används för att nå ut till olika berörda enheter både internt och externt. Enligt Wallentin (2006 s. 247) är kommunikation ett "utbyte av meddelanden mellan människor". Denna kommunikation kan ske via personlig kontakt, brev, böcker, tidningar, telefon, datorer, radio och tv (Wallentin, 2006 s.247). Intern kommunikation ses ofta som en synonym till de anställdas kommunikation (Verčič et al., 2012 s.225). Verčič et al. (2012 s.225) gjorde en delphi-undersökning där det framkom att intern kommunikation är alla de kommunikationsformer som sker inom en organisation. Den interna kommunikationen ansvarar för att få ut information samt förvaltning och produktion av olika interna medier (Verčič et al., 2012 s.229). Den interna kommunikationen måste utvärderas av chefen, vilket sker via olika verktyg som bland annat utvecklades på 1970-talet (Ruck & Welch, 2012 s.294). Det är viktigt att utvärdera då den interna kommunikationen är av stor vikt ur ledningens perspektiv för företaget (ibid.).

Historik

Intern kommunikation sägs vara den främsta inriktningen inom PR och kommunikationsmanagement (Verčič et al., 2012). Sett ur ett historiskt perspektiv växte informationsverksamheten fram under 1960- och 1970-talen (Larsson, 2008 s.16). Även om den stora genomslagskraften för just intern kommunikation i USA kom först under 1990-talet (Verčič et al., 2012). Kommunikation som aktivitet har existerat sedan antiken eftersom ledare alltid har strävat efter att påverka och upplysa människor (Larsson, 2008 s.16). Detta har medfört att utövare har funnits långt innan 1960- och 1970-talen. Under informationsverksamhetens framväxt har två stycken traditioner följts, den amerikanska och den europeiska. Den amerikanska är den som är mest känd och traditionens begrepp, Public Relations, dominerar internationellt. Den europeiska traditionen sägs däremot vara den som har funnits längst. (Larsson, 2008 s.16)

Begreppet Public Relations användes första gången 1807 i ett tal som USA:s president Thomas Jefferson höll till den amerikanska kongressen (Larsson, 2008 s.16). Det dröjde däremot till 1882 som begreppet användes för första gången i affärsmässiga sammanhang (ibid.). 1889 infördes den första amerikanska PR-avdelningen i ett företag och 1923 kom den första läroboken om ämnet ut (Larsson, 2008 s.17). Den europeiska traditionen uppkom i mitten av 1800-talet inom den tyska staten och dess industri. Namnet blev "organisatoriska enheter för information och relationsaktiviteter" (ibid.).

En av skillnaderna mellan de två traditionerna är hur det praktiska informationsarbetet är upplagt. I USA är arbetet mer defensivt orienterat medan i Europa är arbetet mer aktivt orienterat (Larsson, 2008 s.17). I USA lades mycket fokus på tänkandet och utbildning inom området medan man i

Europa hade fokus på demokratisk förklaring för att medborgarna skulle få mer kunskap om hur organisationer agerade (Larsson, 2008 s.17).

Teknisk utveckling

Det skapas hela tiden nya medel för att människor idag ska kunna kommunicera med varandra. Förr i tiden var det papper och penna som gällde, idag är det mer avancerade former (Larsson, 2008 s.22). Under den modernare tiden har uppfinningar så som telegraf, telefon, fax, radio, tv, video, dator och Internet gjort att vi kan kommunicera bättre. Dessa uppfinningar kallas för informations- och kommunikationstekniker (Larsson, 2008 s.22).

Informations- och kommunikationstekniken gör det möjligt för människor att ha en bred och nära kontakt med andra. Vi kan idag kommunicera med personer som befinner sig över hela världen. Larsson (2008 s.23) menar att gruppmöten och samspelet som sker öga-mot-öga kommer att minska. Larsson (2008 s.23) menar även att de sociala mönstren kommer att försvinna om människor slutar att träffas. Information kan idag bli svår att överskåda vilket resulterar i att människor har svårt att hantera, bearbeta och förstå informationen. (Larsson, 2008 s.23)

Utvecklingen av informations- och kommunikationstekniken sägs vara på grund av att människor vill ha ett billigt och enkelt sätt att föra en kommunikation mellan varandra (Larsson, 2008 s.23). Detta har gjort att dagens organisationer har satsat på att ha en kommunikation som är både datoriserad och elektronisk (ibid.). Kostnaden för installation av tekniken är hög, men på grund av teknikens funktioner är det en lönsam investering (ibid.). Larsson (2008, s.23-24) fortsätter med att förklara att tekniken gör att informationssökandet blir lättare, kontakten mellan avdelningar på organisationen bli bättre och anställda kan välja att jobba hemifrån. Tekniken gör även att information lättare sprids genom hela organisationen (Larsson, 2008 s.24).

1.2 Virtuella möten

1.2.1 Vad är ett virtuellt möte?

Svenska akademiens ordlista över det svenska språket (2006, s.1078) beskriver virtuell som något skenbart, eller datorsimulerat beroende på sammanhanget, i dessa fall bild och verklighet. Med virtuella möten menas det att man med hjälp av tekniken håller möten via distans (Trafikverket, 2010 s.4). Medarbetarna i ett företag kan med andra ord vara utspridda över världen och via telefon-, video- och webbmöten delta i mötet (ibid.).

Tabell 1.1: Tabell över det virtuella mötets fördelar och nackdelar

Fördelar	Nackdelar
Företagets resekostnader minskar (Bli professionell festfixare, 2012a).	Lättare att bli distraherad på grund av möjlighet till multi-task (D.D WEI, 2012).
Företag bidrar till en bättre miljö (Bli professionell festfixare, 2012a).	Kräver att alla deltagare har rätt utrustning i form av hårdvara, programvara och eventuell internetuppkoppling (D.D WEI, 2012).
Bidrar till att diskussions- och presentationsverktyg utvecklas (Bli professionell festfixare, 2012a).	Utbildning krävs för att deltagarna ska klara av att hantera mötesformen (D.D WEI, 2012).
Mötet bidrar till större flexibilitet (Bli professionell festfixare, 2012b).	Tilltalar inte alla människor, många är ovana med ny teknik (D.D WEI, 2012).
Företagets lokalkostnader minskar (Bli professionell festfixare, 2012b).	Det är svårt att schemalägga ett möte med en större grupp som befinner sig i olika tidszoner (D.D WEI, 2012).
Det blir enklare att hålla uppföljning och förhandsinformation (Bli professionell festfixare, 2012b).	Inte särskilt effektivt om gruppen är väldigt stor (D.D WEI, 2012).

1.2.2 Vad finns det för olika typer av virtuella möten?

Videomöte

Ett videomöte är enligt Mattson & Jöborn (2009 s.136) bäst anpassat för de möten på distans, vars syfte är att informera och fatta beslut och där deltagarna känner varandra. Om deltagarna inte känner varandra särskilt väl är det bra om inte alla möten sker över video utan att gruppen även träffas fysiskt (ibid.). Mattson & Jöborn (2009 s.137) tror inte att videomötet skulle kunna ersätta det fysiska mötet, men det finns goda förutsättningar att det kan bli ett bra möte. För att ett videomöte ska vara effektivt bör inte mötet hålla på i mer än 1 timme och antalet deltagare bör ligga på mellan 6-15 personer (Mattson & Jöborn, 2009 s.136).

Telefonmöte

Ett telefonmöte bör enligt Mattson & Jöborn (2009 s.139) endast användas där deltagarna känner varandra bra eller om företaget måste spara tid eller resekostnader. Telefonmöten har en relativt låg kommunikationskvalité (ibid.). Detta då det är lätt att missuppfatta vad som sägs då varken ansiktsuttryck eller kroppspråk kan förmedlas över telefon (ibid.). Ett telefonmöte bör inte vara längre än 30 minuter och det kan vara användbart när det kommer till lägesrapporter och avstämningar under ett arbete (Mattson & Jöborn, 2009 s.139-140). För att ett telefonmöte ska vara så effektivt och smidigt som möjligt är det bra om deltagarantalet är mellan 3-8 stycken. Det är även bra om det finns en moderator som bestämmer vems tur det är att prata (ibid.).

1.3 Fysiska möten

1.3.1 Vad är ett fysiskt möte?

Svenska akademiens ordlista över svenska språket (2006, s.601) definierar ett möte som att "möta varandra, träffas". Andersson (2006, s.45) följer samma spår och definierar ett möte "som att flera personer träffas på en plats, för att komma överens om eller genomföra en viss aktivitet". Andersson

(2006, s.83) påstår även att de virtuella mötena, så som telefon- och videokonferenser, enbart kommer att vara komplement för fysiska möten i framtiden.

Tabell 1.2: Tabell över det fysiska mötets fördelar och nackdelar

Fördelar	Nackdelar
Bättre vid möten som pågår under längre tid (Trafikverket, 2010 s.5).	Resandet påverkar miljön (Trafikverket, 2010 s.17).
Sägs hålla deltagarna mer fokuserade på mötet (D.D WEI, 2012).	Resandet kostar pengar, både själva resan och den förlorade arbetstiden (Trafikverket, 2010 s.17).
Bidrar till ett större förtroende för andra deltagare genom rörelser, dofter och ögonkontakt (Ahrnell & Wildhuss, 1999 s.12).	
Människor behöver mötas fysiskt för att fortsätta leva, det fysiska mötet är ett mänskligt behov (Ahrnell & Wildhuss, 1999 s.21).	

1.4 Problemdiskussion

Under de senaste decennierna har affärsresandet ökat enormt (Gustavsson, 2012 s.276). Faktorer som påverkat ökningen är bland annat geografiskt större marknader, globalisering, fler "multi-unit"-företag samt nya organisationstrender så som outsourcing, nätverk och projektgrupper (ibid.). Faktorerna har bidragit till att efterfrågan på kommunikation och interaktion mellan personer som arbetar på olika platser, både inom samma företag men även olika företag, har ökat (Gustavsson, 2012 s.276).

Idag kan man i allt större grad använda sig av virtuella möten inom organisationer (Trafikverket, 2010 s.3). Främst använder man sig av denna typ av kommunikationsverktyg för interna möten, men användandet för externa möten blir allt vanligare (ibid.). Trafikverket (2010 s.4) anser att företag som använder sig av virtuella möten kan få en effektivare verksamhet, en bättre ekonomi, mer harmoniska medarbetare och bidrar till att miljöpåverknigen minskar. Den interna och externa kommunikationen i organisationen kan underlättas med hjälp av användandet av virtuella möten (ibid.). Det är tack vare informations- och kommunikationstekniken som denna mötesform är möjlig (Larsson, 2008 s.22). Utan en fungerande intern kommunikation äventyras företagets överlevnad (Eriksson, 2007 s.64).

1.5 Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka vad medarbetarna tycker om Skatteverkets interna kommunikation, med fokus på användandet av olika kommunikationsverktyg.

1.5.1 Frågeställningar

1. Vad tycker medarbetarna om Skatteverkets interna kommunikationsstrategi?
2. Vad tycker medarbetarna om virtuella respektive fysiska möten?
3. Vilka faktorer tror medarbetarna har bidragit till att användandet av virtuella mötesformer har ökat?

1.6 Avgränsningar

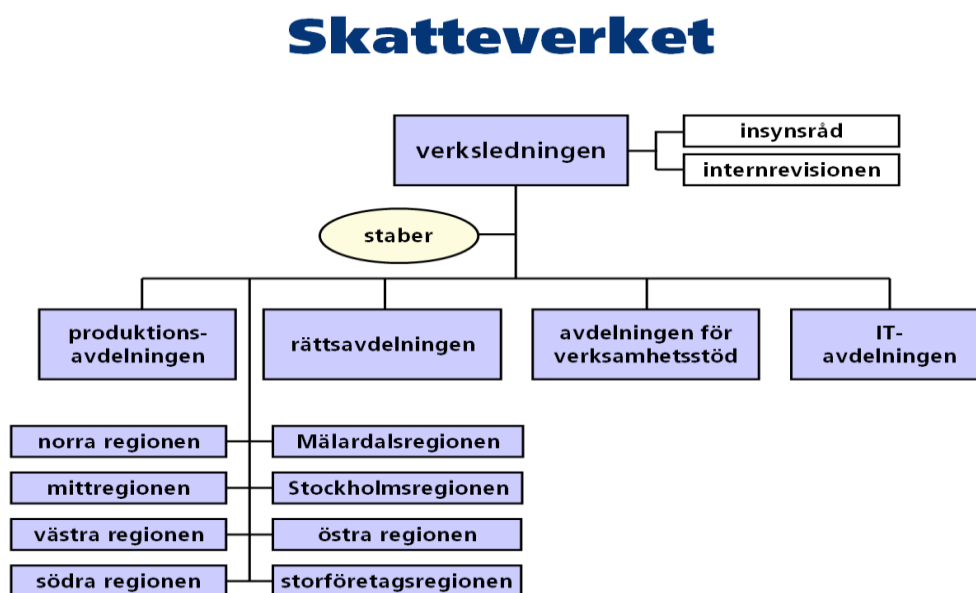
Författaren till denna uppsats har valt att avgränsa sig till myndigheten Skatteverket. Inom Skatteverket har författaren valt att rikta in sig på Stockholmsområdet och jämför därför Mälardalsregionen, Stockholmsregionen och Huvudkontoret när det kommer till statistiken för användandet av virtuella möten. Intervjuerna har skett på Företagsskattekontor i Stockholmsregionen och Södertäljekontoret i Mälardalsregionen. Författaren valde att vara bekväm i sin avgränsning och valde att utnyttja de kontakter som fanns tillgängliga för henne. Skatteverket valdes då författarens mamma jobbade där.

