



HÖGSKOLAN FÖR LÄRANDE
OCH KOMMUNIKATION
HÖGSKOLAN I JÖNKÖPING

Det omedvetna ambassadörskapet

En fallstudie på Skattekontoret i Jönköping

Alexander Draschnar

Fredrik Därth

C-uppsats i Medie- & Kommunikationsvetenskap
Medie- & Kommunikationsvetenskap 61-90 hp

Höstterminen 2008

Handledare
Madelene Wetterskog

Examinator
Morgan Wilhelmsson

SAMMANFATTNING

Alexander Draschnar & Fredrik Därth

Det omedvetna ambassadörskapet

En fallstudie på Skattekontoret i Jönköping

Antal sidor: 80

Ingen marknadsföring är väl så god och trovärdig som medarbetare som pratar gott om och förespråkar den egna organisationen? Dessa medarbetare kan ses som ambassadörer för organisationen.

Ambassadörskap är något som naturligt växer fram då en individ inom en organisation trivs med organisationens krav och behov och vidare kan sammanfläta dessa med sina egna krav och behov.

Skatteverket är en organisation som i mångas öron inte låter speciellt inspirerande, kanske delvis ett resultat av det skattesystem som finns i Sverige, men kanske även på grund av de förhållandevis krångliga regler och processer som många anser dem använda sig av. Med detta i åtanke ämnar vi undersöka hur ambassadörskapet på Skattekontoret i Jönköping ter sig.

Vägledande för uppsatsen är frågan: *Hur ser ambassadörskapet ut på Skattekontoret i Jönköping i enlighet med de två dimensionerna; individens behov i organisationen i relation till organisationens behov?*

Vi lyfter fram teorier i två centrala dimensioner som berör organisationens behov samt behoven hos individerna inom denna. Med teorin som utgångspunkt tar vi fram en modell som ämnar åskådliggöra vad ambassadörskap bottnar i.

Den metodologiska grunden för denna rapport är av kvalitativ karaktär. Detta står i relation till och tjänar uppsatsens deskriptiva syfte. Inom ramen för den valda metoden genomförs en informantundersökning och sex respondentundersökningar.

Resultatet av undersökningens huvudsakliga forskningsfråga visade på en förhållandevis god spridning och flera olika ambassadörskaraktärer på Skatteverket i Jönköping uppenbarade sig. Vidare framkom det bland annat att de anställdas verksamhetssyn inte alltid stod i relation till hur ledningen avsåg att de skulle se på verksamheten.

Vi ser att analysmodell på ett bra vis illustrerar vari ett gott ambassadörskap kan bestå. Vidare forskning kan pröva modellens giltighet.

Nyckelord: Ambassadörer, Ambassadörsmodell, Skatteverket, Individens behov, Organisationens behov

Postadress
Högskolan för lärande
och kommunikation (HLK)
Box 1026
551 11 JÖNKÖPING

Gatuadress
Gjuterigatan 5

Telefon
036-101000

Fax
036-162585

ABSTRACT

Alexander Draschnar & Fredrik Därth

The unaware ambassadorship

A case study at the tax authority in Jönköping

Number of pages: 80

No advertising is as valuable and credible as people who are talking good about and advocate the organization in which they work. These employees can be seen as ambassadors for the organization. Ambassadorship appears and grows naturally when an individual within an organization is satisfied with the organization's requirements and needs and can weave them with their own demands and needs.

The tax authority may serve under the rumor of being a grey, bureaucratic and authoritarian organization, perhaps partly a result of the tax system which is in Sweden. Another possible explanation could be the relatively complicated rules and processes that many people believe them to use. With this in mind, we intend to examine how the ambassadorship appears at the tax authority in Jönköping.

The main research question which serves as a guideline for this thesis is: *How does the ambassadorship appears at the tax authority in Jönköping in accordance with the two dimensions; the needs and demands of the individuals within the organization in relation to the organization's needs and demands?*

We highlight the theories of two key dimensions that affect the organization's needs on one hand and the needs of the individuals within it on the other hand. In theory as a starting point, we develop a model that illustrates what Ambassador characteristic is rooted in.

The methodological basis for this report is of a qualitative nature. This is in relation to and serves the papers descriptive purpose. Within the framework of the method chosen, one informant and six respondent surveys is to be carried out.

The results of the thesis main research question showed a relatively good spread and several ambassador characters appeared. Furthermore, it emerged, that the employee's view of the organization not always reflected the managers intended view of the same.

We think that our model is a good way to illustrate what good ambassadorship derives from. Further research may strength the validity of the model as well as the results of the thesis.

Key words: Ambassadors, Ambassador model, Tax authorities, Individual needs, Organizational needs

Postadress
Högskolan för lärande
och kommunikation (HLK)
Box 1026
551 11 JÖNKÖPING

Gatuadress
Gjuterigatan 5

Telefon
036-101000

Fax
036-162585

Innehåll

1	INLEDNING	1
1.1	PROBLEMBAKGRUND	1
1.2	PROBLEMPRECISERING	2
1.3	SYFTE	3
1.4	UTGÅNGSPUNKT OCH FORSKNINGSFRÅGOR	3
1.5	AVGRÄNSNINGAR	4
1.6	DISPOSITION	5
2	BAKGRUND	6
2.1	STATLIGA MYNDIGHETER	6
2.2	BAKGRUND OM SKATTEVERKET	6
2.2.1	<i>Om organisationen</i>	7
2.2.2	<i>Verksamhetsplan</i>	7
2.2.3	<i>Kärnvärden och mål</i>	7
2.2.4	<i>Medarbetarpolicy</i>	8
2.2.5	<i>Skatteverkets riktlinjer för internkommunikation</i>	9
2.3	TIDIGARE FORSKNING	9
3	TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER	12
3.1	BEGREPPSDEFINITION	12
3.2	TEORIMODELL	13
3.3	ORGANISATIONS BETEENDE	14
3.3.1	<i>Behov och beteende</i>	16
3.3.2	<i>Individen i organisationen</i>	17
3.3.3	<i>Organisationskultur</i>	20
3.4	ORGANISATIONSSTRATEGI	22
3.4.1	<i>Vikten av god intern kommunikation</i>	22
3.4.2	<i>Kärnvärden</i>	24
3.4.3	<i>Vision och målsättning</i>	25
3.4.4	<i>Implementering</i>	27
3.5	DISTINKTIONER AV DIMENSIONERNA	29
3.6	AMBASSADÖRSKAPET	29
4	METOD	31
4.1	KVALITATIV ANSATS	31
4.2	TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	32
4.3	KÄLLKRITIK	33
4.4	TILLFÖRLITLIGHET, PÅLITLIGHET OCH KONFIRMERBARHET	34
4.5	VAL AV INFORMANT OCH RESPONDENTER	35
4.6	EMPIRI	36
4.6.1	<i>Kvalitativt intervjuförfarande</i>	36
4.6.2	<i>Utvärdering av intervjuförfarandet</i>	37
5	OPERATIONALISERING	38
5.1	DRASCHNAR & DÄRTH'S AMBASSADÖRSMODELL	39
5.2	FRÅGEOMRÅDEN OCH ANALYSINSTRUMENT	42
6	RESULTAT	45
6.1	FÖRSTA UNDERLIGGANDE FRÅGAN	45
6.2	ANDRA UNDERLIGGANDE FRÅGAN	47
6.3	TREDJE UNDERLIGGANDE FRÅGAN	51
6.4	FJÄRDE UNDERLIGGANDE FRÅGAN	59
6.5	RESULTATANALYS - HUVUDFORSKNINGSFRÅGA	68
7	DISKUSSION	72
8	SLUTSATSER OCH FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING	77
8.1	SLUTSATSER	77

8.2 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	77
9 REFERENSLISTA	79
OUTGIVET MATERIAL	80
Figurförteckning	
Fig. 1 – Uppsatsens disposition	5
Fig. 2 – Ambassadörens dimensioner	12
Fig. 3 – Alderfer’s ERG Theory	15
Fig. 4 – Operationalisering av ambassadörskap	39
Fig. 5 – Draschnar & Därth’s Ambassadörsmodell	41
Fig. 6 – Draschnar & Därth’s Ambassadörsmodell resultat	71
Bilagor	
Intervjuguide #01	
Intervjuguide #02	

1 Inledning

I detta kapitel redogörs uppsatsens problemdiskussion. Detta följs av en presentation av uppsatsens syfte, problemprecisering och forskningsfrågor. Avslutningsvis presenteras rapportens avgränsningar och disposition.

1.1 Problembakgrund

Skatteverket är en myndighet som alla Sveriges invånare har en relation till, eftersom så gott som alla medborgare och företag är skattepliktiga. Begreppet ”skatt” klingar dock i många öron negativt och det kan upplevas som svårt att som medborgare se vad du får för dina skattepengar. Samtidigt är skatt något som flitigt debatteras i vårt samhälle, både på en formell och professionell nivå såväl som med familj och anhöriga. Vi vågar oss på att göra en grov generalisering när vi säger att ingen tycker det är roligt att betala skatt. Man gör det eftersom det är en plikt och i förhoppningen om att göra rätt för sig.

Skatteverket är en myndighet, vilken är tillsatt av regeringen för att administrera och verkställa de skattebeslut som fattas av regeringen. Detta kan få till följd att Skatteverket ofta får stå föremål för människors missnöje, vilket leder till vikten av konstruktiva, tydliga och välförankrade riktlinjer och strategier för bemötande, kommunikation och övrigt arbetsförfarande.

I alla större företag och myndigheter finns det olika policys samt övergripande strategier, fattade av ledningen, som är till för att administrera, standardisera och underlätta arbetet. Precis som det finns bestämmelser om budgetavsättningar, policy för grafisk layout, riktlinjer för miljöhänsyn, och så vidare, finns det också ofta generella riktlinjer för hur företaget ska profilera sig utåt, till allmänheten. Skatteverkets organisationsstruktur utgörs av ett huvudkontor, ett antal regionkontor samt ett hundratal ortskontor. (Skatteverket, 2006)

Bestämmelser om profilering, internkommunikation och uppträdande från medarbetare fattas på Skatteverkets huvudkontor. Dessa bestämmelser standardiseras och implementeras sedan på Skatteverkets alla kontor. Detta innebär att Skatteverkets alla medarbetare ska följa specifika riktlinjer i allt sitt bemötande och all sin kommunikation, såväl skriftlig som muntlig, med allmänhet och företag. Detta förfarande, med standardiserade bestämmelser, kan medföra såväl potentiellt positiva som negativa konsekvenser. Positiva i den bemärkelsen att en tydlig och enhetlig bild av myndigheten kommuniceras till alla och negativa i den bemärkelsen att det dels är komplicerat och dels resurskrävande att, från huvudkontoret, framgångsrikt implementera en enhetlig profil som alla kontor och alla medarbetare tydligt arbetar efter. Denna problematik aktualiseras i det faktum att Skatteverket är en myndighet som har en något utsatt roll i samhället. Man har en bred målgrupp med vilken man ska kommunicera ofta invecklade frågor till. Detta leder till att det lätt kan uppstå rykten och felassociationer bland allmänheten. Om Skatteverket inte bemöter allmänhetens åsikter på ett enhetligt sätt kan dessa rykten och felassociationer gro sig starka och således tappar myndigheten förtroende.

En central utgångspunkt i detta forskningsarbete är att det i huvudsak är de som arbetar längre ner i organisationen, exempelvis ärendehandläggare, som realiserar Skatteverkets profil. Även om bestämmelser och policys för Skatteverkets profilering sker av dess ledning. Detta eftersom det är dem som har den mest omfattande kontakten med allmänheten och företagen. Ledningens roll handlar istället om att på ett effektivt sätt implementera lämpliga bestämmelser så att alla medarbetare blir representativa ambassadörer av organisationen.

Därför är det av forskningsintressant dignitet att dels studera hur Skatteverkets värderingar, vision, kärnvärden och mål ser ut och dels granska i vilken utsträckning dessa återspeglas i det vardagliga arbetet av de anställda på skattekontoret i Jönköping. Detta kan spela stor betydelse för hur organisationen uppfattas externt. Det centrala perspektivet som står i fokus är ambassadörskap på skattekontoret i Jönköping. För att belysa detta ur ett utvidgat perspektiv anser vi även det vara nödvändigt att uppskatta och tolka de anställdas perspektiv på sin egen arbetssituation och vilket engagemang de uppvisar inom organisationen.

1.2 Problemprecisering

Enhetliga profilstrategier är viktigt för alla organisationer och företag eftersom dessa sätter gränser och möjligheter för de anställda. Vidare säkerställer dessa att hela organisationen jobbar emot samma mål. Att dessa strategier faller i god jord, fungerar och tillgodoses av samtliga medarbetare är ännu viktigare, men också betydligt svårare än att skapa själva profilerna. Svårigheter och brister i organisationers strategiimplementering från topp till botten kan ofta ta sin utgångspunkt i organisatoriska hinder som exempelvis motsättningar från personalsidan, dålig kompatibilitet mellan strategi och rådande företagskultur, bristfällig och ytlig kommunikation och så vidare. Här menar vi även att individuella faktorer såsom motivation, graden av personlig internalisering med organisationens mål, värderingar och socialisation spelar en stor roll för hur väl de anställda trivs inom organisationen. Detta kan i sin tur antas ha betydelse för vilken vikt de lägger vid att följa ledningens riktlinjer. För en något utsatt myndighet, sett från ett medborgarperspektiv, som Skatteverket ändå får anses vara, är det av än större vikt att man som organisation värnar om att sprida en tydlig och enhetlig bild av sig själv. Handläggare och anställda som arbetar inom kundtjänst har mycket kontakt med allmänheten. Således kan dessa ses som Skatteverkets viktigaste ambassadörer. Samtidigt är det anställda inom dessa positioner som befinner sig längst ifrån ledningen. Dessutom är Skatteverket en stor och hierarkisk organisation, spridd över hela landet. Verksamheten är uppdelad i ett antal staber, sektorer, regionalkontor samt lokalkontor. Därför finns det anledning att ställa frågan om personer långt ner i organisationen uppfattar och arbetar efter vision, kärnvärden och mål på samma sätt som ledningen avser att de ska göra. Faktorer som implementering och effektiv internkommunikation ställs på sin spets. Sammantaget handlar det om ambassadörskap på Skatteverket i Jönköping. Vi tror att ambassadörskapet påverkas av relationen mellan såväl individuella faktorer som organisationsfaktorer. Detta kommer att undersökas och sedan analyseras utifrån två dimensioner; en som belyser individens behov i ett organisatoriskt perspektiv och en som består av själva organisationens behov och hur dessa kommuniceras till medarbetarna. Undersökningens centrala utgångspunkt blir alltså att genomföra en fallstudie på Skatteverket i Jönköping.

1.3 Syfte

Uppsatsens explicita syfte är att inom ramen för våra avgränsningar undersöka och beskriva hur individens behov i organisationen och organisationens behov relaterar till varandra, vilket vi menar inverkar på ambassadörskapet. Här avser vi också ta fasta på kommunikationens betydelse och inverkan för växelspelet mellan dimensionerna. Fenomenet kommer via en fallstudie att undersökas på Skattekontoret i Jönköping.

Syftet är vidare att konstruera en modell och placera in utfallet av undersökningen i denna. Modellen har som avsikt att ta fasta på relationen mellan de båda dimensionerna och samtidigt tydliggör nio karaktäristiska kategorier. Samtidigt är det viktigt att understryka att det är informantens/respondenternas uttalade uppfattning om hur de upplever en specifik situation som vi kan behandla som resultat, inte det faktiska beteendet.

1.4 Utgångspunkt och forskningsfrågor

För att knyta an till syftet utgår vi från två dimensioner. Dels en dimension som lägger fokus på individen i organisationen och dels en dimension som berör organisationens behov. Vi tror att ett gott ambassadörskap är beroende av både individens behov i organisationen, vilket utgörs av faktorer som självuppfyllelse, engagemang och kultur samt faktorer som vision, kärnvärden, mål, vilka samtliga berör organisationens behov som helhet. Kommunikationen kan ses som ett arbete för att skapa konvergens mellan de båda. Uppsatsens är alltså av deskriptiv karaktär.