1.6.1 Skatteverket

Skatteverket är en statlig myndighet vars uppgift är att ansvara för olika typer av skatter, socialavgifter, fastighetstaxering, folkbokföring och brottsutredningar (Skatteverket, 2012a s.5). Under 2011 var medelantalet anställda på Skatteverket 10 592 stycken (Skatteverket, 2012a s.123).

Skatteverkets organisationsstruktur

Skatteverkets organisationsstruktur visas i Figur 1.1. Det finns en verksledning med insynsråd, olika staber-verksamheter, en internredovisningsenhet, fyra avdelningar som berör produktion, rätt, IT och verksamhetsstöd. Utöver detta finns det åtta stycken regioner; Norra regionen, Mittregionen, Västra regionen, Södra regionen, Mälardalsregionen, Stockholmsregionen, Östra regionen och Storföretagsregionen. De åtta regionerna styrs från Huvudkontoret som ligger i Solna (Skatteverket - Om oss, 2005).



Figur 1.1: Skatteverkets organisation (Skatteverket – Om oss, 2005)

2. Metod

I detta kapitel kommer författaren gå igenom hur studien genomfördes och motivera varför författaren valde de metoder som används.

2.1 Fallstudie

En fallstudie kännetecknas av djupet i studien istället för bredden, ett specifikt fall, relationer och processer och flera typer av källor (Denscombe, 2009 s.62). Författaren valde att göra en fallstudie då undersökningen enbart var riktat mot en myndighet, Skatteverket. Detta gjorde att författaren riktade in sig på och fördjupade sig i Skatteverkets interna kommunikation. En fallstudie förespråkar att information samlas in på olika sätt (Denscombe, 2009 s.61), detta har författaren gjort genom att både använda sig av sekundär och primär data. Den sekundära datan består av tertialuppföljningar, mötesprotokoll och PM som Skatteverket publicerat, men även böcker, hemsidor, artiklar och tidskrifter. Den primära datan består av de intervjuer som författaren själv har genomfört.

Sökord

Sökord som har används för att hitta relevanta artiklar och litteratur är bland annat kommunikation, intern kommunikation, virtuella möten, fysiska möten, communication, internal communication och virtual meetings. Författaren har även sökt på C-uppsatser och D-uppsatser inom ämnet kommunikation för att se deras referenser. De tidskrifter som författaren har använt är tidskrifter som har funnits tillgängliga på Södertörns Högskolas bibliotek, bland annat *"Journal of Cleaner Production"* och *"Public Relations Review"*.

2.1.1 Urval

Författaren har använt sig av ett icke-sannolikhetsurval. Mer exakt en variant av ett subjektivt urval (Denscombe, 2009 s.37). Författaren valde att göra ett subjektivt urval då hon ville intervjua personer som har använt sig av virtuella möten i sitt arbete. Respondenterna har valts ut åt författaren av en representant från Skattekontoret i Södertälje och från en representant från Företagsskattekontor 6 i Stockholm utifrån kriteriet att respondenterna någon gång ska ha använt sig av virtuella möten. Eftersom författaren har valt att endast intervjua tolv personer kan uppsatsens slutsatser inte generaliseras utan endast spegla uppsatsens population. Slutsatsen speglar därmed inte vad alla Skatteverkets medarbetare tycker utan endast vad uppsatsens population tycker. Författaren har även genomfört ett bekvämlighetsurval då författaren valde Skatteverket som fallstudieobjekt (Denscombe, 2009 s.39). I och med att författaren kände personer som jobbade där och hade lätt tillträde till information.

2.2 Datainsamling

2.2.1 Primärdata

Författaren har använt sig av primärdata i form av intervjuer för att få fram statistik på vilken mötesform som föredras, hur många som känner till Skatteverkets policy om mötesverksamhet och tjänsteresor, hur många som känner till den interna kommunikationsstrategin samt hur ofta

medarbetarna använder sig av respektive kommunikationsverktyg. Denna statistik fanns inte som sekundär data och det var därför författaren valde att undersöka det själv. Detta för att det var intressant att se hur medarbetarna tyckte och tänkte kring Skatteverkets alla riktlinjer. Författaren har använt sig av intervjuer som har skett ansikte mot ansikte (Denscombe, 2009 s.28). Dessa intervjuer kan ses som mer kostsamma, men även mer detaljerade. De ger mer fyllig data, vilket författaren ansåg viktigt för studien (Denscombe, 2009 s.29).

Tillvägagångssätt

Intervjuerna har följt en semistrukturerad intervjumall (Denscombe, 2009 s.234). Detta innebär att författaren hade skrivit ner frågorna som skulle besvaras innan intervjuerna började. Under intervjun fick respondenten prata fritt och utveckla sina idéer och synpunkter. Under intervjun har författaren gjort anteckningar. Efter intervjun har författaren skrivit rent intervjun utifrån anteckningar och minne och skickat ut sammanställningen till respondenten för godkännande. Under intervjuerna har det blivit några följdfrågor såsom varför, hur då och kan du berätta lite mer om hur du menar när du säger så här, för att få respondenten att fördjupa sig i och motivera sina svar.

Alla intervjuer utom en (1) har skett i form av ett fysiskt möte. I den intervjun som inte skedde fysiskt använde författaren programmet Videokonferens. Videokonferens är ett program som Skatteverket använder sig av för att ha möten på distans. Via programmet rings deltagarna upp och sedan visas alla deltagare på tv-skärmen. Intervjuerna har skett i ett avsatt rum alternativt i respondentens arbetsrum.

Val av respondenter

Respondenterna bestod av 4 män och 8 kvinnor i åldrarna 27-59 år. 9 stycken intervjuer har skett på Skattekontoret i Södertälje och resten (3 stycken) på Företagsskattekontoret i Stockholm. Alla personer som har intervjuats på Stockholms-kontoret har under någon tid också arbetat på Södertälje-kontoret.

Tabell 2.1: Beskrivning av respondenter

Namn	Befattning	Ålder	Började på Skatteverket	Kön
Adli Andersson*	Sektionschef	30 år	2008	Man
Veronica Duvebrink	Skattehandläggare	38 år	2006	Kvinna
Max Ståhl	Sektionschef	35 år	2007	Man
Lillemor Johansson	Skatteinformatör	45 år	1992	Kvinna
Tima Barmoro	Skatteinformatör	30 år	2007	Kvinna
Ackad Barsom	Revisor	27 år	2008	Man
Karin Knutsson-Hult	Handläggare/Processförare	40 år	2001	Kvinna
Åsa Bylund	Controller	55 år	1984	Kvinna
Marianne Lindström	Rättslig samordnare/Processförare	56 år	1987	Kvinna
Gudrun Jansson	Kontorssamordnare	54 år	1983	Kvinna
Irmeli Fred	Servicehandläggare	59 år	2009	Kvinna
Niklas Åkerlund	Sektionschef	42 år	2010	Man

* Respondentens efternamn är fingerat

Utformning av intervjumall

Författaren har valt att använda sig av en intervjumall (se bilaga 2). Frågorna till denna intervjumall har utformats genom att författaren tänkt igenom vad hon vill ha ut av intervjun samt vilka frågor

som kan besvara uppsatsens syfte. Författaren ville undersöka vad medarbetarna tycker om tre olika ämnen; Skatteverkets interna kommunikationsstrategi, den policy som infördes 2008 som behandlar användandet av virtuella mötesformer samt deras attityd kring olika kommunikationsverktyg. Intervjumallen består av totalt 20 frågor. De sex första är personliga frågor som främst rör analysmomentet, sedan följer nio frågor som rör de olika kommunikationsverktygen och till sist fem frågor om Skatteverkets interna kommunikation, därav även frågor om Skatteverkets policy för mötesverksamhet och tjänsteresor.

2.2.2 Sekundärdata

Författaren har använt sig av sekundärdata för att få fram den statistik som behandlar användandet av virtuella möten. Den sekundärdata som används har varit mötesprotokoll, vetenskapliga artiklar, tidskrifter och Internet. Den övervägande data som har används till studien har varit offentlig, men viss data har haft begränsat med tillträde och det är den data som har funnits på Skatteverkets intranät (Denscombe, 2009 s.300). För att få fram ett så lämpligt jämförande diagram som möjlig har författaren valt använda sig av den första tertialuppföljningen per år. Dessa siffror är baserade på årsarbetskraft. Anledningen varför de tre regionerna som jämförs (Huvudkontoret, Mälardalsregionen och Stockholmsregionen) har valts ut är för att de alla tre ligger i eller nära Stockholmsområdet samt att författaren har varit och intervjuat på två av regionerna. Författaren valde att ha med Huvudkontoret för att det kunde vara intressant med tanke på att alla regioner styrs därifrån.

Källor

Författaren är medveten om att Internet-källor inte har särskild hög trovärdighet (Denscombe, 2009 s.422). Författaren har ändå valt att använda sig av olika sorters Internet-källor såsom Skatteverkets egen hemsida och Skatteverkets intranät vid information gällande Skattverket. Regeringens hemsida vid olika sammanfattning av dokument, Formanek & Gustavssons uppsats om hur användandet av virtuella möten inom offentlig sektor kan ökas, Microsofts hemsida vid information om deras produkter, D.D.Wei som är en hemsida specialiserad på olika typer av datorprogram och Jobba-event.se som är en hemsida som bygger på boken *Bli en professionell festfixare*. Författaren till denna bok har stor erfarenhet kring att arbeta med olika typer av evenemang.

2.3 Reliabilitet och validitet

2.3.1 Validitet

Validitet i en kvalitativ studie är måttet på hur författaren identifierar, mäter och observerar det som ska göras (Bryman & Bell, 2005 s.305). Studiens syfte var att undersöka vad medarbetarna tycker om Skatteverkets interna kommunikation och det har författaren genomfört med hjälp av intervjuer. Författaren har varit noga med att enbart ta med ämnen som berör syftet till uppsatsen. Frågorna till intervjumallen är frågor som antingen berör analysen eller som direkt besvarar uppsatsens syfte. Detta innebär att studien har mätt det som studien var ansedd att mäta. Författaren har genom sin studie fått fram liknande resultat som tidigare forskning har visat på. Resultatet av studien kan dessvärre inte generaliseras då urvalet inte har varit slumpmässigt och intervjuerna för få i förhållande till myndighetens storlek.

2.3.2 Reliabilitet & Replikation

Reliabilitet och Replikation handlar om tillförlitlighet och upprepning (Bryman & Bell, 2005 s.48). Om någon annan gör samma uppsats kommer de då komma fram till samma sak? Författaren har varit ensam i sin analysprocess och har kommit fram till ett ensidigt beslut angående både analys och slutsats. Däremot eftersom författaren har använt sig av ett bekvämlighets- och subjektivt urval kan urvalet inte sägas spegla populationen. Detta innebär att hade författaren haft ett annat urval kunde resultatet ha sett annorlunda ut. Det är även svårt att i en kvalitativ studie ha en hög reliabilitet då omvärlden påverkar resultatet så pass mycket (Bryman & Bell, 2005 s.306). Medarbetarnas åsikter om Skatteverkets interna kommunikation kan förändras på grund av olika faktorer. Några exempel på sådana faktorer är utveckling av tekniken och förändringar i den interna kommunikationsstrategin.

3. Teori

I detta kapitel tar författaren upp vad intern kommunikation är och hur den sker. Författaren tar även i detta kapitel upp vad tidigare forskning har kommit fram till.

3.1 Intern kommunikation

Denna teori om intern kommunikation har valts för att visa på hur kommunikation sker internt i en organisation. Teorin visar på modeller som förklarar hur kommunikationen strömmar och hur sändare kommunicerar med mottagare. Detta för att det ska bli tydligare att förstå hur organisationer arbetar med kommunikation internt.

3.1.1 Vad är intern kommunikation?

Det finns många definitioner av vad kommunikation är. Kreps (1990, se Larsson, 2008 s.83) har definierat kommunikation, mer exakt intern kommunikation. Intern kommunikation är enligt Kreps (ibid.) "de budskapsmönster och den mänskliga interaktionen som sker inom organisationer". Harris (2002, se Larsson, 2008 s.83) beskriver att intern kommunikation handlar om "beteenden i en kultur". Den interna kommunikationen har enligt Kreps fyra funktioner sett ur organisationens och ledningens perspektiv. Det är att:

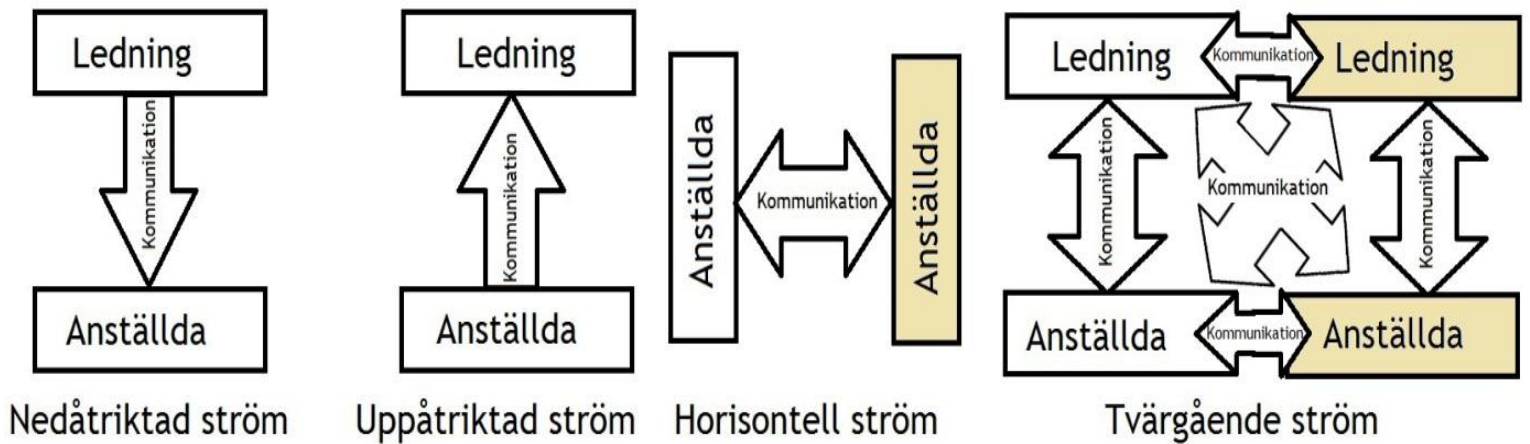
- *"Sprida och genomsyra mål, uppgifter och regler för verksamheten.*
- *Koordinera organisationens aktiviteter.*
- *Förse ledningen med upplysningar om tillståndet i organisationen och om tillförlitligheten i sin nedåtriktade information.*
- *Socialisera in medarbetarna i organisationens kultur."*

(Kreps 1990, se Larsson, 2008 s.83)

Jan Carlzon, f.d. VD på SAS, har sagt att "Vi måste se varje medarbetare som en resurs i den interna kommunikationen" (Eriksson, 2007 s.64). Detta innebär att om medarbetarna inte får någon information från organisationen så slutar det med att kunskapen om hur det är, hur det har varit och hur det kommer att bli försvinner (ibid.). Den interna kommunikationen är alltså en viktig del för en organisations överlevnad.

Kommunikationsströmmar

Katz & Kahn (1966 s.235) beskriver tre kommunikationsströmmar kring hur information flödar inom organisationer. Den första är den nedåtriktade strömmen, där strömmar kommunikationen ner genom organisationen från ledningen till de anställda (Katz & Kahn, 1966 s.235). Den andra är den horisontella strömmen där kommunikationen strömmar mellan kollegor på samma organisatoriska nivå (Katz & Kahn, 1966 s.235). Den tredje är den uppåtriktade strömmen där kommunikationen klättrar genom organisationen från de anställda till ledningen (Katz & Kahn, 1966 s.235). Larsson (2008 s.86) har även lagt till en fjärde ström, den tvärgående strömmen. Den sker mellan anställda och ledning på samma nivå, på olika enheter och på olika nivåer såsom ledning och anställda (ibid.).



Figur 3.1: Kommunikationsströmmar

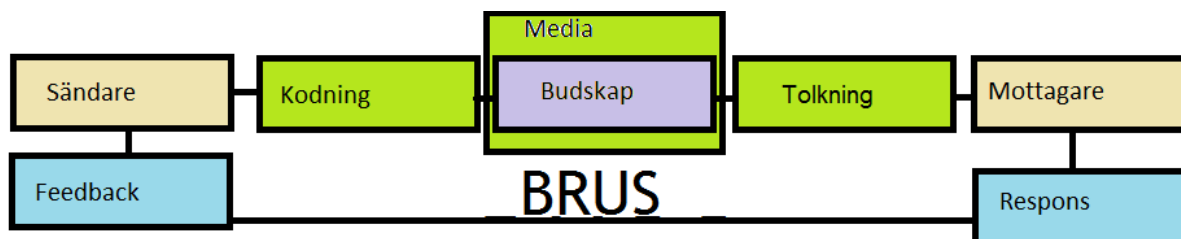
3.1.2 Hur sker kommunikation?

Kotler et al. (2009 s.694) är en av många författare som beskriver en kommunikationsprocessmodell. I Kotler et al. (2009 s.694)s modell finns det totalt nio komponenter. Sändare och Mottagare är de två viktigaste komponenterna för att en kommunikation ens ska kunna ske. Det finns två stycken verktyg för kommunikation; budskap och media. Sedan finns det fyra kommunikationsfunktioner som också är viktiga nämligen kodning, tolkning, respons och feedback. Den sista komponenten i modellen är brus. Detta brus gör att budskapet kan missuppfattas (Kotler et al. 2009 s.694). Enligt Maltén (1998 s.16) finns det tre olika kontexter som kan uppfattas som ett brus. Dessa kontexter gör att mottagaren inte behöver tolka budskapet rätt.

- Den fysiska kontexten handlar om yttre omständigheter, plats och tid.
- Den sociala/emotionella kontexten handlar om försvarsmekanismer, rollfördelning, status- och maktförhållanden samt atmosfär/klimat.
- Den kulturella kontexten handlar om livs- och trosfrågor samt internationella och nationella värderingar och särdrag.

(Maltén, 1998 s.16)

Modellen syftar till att skapa effektiv kommunikation (Kotler et al. 2009 s.694). För att kunna skapa effektiv kommunikation måste sändaren veta vilken målgrupp och respons som eftersträvas. Genom att veta det kan sändaren koda budskapet så att mottagaren kan tolka det på rätt sätt (ibid.). För att sändaren ska kunna nå ut till mottagaren måste ett media väljas (ibid.). Media kan vara tidningar, Internet, olika typer av möten och konferenser med mera (Larsson, 2008 s.215). Det finns ett enormt utbud av olika media. Kotler et al. (2009 s.694) menar att ju mer sändarens miljö överlappar mottagarens miljö desto mer sannolikt är det att mottagaren når budskapet.



Figur 3.2: Kotler et al. (2009)s kommunikationsprocess, översatt och ritad av författaren

Olika typer av mediekanaler

Eriksson (2007 s.71-73) beskriver olika typer av mediekanaler som kan användas för att sändaren ska få ut sitt budskap till mottagaren. Det finns tre stycken varianter, skriftliga kanaler, elektroniska kanaler och muntliga kanaler (ibid.). Skriftliga kanaler är trycksaker, företagspresentationer, personaltidningar, faktabroschyrer, nyhetsbrev och protokoll (Eriksson, 2007 s.71). Elektroniska kanaler är olika typer av interaktiva medier såsom e-post, intranät, videokonferens, telefonkonferens, video, radio, film och andra elektroniska meddelandesystem (Eriksson, 2007 s.72).

Några exempel på muntliga kanaler är planerade och informella möten, konferenser, utbildningar och seminarier (Eriksson, 2007 s.73).

3.2 Tidigare forskning

3.2.1 Virtuella möten – Hur kan användandet inom offentlig sektor ökas?

Formanek & Gustavsson gjorde två undersökningar om virtuella möten i statliga myndigheter (Regeringen, 2003 s.12). I den första undersökningen kom de fram till att 22 av de 27 tillfrågade statliga verk hade tillgång till videokonferensutrustning, där användandet varierade mellan en gång per månad till en gång varannan dag (ibid.). De kom även fram till att det var 13 av de 27 tillfrågade som hade en abstrakt policy och 9 stycken saknade en policy eller hade en policy som inte hade nått ut till de anställda (Regeringen, 2003 s.12). I den andra undersökningen genomförde Formanek & Gustavsson en enkätundersökning som var riktad till användarna av virtuella mötesformer i statlig förvaltning (Regeringen, 2003 s.12). Resultatet av enkätundersökningen visade på att det inte fanns något samband mellan chefernas uppmuntran att använda sig av virtuella möten och den faktiska användningsfrekvensen. Att om medarbetarna blivit utbildade inom mötesformen var användningsfrekvensen högre. Att de som gillar att resa, fortsätter att göra det oavsett virtuella möten samt att de besparingar som gjorts på resor tidigare inte har lönat sig. (Regeringen, 2003 s.12).

3.2.2 Service transformation -managing a shift from business travel to virtual meetings

Arnfolk & Kogg (2002) kommer fram i sin studie att det finns sex stycken faktorer som bidrar till användandet av virtuella möten. Dessa är:

- *Attityder till virtuella möten* – Vissa såg virtuella möten som betydelselösa och de var tveksamma till om ett sådant möte verkligen var lämpligt. Främst för att det kunde ses som ett hinder om kunderna inte hade tillgång till utrustning. (Arnfolk & Kogg, 2002 s.870)

- *Familjens inflytande* – Det framkom i studien att de som hade små barn helst inte ville resa och var därmed positivt inställda till att ha virtuella möten. Andra som var positivt inställda var de som var tvungna att resa ofta och var trötta på själva resandet. (Arnfalk & Kogg, 2002 s.870)
- *Mötets språkfärdigheter* – Studien kommer fram till att många möten är både tids- och resursineffektiva. Många möten känns som tidsslöseri. Ska deltagaren resa långt för att kunna delta i mötet är det även en fråga om tidsåtgång och kostnader. (Arnfalk & Kogg, 2002 s.870)
- *Ledningens inflytande* – Genom ett bra ledarskap kan ledningen styra hur användandet ska ske. De kan indirekt bestämma att fler virtuella möten ska ske. (Arnfalk & Kogg, 2002 s.867)
- *Projektledarens inflytande* – Genom att många idag arbetar i projekt så har projektledaren fått en betydelsefull roll i att använda sig av virtuella möten. (Arnfalk & Kogg, 2002 s.867)
- *Polycys* – I en policy kan organisationen och ledningen få stöd i att använda sig av virtuella möten. Dock måste policyn ha en stark inverkan i företaget för att ha genomslag. (Arnfalk & Kogg, 2002 s.868-869)

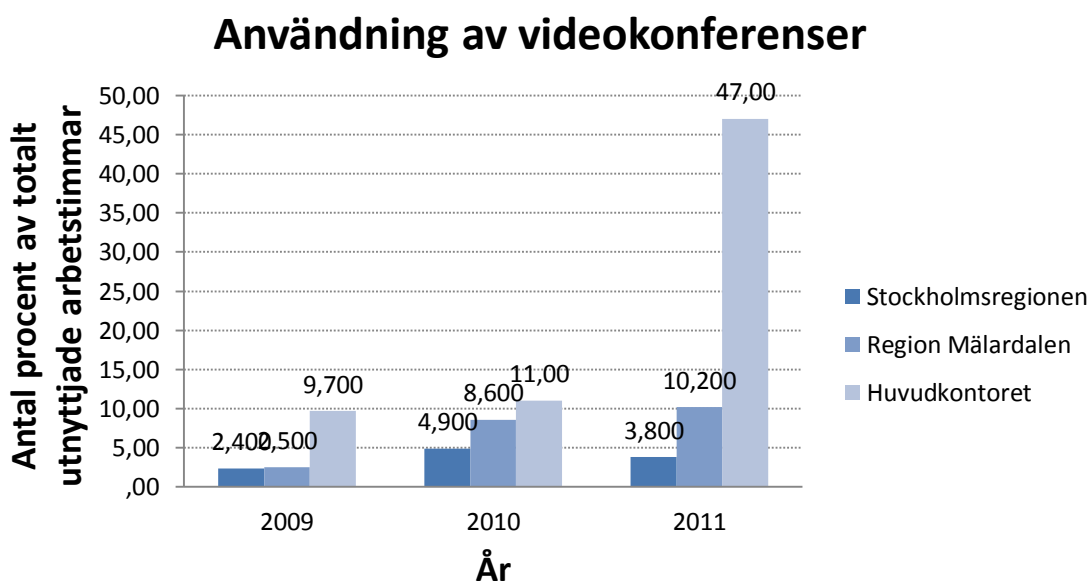
4. Empiri

I detta kapitel kommer författaren att gå igenom det material som har samlats in för studien.

4.1 Statistik på användningen av videokonferenser genom åren.

Skatteverket har arbetat under en längre tid med miljöarbete (Försäkringskassan, 2012). Under 2008 ökade telefon- och videokonferenserna och Skatteverket kunde se en positiv trend. Dock kraschade deras server och all statistik från 2008 och tidigare försvann (Skatteverket, 2009a).

Diagrammet nedan visar att fler videokonferenser (virtuella möten) används 2011 än 2009. Denna ökning gäller för alla tre regioner som jämförts. Huvudkontoret är den region som har ökat mest i sitt användande, från 9,7 procentenheter till 47 procentenheter av totalt utnyttjade arbetstimmar. Stockholmsregionen användande har gått från 2,4 procentenheter till 3,8 procentenheter av totalt utnyttjade arbetstimmar medan Mälardalsregionens användande har stigit från 2,5 procentenheter till 10,2 procentenheter av totalt utnyttjade arbetstimmar.



Figur 4.1: Diagram över Skatteverkets användning av videokonferenser genom åren

4.1.1 Hur ofta sker ett möte med respektive mötesform

Virtuella möten

Den största gruppen medarbetarna på Skatteverket använder sig av virtuella möten 1-2 gånger i månaden. Fyra av de tolv tillfrågade svarade att de använder sig av virtuella möten 1-2 gånger i månaden. Annars var det tre av de tolv tillfrågade som använde sig av virtuella möten "Varje dag" och tre andra av de tolv tillfrågade som använde sig av virtuella möten "1-2 gånger i veckan". Det var bara en av de tillfrågade som använde virtuella möten 1-2 gånger varannan månad, och en annan som aldrig använde sig av virtuella möten.