Utifrån rapportens syfte och utgångspunkt härleds en huvudforskningsfråga, med tillhörande fyra underliggande frågor, vilka återfinns nedan:

- *Huvudsaklig forskningsfråga:* Hur ser ambassadörskapet på Skattekontoret i Jönköping ut i enlighet med de två dimensionerna; individens behov i organisationen i relation till organisationens behov?
- *Underliggande fråga 1:* Hur ser ledningen att de anställda uppträder och arbetar med organisationens vision, kärnvärden och mål?
- *Underliggande fråga 2:* På vilket sätt förmedlas kommunikationen nedåt i organisationen och vad anser medarbetarna om sin möjlighet att påverka beslutsprocesserna?
- *Underliggande fråga 3:* Hur anser de anställda att organisationens vision, kärnvärden och mål återspeglas i deras vardagliga arbete på Skattekontoret i Jönköping?
- *Underliggande fråga 4:* Vad är medarbetarnas uppfattning om organisationskulturen och hur engagerade anser de sig vara på sin arbetsplats?

Kommentar till forskningsfrågorna: Med de fyra underliggande frågorna täcker rapporten in de fundamentala aspekterna, vilka är förutsättningar för att kunna svara på rapportens huvudsakliga frågeställning.

1.5 Avgränsningar

Detta forskningsområde spänner över ett brett fält med teorier från många olika professioner. Vi har valt att lägga fokus på två dimensioner. Dels en dimension som berör individen i organisationen, vilken utgörs av abstrakta faktorer som är nära besläktade med socialpsykologi. Rapporten kommer dock inte djupare beröra detta ämne, utan håller sig inom ramarna för organisationsteori. Den andra dimensionen vi valt att bygga uppsatsen kring utgörs av organisationens behov och består av mer konkreta faktorer, vilka naggar på ämnet marknadskommunikation. Här kommer vi att beröra ämnen som bland annat implementering och målsträvan, utan att gå djupare in på marknadskommunikation. Då uppsatsen fokuserar på individens roll som ambassadör har vi utgått från forskningsområden som vi anser kunna förmedla relevans för vår forskning. Mycket av den teori som finns flyter in i varandra vilket gör att det kan förefalla svårt att distinkt särskilja den. Vi vill därför understryka att de teorierna vi tar utgångspunkt från är tvärvetenskapliga. Det är av dispositiva och strukturella skäl som vi kategoriserar dem i två olika dimensioner.

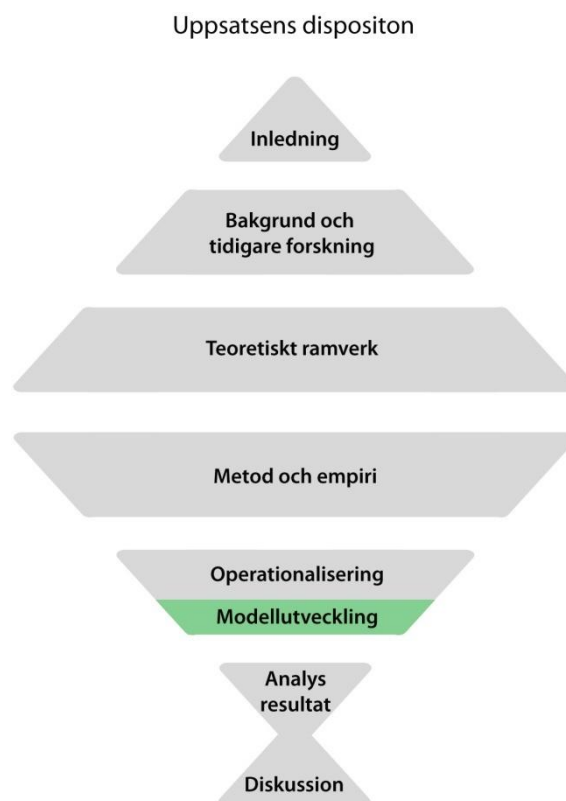
Uppsatsen fokuserar på ett internt perspektiv. Även då vi är medvetna om att ambassadörskapet realiserar i det externa sammanhanget finns det inte i denna uppsats utrymme för att gå in på detta. Sammanfattningsvis är vi intresserade av faktorer som antas påverka ambassadörskapet hos de anställda. Det är alltså Skatteverkets interna bestämmelser och riktlinjer, vilka genomsyras av deras vision, kärnvärden och mål som ligger i denna uppsats intresse. Detta för att kartlägga de faktorer som sätter möjligheter och gränser för de anställdas beteende och attityder i möte med allmänheten.

Vad gäller rapportens empiriska del har vi valt att avgränsa oss till att endast genomföra en intervju på Skatteverkets huvudkontor. Anledningen till detta är att vi endast är ute efter specifik information om hur Skatteverkets huvudkontor arbetar med organisationens profilfrågor, kommunikation och implementering. Detta informationsbehov mätas redan efter en intervju med en person som aktivt arbetar med dessa frågor på Skatteverkets huvudkontor. Vidare kommer vi genomföra sex intervjuer på Skatteverkets lokalkontor i Jönköping. Detta intervjuförfarande kommer uteslutande att involvera personer som arbetar långt ner i organisationen, exempelvis handläggare och kundtjänstarbetare. Anledningen till detta är att det är dessa personer som har den största kontakten med medborgare och företagare och således är det av stor vikt att dessa personer uppträder i enlighet med organisationens policys. I detta intervjuförfarande är vi ute efter att undersöka effekten av det profil och implementeringsarbete som föregåtts av organisationens ledning/kommunikationsstab.

1.6 Disposition

Uppsatsen är disponerad enligt nedanstående modell. Dess utformning beskriver uppsatsens upplägg och förfarande på ett relevant sätt och indikerar att rapporten inleds och avslutas koncist och konkret, medan dess mitt kapitel är bredare och mer omfattande. Inledningsvis presenteras en introduktion till problemområdet. Detta efterföljs av bakgrund och tidigare forskning, vilken vi ser som betydelsefull för vår undersökning. Därefter rör vi oss emot det mer genomgripande teorikapitlet, vilket efterföljs av en presentation av forskningens metoder, samt granskning och kritik emot dessa. Därefter belyser och redogör vi för forskningens operationaliseringsförfarande som visar hur vi använder oss av teorin i vår forskning. Operationaliseringen går sedan över i en konkretisering av vår modellkonstruktion och hur vi kopplar samman denna med de olika analysverktygen. Efter operationaliseringen presenteras rapportens resultat kopplade till våra fyra underliggande forskningsfrågor, därefter följer ett analysförfarande som leder oss fram till svaret på vår huvudsakliga forskningsfråga. Uppsatsen avslutas med en resultatdiskussion samt slutsatser och förslag på vidare forskning.

Fig. 1



2 Bakgrund

I detta kapitel presenteras information om statliga myndigheter, Skatteverket som myndighet samt dess verksamhet och målsättning. Tidigare forskning inom ramen för vårt problemområde presenteras också.

2.1 Statliga myndigheter

Regeringens departement ansvarar för olika statliga myndigheter. Skatteverket är ett exempel på en sådan instans. Myndigheternas uppgift är att tillämpa de lagar och utföra den verksamhet som riksdag och regering beslutat om.

Regeringens uppgift är att ansvara för regelverken om ekonomisk styrning och myndigheternas befogenheter och skyldigheter. Dessutom involverar arbetet att besluta om förutsättningarna för den enskilda myndighetens verksamhet. Regeringskansliet ansvarar årligen för att praktiskt ta fram så kallade regleringsbrev och förordningar som i sin tur beskriver vilka mål och vilka ekonomiska resurser som tillförs myndigheten. Det finns även en budgetplan som visar hur resurserna ska fördelas mellan myndigheternas olika verksamheter. Förordningarna inbegriper olika administrativa bestämmelser för hur arbetet ska utföras. (Regeringen, 2006)

2.2 Bakgrund om Skatteverket

Skatteverkets uppgift är att hantera skatteärenden för medborgare och företag, folkbokföring, fastighetstaxering, bouppteckningar samt att göra brottsutredningar. År 2008 tillkom även uppgiften att bevaka statens fordringar. (Skatteverket - allmänt, 2006)

Regleringsbrevet för år 2008 inleds med ett allmänt mål där uppgiften går ut på att säkerställa finansieringen av den offentliga sektorn och bidra till ett väl fungerande samhälle för medborgare och näringsliv. Den fortsätter med mål riktade till arbetet mot brottslighet, ett rättssäkert säkerställande av avgifter och skatter på ett sätt som är kostnadseffektivt och enkelt för medborgare och företag. Regleringsbrevet avslutas med uppmaningen att medborgare och företag ska ha förtroende för Skatteverkets verksamhet. (Skatteverket - organisationen, 2008)

2.2.1 Om organisationen

Idag utgörs skatteverket av 11 500 medarbetare som sinsemellan är fördelade på ett hundratal orter runt om i Sverige. Av dessa medarbetare är 66 procent kvinnor och medelåldern är 48 år. (Skatteverket - allmänt, 2006)

Skatteverket utgörs av ett huvudkontor som leder och styr sju skatteregioner, storföretagsskattekontoret samt verksamhetsstöd för Skatteverket och Kronofogden. Huvudkontoret består av sex staber; verksamhetsledning, utveckling, personal, kommunikation, säkerhet samt IT-staben. Utöver staberna består verksamheten av två avdelningar, dessa är rätts- och produktionsavdelningen. Till huvudkontoret hör dessutom allmänna ombudet, personalansvarsnämnden, internrevisionsenheten, skatterättsnämndens kansli och SPAR-nämndens kansli. (Skatteverket - organisationen, 2008)

2.2.2 Verksamhetsplan

Skatteverkets verksamhetsplan beskriver arbetet mot visionen. Den redogör också för verksamhetens inriktning mellan åren 2006 och 2012. Vidare tydliggör den var Skatteverket är på väg. Skatteverkets vision uttrycks som *ett samhälle där alla vill göra rätt för sig*. (Skatteverket - verksamhetsplan, 2008)

2.2.3 Kärnvärden och mål

De tre kärnvärdena som ska prägla verksamheten sägs enligt verksamhetsplanen vara offensiv, pålitlig och hjälpsam. Värdena är grunden i företagskulturen och visar hur Skatteverket vill uppfattas och kännetecknas. Kärnvärdena ska ligga till grund för det förhållningssätt, bemötande och agerande som förekommer i olika situationer både för enskilda individer och för organisationen som helhet, internt och externt. (Skatteverket - verksamhetsplan, 2008)

Skatteverket har delat upp sina mål i sex korta respektive långa. De korta målen är konkretiserade och fokuserar på en årsvis framförhållning, i detta fall 2008. De långa sträcker sig till 2012. Nedan följer en redogörelse för Skatteverkets målsättning enligt dokumentet verksamhetsmål 2008.

Långsiktiga mål:

- Skattefelet har halverats
- Medborgare och företag har förtroende för skatteverket
- Medborgare och företag anser att vårt bemötande är bra
- Vi är det bästa Skatteverket inom OECD
- Vi är en öppen och samverkande e-förvaltning
- Vi har kompetens och bemanning utifrån behov och förändringar i verksamheten.

De kortsiktiga målen återges här i en sammanfattande form. De rör alla de områden som Skatteverket ansvarar för.

Kortsiktiga mål:

Skattefelet:

- Minst 40 procent av Skatteverkets resurser på regionnivå används i initiativverksamheten.

Bemötande:

- Minst 90 procent av de som kontaktar Skatteupplysningen och Servicejouren är nöjda med servicen, bemötandet och svarets innehåll.
- Minst 75 procent av de som ringer till Skatteupplysningen får kontakt med en handläggare inom 3 minuter.
- Minst 90 procent av de som besöker våra servicekontor är nöjda med servicen, bemötandet och svarets innehåll.

E-förvaltning:

- Samtliga e-tjänster ska kunna nås via en inloggning på ”Min sida”
- För minst två ärendegrupper ska man kunna följa sitt ärende via ”Min sida”

Kompetens:

- Sjukfrånvaron för Skatteverket ska understiga 3 procent vid utgången av 2008

(Skatteverket - verksamhetsplan, 2008)

2.2.4 Medarbetarpolicy

Skatteverket arbetar efter en medarbetarpolicy, i vilken det redogörs för hur medarbetare och chefer förväntas uppträda. I denna policy framgår också att Skatteverket utför sitt arbete i enlighet med de riktlinjer som finns inom segmenten demokrati, rättsäkerhet och effektivitet. Organisationens vision framförs liksom Skatteverkets grundsyn, vilken klargör att alla som kommer i kontakt med organisationen ska uppfatta den som offensiv, pålitlig och hjälpsam. Vidare framgår det att varje möte med allmänheten ska ses som en möjlighet att öka förtroendet för Skatteverket. Som medarbetare och ledare inom Skatteverket förväntas man:

- Aktivt arbeta för att förenkla, förebygga och förtydliga
- Ta ansvar för sitt eget lärande och utveckling
- Vara öppen för och aktivt bidra till de förändringar som verksamheten och omvärlden kräver
- Arbeta professionellt och resultatnriktat emot uppsatta och övergripande mål.
- Förstår sin roll och samverka med andra för att bidra till helheten
- Tala och skriva sakligt och på en nivå som är lätt att förstå
- Bidra till gemenskap och god arbetsmiljö

(Medarbetarpolicy för Skatteverket och Kronofogdmyndigheten, 2008)

2.2.5 Skatteverkets riktlinjer för internkommunikation

I riktlinjerna för Skatteverkets internkommunikation framgår det bland annat att organisationen tillämpar lednings- och värdekommunikation för att styra verksamheten mot sina mål och vision. Här framgår det också att god kommunikation ökar kunskapen, motivationen och engagemanget inom organisationen. Den bidrar till att skapa förtroende för organisationen och ge den en enhetlig och tydlig identitet. Organisationen tillämpar också ett integrerat kommunikationstänk, vilket innebär att kommunikationen är integrerad i verksamheten redan från början. Kommunikationsplanen redogör också för vikten av att alla får samma bild av organisationen. Därför är det av yttersta vikt att inte olika budskap konkurrerar med varandra. Internkommunikationen inom organisationen ska vara öppen, korrekt och målgruppsanpassad. Kommunikationsstaben bär det övergripande ansvaret för förmedlande av värde- och ledningskommunikation från huvudkontoret. Varje chef bär i sin tur det yttersta ansvaret för att informationen sprids till berörda medarbetare. Därutöver är det varje chef och medarbetares skyldighet att på egen hand söka upp den informationen som behövs för att utföra det vardagliga arbetet.

Beroende på vilken effekt ledningen vill uppnå med sin information bedrivs kommunikationsarbetet på lite olika sätt. Handlar det om förändringskommunikation repeteras budskapet i flera olika kanaler och innehåller alltid personlig kommunikation. Tid för reflektion, eftertanke och frågor ska också finnas. Rör det sig om mer generell information används ofta digitala kanaler såsom organisationens intranät.

Skatteverket tillämpar en kommunikationsmetod som kallas kaskadmodellen. Denna metod tar sin utgångspunkt i att närmaste chef kommunicerar med sina underordnade chefer, vilka i sin tur kommunicerar budskapen vidare till medarbetarna. Syftet med denna metod är att stärka chefens roll. Medarbetaren ska se han eller hon som den mest tillförlitliga informationskällan. Kaskadmodellen bygger på att chefen och de underordnade för en dialog och att chefen fångar upp kritik och förslag på förbättringar och för detta uppåt i organisationen. (Riktlinjer för internkommunikation inom Skatteverket, 2008)

2.3 Tidigare forskning

Den tidigare forskningen inom området är mångfacetterad och omfattande. Den inbegriper en rad olika teorier och spänner över områden såsom intern marknadsföring, internkommunikation, human resource management, organisationsidentitet, och så vidare. Även om dagens forskning innehåller ett klart överskott av extern marknadsföring, finns det ändå gott om forskning som rör den interna aspekten av varumärkesförankring inom den egna organisationen. Inom ramen för detta område går det att dra tydliga paralleller till vårt forskningsområde. Elmers, Persson och Sjöberg nämner i sin rapport att mycket av den litteratur som idag finns att tillgå inriktar sig på varumärkets externa sidor och egenskaper. Detta, menar de, leder till att den lika viktiga interna aspekten hamnar i skymundan. Vidare hävdar de att det först är av yttersta vikt att skapa ett internt starkt varumärke för att organisationen sedan ska vara kapabla att kommunicera en stark och enhetlig bild av organisationen externt.

Rapporten beskriver också en skillnad i hur pass medvetet olika organisationer arbetar med sin interna marknadsföring beroende på organisationens storlek. De menar också att organisationens marknadsposition skapar specifika förutsättningar och begränsningar för att bedriva ett effektivt arbete med intern varumärkeskommunikation. Vidare lyfter de fram IKEA som det, av dem undersökta, främsta exemplet på gott internt varumärkesarbete.