Fysiska möten

När det kommer till det fysiska mötet använde den största gruppen (sju av de tolv tillfrågade) sig av fysiska möten 3-4 gånger i veckan. Fyra av de tolv tillfrågade använde sig av fysiska möten "Varje dag" medan det var en av de tolv tillfrågade som använde sig av fysiska möten "1-2 gånger i veckan".

4.2 Skatteverkets policy kring virtuella möten

2008 kom Skatteverket ut med en policy om riktlinjer för mötesverksamhet och tjänsteresor (Skatteverket, 2008). I denna policy behandlas bland annat hur möten och konferenser ska planeras. I policyn under punkten "Möten och konferenser" står det klart och tydligt att webb-/video- eller telefonmöten alltid ska vara det prioriterade alternativet (Skatteverket, 2008 s.11) främst för att minska resandet och dess miljöpåverkan (ibid, s.0). Policyn säger också att om man inte kan ha ett webb-, video- eller telefonmöte så ska mötet/konferensen planeras in i någon av myndighetens lokaler. Om konferensen måste läggas i en extern lokal ska beslut tas av en budgetansvarig chef (Skatteverket, 2008 s.11).

4.2.1 Är policyn en faktor som påverkat ökandet av virtuella möten?

Totalt var det elva stycken av de tolv tillfrågade som hade hört talas om Skatteverkets policy "Riktlinjer för mötesverksamhet och tjänsteresor". Av de som har blivit intervjuade så tror tio stycken att det ökade användandet av virtuella möten har med att Skatteverkets införde en policy att göra. De tror att policyn ligger till grund för Skatteverkets inköp av utrustning (exempelvis Åsa) eller att policys syfte att minska resandet har genomsyrat organisationen (exempelvis Tima). Marianne säger att för att ha ett fysiskt möte idag måste man ha en bra motivering för att mötet inte ska stoppas av de som godkänner mötet. Detta tror Marianne kan ha med ökandet av virtuella möten att göra.

Däremot så tror medarbetarna att det inte bara har med policyn att göra. Det finns flera bidragande faktorer som har gjort att användandet har ökat. Lillemor säger att en anledning kan vara att fler har tillgång till programmen Office Communicator och Videokonferens idag än förut. Sedan är det också många som säger att utvecklingen av tekniken har varit en stor bidragande faktor i ökandet (exempelvis Niklas). Idag finns det fler virtuella rum, vilket gör att fler kan använda tjänsten samtidigt. En annan anledning till ökandet, säger Ackad, kan vara att kontoren vill skapa nätverk och samarbeten, något som inte har varit lika aktuellt tidigare. Karin säger att en annan bidragande faktor till ökandet är att virtuella möten används idag i högre grad än förut. Idag har personer en större vana att använda sig av Internet och dess kommunikationsverktyg. Idag, när man ska gå på en kurs, är det vanligt att kursen sker via något av de hjälpmedel som Skatteverket använder. Detta gör att fler lär sig att använda de olika hjälpmedlen.

4.3 Skatteverkets interna kommunikation

4.3.1 Skatteverkets mål för internkommunikation

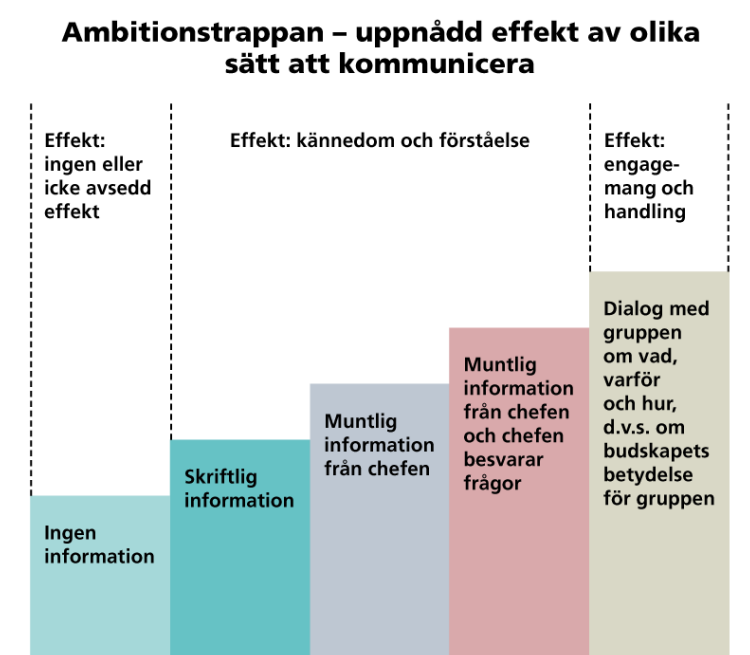
För Skatteverket är det viktigt att internkommunikationen hjälper medarbetarna att se hur den egna verksamheten och medarbetarens eget arbete bidrar till de mål som Skatteverket strävar efter (Skatteverket, 2012b s.1). Internkommunikationen ska bidra till att medarbetarna är motiverade och engagerade så att Skatteverkets mål uppnås genom deras arbete (Skatteverket, 2012b s.1). Medarbetarna ska ha förtroende samt vara bra representanter för Skatteverket (Skatteverket, 2012b

s.1). Medarbetarna ska även kunna göra ett effektivt arbete i och med att de ska få relevant, tydlig och prioriterad information som är lättillgänglig och enkelt att förstå (Skatteverket, 2012b s.1).

4.3.2 Hur Skatteverket kommunicerar

Ambitionstrappan

Skatteverket använder sig av något som heter Ambitionstrappan, se figur 4.2, när de väljer hur de ska kommunicera (Skatteverket, 2012b s.2). Ambitionstrappan visar vilken typ av kommunikation som ger vilken effekt (ibid.). Det finns tre typer av effekter i den ambitionstrappa som Skatteverket använder sig av; Ingen effekt, kännedom och förståelse samt engagemang och handling (Skatteverket, 2012b s.2). Skatteverket rekommenderar skriftlig information för att skapa kännedom och förståelse. När det kommer till att skapa engagemang och handling rekommenderar Skatteverket muntlig information med tid för diskussion (Skatteverket, 2012b s.2).

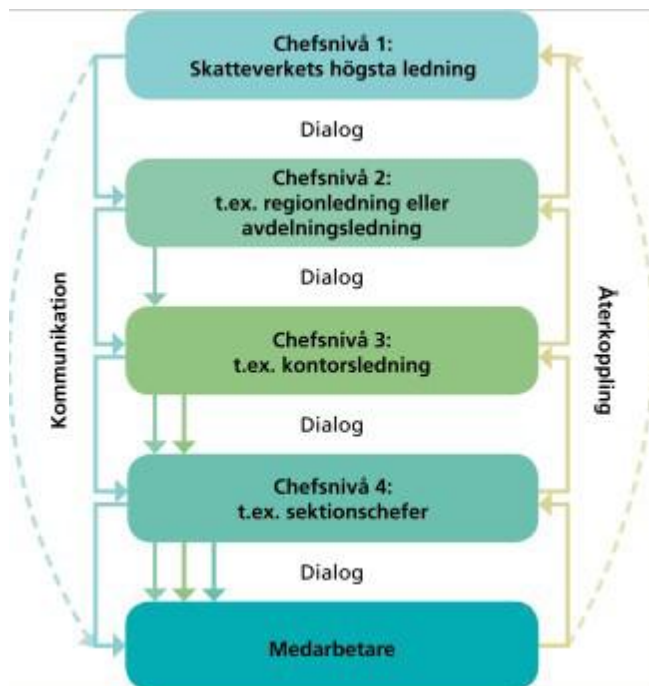


Figur 4.2: Ambitionstrappan (Skatteverket, 2012b s.2).

Kommunikationsströmning

Skatteverket använder sig av figur 4.3 för att visa hur kommunikationen strömmar inom myndigheten. Sändaren av lednings- och värdebudskap kan befinna sig på alla nivåer inom Skatteverket (Skatteverket, 2012b s.3). För det mesta är Huvudkontoret sändaren, men region- eller avdelningsledningen kan också skicka ut budskap. Då är det information som berör den egna avdelningen eller regionen (ibid.). Det viktigaste är att cheferna oavsett nivå vet om budskapet innan det når ut till medarbetarna. Detta för att de ska kunna svara på eventuella frågor som kan uppstå (ibid.). Om en medarbetare inte förstår budskapet så vänder den sig först till den närmaste chefen för feedback (Skatteverket, 2012b s.3). Kan inte den närmsta chefen besvara de frågor och synpunkter som uppstått ska chefen föra feedbacken vidare till sändaren (ibid.). Ibland sker även feedbacken direkt från medarbetaren till sändaren, exempelvis via artiklar på intranätet (Skatteverket, 2012b s.3).

Den interna kommunikation följer därmed vad Skatteverket väljer att kalla för "linjen" (Skatteverket, 2012b s.4). Kommunikationen börjar på chefsnivå 1, Skatteverkets högsta ledning, sedan förankras den av chefsnivå 2, därefter chefsnivå 3, sedan chefsnivå 4 och till sist till medarbetarna (ibid.). Medarbetarna ger återkoppling till den närmaste chefen, chefsnivå 4, som sedan för återkopplingen vidare uppåt tills sändaren har fått återkopplingen. Som figur 4.3 även visar kan ledningen ibland kommunicera direkt till medarbetarna liksom medarbetarna kan ge återkoppling direkt till ledningen (Skatteverket, 2012b s.4).



Figur 4.3: Skatteverkets kommunikationsströmning (Skatteverket, 2012b s.4)

4.3.3 Medarbetarna om Skatteverkets interna kommunikationsstrategi

Det var fem kvinnor och tre män av de tolv tillfrågade som kände till Skatteverkets interna kommunikationsstrategi. Deras åsikter om strategin är skilda, men några saker återkommer så som att det finns många steg i modellen som gör att information lätt kan försvinna eller förändras (se exempelvis Marianne) eller att själva processen, från det att informationen börjar kommuniceras ut till det att återkoppling har nått hela vägen tillbaka, tar lång tid (se exempelvis Gudrun). Ändå är många positivt inställda till modellen och säger att det är ett vanligt sätt för information att flöda inom en så stor organisation (se exempelvis Niklas). De som inte kände till Skatteverkets interna kommunikationsstrategi säger att modellen känns krånglig och att det kan vara svårt att förstå sig på modellen utifrån (Marianne). Adli som kände till strategin tycker däremot att den är väldigt klar, tydlig och logisk. Han tycker även att informationen sker väldigt hierarkiskt eftersom processen sker nivå till nivå.

4.4 Skatteverkets mediekanaler

Skatteverket använder sig av åtta olika mediekanaler för att sprida sitt budskap internt; Chefen, Intranytt riks och regionalt, Det övriga intranätet, E-post, Samarbetsrum, Interna Sociala Kanaler, Sms och Webb-tv (Skatteverket, 2012b s.6-7).

Chefen

För Skatteverkets medarbetare är den närmaste chefen den viktigaste kanalen. Det är med hjälp av muntliga möten med chefen så väl individuella som i grupp, som Skatteverket säger är grunden för deras interna kommunikation (Skatteverket, 2012b s.6). Här ses den skriftliga informationen som ett komplement för den muntliga.

Intranytt riks och regionalt

Intranytt är en del av intranätet. Där läggs nyhetsartiklar angående värde- och ledningsbudskap samt information rörande större arbetsfrågor ut (Skatteverket, 2012b s.6). Detta gör att nyhetsartiklarna (den skriftliga informationen) är ett komplement till den muntliga kommunikationen som sker. Här förväntas medarbetarna själva hålla sig uppdaterade om vad som händer i myndigheten (Skatteverket, 2012b s.6).

Det övriga intranätet

På intranätet finns både operativ och strategisk information om Skatteverkets strategier, inriktning, riktlinjer, verksamhetsplaner, organisation, arbetsområden, administrativt stöd, lärande samt anställning (Skatteverket, 2012b s.6). Även denna information ska medarbetarna hålla sig uppdaterad med, då det kan vara relevant för det egna arbetet (ibid. s.6).

E-post

Skatteverket använder sig av e-post främst för kommunikation med chefer, men också för att ge information till mindre grupper och enskilda personer (Skatteverket, 2012b s.6).

Samarbetsrum

Skatteverkets chefer använder sig av olika samarbetsrum för att sprida instruktioner och material kring kommunikation (Skatteverket, 2012b s.7). I ett samarbetsrum läggs material och bilagor upp istället för att de ska skickas på mail (ibid.). Det går även att i ett samarbetsrum skapa diskussionstrådar som gör att medarbetarna kan ge feedback(ibid.).

Interna sociala kanaler

Skatteverket använder sig av olika interna sociala kanaler för att få feedback från sina medarbetare (Skatteverket, 2012b s.7). De använder bland annat sig av en kommentarfunktion på de artiklar som finns på Intranytt riks och regionalt, en blogg, debattforum och anslagstavlor (ibid.).

SMS

SMS används enbart när man snabbt måste få tag i chefen. Detta sker till exempel vid en eventuell krissituation (Skatteverket, 2012b s.7).

Webb-tv

Webb-tv används för värde- och ledningskommunikation (Skatteverket, 2012b s.7). Den är aktuell när information om den strategiska verksamhetsplaneringen ska nås ut eller vid andra större förändringar (ibid.)

4.4.1 Vilka kanaler används för att ta del av den interna kommunikationen.

Medarbetarna använder sig av följande mediekkanaler för att ta del av den interna kommunikationen. Den vanligaste kanalen för alla de 12 tillfrågade var intranätet. Denna kanal använde 10 av de tillfrågade sig av för att ta del av vad som händer i organisationen. De näst vanligaste kanalerna var chefen, e-post och samarbetsrummen. Dessa kanaler var det totalt 7 stycken av de 12 tillfrågade som

använde sig av. Den minst vanligaste var olika interna sociala kanaler som bara en av de tillfrågade använde sig av. För diagram se bilaga 4.

Anledningen till varför medarbetarna valde just de kanaler de valde för att ta del av den interna kommunikationen berodde på olika saker. Adli berättade att val av mediekanal berodde på innehållet av budskapet. Var det övergripande ville han helst läsa om det på intranätet, men var det på detaljnivå ville han ha det förklarat för sig av chefen. Veronica valde mediekanaler utefter deras effektivitet exempelvis e-post. Ackad väljer istället mediekanaler efter erfarenhet och intresse. Han använder sig av de flesta mediekanaler som finns tillgängliga inom Skatteverket. Tillgänglighet är något som Karin prioriterar vid val av mediekanal, vilket gör att hon använder sig av Intranytt Riks och Regionalt, Intranätet, samarbetsrum och e-post. Marianne berättar att hon inte har mycket tid över till att ta del av den interna kommunikationen. Hon prioriterar därmed de kanaler som snabbt ger henne den information hon letar efter. Dessa mediekanaler är Intranätet, e-post och samarbetsrum. Gudrun föredrar de mediekanaler som är strukturerade och lätta att använda. Dessa är, enligt Gudrun, Intranytt Riks och Regionalt, Intranätet och webb-tv.

4.5 Kommunikationsverktyg

Den mötesform som föredras av medarbetarna på Skatteverket var det fysiska mötet. Det var ingen av de tillfrågade som föredrog det virtuella mötet även om det var två av de tillfrågade som tyckte att den mötesformen som de föredrar berodde på sammanhanget. För att se diagram se bilaga 4.

4.5.1 Det bästa med respektive mötesform

Virtuella möten

Det som medarbetarna på Skatteverket tyckte var bäst med virtuella möten var att de kan mötas utan att resa någonstans. Detta alternativ tyckte nio av de tolv tillfrågade var en stor fördel med det virtuella mötet. Fyra av tolv tillfrågade tyckte att det virtuella mötet fungerade bra vid snabba möten till exempel vid avstämningar. Tre av tolv tillfrågade tyckte att virtuella möten sparar tid. Tre av tolv tillfrågade tyckte även att man alltid hade tid för att kunna delta i ett virtuellt möte.

Fysiska möten

Det som medarbetarna på Skatteverket tyckte var bäst med det fysiska mötet var direktkontakten, att få träffa andra människor. Detta alternativ tyckte fem av tolv tillfrågade var det fysiska mötets främsta fördel. Fem av de tolv tillfrågade tyckte även att det är lättare att se om alla förstår informationen vid ett fysiskt möte än vid ett virtuellt möte. Om det har uppstått oklarheter kring det man diskuterar kan man då förklara tills alla har förstått. En annan fördel som tre av de tolv tillfrågade tyckte var att det är lättare att ha en tvåvägskommunikation vid ett fysiskt möte samt att det är lättare att hålla fokus under hela tiden som mötestiden.

4.5.2 Det som är mindre bra med respektive mötesform

Virtuella möten

Teknikstrul och att det är svårt att veta när det är ens tur att prata är det som medarbetarna på Skatteverket tycker minst bra om vid virtuella möten. Dessa alternativ var det fem av de tolv tillfrågade som nämnde. Fyra av tolv tillfrågade tyckte även att de saknade direktkontakten mellan deltagarna, något som de upplevde var negativt.

Fysiska möten

Det medarbetarna tycker är mindre bra med fysiska möten är att det tar lång tid att ta sig till mötet. Detta alternativ var det fem av de tolv tillfrågade som uppgav. Tre av tolv tillfrågade tyckte att det kostar pengar både att resa och i förlorad arbetstid. Tre av tolv tillfrågade tyckte att det är lättare att man pratar i mun på varandra på ett fysiskt möte, något som de tyckte var negativt. Två av tolv tillfrågade tyckte att det var svårt att koncentrera sig på ett fysiskt möte, att fysiska möten inte är särskilt effektiva då man ofta pratar om andra saker än vad som står på dagordningen samt att man vid ett fysiskt möte förlorar arbetstid som man hade kunnat jobba på.

4.6 Tekniska hjälpmedel som används

4.6.1 Office Communicator

Skatteverket använder sig av programmet Office Communicator när de ska ha virtuella möten (Skatteverket – Intranät, 2012a). Office Communicator är ett program som gör det möjligt att kommunicera och samarbeta med andra när människor befinner sig på olika platser (Microsoft, 2012). Office Communicator ingår i Office-paketet vilket gör att den fungerar tillsammans med de andra Office-programmen såsom Word, Excel och Powerpoint (Microsoft, 2012). De funktioner som Office Communicator har är snabbmeddelanden, ljud och video, telefon, närvarofunktioner med mera (Microsoft, 2012). Alla dessa funktioner gör det möjligt att få till ett så smidigt möte som möjligt och det enda som krävs är en vanlig internet-uppkoppling (Microsoft, 2012).

4.6.2 Videokonferens

Programmet Videokonferens är ett annat program som Skatteverket använder sig av när de ska ha virtuella möten (Skatteverket – Intranät, 2012a). Programmet gör det möjligt för flera deltagare att tillsammans delta i ett möte med videoutrustning (Skatteverket – Intranät, 2012b). Programmet erbjuder även kunder att kunna spela in de möten som hålls för att kunna spela upp det senare (ibid.). Mötena hålls i så kallade virtuella rum och programmet erbjuder totalt 75 stycken rum (Skatteverket – Intranät, 2012b). Det finns olika varianter på videokonferensmöten, det ena är "Konferens mellan två system" som sätts upp mellan systemen, och med hjälp av en fjärrkontroll samt en inbyggd adressbok och dess sökfunktion kopplar ihop systemen (ibid.). Det andra heter "Flerpartskonferens" och innebär att mer än två system är involverade i processen (Skatteverket – Intranät, 2012b). Detta behöver man boka i förväg. Det finns även möjlighet att ha videosupport med externa deltagare, dessa konferenser måste bokas i god tid då uppkopplingarna behövs godkännas på grund av ett säkerhetsperspektiv (ibid.).

4.6.3 Medarbetarna om de tekniska hjälpmedlen

Medarbetarnas attityd till Office Communicator och Videokonferens är väldigt positiva. De tycker att programmen fungerar förvånansvärt bra så länge tekniken inte strular, vilket inte händer lika ofta längre. Programmen är bra, lättillgängliga och det är enkelt att koppla upp sig. De tycker om att programmen gör det möjligt att ha samma typ av dialog som om alla mötesdeltagare sitter i samma fysiska rum samt att det är både ekonomiskt och miljövänligt. Det som medarbetarna tycker är mindre bra förutom teknikproblem är att utrustningen inte är enkel att förflytta, att man kan känna sig ständigt övervakad eftersom alla kan se om man är inloggad eller inte och att det kan vara svårhanterligt då alla inte har fått en genomgång i programmen.

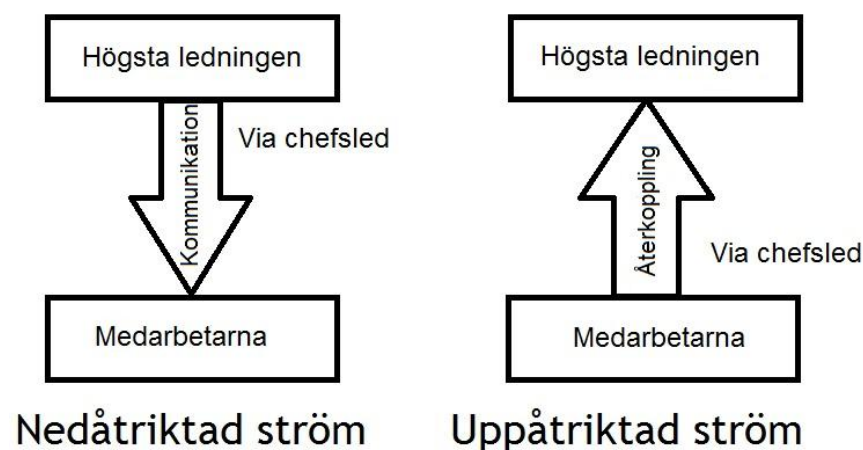
5. Analys och slutsatser

I detta kapitel kommer författaren först att analysera empirin och teorin för att sedan kunna dra slutsatser. I detta kapitel kommer även syftet som ställdes i Inledningskapitlet att besvaras. I slutet av detta kapitel har författaren valt att ge förslag till fortsatt forskning.

5.1 Kommunikationsströmmar

Katz & Kahn (1966) pratar om tre olika typer av strömmar, uppåtriktad, nedåtriktad och horisontell ström. I Skatteverkets interna kommunikationsstrategi (Kaskadmodellen) går kommunikationen först i en nedåtriktad ström från högsta ledningen till medarbetarna. Sedan går återkopplingen från medarbetarna tillbaka upp till högsta ledningen. Skatteverket använder därför sig av både en uppåtriktad och en nedåtriktad ström. Medarbetarna har olika syn på hur pass bra modellen är. En del tycker att den är klar, tydlig, enkel att förstå och att kommunikationen måste ske på det sättet i en stor myndighet som Skatteverket. Andra tycker att den är krånglig, har alldeles för många steg och att stegen gör modellen till en seg process. Den största orofaktorn som medarbetarna har är att kommunikation och återkoppling förändras, glöms bort eller förvrängs under processens gång. Detta innebär att informationen som sprids inte behöver vara den informationen som når fram.

Slutsatsen för hur kommunikationen bör strömma igenom en stor myndighet är att välja flera typer av kanaler för att nå ut med sitt budskap. På det sättet minskar risken att informationen förvrängs och medarbetarna kan på sitt eget sätt ta del av informationen. Hur återkopplingen ska ske tillbaka är svårare och författaren tycker att Skatteverket har gjort ett bra jobb med hur den förs vidare. Däremot vore det bra om återkopplingen kan hoppa över några steg i modellen så att den förs direkt till sändaren. Skatteverket skulle kunna använda sig bättre av de interna sociala kanalerna såsom debattforum. Där kan de lägga upp en tråd för just de budskap som kommuniceras ut så att medarbetarna snabbt kan gå in och återkoppla. På så sätt förvrängs inte återkopplingen och den förs snabbt tillbaka till sändaren. Skatteverket använder sig av denna typ av mediekanal, men borde satsa på att få ut den till fler medarbetare. Detta då enbart en av de tolv tillfrågade använder sig av detta sätt för att ta till sig information.



5.2 Kommunikationsprocessen

Kotler et al. (2009) skriver om en kommunikationsprocess-modell för att skapa effektiv kommunikation. Modellen är uppdelad i nio komponenter: Sändare, Mottagare, Kodning, Tolkning, Budskap, Media, Feedback, Respons och Brus. Media-komponenten avser att visa vilken typ av mediekanal som sändaren väljer att använda för att få ut sitt budskap till mottagen. Skatteverket använder sig av åtta sådana mediekanaler; Chefen, Intranätet, E-post, Samarbetsrum, Interna sociala kanaler, SMS och Webb-tv.

De typer av mediekanaler som Eriksson (2007) beskriver är skriftliga, elektroniska och muntliga kanaler. Skatteverket använder sig av både muntliga och elektroniska kanaler. Av de åtta mediekanalerna som Skatteverket har gått ut med att de använder sig av, har de tolv medarbetarna som författaren har intervjuat fått säga vilka de använder sig av. Sammanställningen ser ut som följer:

Mediekanal	Män	Kvinnor	Totalt
Chefen	4	3	7
Intranätet	3	7	10
E-post	2	5	7
Samarbetsrum	2	5	7
Interna sociala kanaler	1	0	1
SMS	2	0	2
Webb-tv	2	3	5
Övriga kanaler	0	2	2

Den kanal som medarbetarna använder sig mest av är Intranätet. En elektronisk kanal som når ut till alla som arbetar på Skatteverket. Efter det kommer Chefen, den muntliga kanalen, E-post och Samarbetsrum, båda elektroniska kanaler. Medarbetarnas anledning till val av mediekanaler har varit innehållet av budskapet, effektivitet, erfarenhet och intresse, tillgänglighet, tidseffektivitet, lätta att använda och strukturerade.

Slutsatsen för mediekanaler är att Skatteverket bör fortsätta att använda många olika typer av mediekanaler då medarbetarna föredrar olika kanaler för olika behov. Dessa behov är till exempel att medarbetarna vill ha vissa saker förklarade för dem muntligt, läsa det som är övergripande och diskutera något de vill ha förståelse för. Författaren tycker dock precis som tidigare skrivits att det bör satsas mer på de interna sociala kanalerna. De interna sociala kanalerna är debattforum, blogg och anslagstavla. Dessa kanaler tror författaren kommer vara väldigt betydelsefulla när det kommer till återkoppling. Det medarbetarna tyckte var viktigt var att återkopplingen verkligen skulle gå hela vägen tillbaka till sändaren utan att budskapet skulle förändras, något som de interna sociala kanalerna enkelt kan bidra med. Skatteverket bör också ha i åtanke vad gäller medarbetarnas val av mediekanal. De bör med andra ord satsa på de kanaler som är effektiva, intresseväckande, lättillgängliga, tidseffektiva, lätta att använda och strukturerade då det är de egenskaperna som medarbetarna vill ha.