”IKEA:s starka identitet tillsammans med företagets utarbetade varumärkesdokument, då främst ”En möbelhandlares testamente” och ”vår personalidé”, gör att personalen alltid vet hur de ska agera.” (Elmers, Persson & Sjöberg, 2007:62)

Att varumärkets värden anammas internt av medarbetarna blir alltså en förutsättning för att organisationen ska kunna kommunicera varumärket på ett korrekt sätt externt. Här aktualiseras effektiviteten i de interna riktlinjer som ska säkerställa att dessa värden mottas, förvaltas och kommuniceras av varje medarbetare. Sådana riktlinjer stadgas ofta i någon av organisationens profil eller policydokument (Erikson, 2005)

När de handlar om profil och policydokument är det av yttersta vikt för organisationen att innehållet i dessa kommuniceras ut och anammas av varje anställd. Här ställs frågan om effektiv implementering på sin spets. Bergman och Mattsson bedrev en forskningsundersökning i syfte att kartlägga hur Nordea jobbade med att implementera en uppsatt strategi, från ledningsnivå till lokalkontorsnivå. Vidare avsåg de att lyfta fram om implementeringsintentionerna avkodades, uppfattades och verkställdes i linje med ledningens avsikter även längre ner i organisationen. I undersökningen använder författarna sig av en implementeringsmodell där ett antal kriterier för god implementering framhävs. Denna modell använder de som en måttstock för att utvärdera Nordeas grad av effektiv strategiimplementering. Resultaten som författarna presenterar klargör att deras undersökningsobjekt, på ett tillfredställande sätt, har lyckats bemöta de utmaningar och svårigheter som ofta är förknippat med strategiimplementering, men att strategins utformning och kontrollsystem uppfattades svagare ju längre ner i organisationen de rörde sig. Detta anser författarna kan förklaras med att det kommunikativa budskapet mattas av ju längre avståndet är mellan ursprungskällan och mottagaren. De hänvisar även till sina intervjupersoners åsikter om att framgångsrik spridning av strategier från ledning till lägsta nivå inom organisationen var den största utmaningen i implementeringsarbetet. Vidare lyfter författarna fram organisationskulturen som ett kritiskt fenomen vad gäller framgångsrik strategiimplementering, eftersom kulturen är en variabel som påverkar hur de nya strategierna bemöts av medarbetarna. (Bergman & Mattsson, 2007)

Om organisationskultur skriver Bergström och Varonen, i sin D- uppsats, att detta är ett fenomen som är strukturellt mönsterbildande inom ett företag. Författarna refererar organisationskulturen till en uppsättning normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som är gemensamma för en grupp människor. Kulturen, hävdar de, bidrar till sammanhållning och stabilitet. Författarna avsåg att undersöka i vilken utsträckning organisationskulturen influerar ledningen när nya beslut ska fattas och verkställas. Att belysa samspelet mellan organisationskultur och beslutsfattande menar de leder till att organisationen har lättare att se om de utvecklas i ändamålsenlig riktning. Bergström och Varonen kom i sin rapport fram till att i ett av de undersökta företagen rådde en kultur som hämmade diskussionerna i ledningen. Personerna som ingick i organisationens ledning tycktes tro att de var införstådda i varandras värderingar och åsikter i så stor utsträckning att kommunikation i vissa frågor inte var nödvändig, vilket inverkade på beslutsfattandet. I ett annat, av författarna undersökt företag, framkom det att kulturen i detta företag var av ett sådant slag att förändringar sågs som ett normalt inslag i organisationens vardag, vilket även det inverkade på beslutsprocesserna. (Bergström & Varonen, 2002)

3 Teoretiska utgångspunkter

I följande avsnitt presenteras det teoretiska ramverk som legat till grund för denna rapport. I den första delen redogörs de mer abstrakta teorierna, vilka formar individen och således organisationens beteende. Dessa är behov, beteende, motivation, kultur, individens roll i organisationen. Den andra delen utgörs av de mer konkreta och strategiska teorierna, vilka är vision, kärnvärden, målsättning, samt strategiimplementering. Vikten av god internkommunikation omsluter både de abstrakta och konkreta teorierna, men blir i den aktuella dispositionen placerad under de konkreta teorierna. Slutligen redogörs det för vad fenomenet ambassadörskap inbegriper. Avsnittet inleds dock med en redogörelse för begreppsliga definitioner.

3.1 Begreppsdefinition

Då vissa begrepp är av vida betydelser och kan tänkas tolkas olika beroende på vilken skola de tar sin utgångspunkt ifrån, är det av hög relevans att i detta kapitel redogöra för sättet de ska tolkas och användas i denna forskningsuppsats. Nedan följer stipulativa definitioner av några centrala begrepp.

Dimensioner

I de fall vi pratar om ”dimensioner” åsyftar vi forskningsområden som har en väletablerad och accepterad teoribas som grund. De två dimensioner som tas upp i denna uppsats är gå under benämningarna ”individens behov i organisationen” och ”organisationens behov”.

Internkommunikation

Begreppet kan användas för att summera all kommunikation som sker mellan alla medarbetare inom en organisation. Det finns en uppsjö med olika typer av internkommunikation. I vår uppsats väljer vi att reducera begreppet till att endast gälla sådan internkommunikation som avser att stärka relationen mellan ledningens och de anställdas syn på kärnvärden, vision och mål och som kan fungera som en kulturbyggande komponent.

Push-strategi

Med push-strategi avses den interna kommunikation som ledning eller andra inom organisationen aktivt förmedlar inom organisationen.

Pull-strategi

Pull-strategi är då de anställda på eget initiativ förser sig själva med information som de anser vara relevant. Denna information har gjorts tillgänglig av andra inom organisationen, men förmedlas inte aktivt.

Implementering

Med begreppet implementering åsyftar vi, i denna uppsats, förfarandet då ledningen avser att införa nya strategier, rutiner eller riktlinjer, vilka arbetet inom organisationen kommer att påverkas av.

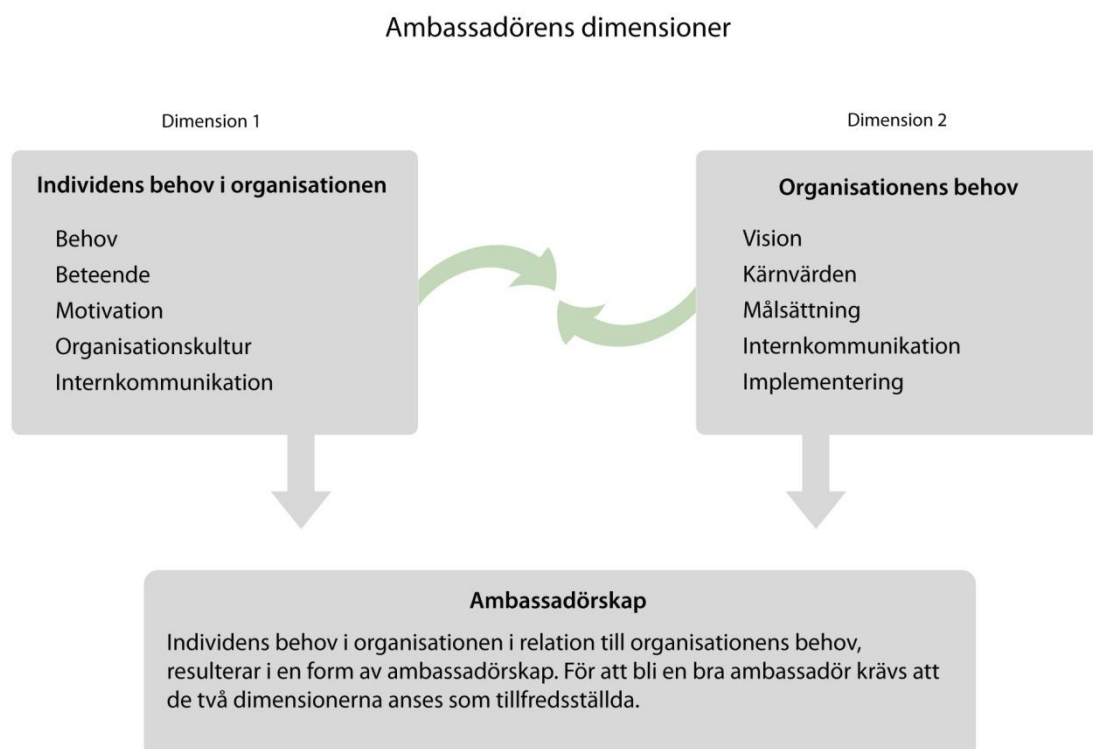
Ambassadörer

Med ambassadörer menar vi rollen som förmedlare av organisationens värderingar och kärnvärden. Ambassadörer kan ibland ses som en utsedd arbetsuppgift, men i vår uppsats kommer vi att prata om ambassadörer som något alla anställda i en organisation är i högre eller lägre utsträckning. Dessa kan vara av god eller sämre karaktär, vilket vår uppsats ämnar undersöka.

3.2 Teorimodell

Nedan följer en modell för att åskådliggöra uppsatsens utgångspunkt i relation till teorier kring området.

Fig. 2



Dimension 1 syftar till individens behov inom organisationen.

Dimension 2 tar fasta på organisationens behov och processer.

Ambassadörskap är det vi anser dessa dimensioner mynnar ut i. Det utgör således ett slags resultat av de föregående dimensionernas utfall. Vi tror även att dimensionerna påverkar och influerar varandra. Dessutom är internkommunikation något som berör båda dimensionerna och kan inverka på hur effektivt behoven i respektive dimension uppfylls.

3.3 Organisationsbeteende

Ämnet organisationsbeteende tar sin utgångspunkt i teorier om faktorer som påverkar hur enskilda individer och grupper inom en organisation uppträder, samt hur organisationen som helhet uppträder i sin omgivning. Organisationsbeteende handlar alltså om att studera beteende inom organisationen samt beteendet av organisationen som helhet (George & Jones, 2008) Beteende i organisationer (från engelskans organizational behaviour) är ett viktigt delområde inom ramen för organisationsteori. (Bruzelius & Skärvad, 2000)

För att nå en djupare förståelse för vad organisationsbeteende är, hur det kan studeras och användas är det nödvändigt att först vara på det klara med vad en organisation är. George och Jones definierar en organisation som en samling människor, vilka är organiserade och kordinerade att arbeta mot samma mål. Målet är vad varje individ inom organisationen försöker uppnå eller bidra till att uppnå genom att vara en del av organisationen. Följaktligen är målen inom organisationen det som organisationen som helhet försöker uppnå. (George & Jones, 2008)

Många tror sig vara relativt kompetenta när det gäller att förstå och bemöta olika beteenden inom organisationer, dels eftersom många har erfarenhet av tidigare arbete inom organisationer och dels eftersom vi alla är förenade som människor och därigenom tror oss besitta kunskap om detta. George och Jones (2008) anser dock att vi ofta misstar oss och hamnar i situationer där vi inte riktigt förstår varför någon uppträder på det viset som denne gör. Vidare pekar de på felaktiga antagande som ofta görs, exempelvis att många tror att glada medarbetare är produktiva medarbetare, eller att bestraffning av någon som är oproduktiv är det bästa sättet att höja prestationsnivån. Dessa antaganden menar de är direkt falska, eller sanna endast under väldigt specifika omständigheter. Att oreflekterat hålla sig med dessa utgångspunkter kan innebära direkt negativa konsekvenser för de anställda och organisationen. Genom att organisationen studerar och implementerar teorier i organisationsbeteende underlättar de för medarbetarna att fatta rätta beslut och uppträda på ett sätt som är i linje med vad organisationen efterfrågar. Det blir också lättare att skapa framgångsrika team som tillsammans strävar mot organisationens mål.

Studier i organisationsbeteende tillhandahåller en uppsättning teorier och koncept, vilka tillsammans tjänar syftet att generera förståelse för vad som händer i en organisation och varför. Via organisationsbeteende kan man exempelvis nå en förståelse för varför vissa mår bra eller dåligt i sin arbetsposition, varför vissa stannar inom organisationen i 30 år medan andra försvinner tämligen omgående, varför eller varför inte alla inom organisationen aktivt strävar emot samma mål, och så vidare. IKEA är ett bra exempel på hur teorier inom organisationsbeteende tillämpas. Deras framgångsrika historia baseras på grundaren, Ingvar Kamprads personliga värderingar och syn på anställda och kunder. Han överför sina värderingar och trosatser om hur verksamheten ska bedrivas till företagets anställda. Varje medarbetare spelar en väsentlig roll i det stora maskineriet och ingen kedja är starkare än dess svagaste länk. (ibid.)

Studier inom organisationsbeteende

Det finns i praktiken tre nivåer där organisationsbeteende kan studeras. Den första nivån utgörs av individerna inom organisationen. Centrala aspekter inom denna nivå utgörs av faktorer såsom motivation, värderingar och attityder. Den andra nivån handlar om grupper beteende inom organisationen. Med grupp avses i detta sammanhang två eller fler individer som interagerar för att nå ett uppsatt mål. Antal gruppmedlemmar, grupptyp, uppgiften gruppen utför och grad av gruppattraktivitet påverkar både individerna i gruppen och gruppen som helhet. Här ställs också frågor om ledarskap, kommunikation och beslutsfattande på sin spets. Den sista nivån utgörs av organisationen som helhet. Här är aspekter på organisationens identitet, kultur och struktur väsentliga granskningspunkter. Studier har visat att organisationen som helhet har stor effekt på hur individer och grupper inom denna beter sig. Värderingar och antagande har stor betydelse för hur individer, grupper och chefer interagerar med varandra och med intressenter utanför organisationen. Organisationskulturen formar attityder och beteende för dem som ingår i organisationen och influerar deras strävan efter att uppnå organisatoriska mål. Detta utgör i sin tur organisationens identitet. (George & Jones, 2008)

Organisationsbeteende i myndigheter

Enligt Denhardt, Denhardt & Aristigueta (2002) är det ytterst viktigt att tillämpa aspekter och använda sig av verktygen inom ämnet organisationsbeteende. Speciellt inom offentliga myndigheter eftersom detta ger dem möjligheten att nå uppsatta mål och tjäna medborgarna på ett effektivare sätt. Vidare hävdar de att det inom offentliga myndigheter inte är tillräckligt att vara skicklig på att influera människor att uppträda och handla på ett visst sätt. Myndigheterna har dessutom ett ansvar att uppträda på ett sätt som ligger i linje med samhälliga normer och behov. Dessa förpliktelser är överordnade individens värderingar i myndigheten samt själva myndighetens organisatoriska värderingar och mål. Genom detta faktum adderas en ytterligare dimension till ämnet organisationsbeteende inom myndigheter; perspektivet på myndighetsorganisationer och deras samhälliga värderingar, vilka sätter ledmotivet för deras uppträdande och existens i det demokratiska systemet.

3.3.1 Behov och beteende

Behov är en grundläggande del i människans liv. Det påverkar beteendet eftersom detta är format för att uppnå de behov vi strävar efter att nå. Det finns åtskilliga teorier som illustrerar människans behov och hur dessa kan härledas till motivation. (George & Jones, 2008)

Som chef är det viktigt att se till så att organisationens resultat mynnar ut i att dessa behov uppfylls. Men det är lika viktigt att tydliggöra det beteende som föranleder ett visst resultat hos individen. På så vis kan organisationen erhålla en stabil input av engagemang. Organisationens effektivitet är alltså i högsta grad kopplad till individerna inom den.

Då man talar om människans beteende, i vårt fall det som försiggår i organisationen, är det nödvändigt att presentera Abraham Maslow såväl som Clayton Alderfer. De båda forskarna utvecklade teorier om hur människans behov utvecklas. I nästkommande två kapitel redogörs vidare för deras respektive teorier. (ibid.)

3.3.1.1 Maslow's behovshierarki

En av vår tids mest framstående psykologer var Abraham Maslow. Han utvecklade en modell som illustrerade människans behovshierarki, en femstegsmodell som i tur och ordning visade på människans behov med utgångspunkt i det mest fundamentala och därefter en strävan mot ett självförverkligande. Maslow kallade sin teori "*A Theory of Human Motivation*", och den är fortfarande en av vår tids mest citerade verk kring motivation. (George & Jones, 2008)

Teorin är till sin struktur väldigt generell, vilket gör att den applicerats på flertalet forskningsområden med hjälp av kompletterande tolkningar. Enligt Maslow's teori är det de otillfredsställda behoven som motiverar ett visst beteende. Vi kommer hela tiden att se behovet i en kronologisk ordning och vi rör oss efter den skala som Maslow illustrerade i sin teori. Då vi uppnått behoven i de lägre nivåerna kommer vi att prioritera det som ligger i nästa nivå av behovshierarkin. (ibid.)

3.3.1.2 Alderfer's ERG teori

Clayton Alderfer utvecklade en teori som i mångt och mycket påminde om Maslow's behovshierarki, men till skillnad från denne byggde modellen på tre primära nivåer. Alderfer's teori fick namnet *ERG - existence-relatedness-growth*. Som namnet antyder är de likt Maslow's modellnivåer i behovssystemet. ERG-teorin skiljer sig genom att den är mer flexibel i sin uppfyllelse. Det är möjligt att uppfylla behoven för en nivå längre upp utan att ha nått behoven som står i en lägre nivå. (George & Jones, 2008)

Alderfer kritiserar Maslow då det handlar om synen på de lägre perspektiven. Han anser att vi fortfarande motiveras av uppfyllelse i de lägre nivåerna trots att man befinner sig i en högre stående nivå. Om vi finner det svårt att uppfylla behoven i en viss nivå kan motivationen för att uppfylla helt andra behov öka som en slags kompensation. (ibid.)

George & Jones lyfter fram ett kompletterande perspektiv på Alderfers modell, vilken återfinns nedan. Detta perspektiv syftar till att tillämpa modellen i ett organisatoriskt sammanhang.

Fig. 3

Alderfer's ERG Theory

Need Level	Description	Examples of How Needs Are Met or Satisfied in an Organization
Highest-Level Needs		
Growth needs	Needs for self-development and creative and productive work	By continually improving skills and abilities and engaging in meaningful work
Relatedness needs	Needs to have good interpersonal relations, to share thoughts and feelings, and to have open two-way communication	By having good relations with coworkers, superiors, and subordinates and by obtaining accurate feedback from others
Existence needs	Basic needs for human survival such as the need for food, water, clothing, shelter, and a secure and safe environment	By receiving enough pay to provide for the basic necessities of life and by having safe working conditions
Lowest-Level Needs		

(George & Jones, 2008:188)

3.3.2 Individen i organisationen

”Personalen är vår främsta resurs. Detta är ett återkommande tema inte minst i företags årsredovisningar” (Bruzelius & Skärvad, 2000:291)

Organisationers effektivitet och utveckling är starkt beroende av sina medarbetare och dess beteende inom organisationen. Medarbetarnas beteende lägger grunden för hur hela organisationens beteende uppfattas externt. Bruzelius och Skärvad (2000) lyfter i sin bok, fram två olika faktorer som påverkar individens beteende i organisationen. Faktorer inom individen och faktorer utanför individen. Den förstnämnda kategorin handlar om individen själv och utgörs bland annat av saker som dennes självförtroende, självuppfattning, attityder och värderingar, känslor, behov och så vidare. Den andra kategorin, faktorer utanför individen, utgörs av situationen som individen befinner sig i. Dessa kan utgöras av bland annat organisationen, arbetsgruppen och arbetsuppgifterna. En individ påverkas alltså av situationen, men hon påverkar också den situation som hon befinner sig i.

Arbetet inom en organisation påverkar individernas liv både positivt och negativt. Förståelse för individen i organisationen kan bidra till att dra nytta av de positiva erfarenheterna och reducera de negativa. (George & Jones, 2008)

Enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) värderade alla amerikanska börsnoterade företag sitt humana kapital lika högt som dess materiella kapital.

En tillbakablick inom området

Den klassiska organisationsteorin såg människor likställda med maskiner och kapital, vilka kunde påverkas och styras på samma sätt som dessa. Detta synsätt blev efterhand ohållbart och man utarbetade ett synsätt för att hitta en harmoni mellan människors behov och önskningskrav och organisationens krav på effektivitet. Jacobsen och Thorsvik (2002) framhäver att de organisationer som har det mest utpräglade humana synsättet också är de mest effektiva. Genom att organisationen ökar förutsättningarna för att skapa en mer platt organisation samt erbjuder medarbetarna mer varierande arbetsuppgifter läggs grunden för möjligheter till självförverkligande hos medarbetarna. Detta antas i sin tur leda till goda prestationer och nöjda medarbetare. Vidare presenterar Jacobsen och Thorsvik (2002) en annan teori som delvis motsäger den föregående teorin. Denna tar sin utgångspunkt i att det historiskt sett inte finns några bevis för att människor kan fungera utan fasta auktoriteter eller överleva utan rationella processer. Inom denna fråga finns det alltså två läger, vilka delvis motsäger varandra. Det som dock förenar dem är att båda är överrens om att behovet av organisationens effektivitet måste vägas emot mänskliga behov och önskemål. De mänskliga behoven återfinns bland annat i Maslow's behovshierarki.

Socialt positivt beteende

Ett centralt begrepp inom detta ämne är socialt positivt beteende. Inom ramen för detta begrepp inbegrips faktorerna arbetstillfredsställelse, prestation och tillhörighet. Socialt positivt beteende kan inte tvingas fram av organisationen genom belöning, straff eller styrning, utan uppstår naturligt då de tre faktorerna är tillfredsställda. Denna typ av beteende delas in i tre kategorier; *altruism*, *positiv uppmärksamhet kring organisationen* och *punktlighet*. Altruismen innebär att man som anställd uppträder på ett sätt som är positivt för sina kollegor och organisationen. Här handlar det om att hjälpa och finnas till hands för exempelvis kollegor som har mycket att göra, eller hjälpa nyanställda att finna sig till rätta inom organisationen. Detta är ett beteende som den som utövar det inte tjänar något direkt på själv. Den andra kategorin, positiv uppmärksamhet, handlar om att sprida en god bild av organisationen externt genom att exempelvis prata gott om den vid möten med intressenter. Den sista kategorin, punktlighet, tar sin utgångspunkt i att man som anställd alltid närvarar på arbetet och kommer i tid. Särskilt den första kategorin, altruism, har traditionellt sett varit ett önskvärt beteende från organisationsledningens sida. (Jacobsen & Thorsvik, 2002)

Vidare är en god självuppfattning och gott självförtroende en förutsättning för goda arbetsprestationer. För att lyckas med något måste man tro på sig själv och det man gör. Bruzelius och Skärvad belyser detta genom ett exempel som blivit känt under namnet *Wallendafaktorn*. Detta exempel handlar om Karl Wallenda, en stor och känd lindansör som ramlade och slog ihjäl sig. Hans fru berättade efter sin mans död att det ända som Karl tänkt på de senaste månaderna det var att falla. Karl hade alltså tappat all sin tro på att klara lingången och istället lagt all sin energi på att inte falla. När koncentrationen flyttades till den aspekten var han så gott som dömd att falla. En individs självuppfattning och självförtroende spelar alltså en stor roll för dess arbetsprestation. (Bruzelius & Skärvad, 2000)

Arbetsinsatser och prestationer kan ses som resultatet av individens beteende, förväntningar om resultatet av beteendet samt hur resultatet bemöts och värderas inom organisationen. Alla faktorer är alltså kopplade till beteendet. Detta är i sin tur kopplat till individens motivationsfaktorer. (Jacobsen & Thorsvik, 2002)

3.3.2.1 Motivation

Motivation är ett vanligt förekommande ord men dess betydelse är något mer vag. Begreppet är av vida betydelse och det påstås finnas över 140 definitioner av det. Motivation är en osynlig företeelse. Det går att se resultatet av den men inte motivationen i sig själv. (Denhardt, Denhardt & Aristigueta, 2002)

Arbetsmotivation kan härledas till de psykologiska faktorer som påverkar individen och gör sig gällande genom att styra personens beteende i organisationen. Man talar också om motiv, som i sig brukar gestaltas av de behov eller önskemål som finns. När motivet kan driva och stimulera individen i fråga, till att handla på ett visst sätt, talar man om motivation. Motivationen inverkar på personens arbetsinsats och envishet inför potentiella hinder som uppstår. (Bruzelius & Skärvad, 2000) (George & Jones, 2008)

Då motivation är något abstrakt och vidsträckt gör vi ett försök att reda ut begreppet genom ett antal gestaltningar av dess egenskaper.

Motivation och tillfredställelse

De båda begreppen kan tyckas lika men har i själva verket var sin betydelse. Motivation syftar på ett futuristiskt perspektiv där eftersträvandet av behov och mål gör sig gällande. Individen kommer då att tillämpa det beteende som bäst möjligt anses kunna tillfredsställa behovet eller målet. Tillfredsställelse kan således ses som en bedömning av det förflutna. Det vill säga känslorna som ett beteende medfört. (Denhardt, Denhardt & Aristigueta, 2002)

Medvetenheten om motivation

Det är inte alltid som individen är medveten om vad som motiverar eller får denne att bete sig på ett visst sätt. Undermedvetandet kan styra det behov som eftersträvas. (ibid.)

Indirekt kontroll av motivationen

Motivation är som tidigare sagts en företeelse med en abstrakt karaktär. Det är något som uppstår hos var och en. Det är inte något som kan styras, däremot kan man influera och påverka varandra i motivationsprocessen. Något som är viktigt att ta i beaktning då det gäller organisationsledning. (ibid.)

Motivation inom offentlig sektor

Den privata sektorn motiveras i mångt och mycket av ökad försäljning och/eller förbättrad förtjänst. Den offentliga sektorn tillhör kategorin "*non-profit*" och motiveras därför av andra komponenter. De främsta motivationsfaktorerna för organisationen ligger enligt Bean & Hussey (1997) i följande:

- Öka användarens medvetande för vilka tjänster som man erbjuder
- Öka användandet av dessa tjänster
- Förbättra effektiviteten i själva användandet av tjänsten
- Visa värdet av tjänstens användande
- Utbilda användaren

3.3.3 Organisationskultur

Alla organisationer har en mer eller mindre distinkt kultur. Med denna syftar man till organisationens inre väsen. Hur människorna i organisationen lever, tänker, handlar och beter sig. I mångt och mycket handlar det om samspelet mellan individerna; hur löser man problem, kommunicerar, vad man har gemensamt och så vidare. (Bruzelius & Skärvad, 2000)

Ordet kultur härstammar från latinets *colere*, som har betydelsen bearbeta. I sitt sammanhang syftar därför kultur till att handla om bearbetandet av intryck, erfarenheter och kunskap. Den bildar oss meningar om oss själva och vår tillvaro som vi delar med andra. Jacobsen och Thorsvik (2002) lyfter fram det faktum att alla människor berörs av behovet att finna en slags mening eller ordning i tillvaron.

Det är inte ovanligt att man väljer att beskriva organisationskultur som kittet som håller ihop organisationen.

Gemensamt för framgångsrika företag är att de oftast föregås av en stark kultur. Det kan inverka på effektiviteten, vitaliteten och innovationsförmågan. Forskare är enade om att förutsättningarna för att fatta "rätt beslut" ökar då organisationen involverar en gemensam och delad kultur. (Bruzelius & Skärvad, 2000)

Jacobsen och Thorsvik (2002) framhåller att en tydlig organisationskultur kännetecknas av att de anställda har internaliserat organisationens mål och värderingar och gjort dem till sina egna. Individens personliga mål sammanflätas med organisationens. Då individen presterar något för personlig vinning, blir det också en indirekt vinning för organisationen som helhet. Att realisera organisationens mål är likställt med att främja individens personliga mål. Organisationer med stark kultur kännetecknas av att de har en stark medarbetarlojalitet, högt engagemang och högt motivationsdriv. En stark organisationskultur har också mer engagerade medarbetare vilka känner sig starkt bundna till organisationen.

Jacobsen och Thorsvik (2002) belyser Edgar Scheins syn på organisationskulturen som en klassisk referens då man ska definiera organisationskultur. Schein menar att organisationskulturen består av grundläggande antagande, värderingar och normer samt artefakter. Dessa faktorer delas av mer eller mindre alla personer inom gruppen. Artefakterna är de enda av dessa faktorer som är konkreta och som man kan ta på. Kulturen kan ses som ett isberg, där toppen som sticker upp ovanför vattenytan kan likställas med artefakterna.

För att förstå en organisationskultur måste man för det första, enligt Schein, knyta ordet kultur till en grupp inom organisationen som delar en uppsättning grundläggande antagande. För det andra understryker Schein att organisationskultur baseras på lärande. Man måste anpassa det sätt som verksamheten tidigare bedrivits till nya erfarenheter, vilka kan förbättra verksamheten. För det tredje tar Schein fasta på det faktum att kulturen endast bevaras så länge den har något stöd. Med detta menas att kulturen bara existerar så länge de som tror på den får bekräftelse på att de grundläggande antaganden, som kulturen vilar på är riktiga. De grundläggande antaganden prövas ständigt emot verkligheten genom praxis. För det fjärde anser Schein att kulturen lärs ut till nya medlemmar av gruppen genom att de nya internaliseras till att tänka, känna och handla på ett specifikt sätt i en viss situation. Här är det alltså fråga om en socialiseringsprocess. (Jacobsen & Thorsvik, 2002)

3.3.3.1 Kulturens beståndsdelar

Organisationskulturen är en relativt abstrakt företeelse som kan vara svår att mäta och analysera. Däremot kan man se om den är stark eller svag. Bruzelius & Skärvad (2000) lyfter fram en mer konkretiserad modell som försöker kartlägga de signifikanta delar som tillsammans utgör kulturen.

I centrum ligger kärnan som i detta fall utgörs av organisationens så kallade *idealmål*. Den tillkännages av sitt korta och tydliga utförande, ofta som en devis eller ett kort och övergripande verksamhetsmål. Idealmålen bottenar i organisationens kärnvärden. Ett exempel är då IKEA formulerade frasen "*inte för de rika men för de kloka*". Runt kärnan ligger fyra olika signifikanta delar som tillsammans med kärnan understöder det som bildar organisationskulturen. (Bruzelius & Skärvad, 2000)

Den första av de fyra är *dominerande idéer*, vilket många gånger är härledd från företagets affärsidé och affärsstrategi. Från denna del etableras uppfattningen om vad som anses vara bra och dåligt, vad som är önskvärt och eftersträvansvärt och vilket beteende som bör belönas eller bestraffas. Då bilden av företagets värderingar blir tydlig kan medarbetaren få vägledning om vad som är viktigt och hur man på bästa sätt kan lösa vardagliga problem. (ibid.)

En annan del i kulturidentifieringen handlar om *signifikanta aktörer och förebilder*. I denna del avses inflytelserika personer som har möjlighet att påverka dominerande värderingar, idéer och föreställningar. Genom ord och handling kan de personifiera organisationens värderingar och påvisa hur eftersträvandet av dessa leder till framgång. (ibid.)

Normer och regler är ytterligare en del. Vidare brukar dessa delas in i formella och informella. Direktiv som är uttryckta i någon form kan ses som formella. Således blir de informella dess motsats. Medarbetare kan i det sociala samspelet skapa sig en uppfattning om vilka normer och regler som finns. I båda fallen finns det incitament för att detta eftersträvas. Det handlar om möjligheten att dela ut belöningar och/eller bestraffningar. När man talar om en organisatorisk kontroll syftar man till de formella normerna, det vill säga de uttalade. När det handlar om de informella krafterna för att efterfölja normer talar man istället om den sociala kontrollen. Den tar sin grund i gruppanslutningar. I en grupp skapas vidare nya subkulturer vars krafter strävar efter att likrikta gruppmedlemmarnas beteenden. (ibid.)

De informella kommunikationskanalerna förmedlar värderingar och normer inom organisationen. Denna kommunikation utgör ett nätverk och många forskare anser den vara väldigt betydelsefull. Så mycket som 90 % av vad som händer i en organisation sägs vara initierat av informell kommunikation. (Bruzelius & Skärvad, 2000)

3.4 Organisationsstrategi

3.4.1 Vikten av god intern kommunikation

Organisationen utvecklas inifrån. Råder det en osäkerhet om var den egna organisationen står och vart den är på väg är det heller ingen lätt uppgift för medarbetaren att förmedla en önskad bild utåt. (Erikson, 2005)

“Den som inte har information kan inte ta ansvar. Den som har information kan inte undvika att ta ansvar.” (Erikson, 2005:63)

Eriksson (2005) understryker citatet med en kommentar om att det är nödvändigt att se varje medarbetare som en resurs i det interna kommunikationsarbetet. Information är en essentiell del i varje organisation och avsaknaden av den skulle resultera i att ingen vet hur det var eller hur det blir. Det är alltså en nödvändig komponent i varje organisation. Vidare presenterar Erikson (2005) en sammanfattning över relevanta faktorer, vilka ska tillgodoses av internkommunikationen.