5.3 Fördelar och Nackdelar med respektive mötesform

5.3.1 Fördelar Virtuella möten

Om man jämför vad medarbetarna har sagt om de virtuella mötenas fördelar med vad tidigare forskning har visat så återfinns en hel del liknelser. Resekostnaderna minskar, det är miljövänligt samt snabba möten i form av avstämningar. Sedan har studiens intervjuer även kommit med ytterligare fördelar. Bland annat att det sparar tid, det är enkelt, att det alltid finns tid för ett virtuellt möte och att de är bra komplement till fysiska möten.

5.3.2 Fördelar Fysiska möten

När det kommer till de fysiska mötenas fördelar, överensstämmer tidigare forskning med medarbetarnas åsikter. Båda påstår att det är lättare att hålla fokus på mötet och att det är bra vid möten som pågår under länge tid då man kan ta allt på samma gång. Det har även tillkommit ytterligare fördelar från studiens intervjuer, nämligen att medarbetarna föredrar den direktkontakt som uppstår och att det blir bättre stämning mellan mötesdeltagarna.

5.3.3 Nackdelar Virtuella möten

Den tidigare forskningen kring virtuella mötenas nackdelar samt medarbetarnas åsikter kring det virtuella mötets nackdelar stämmer överens. Båda tycker att det är svårt att hålla fokus på grund av att man lätt kan bli distraherad, att det kräver mycket av den teknik som finns och att det inte är någon bra mötesform vid stora eller ojämna grupper. I studien tillkom även nya faktorer såsom att det krävs mycket disciplin av mötesdeltagarna och att man måste vara övertydlig. Det är nämligen svårt att veta när man ska prata och det är svårt att uppfatta om alla förstår det man säger.

5.3.4 Nackdelar Fysiska möten

Under intervjuerna med medarbetarna togs det upp två faktorer som tidigare forskning har sagt är negativt med fysiska möten. Dessa faktorer berör resandet. Det påverkar miljön negativt och det kostar pengar i form av transportmedel och arbetstid. Andra faktorer som medarbetarna på Skatteverket tyckte var negativt med fysiska möten var att det är lätt att folk pratar i munnen på varandra, det är svårt att hålla fokus och det är inte särskilt effektiva möten. Ett fysiskt möte beräknas nämligen att ta några timmar medan ett virtuellt möte är mycket snabbare.

5.3.5 Slutsatser

Trots de virtuella mötenas fördelar föredrar ändå medarbetarna ett fysiskt möte framför ett virtuellt. Författaren tror att detta kan bero på att virtuella möten fortfarande är något som är relativt ovanligt och att de medarbetare som författaren har intervjuat tillhör den generation som är uppväxta med fysiska möten. För även om författaren väljer att jämföra resultaten med andra faktorer än kön såsom ålder och befattning så finns det ingen gemensam nämnare. Det enda som författaren kan komma och tänka på som en gemensam nämnare är att ingen av de tillfrågade är uppväxta med den virtuella mötesformen. Den virtuella mötesformen är en relativt ny förekomst och de som är uppväxta med den ser även mötesformen som naturlig. I framtiden tror författaren att de som är uppväxta med virtuella mötesformer kommer dominera kontoren och då även föredra att virtuella mötesformer används.

Den främsta faktorn som författaren tror har med att medarbetarna inte föredrog virtuella möten var otydlighet kring när man ska prata. Medarbetarna sa att detta faller mer naturligt i ett fysiskt

möte. En annan stor bidragande faktor till valet tror författaren är tekniken. Det går inte att hålla ett virtuellt möte om inte tekniken fungerar hos alla. På ett fysiskt möte går det fortfarande att ha ett möte även om tekniken strular. Dessa faktorer är för stora och viktiga för att mötesformen ska kännas tillförlitlig och enkel. Ju mer tekniken utvecklas och mötesformen stabiliseras kommer användandet att ökas och till sist föredras av framtida medarbetare.

5.4 Riktlinjer för mötesverksamhet och tjänsteresor

Det var 10 stycken av totalt 12 tillfrågade som ansåg att införandet av policyn "Riktlinjer för mötesverksamhet och tjänsteresor" bidragit till att användandet av virtuella mötesformer hade ökat. Däremot vad det många som ansåg att det inte bara var införandet av policyn som hade påverkat användandet utan att det fanns en rad andra faktorer som också hade med ökningen att göra. De faktorerna var att fler har tillgång till programmen, tekniken har utvecklats, kontoren vill skapa nätverk och samverkan mellan olika kontor eller verksamhetsområden och stöd från ledningen. Dessa faktorer är något som även Arnfalk & Kogg (2009) kommer fram till i sin studie "Service transformation - managing a shift from business travel to virtual meetings".

Slutsatsen blir att för att en organisation ska kunna öka användandet av virtuella möten, eller egentligen för att få igenom ett förslag överhuvudtaget, måste det vara ett enhetligt beslut som genomsyrar hela organisationen. Det måste synas att organisationen stöttar besluten för att medarbetarna ska kunna acceptera förändringen. I Skatteverkets fall infördes policyn som en del av att försöka öka användandet. Även den faktorn att ledningen står bakom beslutet och väljer att köpa in den tekniska utrustningen som krävs samt väljer att utbilda sina medarbetare i programmen är bidragande. Då Skatteverket har lyckats med det enhetliga buskapet kring ökandet av virtuella möten så är medarbetarna positiva till att använda sig av mötesformen. Detta även om 10 av 12 tillfrågade föredrog att använda sig av fysiska möten och 2 av 12 tillfrågade tyckte att val av mötesform berodde på sammanhanget. Dock är det inte enbart möjligt för en organisation att införa en policy och sedan förvänta sig att användandet ökar. Detta konstaterade även Formanek & Gustavsson i sin studie "Virtuella möten – Hur kan användandet inom offentlig sektor ökas?". För att lyckas med att öka användandet av virtuella möten måste beslutet genomsyra hela organisationen.

5.5 Slutsatser

Vad tycker medarbetarna om Skatteverkets interna kommunikationsstrategi?

Medarbetarna tycker att Skatteverkets interna kommunikationsstrategi är klar, tydlig, enkel att förstå och det enda sättet som kommunikationen måste ske på i en stor myndighet. Däremot tycker andra medarbetare att den är krånglig, har alldeles för många steg och att stegen gör modellen till en seg process. Den största orofaktorn som medarbetarna har kring den interna kommunikationsstrategin är att kommunikation och återkoppling förändras, glöms bort eller förvrängs under processens gång.

Vad tycker medarbetarna om virtuella respektive fysiska möten?

Medarbetarna tycker att virtuella möten är bra då man kan träffas utan att behöva resa. Det blir snabba möten och det spar tid. De tycker att virtuella möten är mindre bra när tekniken strular, att direktkontakten försvinner och att det alltid krävs någon form av avisering när det är ens tur att prata.

Medarbetarna tycker att fysiska möten är bra då det uppstår en direktkontakt mellan deltagarna, det går att se om alla förstår det som sägs på mötet och det är lättare med både koncentration och tvåvägskommunikation. De tycker att fysiska möten är mindre bra då det ofta uppstår långa resvägar, det kostar pengar både i arbetstid och i form av transportmedel, det är lätt att prata i mun på varandra och vissa tycker att det är svårare att koncentrera sig på ett fysiskt möte.

Vilka faktorer tror medarbetarna har bidragit till att användandet av virtuella mötesformer har ökat?

De faktorer som medarbetarna tror har bidragit till att användandet av virtuella mötesformer har ökat är införandet av policyn, att fler ha tillgång till programmen, tekniken har utvecklats, kontoren vill skapa nätverk och samverkan mellan olika kontor eller verksamhetsområden, stöd från ledningen och ökat användande av programmen då programmen även används i kurssammanhang.

Sammanfattningsvis visar studien att medarbetarna på Skatteverket tycker att deras interna kommunikation fungerar bra, även om de tycker att vissa processer ibland tar onödigt lång tid.

5.6 Förslag på fortsatt forskning

Författaren tycker att det vore intressant att se hur andra företag arbetar med sin interna kommunikation och hur medarbetarna ser på den. På detta sätt kan jämförelser göras och resultaten kan senare generaliseras. Det vore även intressant att göra denna studie i form av en enkätundersökning som skickas ut till alla medarbetare på Skatteverket och då se hur medarbetarnas syn faktiskt är på den interna kommunikationen.

Referenslista

Publicerade källor

- Ahrnell, B & Wildhuss, R (1999). *Möten med mening – det nya sättet att leda, kommunicera och förändra*. Uppsala: Uppsala Publishing House
- Andersson, G (2006). *Professionella möten och mötesplatser*. Huddinge: Södertörns Högskola
- Arnfolk, P & Kogg, B (2002). Service transformation—managing a shift from business travel to virtual meetings. *Journal of Cleaner Production*, 2003, Vol.11(8), pp.859-872
- Bryman, A & Bell, E (2010). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber AB
- Denscombe, M (2009). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur
- Eriksson, P (2007). *Planerad kommunikation – Strategiskt ledningsstöd i företag och organisation*. Kristianstad: Liber AB
- Försäkringskassan (2012). *Försäkringskassans interna miljörevision – uppföljning av Skatteverkets miljöarbete*.
- Gustafson, P (2012). Managing business travel: Developments and dilemmas in corporate travel management. *Tourism Management*, 2012, Vol.33(2), pp.276-284
- Katz, D & Kahn, R (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley & Sons
- Kotler, P et al. (2009). *Marketing Management*. England: Pearson Education Limited
- Larsson, L (2008). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur
- Larsson, L (2008). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur. Citerar Harris, T. (2002). *Applied Organizational Communication. Principles and pragmatics for future practice*. Mahwah N.J.: LEA
- Larsson, L (2008). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur. Citerar Kreps, G. (1990). *Organizational Communication*. New York: Longman
- Maltén, A (1998). *Kommunikation och konflikthantering – en introduktion*. Lund: Studentlitteratur
- Mattsson, E & Jöborn, A (2009). *Möteskokboken- Metoder för att skapa effektiva möten*. Göteborg: Palmeblads
- Ruck, K & Welch, M (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 2012, Vol.38(2), pp.294-302
- Skatteverket (2008). *Riktlinjer och regler för mötesverksamhet och tjänsteresor*.
- Skatteverket (2009a). *Sammanställning+T3+2008*.
- Skatteverket (2009b). *Sammanställning+T1+2009*.
- Skatteverket (2010). *Sammanfattningar+tertialuppföljningar++2010*.
- Skatteverket (2011). *Sammanställning+miljöuppföljning+T2+2011*.
- Skatteverket (2012a). *Årsredovisning för Skatteverket 2011*.
- Skatteverket (2012b). *Riktlinje för internkommunikation inom Skatteverket*.
- Svenska akademiens ordlista över svenska språket* (2006). 13. Uppl. Stockholm: Svenska akademien
- Trafikverket (2010). *Resfria möten – en handledning*.
- Verčič, A & Verčič, D & Sriramesh, K (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 2012, Vol.38(2), pp.223-230
- Wallentin, C (2006). *Ekonomernas uppslagsbok för alla*. 9. Uppl. Malmö: Liber AB

Internet

Bli professionell festfixare (2012a). Virtuella möten – Fördelar med virtuella möten (Elektronisk)

Tillgänglig:

<<http://jobba-event.se/mer-om-virtuella-moten>> (2012-11-12)

Bli professionell festfixare (2012b). Virtuella möten – fler fördelar (Elektronisk) Tillgänglig:

<<http://jobba-event.se/virtuella-moten-fler-fordelar>> (2012-11-12)

D.D WEI (2012). Vilka är nackdelarna med virtuella möten? (Elektronisk) Tillgänglig:

<<http://www.ddwei.info/16/2012/04/Vilka-Ur-nackdelarna-med-virtuella-moten.html>> (2012-11-12)

Microsoft (2012). Office Communicator - produktöversikt. (Elektronisk) Tillgänglig:

<<http://office.microsoft.com/sv-se/communicator-help/produktoversikt-av-microsoft-office-communicator-2007-r2-HA010203715.aspx?CTT=1>> (2012-11-13)

Regeringen (2003) Sammanställning av delsessionen "Virtuella möten". (Elektronisk) Tillgänglig:

<<http://www.regeringen.se/content/1/c6/02/66/32/13c2bf84.pdf>> (12-10-19)

Skatteverket – Intranät (2012a). Office Communicator. (Elektronisk) Tillgänglig:

<Skatteverkets Intranät/Administrativt stöd/Office Communicator (OCS)> (2013-01-03)

Skatteverket – Intranät (2012b). Videokonferens. (Elektronisk) Tillgänglig:

<Skatteverkets Intranät/Administrativt stöd/Videokonferens/Beskrivning av tjänsten videokonferens> (2013-01-03)

Skatteverket – Om oss (2005). Skatteverkets organisation. (Elektronisk) Tillgänglig:

<<http://www.skatteverket.se/omskatteverket/omoss/organisation.4.7b610ded10741da92fa80001414.html>> (2012-10-30)

Muntliga källor

Adli Andersson*	Sektionschef	26 november 2012
Veronica Duvebrink	Skattehandläggare	26 november 2012
Max Ståhl	Sektionschef	26 november 2012
Lillemor Johansson	Skatteinformatör	27 november 2012
Tima Barmoro	Skatteinformatör	27 november 2012
Ackad Barsom	Revisor	27 november 2012
Karin Knutsson-Hult	Skattehandläggare/Processförare	28 november 2012
Åsa Bylund	Controller	30 november 2012
Marianne Lindström	Rättslig samordnare/processförare	30 november 2012
Gudrun Jansson	Kontorssamordnare	3 december 2012
Irmeli Fred	Servicehandläggare	4 december 2012
Niklas Åkerlund	Sektionschef	5 december 2012

* Efternamnet är fingerat.