Ge medarbetare överblick

Ledare och medarbetare har idag ett större behov av fakta som även ligger något utanför det egna arbetsområdet. Individerna behöver förståelse för sin omvärld för att kunna handla i organisationen. Det ställer också krav på kommunikationen om organisationens helhet för att individen ska kunna finna sin plats inom denna. (ibid.)

Skapa enighet om mål

För att öka effektiviteten inom organisationen är det viktigt att medarbetarna drar åt samma håll och delar bilden av företagets mål och visionsarbete. (ibid.)

Bättre beslutsunderlag

Det är viktigt att delge medarbetarna rätt information. På så vis kan förståelsen och kompetensen öka och det är lättare att fatta rätt beslut med detta som grund. Informationen i sig kan grunda sig i organisationens mål och vision. Det organisationen vill säga externt måste först förstås av medarbetarna inom den. Ett vanligt förekommande problem är att informationen förvrängs och filtreras genom varje medarbetare och mynnar ut i en något splittrad bild av företaget på marknaden. Därför är det viktigt att informationsarbetet om den egna organisationens kärnvärden, mål och visioner är tydlig och att ledningen upprättar eller förvaltar de kanaler som leder informationen tillbaka. Ibland förekommer det att ledningen inte har speciellt god uppfattning om omgivningens uppfattning om företaget, det vill säga imagen. Kanalerna för denna typ av feedback tillbaka upp till ledningen bör fungera bra. (ibid.)

Motivation och "vi- anda"

Medarbetarnas motivation kan skapas genom tillgång till relevant information och insikt i målen. Förståelse för sin roll i organisationen och i relationen till andras uppgifter stärker även det "vi- andan". Erikson menar att det blir roligare att arbeta då kommunikationen är fri och öppen. Det stimulerar också att utveckla en organisation som ger förutsättningar för individernas olika behov. (ibid.)

Underlätta samarbete

Nätverksbyggande inom organisationen är en essentiell del organisationens utveckling och fortlevnad. Informationssystem kan öka insynen och förståelsen mellan organisationens olika arbetsgrupper och medlemmarna i dem. (ibid.)

Motverka ryktesspridning

Ofullständig eller utebliven information kan lätt resultera i ryktesspridning. Antaganden skapas från det oklara och luckor fylls där man är osäker. I tider där förändring väntar är risken för ryktens uppkomst än mer vanlig och har man inte detta i åtanke kan det få allvarliga konsekvenser som kan skada organisationen. (ibid.)

Underlätta delegering

Delgivandet av information är en förutsättning för att kunna delegera uppgifter. Om kunskapen hålls till en sluten grupp ger detta upphov till en centraliserad organisationsstyrning. Dagens organisationer är allt mer beroende av förhållandevis snabba beslutsprocesser vilket gör att en allt för hierarkisk struktur kan verka hämmande. Både näringslivet och offentliga organ har allt mer insett vikten av att ge medarbetarna vidare ansvar och utrymme i beslutsfattandet. Detta har resulterat i att den interna kommunikationen fått allt större utrymme och betydelse. (ibid.)

Minska personalomsättning

Kostnaden för personalomsättning är något som många företag förbiser. Personer som lärs upp för en arbetsuppgift och som senare av vantrivsel väljer att se sig om efter annat arbete, är en väldigt kostsam upppoffring för organisationen. Denna dolda kostnad är något som man bör ställa mot kostnaden för organisationens interna insatser. Risken för personalomsättning kan reduceras om medarbetarna tillåts delta i en intern konstruktiv dialog. (ibid.)

Underlätta rekrytering

Erikson (2005) talar om ambassadörskapet som något som aldrig kan ersättas av traditionell marknadsföring. Medarbetare som är försedda med information har också en bättre kunskap om sin organisation, de är bättre motiverade och kan därmed också förmedla en korrekt och positiv bild av organisationen i fråga.

Bidra till personlig utveckling

Varje organisation har två dimensioner av verksamheten. Den ena är mer konkret och syftar till att uppnå de mål som är uppsatta vad det gäller avkastning, arbetsuppgifter och så vidare. Den andra dimensionen syftar till individen inom organisationen. Att kunna förse denne med arbetsuppgifter som känns meningsfulla och som i sin tur kan bidra till den personliga utvecklingen. Den interna kommunikationen skapar förutsättningarna för att detta ska möjliggöras genom att öka individens insyn i arbetet som pågår utanför det egna området. (ibid.)

Skapa förändringskompetens

Då organisationer omges av en föränderlig omvärld är det nog så viktigt att organisationen har en dynamisk struktur som gör den mer anpassningsbar för omgivningens förutsättningar. Internkommunikationen ökar medarbetarnas förståelse för omgivningen och ökar även acceptansen för strategiska förändringar eller snabba åtgärder. I en tid av förändrade förutsättningar i omvärlden kan det vara av oumbärligt att ha en organisation som snabbt kan ändra sig i relation till konkurrenternas organisationer. (ibid.)

3.4.2 Kärnvärden

Varje organisation behöver en värdegrund, vilken hela organisationen vilar på. Det handlar om att skapa nyckelvärden, vilka sedan organisationens sociala struktur byggs utifrån. Vidare handlar det om att anpassa organisationen till den större miljö som den är integrerad i. Syftet med detta är att transformera organisationen till något mer än ett rent fysiskt och instrumentellt objekt. Syftet är också att kärnvärden ska tjäna som en legitimitetsfaktor, vilka ger organisationen en meningsfull uppgift och stöd i samhället. Misslyckas man med att skapa och implementera goda värdegrunder blir organisationen mycket känslig för interna och externa förändringar. (Jacobsen & Thorsvik, 2002)

Peter Eriksson (2005) anser att en organisations kärnvärden är det som separerar den egna organisationen från andra, både gentemot kunder och gentemot medarbetare. Han anser också att framgångsrika organisationer ofta är väldigt värdedrivna. Organisationen måste informera och klargöra dess värderingar till de anställda och sätta upp riktlinjer för hur dessa ska kommuniceras ut till marknaden.

Kärnvärden bärs fram genom organisationens varumärke. De fungerar som informationsnycklar för om vad varumärket och organisationen står för, både för interna och externa intressenter. Vidare påverkas attityderna och beteendet inom organisationen av kärnvärdena. Dessa värden kan dock inte assimileras av alla intressenter eftersom alla människor är olika och har olika grundvärderingar, men grundtanken med kärnvärdena är att de ska genomsyra hela verksamheten. (Riezebos, 2003)

Det är viktigt att kontinuerligt se över vilka verktyg som fungerar bäst för organisationen. Samma sak är det med organisationens kärnvärden. Dessa behöver ses över och revideras med jämna mellanrum. Jacobsen och Thorsvik (2002) säger:

”Ingen har några känslomässiga problem med att göra sig av med ett verktyg om det visar sig att ett annat verktyg är bättre” (Jacobsen & Thorsvik, 2002:502)

Föregående citat understryker att om det så att värderingarna har tappat förankringen i organisationen är det nödvändigt att skapa eller addera nya kärnvärden. (Jacobsen & Thorsvik, 2002)

Kotler, Wong, Saunders & Armstrong (2005) lyfter fram ett exempel på ett företag som tillverkar en produkt i linje med sina kärnvärden. Det visar sig emellertid att företagets kunder har börjat efterfråga produkter med andra förmåner. För att företaget i fråga ska överleva på marknaden är det då nödvändigt för dem att revidera sina kärnvärden så att dessa återspeglas i vad kunderna efterfrågar.

3.4.3 Vision och målsättning

En organisations uppdrag kan uttryckas i termer av vision och målsättning. Dessa begrepp är relaterade till varandra och inrymmer en mängd olika faktorer. Nedan följer en utförligare redogörelse för respektive begrepp. (Bruzelius & Skärvad, 2000)

3.4.3.1 Vision

En organisations vision kan beskrivas som ett framtida idealt läge. Den kan ses som ett utopiskt tillstånd som anger var organisationen strävar efter att befinna sig i framtiden. (Bruzelius & Skärvad, 2000)

För att visionen ska bli så gångbar som möjligt är det nödvändigt att analysera organisationens styrkor, brister, möjligheter och hot i relation till den externa verksamhetsmiljön. Väsentliga frågor att svara på är bland annat hur situationen kommer att se ut i framtiden, vilka kommer att vara anställda, vilken kärnteknik kommer organisationen att genomsyras av och så vidare. Organisationens vision måste tas fram i samråd med dess interna intressenter för att skapa engagemang kring den, såväl som med externa intressenter för att säkerställa organisationens överlevnad genom en slags yttre kvalitetssäkring. Eftersom visionen avser att tillfredställa många olika grupper av individer kan detta resultera i att visionen blir väldigt abstrakt och flytande. För att visionen ska bli ett verkligt styrinstrument är det som sagt viktigt att den utvecklas utifrån utgångspunkten om hur dagsläget ser ut. För att organisationen ska hitta vägen mot visionen är det också nödvändigt att bestämma organisationens mission och sätta upp tydliga mål för verksamheten. (Jacobsen & Thorsvik, 2002)

3.4.3.2 Mål

Bruzelius och Skärvad (2000:86) beskriver mål som ”de avsedda effekterna av organisationens verksamhet”. Organisationens mål kan alltså ses som ett instrument för att uppnå en viss effekt. Målsättning i företag och organisationer har blivit ett av det mest behandlade ämnet inom organisationsteorin.

Vad är mål?

Organisationens mål kan ses som avsikter om en framtida domän. Med domän menas i detta sammanhang aspekter såsom nya geografiska områden, reviderad kundkrets, nya leverantörer, nya verksamhetslösningar och så vidare. Ofta finns det skilda uppfattningar om vilken vikt man ska lägga vid vilken dimension. Det är inte ovanligt att de som diskuterar och sätter organisationens mål har olika synpunkter på om man ska sätta kunden i centrum eller om man i större utsträckning ska framhäva det sätt som organisationen jobbar på. En annan sak som är karaktäristiskt för mål är att de specificeras i målhierarkier. Organisationerna avser alltså skapa ett samband mellan mål och medel. Ett mål på en nivå blir ett medel för att nå ett mål på en högre nivå. (Jacobsen & Thorsvik, 2002)

Beslutsförfarande om mål

Företagets mål fattas och stadgas i regel av dess ledning. Ledningen måste i detta förfarande ta hänsyn till både ägarnas åsikter och intressenternas krav på företaget. Det handlar alltså om en jämvikt mellan vad som är önskvärt och vad som är realistiskt möjligt att uppnå. Beslutsskolan, som är en inriktning inom ramen för intressentteorin, menar att en organisation är en samling av individer, en koalition. Koalitionens mål utvecklas i tre steg: En förhandlingsprocess, en stabiliserings- och målutvecklingsprocess och slutligen en inläring och anpassningsprocess. (Bruzelius & Skärvad, 2000)

Mål som riktlinjer för verksamheten

Organisationers mål har traditionellt setts som extremt förknippade med begreppet lönsamhet. Det överordnade, explicita eller implicita målet, har alltså varit att organisationen ska tjäna så mycket pengar som möjligt. Pengar som fungerar som belöningar till anställda och andra intressenter i form av löner och investeringar. Den ekonomiska vinsten visar i vilken utsträckning organisationen lyckats förvandla resurser till effekter. Detta brukar kallas organisationens inre effektivitet. Vinsten visar också hur högt organisationen producerar och tjänster värderas av omvärlden. Detta kallas den yttre effektiviteten. (Bruzelius & Skärvad, 2000)

Mål inom offentlig sektor

Att relatera organisationens mål till dess ekonomiska vinst är ett sätt att se på företagsmål. Denna relation är emellertid otillräcklig och kan inte generaliseras till att gälla alla organisationer. (Bruzelius & Skärvad, 2000)

Jacobsen och Thorsvik (2002) stödjer Bruzelius och Skärvads (2000) resonemang, men kompletterar det med synen på målsättning inom den offentliga sektorn. Här inverkar fler förhållanden, då det rör sig om vilka mål myndigheten ska arbeta emot. Detta resulterar i att målen oftare blir mer komplexa och kompromisspräglade.

Jacobsen och Thorsvik (2002) lyfter fram ett antal relevanta aspekter som rör komplexiteten av målsättning i offentliga organisationer. För det första pekar de på att dessa måste ta hänsyn till en rad motstridiga faktorer när målen ska utformas. Offentliga organisationer måste drivas kostnadseffektivt samtidigt som de måste leva upp till de demokratiska idealen och samhälliga kärnvärdena. I dessa ideal och kärnvärden ligger det en mängd konflikter inbyggda. För det andra pekar de på att sambandet mellan mål och medel ofta är oklara inom offentliga organisationer, därav kan det bli svårt att utforma klara målhierarkier. För det tredje, hävdar de att målen ofta är diffusa inom den offentliga sektorn. Det är svårt att uttala sig om när målen har nåtts. Målen tenderar därför ofta att bli av typen ”vi ska bedriva” snarare än ”vi ska uppnå”. Slutligen pekar de på det faktum att offentliga organisationer inte befinner sig på en marknad där de själv bestämmer inom vilken domän de vill operera inom. Den offentliga sektorn kan till exempel plötsligen inte sluta bygga vägar i en glesbefolkad landsbygd även fast det är effektivt sett ur ett kostnadsperspektiv. Detta gör att målen inom denna sektor ofta blir mer omfattande än de inom den privata sfären. Samtidigt kan en offentlig organisation ha större frihet att forma sina mål eftersom de ofta befinner sig i en monopolsituation.

Mål är väsentligt på flera plan

Slutligen ska det kortfattat framhåvas varför det är viktigt för en organisation att arbeta med mål. Mål anses ha en motiverande inverkan på individerna inom organisationen. Målen underlättar att se i vilken riktning man arbetar samt se nyttan med det. Mål framhåvs också som styrmekanismer, vilka sätter gränser och genererar möjligheter för uppträdande, arbetsförfarande och beslutsfattande. Vidare fungerar målen som utvärderingskriterier för verksamheten. Med mål blir det lättare att se hur effektiv verksamheten är. Slutligen fungerar målen som en legitimitetsfaktor gentemot omvärlden. Organisationer är beroende av stöd och resurser från den omgivning där de opererar. Uppfattas organisationens verksamhet inte som legitim försvinner detta stöd. Genom att organisationen ger uttryck för sina mål och visar att de faktiskt arbetar utefter dem ökar chansen för att organisationen accepteras som legitim. (Jacobsen & Thorsvik, 2002)

3.4.4 Implementering

Implementering är ofta en kritisk fas för en organisation och är direkt avgörande om en strategi blir lyckad eller inte. Enligt Drummond, Ensor & Ashford (2003) kan effektiv strategiimplementering sammanfattas i tre steg:

- Förstå de fundamentala egenskaperna hos implementering
- Uppskatta hur pass komplext implementeringsförfarandet kommer att bli
- Tillämpa adekvata tekniker.

Man ska aldrig underskatta vikten av och samtidigt komplexiteten i att realisera en strategi. Utan god implementering kommer strategin aldrig att bli något annat än ett liggande pappersdokument. (Drummond, Ensor & Ashford, 2003)

Trenderna i dagens samhälle pekar på vikten av att företag utvecklar en god kompetens inom området för strategiskt tankesätt, utvecklande och implementering. Då ett företag tappar kontrollen av vad som pågår i omvärlden uppstår ett, för organisationen, farligt gap mellan denna och dess omvärld. Ju större gapet är, i desto större behov är företaget av en omorganisation. Samtidigt blir omorganisationen mer omfattande ju större gapet är. Detta gap mellan intressenter och omvärld utgör anledningen till varför implementeringsförfarandet är ett vanligt och väsentligt inslag i organisationers vardag. Organisationer tenderar att fortsätta i den riktningen som de för tillfället går mot. Implementering handlar därför mycket om att förstå och acceptera att förändring är nödvändig. Brister i detta är enligt Heracleous ett kvitto på misslyckande. Heracleous menar vidare att kostnaderna för misslyckad implementering för organisationer och företag kan bli enormt höga. Förutom att det resulterar i en förlust av pengar och tid innebär det att organisationen blir oflexibel eftersom de anställda kommer att förhålla sig mer kritiskt nästa gång organisationen ska implementera något. Detta resulterar även i lägre arbetsmoral och motivation. (ibid.)