Bilagor

Bilaga 1: Tertialuppföljningen genom åren

År 2009:

Tertialuppföljning T1										
Område:	Tjänsteresor					Status	Telefon- och videokonferens	Status	Pappersförbrukning A4 vitt	Status
Miljöeffekt:	CO2 kg/år						Tim % av totalt utnyttjade tim		Pappers-inköp ark per år	
	Flyg under 50 mil	Flyg över 50 mil	Tåg	Bilresor i tjänsten	Förnybart drivmedel %				Antal utskrifter per år	
Region:										
Stockholm	1,28	7,39	0,0003	24,9	92%		2,4%		3 468	
Mälardalen	0,32	0,94	0,0059	40,6	16%		2,5%		2 585	
Östra	5,39	3,23	0,0017	15,4	13%		9,6%		1 481	
Södra	9,84	15,51	0,0031	48,7	13%		10,4%		3 483	
Västra	5,64	0,47	0,0012	28,1	4%		12,9%		7	
Mitt	3,36	2,04	0,0029	32,1	10%		12,0%		2 754	
Norra	27,63	37,33	0,0004	38,6	10%		16,6%		2 592	
SFR	6,96	29,90	0,0042	12,7	15%				1 452	
VE	23,58	89,61	0,0017	14,1	2%		23,9%		4 358	
HK	133,45	83,27	0,0038	49,8	5%		9,7%		gemensamt med VE	
Totalt CO2 kg (ej per år):	150 568	242 757	20	284 226	53 293		8 506		24 708 516	
Skatteverket										

År 2010:

Tertialuppföljning T1 2010									
Område:	Tjänsteresor					Status	Videokonferens	Status	
Miljöeffekt:	CO2 kg/år						i % av totalt utnyttjade timmar	Antal min per år	
	Flyg under 50	Flyg över 50 mil	Tåg	Bilresor i tjänsten	Förnybart drivmedel %				
Region:									
Stockholm	1,98	3,51	0,0002	7,1	8,4%		4,9%	16	
Mälardalen	0,93	1,13	0,0015	48,7	8,7%		8,6%	58	
Östra	4,50	1,19	0,0014	35,3	6,5%		18,8%	81	
Södra	9,03	16,62	0,0027	55,7	7,2%		20,3%	70	
Västra	5,43	2,69	0,0009	61,7	4,1%		21,3%	73	
Mitt	0,91	0,09	0,0016	37,0	8,1%		16,0%	91	
Norra	21,78	33,84	0,0005	48,7	3,9%		20,1%	128	
SFR	11,09	26,51	0,0029	32,9	7,6%				
VE	26,25	11,48	0,0014	85,2	0,6%		27,3%	83	
HK	46,01	137,32	0,0037	19,5	1,1%		11,0%	108	
Totalt CO2 kg (ej per år):	106 336	144 313	14	438 750	19 880		446 995	47	
Skatteverket							4,5%		

År 2011:

Tertialuppföljning T2 2011									
Område:	Tjänsteresor					Status	Videokonferens		Status
Miljöeffekt:	CO ₂ kg/år						i % av totalt utnyttjade timmar	Antal min per år	
	Flyg under 50 mil	Flyg över 50 mil	Tåg	Bilresor i tjänsten	Förnybart drivmedel %				
Region:									
Stockholm	1,32	6,73	0,0001	7,8	3,8%		3,8%	9	
Mälardalen	0,28	2,25	0,0005	21,2	16,8%		10,2%	44	
Östra	4,73	1,66	0,0004	28,9	6,4%		11,8%	32	
Södra	5,58	15,32	0,0005	31,3	10,8%		24,6%	56	
Västra	4,07	1,09	0,0003	26,4	9,1%		13,0%	31	
Mitt	1,33	0,64	0,0005	22,4	23,9%		13,0%	49	
Norra	25,05	34,43	0,0001	36,3	8,6%		21,8%	90	
SFR	7,50	35,50	0,0009	16,5	12,7%				
HK	35,29	60,53	0,0007	15,8	3,9%		47,0%	79	
Totalt CO₂ kg (ej per år):	107 280	183 494	4,11	214 844	21 270		308 991 min	32	
Skatteverket							5 150 tim		

Bilaga 2: Intervjumall

Definitioner:

Med virtuellt möte menar jag då möten som sker via telefon, webb eller video. Möten där alla inte sitter i samma fysiska rum.

Med fysiskt möte menar jag möten där alla deltagare befinner sig i samma fysiska rum.

Personliga frågor:

1. Namn (Valfri fråga)
2. Befattning/Titel
3. Ålder
4. Började på Skatteverket, vilket år
5. Kön
6. Email-adress (så att jag kan skicka den färdigställda intervjun & du kan godkänna innehållet)

Allmänna frågor om mötesformerna:

7. Vilken mötesform föredrar du? Virtuella eller fysiska? Varför? Motivera!

Frågor om Virtuella möten:

8. Vad tycker du är det bästa med virtuella möten? Motivera!
9. Vad tycker du är det sämsta med virtuella möten? Motivera!
10. De virtuella hjälpmedlen som Skatteverket använder sig av heter Videokonferens och Office Communicator, använder du något av dessa? Ja/Nej-fråga
11. Vad tycker du om dessa hjälpmedel? Motivera! (Går ej att besvara om nej på fråga 10)
12. Hur ofta använder du dig av virtuella möten, deltar eller anordnar själv? Uppskatta! En gång i veckan? En gång varannan vecka? En gång i månaden? En gång varannan månad? En gång per halvår? En gång om året? Aldrig?

Frågor om Fysiska möten:

13. Vad tycker du är det bästa med fysiska möten? Motivera!
14. Vad tycker du är det sämsta med fysiska möten? Motivera!
15. Hur ofta använder du dig av fysiska möten, deltar eller anordnar själv? Uppskatta!

Specifika frågor om Skatteverkets interna kommunikation:

16. Känner du till att Skatteverket införde en förnyad policy "Riktlinjer för mötesverksamhet och tjänsteresor" 2008? Ja/Nej-fråga, om nej, förklara vad den innebär!
17. Tror du att den förnyade policyn har gjort att fler virtuella möten används idag än förut?
18. Känner du till Skatteverkets interna kommunikationsstrategi (Den som kallas för Kaskadmodellen)? Ja/Nej-fråga Om ja, förklara lite mer om den. Om nej, så får jag förklara lite mer om den.
19. Hur tycker du att den är upplagd? Bra, dålig? Motivera!
20. Med hjälp av vilka kanaler tar du del av Skatteverkets interna kommunikation? Chefen, Intranytt, Intranätet, E-post, Samarbetsrum, Interna sociala kanaler (blogg, debattforum, anslagstavla), SMS, Webb-tv

Bilaga 3: Mail till alla intervjuade

Hej!

Tack för att du tog dig tid att bli intervjuad.

Här kommer en sammanställning på intervjun som vi gjorde i veckan.

Läs igenom, se om den stämmer överens med vad som sagts och återkom med ditt godkännande senast den 5 december.

Om jag har inte har hört något senast den 5 december tar jag det som ett "tyst" godkännande av intervjun.

Skulle det vara så att det är något som inte stämmer så är det bara att du ändrar i dokumentet (gärna med röd text) och skickar tillbaka den nya versionen till mig.

Med Vänliga Hälsningar

Sara Jansson

Bilaga 4 – Sammanställning av resultatet

Vad tycker medarbetarna om Skatteverkets interna kommunikationsstrategi?

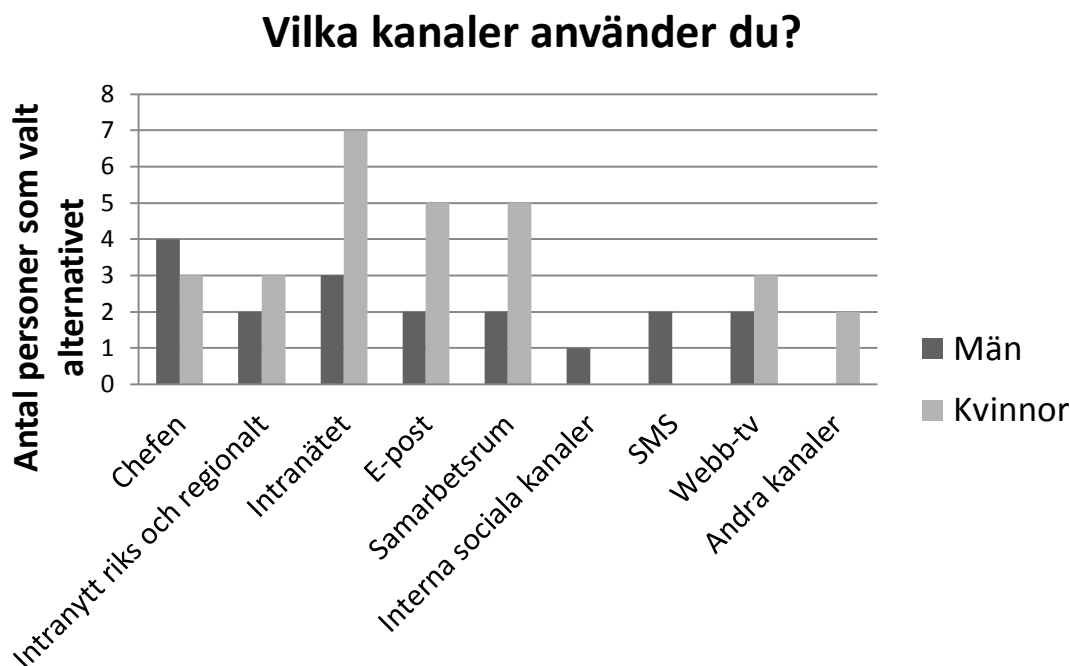
Åsikter om Skatteverkets interna kommunikationsstrategi	
Adli	Väntad, klar, tydlig, sker väldigt hierarkisk, väldigt logisk
Veronica	Behöver inte vara korrekt, kaka-på-kaka, borde gå att hoppa över några steg
Max	Fungerande strategi, nytt med direktkoppling, borde vara mer nivåanpassad info
Lillemor	Kommunikation sker sällan direkt, måste fungera så, viktigaste är att ÅK hela tiden förs vidare och inte tappas bort på vägen.
Tima	Efterföljs i organisationen, naturligt att information ska ske så, en hel del steg, risk att information tappas på vägen
Ackad	Kommunikationen kan gå trögt ibland, seg process men det går att hoppa över några steg, ÅK är inte alltid drivande att få fram
Karin	Bra tanke i teorin, inte lika bra i praktiken, för många länkar i kedjan, blir som viskleken, budskapet tappas bort, förändras, stort ansvar för cheferna
Åsa	Principen är bra, alla lever dock inte efter den. Viskningslek, personer tolkar budskapet olika och förmedlar det därför olika, borde gå via Webb-tv istället
Marianne	Verkar urkrånglig, man förväntas ta del av infon själv, fungerar bara vid vissa specifika frågor, borde gå att hoppa över några steg, info har tendens att sovras annars
Gudrun	Svår strategi, många steg, lätt att få ut infon, svårare att få tillbaka ÅK, processen tar lång tid
Irmeli	Skär inte på det sättet, finns ingen dialog, vi medarbetare får inte alltid tycka till, sker inte så på servicekontoren, vore bra om det fungerade i praktiken
Niklas	Funktionell och vanlig i stora organisationer, viktigt att informationen rinner igenom hela organisationen, på skatteverket fungerar den bra, inte lika bra på serviceorganisationen, halvkonstig, inte fastställt hur den ska fungera, informationen rinner ner men inte alltid till alla myndigheter

Vad tycker medarbetarna om "Riktlinjer för mötesverksamhet och tjänsteresor"?