Mellancheferna i organisationen spelar även de en stor roll för implementeringens utfall. Om dessa upplever att deras intressen har åsidosatts, om de känner att det som implementeras inte passar i företaget eller om de inte känner att de har kompetensen att genomföra implementeringen, är sannolikheten stor att de kommer att motarbeta implementeringsförfarandet. Förfarandet har mycket bättre förutsättningar att lyckas om mellancheferna och övriga anställda känner att deras åsikter har uppmärksammats. På så vis känner de sig delaktiga. Vanliga förklaringsfaktorer till varför anställda ibland förhåller sig skeptiska till strategiimplementering kan handla om att företaget har en historia av misslyckad implementering sedan tidigare, samt brist på information. För att öka möjligheterna att vinna de anställdas stöd för den strategi som ska realiseras är det nödvändigt att se de anställda som kunder och bedriva intern marknadsföring av samma syfte som organisationen bedriver extern marknadsföring. (ibid.)

Det finns flera ramverk och riktlinjer som guidar ledare i implementeringsprocessen. En god utgångspunkt är vikten av att hänsyn tas till både mjuka mänskliga och hårda instrumentella faktorer. Heracleous (2003) pekar på att ledare ofta fastnar i implementeringsprocessen eftersom de förbiser de ”mjukare” mänskliga faktorerna såsom i vilken utsträckning strategin som implementeras är i symbios med företagskulturen. Det är också lätt att hamna i fallgropen i att man glömmer att reflektera över i vilken utsträckning den nya strategin matchar strukturen i företaget. Det kan vara så att företagsstrukturen i dagläget är platt och ostrukturerad samtidigt som den strategi som ska implementeras kräver ett högre mått av struktur. Sammantaget är följande frågor av stor vikt att besvara: *Var befinner företaget sig nu? Vart vill vi? Vilka inverkningsfaktorer får detta på organisationen struktur, kultur och processer? Hur ska vi genomföra förändringen? Hur ska vi utvärdera implementeringen?*

Implementeringens beståndsdelar

Drummond, Ensor & Ashford (2003) anser att implementeringens huvudelement utgörs av:

Ledarskap - Dennes roll handlar om att utvinna det bästa av varje medarbetare. Detta görs genom att skapa en omgivning där man uppmuntrar till initiativtagande.

Kultur - Det är viktigt att ta stor hänsyn till den rådande kulturen inom organisationen. Om strategin går emot kulturen är det stor chans att den misslyckas. Det är lättare att ändra en strategi än att ändra en kultur.

Struktur - Strukturen påverkar kommunikationsflödet inom organisationen. Eftersom kommunikation är en grundläggande förutsättning för att implementeringen ska lyckas, måste man ta företagsstrukturens inverkan på kommunikationsflödet i beaktning.

Resurser - Här handlar det om att förvalta och optimera de resurser som finns avsatta för projektet.

Kontroll - Ledningen måste se till att det som ska hända verkligen händer. Ordet kontroll kan klinga negativt i många öron, men det handlar i själva verket endast om att som ledare få feedback och lägesrapporter.

Förmågor och färdigheter - Ingen är bäst på allt. En adekvat mix av kompetenser är nödvändig för att implementeringen ska lyckas.

Strategi - Det vill säga det som ska implementeras. Här är det viktigt att ledningen sprider information om strategins egenskaper till alla i organisationen och inte glömmer bort någon.

System - Här handlar det exempelvis om att effektiva system för kommunikation och rapportering finns tillgängliga.

Det är också viktigt att sätta upp relevanta kriterier för när ett implementeringsförfarande har lyckats. Om organisationen endast utvärderar efter faktorer som att man följt budget och tidslinjer riskerar man att missta sig. Det måste även finnas en länk till det som implementerats. Har det genererat några fördelar för organisationen? Heracleous (2003) hävdar att framtidens vinnare är de som har förmågan att tänka i banor av ”möjlighetsandelar” snarare än marknadsandelar och som samtidigt har god kompetens inom strategiimplementering.

3.5 Distinktioner av dimensionerna

Det finns i dagsläget en viss oklarhet var gränsen mellan organisationsbeteende och organisationsteori går. Oklarheten tar sin utgångspunkt i att organisationsbeteende inte bara är intresserad av individer och grupper inom organisationen, utan även av individer och gruppers påverkan på organisationen samt organisatoriska faktorer påverkan på individerna och grupperna inom den. Om professionen organisationsbeteende är intresserad av och behandlar organisatoriska faktorer, vad är då skillnaden mellan denna och organisationsteori? Denhardt, Denhardt & Aristigueta (2002) gör anspråk på att distinktionen mellan organisationsbeteende och organisationsteori utgörs av att den första tar en annan utgångspunkt än den andra. Inom ramen för organisationsbeteende utgår man alltid från individperspektivet och inte organisationsperspektivet.

3.6 Ambassadörskapet

”Ingen är väl bättre ambassadörer för det egna företaget än de medarbetare som talar väl om sin arbetsgivare. Den trovärdighet som kommer i samtal vid middagsbjudningen, telefonsamtalet, eller utflykten kan aldrig ersättas med traditionell marknadsföring”
(Eriksson 2006:65)

Föregående citat belyser ambassadörskapet på ett bra sätt. Det handlar om en slags omedveten och ärlig marknadsföring från de anställdas sida. Marknadsföring är något som alla organisationer berörs av oavsett vilken sektor de tillhör. Såväl som för den privata som för den offentliga sektorn spelar marknadsföring en relevant roll. Det kan handla om att profilera sig bättre, påvisa kvaliteten och att erhålla en positiv bild av organisationen från marknaden. (Bean & Hussey, 1997)

Van Gelder (2005) skriver att det på senare tid blivit allt vanligare att organisationer lägger vikt vid intern marknadsföring i syfte att få de anställda att förstå, uppskatta och genomsyras av organisationens varumärke. Detta för att öka sannolikheten att rätt bild av organisationen förmedlas till de externa intressenterna. En organisation som i stor utsträckning bygger sin identitet på specifika kärnvärden är beroende av anställda som genomsyras av dessa kärnvärden. Dessa präglar de anställdas vardagsarbete och förmedlas vidare till externa intressenter.

Baker (2006) anser att det är av stor vikt att de anställda inom organisationen fungerar som ambassadörer av denna. Eftersom externa intressenter ofta skapar sig en bild av och dömer organisationen redan efter första kontakten med exempelvis en av företagets kundtjänstarbetare är det av stor vikt att det bemötande och den service som organisationen verkligen står för ständigt förmedlas. Speciellt av de medarbetarna som har mycket kontakt med externa intressenter. Vidare anser Baker (2006) att den mest kritiska faktorn för om de anställda är goda ambassadörer eller ej, är graden av kommunikation som de erhåller från ledningen. Detta eftersom de anställda inte kan antas prestera bra om de inte vet vad organisationen gör och varför. Det är också viktigt att organisationen anställer "rätt" individer med värderingar som gör att de kan socialiseras in i företagskulturen.

Enligt Fill (2005) ska organisationen se de anställda som en form av latent kunder, med vilka ledningen interagerar. Han pekar följaktligen på att de anställda inom organisationen är den mest centrala publiken för organisationens kommunikation eftersom dessa är en förutsättning för de externa intressenterna. Perspektivet på medarbetarskapet är i förändring. Från att bara befinna sig i organisationen är det nu väsentligt att man som anställd anammar företagets kärnvärden och skolas in i rollen som organisationsambassadör. Detta är speciellt viktigt i servicesektorn där många anställda ofta befinner sig i gränslandet mellan företagets interna och externa omgivning och där deras handlingar kan ha stora inverknings på kundernas image av organisationen.

4 Metod

I detta kapitel presenteras den metodologiska grund som uppsatsen vilar på. Först presenteras en närmare beskrivning och motivering av den kvalitativa metoden, vilken är den som uppsatsen lutar sig emot. Därefter presenterar vi en kritisk syn på de källor vi använt oss av. Vidare redogörs det för uppsatsens tillförlitlighet, pålitlighet och konfirmerbarhet. Avslutningsvis nämns det något om tillvägagångssättet och val av informanter.

4.1 Kvalitativ ansats

Den metodologiska grunden för denna uppsats är av kvalitativ karaktär. Detta anser vi vara den lämpligaste metoden eftersom denna rapports syfte ämnar uppnå en förståelse för bakomliggande orsaker av de effekter vi kan utläsa av våra intervjuer, samt ge en förklaring till dessa. Jan Hartman (2006) gör en distinktion mellan kvantitativa och kvalitativa metoder, där han klargör att kvantitativa metoder har som avsikt att isolera egenskaper och numeriskt utvärdera dessa. Den kvalitativa metodens uppgift beskriver han som att kartlägga den livssituation som människor har samt deras relation till sin omgivning.

Vi ämnar undersöka och förklara en process utifrån en specifik utgångspunkt. Vi är alltså intresserade av att kartlägga informanternas verklighetsuppfattning. Den kvalitativa metoden ger via sin vidd och djup större möjligheter till mer nyanserad empirisk data än vad den kvantitativa metoden gör. Genom att tillämpa ett förfarande som innebär en viss närhet till den tillfrågade, genereras det möjligheter till följdfrågor och mer uttömmande svar. Detta kan leda till en större insikt samt förståelse för processer och bakomliggande orsaker. Samtidigt innehar denna metod klara, såväl som potentiella brister. En klar brist är att färre informanter/respondenter kan ingå i undersökningen på grund av den kvalitativa metodens omfångsrika karaktär. Detta ökar risken för ett urval av personer med liknande uppfattningar trots att det inom vår intresseram finns personer med annorlunda uppfattningar. Detta leder till ett skevt utfall. En ytterligare risk med den kvalitativa metoden är att forskaren tappar sitt professionella och kritiska förhållningssätt då denna tar del av informantens personliga värderingar och åsikter på ett tämligen djupt sätt. Motsvarande kan även den tillfrågade undertrycka sina egentliga åsikter om denne upplever situationen som obekvämt. Informanten eller respondenten kan då istället avge sådana svar som han eller hon förväntar sig att forskaren vill höra. (Jacobsen, 2007)

Detta är en aspekt som vi, under våra intervjuer kontinuerligt reflekterat och varit uppmärksamma över. Vi har försökt kartlägga attitydförändringar och motsägelsefulla svar under intervjuens gång. Vidare medför den kvalitativa metoden starka begränsningar vad gäller generalisering, något vi får anledning att återkomma till senare i detta kapitel. Den kvantitativa metoden har inte dessa specifika brister, men står istället för andra brister, såsom avsaknaden av att kartlägga, tolka och förstå mänskliga processer. Detta gör att den kvantitativa metoden vore direkt olämplig för denna uppsats. (Jacobsen, 2007)

Rapportens undersökningsförfarande utgörs av induktiv interaktion där forskningens utgångspunkt styr datainsamlingen. Detta leder till en slags säkerställning att den insamlade datan är relevant för vår forskning. Den interaktiva induktionen genererar också ett mer flexibelt förfarande genom att den tillåter att forskaren ändrar frågeställning under resans gång, på basis av det man kommer fram till under forskningens gång. Vidare innebär detta förfaringsätt möjligheten att planera, samla in data samt analysera och på basis av detta sedan genomföra en ny planering, ett nytt insamlande av data och en ny analys. Detta leder till att syfte, frågeställningar och forskningsprocess ständigt formas om i takt med att ny intressant och relevant information framkommer. Detta är ett förfarande som passar vår forskning mycket bra eftersom vår undersökning är relativt komplex. Det finns dock risker med detta förfarande, vilka man som forskare måste vara införstådd med. Hartman (2006) pekar på att det finns en risk för blindhet där forskaren favoriserar ett antal teorier som denne grundlöst framhåller som viktigare än andra. Detta kan leda till att viktiga infallsvinklar går förlorade.

Detta problem anser vi dock ha värjt oss emot genom att vi påbörjade vårt referensinsamlande väldigt brett. I ett tidigt skede stötte vi på Peter Eriksons (2005) teori om att alla organisationer inrymmer två dimensioner. Vi fann även andra teorier som mer eller mindre gav stöd åt detta resonemang. Vi arbetade sedan efter en trattformmodell där vi smalnade av vårt referensinsamlande för att fördjupa och konkretisera Eriksons teori med två dimensioner.

Inom ramen för den kvalitativa metoden har vi genomfört ett antal samtalsintervjuer. Detta tillvägagångssätt presenteras närmare längre fram i kapitlet.

4.2 Tillvägagångssätt

När val av forskningsområde var spikat fokuserades arbetet kring att samla in relevanta teorier samt granska tidigare forskning. Det var nödvändigt att begränsa forskningsområdena som kantrår det aktuella undersökningsområdet. Mycket forskning, trots att den ligger inom olika områden, nämner Maslow och Alderfer som framstående forskare inom psykologin. Det är deras syn på individens behov som är det väsentliga. I en referens fann vi dessutom en exemplifiering av hur individens behov yttrar sig i ett organisatoriskt perspektiv. Vi anser det vara en lämplig grund att utgå från Maslow och Alderfer då många andra professioner anser dem vara tillförlitliga. Vad gäller organisationens behov, vad de utgörs av samt hur de yttrar sig, gjordes även här en avgränsning till de faktorer som var mest frekvent återkommande inom litteraturen.

Därefter togs klivet över till empirin. Utifrån teorin utkristalliserade vi lämpliga forskningsfrågor. Vi genomförde en informantintervju med kommunikationsdirektör Sten Eriksson eftersom vi ville ha hans syn på hur medarbetarna borde tillämpa visionen, kärnvärdena, målen och så vidare. Därefter genomfördes sex respondentintervjuer vilka syftade till att undersöka respondenternas uppfattning om hur de arbetade efter ledningens riktlinjer och önskemål. Påpekas bör göras att vi inte kan undersöka det faktiska beteendet utan snarare respondenternas uttalade uppfattning om visionen, kärnvärdena, målen, kultur, beslutsförfarande och internkommunikation, samt hur de anser att detta genomsyrar deras beteende.

Uppsatsen tar avstamp från en specifik utgångspunkt. Denna utgångspunkt mynnar ut i en modell som syftar att åskådliggöra ambassadörskapets egenskaper. Vad är det som inverkar i detta avseende och kan man utifrån teorin finna gemensamma drag som kan beskriva detta fenomen? Vår utgångspunkt består i att ett fulländat ambassadörskap är beroende av att de två dimensionerna individens behov och organisationens behov når sin maxpunkt. I operationaliseringen klargör vi modellen vidare.

Resultatet av respondentintervjuerna analyseras dels utifrån informantintervjun med Skatteverkets kommunikationsdirektör och dels utifrån diverse verksamhetsplaner. Därefter placeras resultatet i vår modell. Detta lägger grunden för uppsatsens slutsatser. Med anledning av uppsatsens kvalitativa karaktär har vi valt att presentera ett ganska omfattande empiriskt material under resultat. Detta för att få en bättre objektivitet och större insyn i vårt tolkningsarbete. På så vis kan läsaren på egen hand sätta sig in i det material som vi använt för att besvara våra forskningsfrågor.