Åsikter om policyn	
Adli	Har gjort att fler VM används idag, fler föredrar VM idag, har med policyn att göra
Veronica	Kan ha lett till att fler VM används idag, tekniken utvecklats - kan vara bidragande
Max	Ja, den har gjort att fler VM används idag, fler borde utsätta sig för VM
Lillemor	Beror mer på att folk blir bekväma med tekniken, fler har tillgång till hjälpmedel, ledningen står bakom, fler virtuella rum, tekniken utvecklas, policyn en anledning
Tima	Innehållet i policyn har förankras i organisationen, bekvämt att använda VM, sparar restid, kan inte jobba under restiden
Ackad	Ja, marginellt. Bidragande faktor är att kontoren vill skapa nätverk, skapa samarbeten
Karin	Inte policyn, många har kurser i OC, tack vare utrustningen och att fler får lära sig det som är anledningen, det blir vanligare att använda sig av VM
Åsa	Möjligtvis, grunden för att vi har de hjälpmedel vi har idag, har bidragit till inköp av utrustning och att vi kan använda oss av VM i arbetet
Marianne	Ja, gjort att fler VM används idag, man måste motivera för att få ha ett FM idag, mötet stoppas om det inte finns en bra anledning att ha det, speciellt om det ska ske på annan ort
Gudrun	Ja, ledningen stödjer policyn, har inneburit att utrustning köpts in, och då kan fler

	använda sig av VM
Irmeli	Ja, ledningen är tydlig, slipper resa, policyn påverkar besluten, utveckling kunde ha skett ändå, naturlig mötesform idag, policyn föredrar VM har gjort att användandet ökat
Niklas	Tror det är den tekniska utveckling som påverkat, mötesformen är lättillgänglig, finns fler virtuella rum, behöver inte förhandsboka ett möte

Vilka mediekkanaler använder medarbetarna för att ta del av den interna kommunikationen?



Figur 4.11: Diagram över vilka kanaler som används för att ta del av den interna kommunikationen

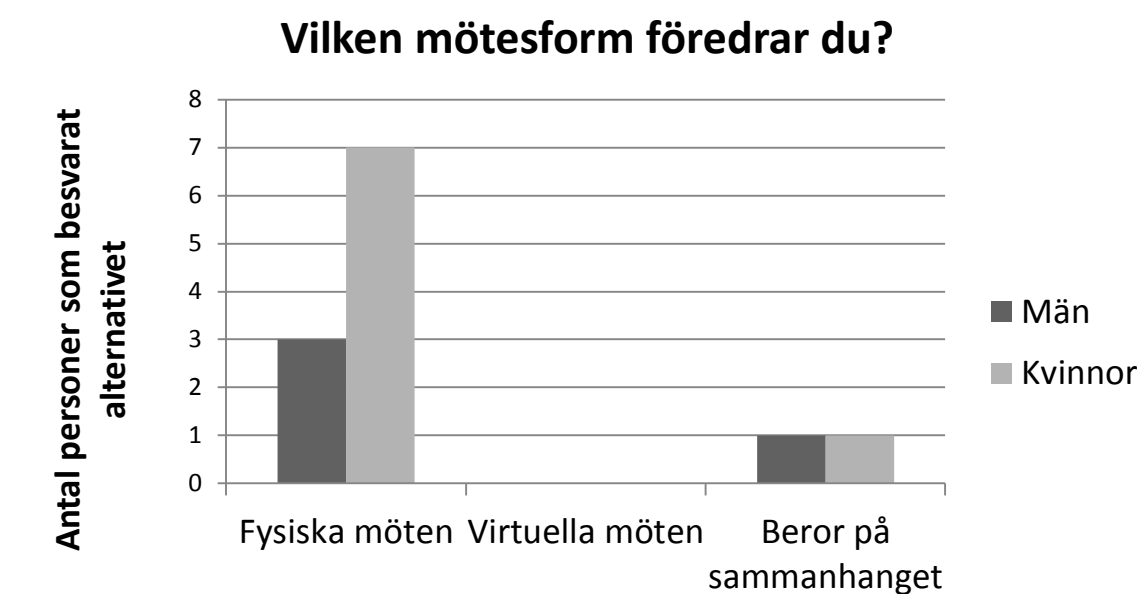
Vad tycker medarbetarna om de olika kommunikationshjälpmedlen?

Åsikter om Office Communicator och Videokonferens

	OC	Video	Åsikter
Adli	x	x	Bidrar till bättre miljö, ekonomiskt, lättillgängligt. Svårhanterligt
Veronica		x	Bra hjälpmedel, kan se personer och ha samma typ av dialog som i ett fysiskt rum
Max	x	x	Bra hjälpmedel, bygger snabbare en relation
Lillemor	x	x	Fungerar bra, enkelt att koppla upp sig
Tima		x	Bra hjälpmedel om inte tekniken strular, använder mobil videokonferens - finns risk att sladdarna tar skada
Ackad	x	x	Ganska bra i det stora hela, arbetsgivaren borde dock ha en genomgång om programmen
Karin	x	x	Fungerar förvånansvärt bra, känner mig tryggare i programmen, mer pålitligt tekniskt, mer vana
Åsa	x	x	Bra, chattfunktionen är bäst, kräver dock att man känner varandra. Video gör det möjligt att lösa problem direkt
Marianne		x	Bra, men det blir inte samma flow som i ett fysiskt möte
Gudrun	x	x	Jättebra, lätt att koppla upp sig, bra tekniska lösningar,

			slipper resandet, skapar effektiva möten
Irmeli	x	x	Bra, man kan se om folk är på plats, enkelt att få tag i varandra, dock är man ständigt övervakad
Niklas	x	x	Jättebra, bra tekniska lösningar speciellt nu när de är sammankopplade,

Vilken mötesform föredrar medarbetarna?



Figur 4.4: Diagram på vilken mötesform som föredras

Vad tycker medarbetarna är bra med virtuella möten?

Figur 4.5: Tabell över vad medarbetarna tycker är det virtuella mötets fördelar

Kan mötas utan att resa (Adli, Max, Tima, Ackad, Åsa, Marianne, Irmeli, Niklas, Veronica)

Snabba möten (Max, Åsa, Niklas, Gudrun)

Sparar tid (Adli, Karin, Gudrun)

Finns alltid tid för ett virtuellt möte (Max, Lillemor, Niklas)

Enkelt (Ackad, Marianne)

Kostnadseffektivt (Lillemor, Ackad)

Lättillgängligt (Adli)

Gör en mer anträffningsbar (Max)

Smidigt, man behöver inte göra något speciellt (Ackad)

Praktiskt (Ackad)

Går att få ett personligare möte med hjälp av Videokonferens (Åsa)

Miljövänligt (Gudrun)

Bra komplement till fysiska möten (Irmeli)

Vad tycker medarbetarna är bra med fysiska möten?

Figur 4.6: Tabell över vad medarbetarna tycker är det fysiska mötets fördelar

Direktkontakt (Adli, Ackad, Gudrun, Irmeli, Niklas)
Går att se att alla förstår det som sägs (Lillemor, Tima, Åsa, Marianne, Gudrun)
Lättare med tvåvägskommunikation (Lillemor, Tima, Karin, Åsa)
Lättare att hålla fokus (Niklas, Adli, Veronica)
Kan ta allt på en gång (Adli)
Kan snappa upp saker som inte syns (Max)
Enklare dialogform (Tima)
Ser gester och rörelser, vet när man kan prata (Tima)
Bättre stämning på mötet (Ackad)
Går att vara mer lättsam (Irmeli)
Finns inget filter i vägen (Niklas)

Vad tycker medarbetarna är mindre bra med virtuella möten?

Figur 4.7: Tabell över vad medarbetarna tycker är det virtuella mötets nackdelar

När tekniken strular (Adli, Veronica, Tima, Ackad, Marianne)
Kräver någon form av avisering, när det är ens tur att prata (Lillemor, Tima, Marianne, Gudrun, Irmeli)
Saknad av direktkontakt mellan deltagarna (Lillemor, Max, Karin, Åsa)
Kräver disciplin av deltagarna (Lillemor)
Svårt att uppfatta hela bilden vid telefonmöten (Åsa)
Kräver övertydlighet vid mail (Åsa)
Störigare mötesform (Irmeli)
Ostrukturerat (Gudrun)
Svårare att hjälpa kunder (Irmeli)
Svårt att hålla fokus (Niklas)
Kan uppstå skev maktbalans beroende på grupp (Niklas)
Ingen historik sparas (Max)

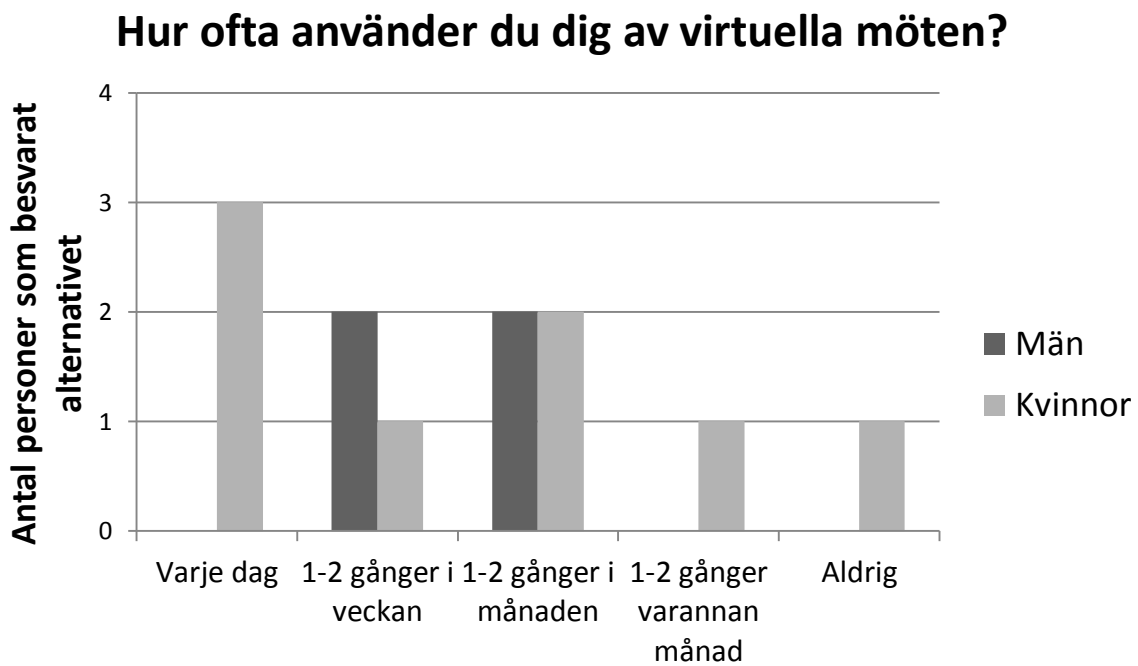
Vad tycker medarbetarna är mindre bra med fysiska möten?

Figur 4.8: Tabell över vad medarbetarna tycker är det fysiska mötets nackdelar

Långa resvägar (Adli, Veronica, Lillemor, Karin, Niklas)
Kostar pengar (Veronica, Åsa, Lillemor)
Lätt att folk pratar i mun på varandra (Ackad, Gudrun)
Svårt att koncentrera sig (Gudrun, Ackad)
Inte effektivt (Åsa, Marianne)
Förlorar arbetstid (Max, Lillemor)
Kan hamna i hotfulla situationer *(Irmeli)
Långa möten (Marianne)
Mötesfobi existerar (Max)
Miljön försämras (Veronica)
Bli lätt ostrukturerat (Gudrun)
Inte praktiskt om man befinner sig på olika orter (Lillemor)

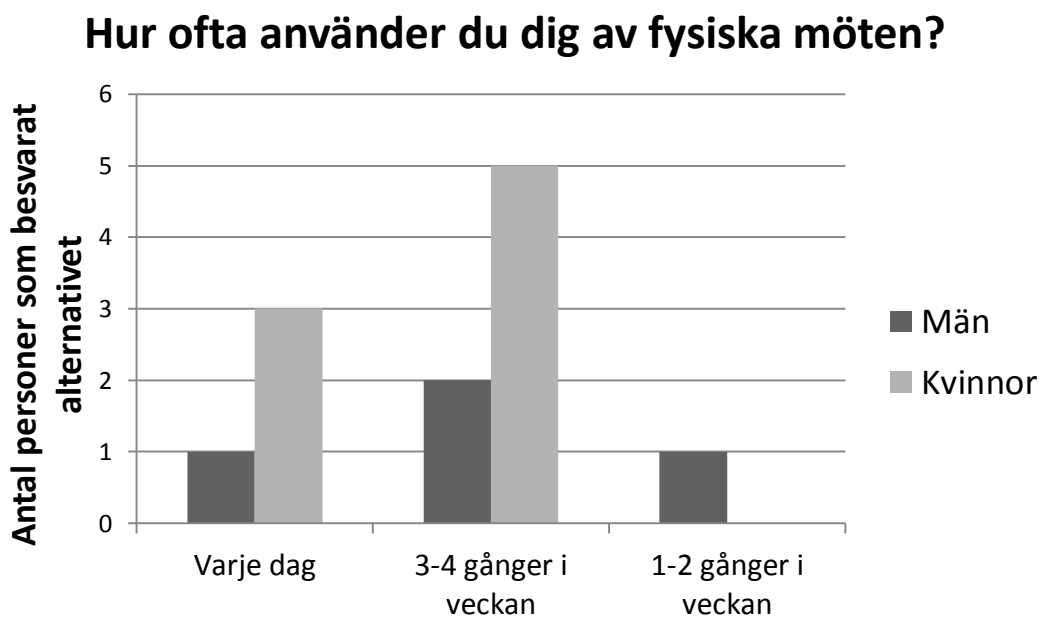
*Irmeli jobbar på Servicekontor och har mycket kontakt med kunder

Hur ofta använder medarbetarna sig av virtuella möten?



Figur 4.9: Diagram över medarbetarnas användande av virtuella möten

Hur ofta använder medarbetarna sig av fysiska möten?



Figur 4.10: Diagram över medarbetarnas användande av fysiska möten