4.3 Källkritik

I vår forskning har vi huvudsakligen använt oss av böcker som referenser. Vetenskapliga artiklar och publikationer har således hamnat något i skymundan. Detta betyder dock inte att vi har förbisett användandet av databaser. Under vårt datainsamlade avsatte vi en betydande tid till att söka och sälla material ibland diverse databaser. Anledningen till att böcker blev det främsta referensmaterialet i denna uppsats grundar sig i att vi hittade mer substantiell och väsentlig information i dessa. Dessutom var huvudsakligen informationen från böckerna mer generell och flexibel. Publikationerna och artiklarna från databaserna var ofta mer nischade emot ett specifikt och smalt ämnesområde eller fall, vilket vi ansåg skulle leda till att det blev svårare och mer krystat att tillämpa den teorin i vår forskning. Vidare har vi använt oss utav litteratur som spänner mellan områdena socialpsykologi och marknadskommunikation. Vissa referenser har lutat mer åt något håll och vissa har innehållit en god balans mellan de båda professionerna. Här kan frågan om selektivt bekvämlighetsurval aktualiseras hos den observante och kritik kan riktas emot varför vi endast valt referenser från dessa områden. Vi anser dock att vi kan bemöta detta genom att vi, i vårt förfarande, började sökandet väldigt brett. Vi tittade på tidigare, närbesläktad forskning och studerade vilka teoretiska utgångspunkter de använt sig av. Därefter genomförde vi referenssökningar med väldigt generella och omfattande sökord, varpå en mängd litteratur samlades in. Denna studerades och sällades, varpå vi, av basis av vad som framkom i den första sökningen, genomförde nya mer nischade sökningar. Eftersom forskningen tar avstamp från utgångspunkten om att både individuella behov och organisationens behov inverkar på fenomenet ambassadörskap upptäckte vi snart att våra referenser huvudsakligen tillhörde ämnena socialpsykologi, organisationskommunikation samt organisationsteori. Eftersom dessa vetenskapliga områden är väldigt omfattande har vi inte haft någon möjlighet att belysa allt som kan tänkas inverka på vårt forskningsproblem, utan vi har lagt vikten vid det som varit ett återkommande inslag i teorin. Vidare har vi studerat verk av kända, såväl som av mindre kända författare, detta för att belysa och lyfta fram olikartade teorier. I de fall det uppenbarat sig motstridiga teorier och åsikter har vi varit noga med att lyfta fram dem. Østbye, Knapskog, Helland & Larsen (2004) pekar på att källan måste bedömas utefter hur pass användbar och relevant den är i relation till forskningens syfte och frågeställning, vilket vi anser genomsyrat vårt litteratursökande.

Vår teoretiska ram är relativt omfattande men vi anser ändå att vi med stöd av vårt syfte lyckats lyfta fram det som är väsentligt, utan att det blir flytande.

4.4 Tillförlitlighet, pålitlighet och konfirmerbarhet

Tillförlitlighet

Om uppsatsens tillförlitlighet (synonymt med validitet) finns det mycket att säga. Vårt empiriska datainsamlade grundar sig på ett antal kvalitativa intervjuer. Innehållet i dessa intervjuer genomsyras av frågor, vilka tog sin utgångspunkt i teoridelens två dimensioner. Valet av teoretiska utgångspunkter motiveras med att dessa var frekvent återkommande faktorer i litteraturen då fenomenet ambassadörskap diskuterades, alltså får de anses tillförlitliga. Jacobsen (2007) framhäver att kvalitativa undersökningar ofta har en hög validitet på grund av sin närhet, öppenhet och nyansrikedom. Genom dessa faktorer och det faktum att de tillfrågade bestämmer vad som är den korrekta uppfattningen får dessa undersökningar ofta fram den sanna bilden av ett fenomen, såsom de tillfrågade upplever det.

I undersökningens empiriska datainsamlade har vi dels varit noggranna med att våra frågor ska ha förankring i teorin och dels med att samma frågor ställs till alla respondenter. Ett potentiellt tillförlitlighetsproblem är att respondenterna och informanten undanhåller eller förvränger delar av den information som de förser oss med. Detta försöker vi komma tillrätta med genom att ställa flera snarlika frågor, vilka berör samma sak. Vi vill dock hävda att dolda observationsstudier hade ökat forskningens tillförlitlighet eftersom det hade genererat underlag för en mer objektiv bild av hur undersökningsobjekten verkligen uppträder i sitt dagliga arbete. Men med hänsyn till rådande omständigheter var detta inte möjligt att genomföra. Vad gäller analysen av den empiriska datainsamlingen sker det med ett kategoriseringsförfarande. Dessa kategorier vägs dels emot vad som framkom i intervjun med skattedirektören och dels emot digitala informationskällor såsom Skatteverkets verksamhetsplan, medarbetarpolicy och policy för internkommunikation. Detta anser vi leda till en god tillförlitlighet.

Vad gäller undersökningens modell ska det återigen påpekas att denna är en konstruktion av oss. Den är uppbyggd av de två dimensioner som teoridelen är uppbyggd på och innehåller samma faktorer som teorin. Syftet med modellen är att sätta ambassadörskapet i relation till individuella och organisatoriska behov i ett större sammanhang. Modellen har alltså inget med Skatteverket att göra, utan skulle kunna tillämpas även på andra organisationer. Utfallet från analysen av respondentintervjuerna tolkas och därefter uppskattas utfallet i respektive dimension. Detta placeras sedan in i modellen för att visualisera respondentens utfall som ambassadör. Eftersom modellen är en sammanslagning av två teoretiska dimensioner, vilka härstammar från uppsatsens teoridel anser vi att modellen har en god tillförlitlighet. Vi anser oss kunna hävda att ett gott ambassadörskap är beroende av såväl hur engagerad och i vilken grad individen upplever självförverkligande i organisationen samt hur väl denne tillfredställer organisationens behov.

Pålitlighet

Pålitligheten (synonymt med reliabilitet) handlar om huruvida undersökningen går att lita på. Undersökningsförfarandet måste utföras på sätt som väcker trovärdighet och pålitlighet. (Jacobsen, 2007)

Vår empiriska undersökning grundar sig i semistrukturerade, kvalitativa samtalsintervjuer. Jacobsen (2007) framhäver att i alla undersökningar utsätts de som blir undersökta för olika typer av stimuli, vilka kommer att återspeglas i utfallet av undersökningen.

För att erhålla god pålitlighet i vår undersökning har intervjuerna genomförts på respondenternas/informantens arbetsplats. Detta får ses som en naturlig miljö för de intervjuade och därför antas kontextpåverkan vara reducerad. Intervjuerna bedrevs i ett mötesrum där samtalen fortskred ostört. Vi spelade även in intervjuerna för att ingen information skulle gå förlorad. Vidare observerade vi attityd och beteendeförändringar hos den intervjuade under intervjuens gång, för att på så vis kartlägga på vilka ställen i intervjun som vi i analysen måste vara extra uppmärksamma. En kritisk aspekt i undersökningens pålitlighet ska dock framföras. Vår kontaktperson på Skattekontoret i Jönköping valde selektivt ut sex personer som vi fick intervjua. Detta kan innebära att dessa sex respondenter fick möjlighet att studera verksamhetsplaner och policydokument precis före vår intervju, något som skulle inverka på utfallet. Vår kontaktperson hade dock inte full insyn i vår forskning, dess utgångspunkt eller syfte och därmed tror vi oss ha undkommit denna problematik. Undersökningens informant, kommunikationsdirektör Sten Eriksson, är underrättad om undersökningens syfte och vi ser inga komplikationer med att han är medveten om våra forskningsmässiga avsikter. Tvärtom kan det vara en god strategi för att få en effektivare intervju eftersom syftet med denna intervju är att få god insikt och information snarare än att kontrollera och utvärdera.

Enligt Jacobsen (2007) ökar en undersökningens pålitlighet om en annan forskare genomför samma undersökning och kommer fram till samma resultat. Eftersom det i vårt fall handlar om subjektiva tolkningar av de undersökta uppfattningar tror vi inte att en annan person skulle tolkat utfallet och dragit exakt samma slutsatser vi gör även om de antagligen skulle varit ganska närstående om samma analysinstrument använt. Vi tror dock att om en annan forskare skulle ställt samma frågor till samma personer, så skulle han fått samma svar som vi fått.

Konfirmerbarhet

Med konfirmerbarhet (likställt med generaliserbarhet) åsyftas om undersökningens resultat även är giltiga i andra liknande sammanhang. För att ett resultat ska anses konfirmerbart för större grupper än de man undersökt ställs en rad olika kriterier. Våra empiriska studier faller bland annat på för få enheter samt att urvalet är selektivt utvalt. Det ligger emellertid inte i denna studies intresse att presentera konfirmerbara eller generaliserbara slutsatser. Rapportens slutsatser är endast konfirmerbara för de enheter vi undersökt. Intresset ligger istället i att försöka nå en djupare förståelse och insikt i det fenomen vi är intresserade av. Dock genererar slutsatserna bevis på hur situationen ser ut bland vissa medarbetare på Skatteverket i Jönköping. Detta kan i sin tur tyda på indicier om att våra slutsatser även kan vara giltiga för fler personer inom Skatteverkets organisation.

4.5 Val av informant och respondenter

Uppsatsen inkluderade en informant och sex respondenter. Jacobsen (2007) skiljer mellan respondenter och informanter genom att klargöra att en informant är en person som inte representerar den grupp eller det fenomen forskaren undersöker, men som ändå har god insikt i detta. Informanten kan alltså ses som en extern empirisk informationskälla. Respondenten karaktäriseras av att de uttryckligen representerar den grupp eller det fenomen som man avser undersöka.

Informanten utgjordes av Skatteverkets kommunikationsdirektör och valdes selektivt ut av oss, med motivationen att han antas besitta mycket kunskap och får ses som något utav en ”elitperson” inom området. Detta selektiva urval är något vi var beroende av för att få tillgång till information från en person som befinner sig på en hög post inom organisationen och som dessutom är insatt i vårt ämnesområde. Detta genererade ett underlag av nödvändig bakgrundsfakta och var en förutsättning för att kunna gå vidare med respondentintervjuerna.

Respondentintervjuerna valde vår kontaktperson, Magnus Gustafsson, på Skatteverket i Jönköping ut åt oss, utifrån de premisser vi kommit överrens om. Vår urvalspremiss bottenar i forskningens syfte och utgjordes av kriteriet att de personerna vi intervjuar måste ha en arbetsposition som innefattar mycket kontakt med allmänheten. Vi efterfrågade också en spridning vad gäller hur länge respondenterna varit anställda inom organisationen, samt spridning på ålder och kön. I likhet med Jacobsens (2007) uppfattning har vi valt ut de undersökningsenheter som vi tror kan främja vår problemställning på ett bra och lukrativt sätt. Det finns inget otvivelaktigt rätt sätt att göra urvalet på, utan dess kvalitet beror i hög grad på överensstämmelsen mellan de man väljer att undersöka och det man undersöker.

4.6 Empiri

Den empiriska delen utgör en mycket väsentlig bit av denna forskning, eftersom denna del innefattar möjligheten att undersöka fenomenet ambassadörskap i realiteten. Med utgångspunkt i teorin skapades intervjuguider och intervjuerna genomfördes. Detta lade sedan grunden för rapportens slutsatser.

4.6.1 Kvalitativt intervjuförfarande

Undersökningens intervjuer utfördes med hjälp av ett semistrukturerat förfarande. Detta innebar att vi skapade en intervjuguide med specifika teman med tillhörande kärnfrågor, vilka vi sedan utgick ifrån. Utifrån dessa kärnfrågor ställde vi adekvata och naturliga följdfrågor för att få så uttömmande och nyanserade svar som möjligt.

För att intervjuerna skulle bli så givande som möjligt specificerade och omarbetade vi våra frågeteman och kärnfrågor under forskningens utveckling. Alla reflektioner och tankar som dykt upp har skrivits ner och successivt format en bra utgångspunkt för intervjuerna. Resultatet från informantintervjun med kommunikationsdirektör Sten Eriksson har till stor del använts som en källa och mall för konstruerandet av intervjufrågorna till respondenterna. Utifrån intervjun med Sten kunde vi kartlägga vad det läggs vikt vid inom organisationen och hur arbetet med mål, kärnvärden implementering och så vidare ser ut. Många praktiska frågor har vi kunnat finna svar på i dokumentation via Skatteverkets hemsida eller via elektroniska dokument. På så vis har vissa kärnfrågor efterhand strukits då vi funnit dess svar eller redogörelse i de elektroniska dokumenten. Intervjun med Sten Eriksson avsåg att undersöka hans synsätt och tolkning av de frågor vi ställt. Detta för att sedan kunna sätta hans perspektiv i relation till hur de uppfattas och efterföljs av de anställda på Skattekontoret i Jönköping.

Ur en praktisk synvinkel genomförde vi varje intervju genom att en av oss förde samtalet efter den guide vi upprättat medan den andre observerade respondentens/informantens attityd och framtoning. Alla intervjuerna spelades in digitalt för att underlätta vår transkribering. Eftersom vissa frågor kan ses som kontroversiella om man inte vet i vilket syfte de ställs, såg vi det som nödvändigt att framstå som neutrala i vår utfrågning och framtoning. Det var viktigt att inte framstå som om vi var utsända i ledningens regi.

Frågorna syftade till att kartlägga respondenternas roll som ambassadörer genom våra två dimensioner. Därför var intervjufrågorna kopplade till någon eller båda dessa dimensioner. Eftersom ett gott ambassadörskap ändå får antas vara något eftersträvansvärt och prestigefyllt var det viktigt att maskera frågorna för att kunna få ärligare svar. Med andra ord kan man inte ställa frågorna rakt ut om hur de ser på sig själva som ambassadörer eftersom det då hade kunnat tendera att bli idealiserande svar med förvrängd sanning. Vi tillämpade också en strategi där vi ställde flera frågor med olika formuleringar, vilka avsåg att kartlägga samma sak. Detta som en kvalitetssäkring för att se om svaren inom samma fråga var enhetliga.

Intervjuförfarandets disposition var en väsentlig del i utfallet av respondentens svar. Den började med en inledning där vi redogjorde för vilka vi var samt en väldigt kort, ytlig och något maskerad redogörelse för vårt syfte med intervjun. Varje frågetema började med mer övergripande frågor för att sedan efterföljas av mer verifierande frågor kring samma område.

4.6.2 Utvärdering av intervjuförfarandet

Positiva tendenser

Det semistrukturerade tillvägagångssättet i intervjuförfarandet visade sig fungera mycket bra. Detta eftersom vissa frågor behövde förtydligas samtidigt som nya tankar och frågor väcktes. Vidare känns det som att vi ställt adekvata och uttömmande frågor. Analysen av intervjuerna har visat att svaren återspeglas i forskningens syfte.

Trots att vår kontaktperson valde ut respondenter åt oss fick vi en god blandning av kön, ålder, arbetsuppgifter och tid inom organisationen. Troligen hade valet av respondenter principiellt blivit detsamma om vi personligen valt ut respondenterna.

Vidare kan vi konstatera att det var strategiskt att med flera diversifierande svar söka klarhet i en och samma företeelse. Det är en sak att säga hur man skulle uppträda i en viss situation, men en helt annan att verkligen göra det. Dessutom antar vi att i regel alla medarbetare vill framstå som kompetenta och lojala. Därmed lade vi som sagt vikt vid att inte ställa frågor som går för mycket rakt på sak.

Slutligen får det ses som positivt att intervjuförfarandet skedde i respondenternas personliga miljö eftersom detta antas bidra till att de tillfrågade känner sig bekväma i sin roll som respondenter.

Negativa tendenser

Vissa frågor har i efterhand visat sig vara överflödiga på grund av att de var för abstrakta för att kunna analyseras på ett tillförlitligt och tillfredställande sätt. De gick helt enkelt inte att undersöka med hjälp av intervjumetod. Något annat vi märkte var att många respondenter var väldigt pratsamma. Därför tenderade samtalen emellanåt att flyta ut och dras ifrån sakfrågan. Här borde vi som intervjuare varit lite mer styrande. Vidare tog några intervjuer längre tid än vi beräknat. Slutligen hade det varit fördelaktigt om vi genomfört någon form av pilotstudie innan vi genomförde intervjuerna skarpt.

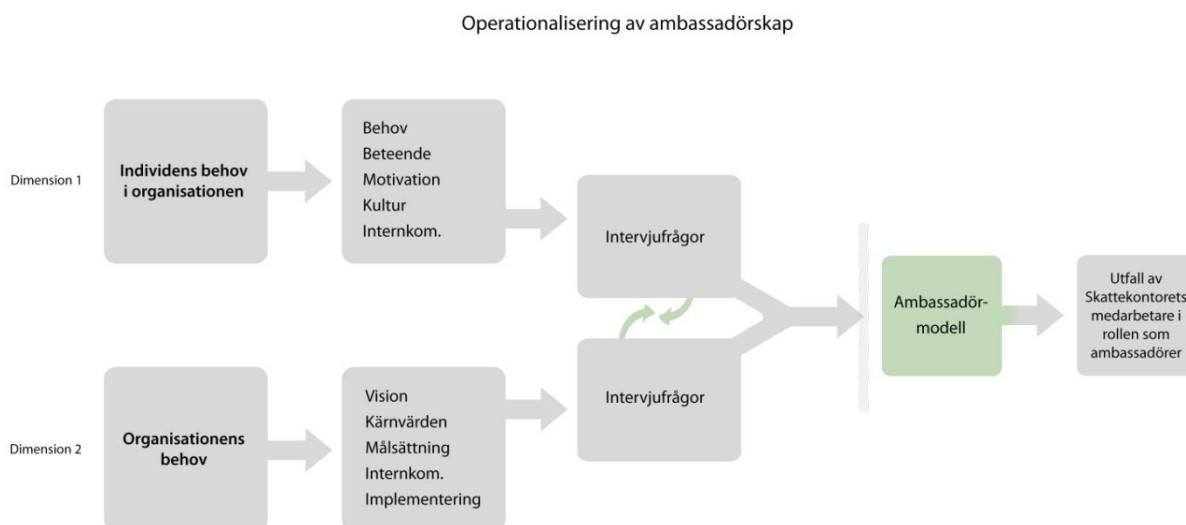
5 Operationalisering

I detta kapitel vill vi ge en bättre bild av hur vi bryter ner de forskningsområden som omsluter uppsatsen till lämpliga modeller och hanterbara undersökningsverktyg. Eftersom uppsatsen är av kvalitativ karaktär är vikten av god operationalisering av hög relevans. Dessutom råder omfattande konvergens i den teori som uppsatsen berör, vilket även det ställer högt krav på en operationalisering.

Vi presenterar nedan en kedjemodell som har till uppgift att klargöra vår operationalisering från teori till resultat. Teorin bottnar i två dimensioner där den första fokuserar på individens behov i organisationen. Från detta tar vi främst utgångspunkt från Alderfer's ERG-modell men involverar också organisationskultur. Den andra dimensionen inbegriper något mer konkreta faktorer som utgår från organisationens behov. Dessa är vision, kärnvärden, målsättning och implementering. Internkommunikativa aspekter är något som vi ser berör båda dimensionerna och som styr det aktuella utfallet av varje enskild faktor. Från dessa teorier har vi utvecklat intervjufrågor som syftar till att ge respondenternas perspektiv och uppfattning av dessa faktorer. Samma förfarande gäller för den andra dimensionen som även den mynnar ut i relaterade intervjufrågor. Vissa av frågorna bottnar i båda dimensionerna, eftersom de är av öppen och tvärgående karaktär.

När intervjuerna är transkriberade för vi dem genom vårt filter som blir vår ambassadörsmodell (se fig. 5). Denna modell är alltså en kombination av dimensionerna och ett koordinatsystem där dimensionerna utgör vardera axel. På så vis kan vi åskådliggöra sambandet mellan dem. Modellen blir vår analys på hur ambassadörskapet av de undersökta enheterna inom organisationen ser ut. I detta skede kan vi nå ett resultat som besvarar vår huvudforskningsfråga.

Fig. 4



5.1 Draschnar & Därth's ambassadörsmodell

I detta avsnitt vill vi lyfta fram hur vår analysmodell vuxit fram. Sammantaget har vi renodlat uppsatsens teori och gjort en sammanslagning från olika forskningsområden. Dessa teorier har vi kategoriserat och underordnat två distinkta dimensioner. Utifrån dessa två dimensioner har vi sedan, även här med stöd av teorin, utkristalliserat nio olika ambassadörskaraktärer, vilka återfinns i vår modell. Nedan följer en förklaring av respektive dimension, vilka vår modell är uppbyggd kring. Därefter följer en redogörelse av de nio olika ambassadörskategorierna, inom vilka vi i resultatdelen kommer att placera in utfallet av undersökningens empiriska data.

Dimension 1 - Individen i organisationen

Den lodräta axeldimensionen i vår modell utgår från Alderfer's ERG-modell. Som tidigare illustrerats har denna modell tre nivåer, vilka vi behåller i vår operationalisering. En utförligare tolkning på varje nivå har anammats och dessutom väljer vi att komplettera dessa nivåer med ett perspektiv på individens engagemang och upplevelse av internkommunikation.

Huvuddragen i den lodräta axeldimensionen är att se till individens engagemang, kulturell tillhörighet och självuppfyllelse i organisationen. Då en individ befinner sig på första nivån (A) är engagemanget väldigt lågt och individen tenderar att se arbetet mer som en försörjning än någonting mer meningsfullt i ett större perspektiv. Individen tenderar också att värdesätta gruppens betydelse och sin delaktighet i denna väldigt högt. När man når nästa nivå (B) har individen en mer distinkt och tydligare roll inom gruppen, samtidigt som gruppens betydelse blir mindre underordnad. Det finns också en stimulans av sitt arbete och man engagerar sig i mer än de förpliktigade och nödvändiga arbetsuppgifterna. Den högsta nivån (C) tyder på en god självkänsla och högt engagemang. Gruppstillhörigheten är inte det mest relevanta för individen utan det är snarare arbetets innehåll som bidrar med stimulans. Däremot tenderar en medarbetare på denna nivå att skapa högt förtroende hos sin omgivning genom sitt engagemang, driv och sin vilja, vilket kan resultera i att grupperna följer i fotspåren.

Dimension 2 - Organisationens behov

Den andra, vågräta axeldimensionen inbegriper vision, kärnvärden och målsättning vilka i sig utgör organisationens behov. Även internkommunikation och implementering ingår i denna axel, men då det berör organisationen. Dessa kan ses som ett beteende som uppstår för att uppfylla organisationens behov.

Nivåerna i denna dimension kännetecknas av att de visar i vilken utsträckning individen är medveten om organisationens behov och vidare hur denne kan identifiera sig med dessa. Den första nivån (1) innebär en låg verksamhetskänning och därutöver en dålig identifikation med organisationens behov. Individen håller sig med den kunskap och information som krävs för att utföra det aktuella arbetet, men inte mer än så. Individer på denna nivå tenderar också att se sin egen arbetsposition som det mest centrala. Nästa nivå (2) innebär en god insikt och förståelse för organisationens olika behov och inte enbart inom det egna arbetsområdet. Den högsta nivån (3) inbegriper individer som känner till och strävar efter organisationens behov. De känner också en identifikation med dessa vilket i sin tur gör att de kan låta arbetet bli en naturlig del i sin personlighet.

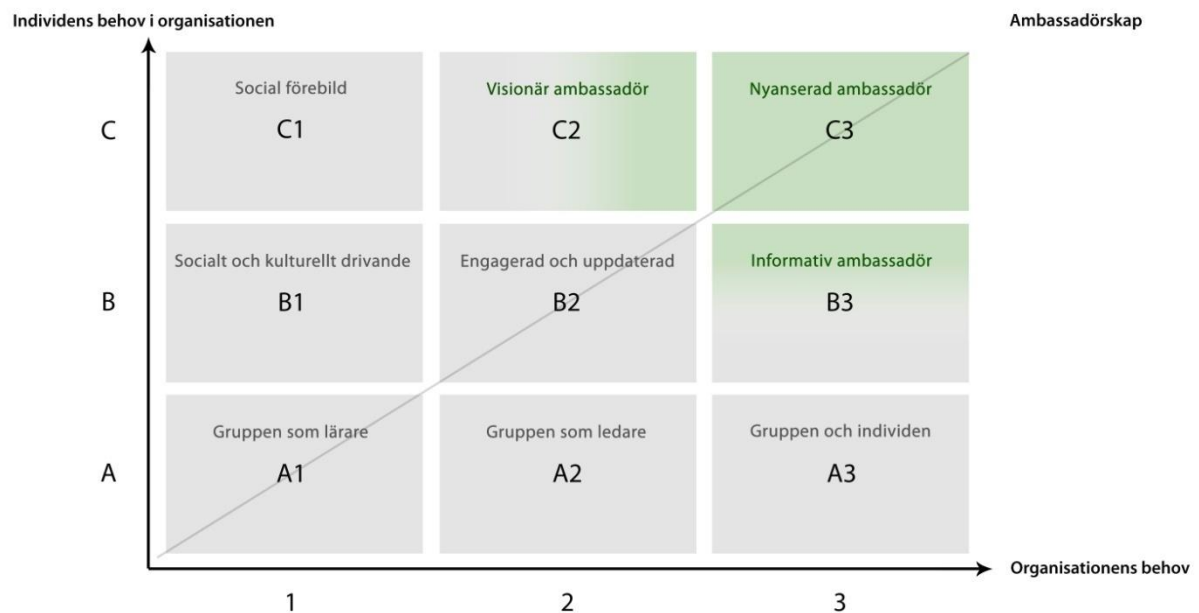
Ambassadörskapet

Vår modell antar att ambassadörskap definieras av individens behov i organisationen i relation till organisationens behov. Nedan åskådliggör vi modellen med en efterföljande detaljbeskrivning.

Fig. 5

Draschnar & Därth's Ambassadörmodell

Relationen mellan individens behov i organisationen och organisationens behov i uppskattningen av ambassadörskapet



Detaljerad beskrivning av modellen

A1 – Gruppen som lärare

Individens behov står i dålig relation till organisationens. Bristande verksamhetskänedom och liten eller ingen identifikation med organisationens behov. Grupptillhörighet är en central faktor som har mycket stort inflytande på individen och påverkar dennes beteende. Individen skaffar sig verksamhetskänedom genom gruppen.

A2 – Gruppen som ledare

Lågt engagemang men god verksamhetskänedom. Individen identifierar sig till viss del med sitt arbete och har en förståelse för processerna inom organisationen. Grupptillhörigheten är viktigt men något mer underordnad än i A1. Verksamhetskänedom används och återspeglas i gruppssammanhanget. Individen följer i hög grad gruppens inställning.

A3 – Gruppen och individen

Lågt engagemang men mycket god verksamhetskänedom. Organisationens behov är i hög grad i centrum och personen är starkt identifierad med sin egen arbetsroll. Grupptillhörigheten är fortfarande en viktig del hos individer i denna kategori och i gruppsammanhang används i hög grad den goda verksamhetskänedom för att influera och stärka sin roll i gruppen. Denna kategori kan vara svår att påverka vid nyimplementering i och med att deras identifikation med organisationens behov redan är personligt anammad. I och med att både grupptillhörighet och organisationens behov är viktiga för individer i denna kategori, kommer det också uppstå en avvägning mellan dessa behov eftersom båda utgör centrala bitar hos individen.

B1 – Socialt och kulturellt drivande

Gott engagemang, främst i informella sammanhang kombinerat med dålig verksamhetskänedom. Anledningen till att det främst rör sig om informella sammanhang är med stöd av att Alderfer på detta mellansteg pratar om grupptillhörighet och de sociala behoven. Arbetets innehåll är underordnat gruppens betydelse inom denna kategori. Individer i denna sektor kompenserar detta med att vara delaktiga och engagerade i gruppen och har genom sitt engagemang och driv i sociala och kulturella frågor en framträdande och betydande roll inom gruppen.

B2 – Engagerad och uppdaterad

Gott engagemang i såväl formella som informella sammanhang. Förståelse för processerna inom organisationen. God verksamhetskänedom samt accepterad och respekterad i gruppen.

B3 – Informativ ambassadör

Gott engagemang i kombination med hög verksamhetskänedom. Mycket accepterad i gruppen. Genom ett förhållandevis högt engagemang och en mycket god verksamhetskänedom samt identifikation med denna, är detta en person som gruppen lyssnar mycket på. Personer i denna kategori är måna om att förmedla organisationens behov i det externa perspektivet. Han eller hon antas också trivas i rollen som "opinionsledare". Personer i denna kategori kan av ledningen utnyttjas för att vinna stöd för ett visst beslut hos övriga i gruppen. Motsatt kan de även influera gruppen att gå emot ledningen i de fall de inte upplever någon identifikation med nya beslut.

C1 – Social förebild

Högt engagemang men låg verksamhetskänedom. Genom det höga engagemanget finns dock god potential och förutsättningar att skaffa sig verksamhetskänedom. Accepterad i gruppen genom högt personligt driv, karisma och utstrålning. Detta återspeglas genom att individen blir en social förebild i gruppen genom bland annat sin behagliga personlighet. Gruppens betydelse är dock underordnad individens personliga strävan. Personer i denna kategori styr inte sitt beteende och sina uppfattningar efter gruppens. Tvärtom styr snarare gruppen sitt beteende och sina åsikter efter denna person.

C2 – Visionär ambassadör

Mycket högt engagemang kombinerat med god verksamhetskänedom. Han eller hon lägger fokus på att förmedla visioner och långsiktiga perspektiv, även om han eller hon har förståelse för processerna inom organisationen samt organisationens behov. Detta beteende kan skapa starkt förtroende hos övriga medarbetare, vilket resulterar i ett visionärt ambassadörskap.

C3 – Nyanserad ambassadör

Personens engagemang och identifikation sträcker sig utanför den egna arbetsrollen. Mycket högt engagemang kombinerat med mycket god verksamhetskänedom samt identifikation med organisationens behov, vilket leder till ett gott och balanserat ambassadörskap. Detta lägger han eller hon stor vikt vid att realisera externt, där personen strävar efter att förmedla organisationens behov i relation till kundens behov.

5.2 Frågeområden och analysinstrument

För att klargöra på vilket sätt våra intervjuer mynnar ut i ett tolkningsförfarande ämnar vi i detta avsnitt att beskriva på vilket sätt vi analyserar svaren på frågorna. Det finns kritiska faktorer i svaren som hjälper oss att i transkriptionen kartlägga och kategorisera dess utfall. Transkriberingsförfarandet har skett genom en kategorisering där vi, via dessa faktorer fått fram essensen av respektive intervjuinformant/respondent. Precis som metodavsnittet beskrev, tillhör frågorna olika kategorier och det är på samma vis vi beskriver dem nedan.

Inledning

De inledande frågorna ger oss en bild av respondentens tid i organisationen och om det eventuellt finns ambitioner om avancemang och i så fall på vilka grunder. Detta ger indikation på om det finns engagemang och vilja.

Scenario

Ett sätt att undersöka hur respondenten beskriver/försvarar sitt arbete är att ställa upp ett scenario. Vårt scenario ställer upp dilemmat då respondenten i fråga befinner sig på en tillställning och samtalar med en ny bekantskap. Diskussionen glider in på arbetet och då respondenten i fråga berättar att han/hon arbetar på Skatteverket, påstår främlingen att det måste vara en oerhört stel och tråkig organisation med massa byråkratiska medarbetare. Frågan i detta fall går ut på att se hur respondenten bemöter denna kritik och på vilket sätt de i så fall argumenterar för motsatsen. Tenderar svaret att böttna i visionära argumentationer eller är det mer sakliga och konkreta argument som används? Eller är det kanske inget försvar alls? Svaret ger oss en förståelse för respondentens beteende i en situation som är lämpad för en god ambassadör.

Vision

Under temat vision hoppas vi få klarhet i respondentens kännedom om organisationens uttalade vision. Vidare undersöker vi deras uppfattning och tolkning av denna samt om de anser den vara ett bra ledmotiv för verksamheten. Svaret visar i vilken grad individen identifierar sig med organisationens behov.

Kärnvärden

Undersökningen av kärnvärdena yttrar sig på ungefär samma vis som undersökandet av visionen, men i denna kategori gör vi en djupare analys. Vi undersöker först hur respondenten väljer att beskriva organisationen som arbetsplats, som funktion i samhället, deras syn på ledningen samt kontakt med allmänheten. I samband med denna kategori frågar vi i den inledande frågan om de upplever återkommande problem i det vardagliga bemötandet. Följdfrågan blir i så fall hur de personligen arbetar med att bemöta detta faktum. Detta relaterar vi till den explicita frågan om de känner till de uttalade värdena. Sedan följer frågor där respondenten förväntas ge sin tolkning på dessa tre värden och hur de anser att dessa genomsyras i deras dagliga arbete. Här ser vi hur pass väl deras personliga arbetsmetod överensstämmer med organisationens kärnvärden. Vi ställer även frågan om de anser att det finns värden som är bättre lämpade utifrån deras erfarenhet av allmänheten och Skatteverkets roll i samhället. Ju mer samstämmig deras beskrivning är med Sten Erikssons syn på organisationens kärnvärden i kombination med verksamhetens dokumentation om den samma, desto bättre förståelse för organisationens behov får respondenten anses ha.

Mål

Även frågor som rör verksamhetens mål är av intresse för att kartlägga individens verksamhetskännedom samt inställning till denna. I denna aspekt har undersökningen lagt vikt vid såväl långsiktiga som kortsiktiga verksamhetsmål, samt mer konkreta sektionsmål, vilka olika medarbetare berörs av mer direkt. Vi har även lagt vikt vid att undersöka om de olika respondenterna upplever att dessa mål är gynnsamma för den verksamhet som de bedriver och om de kan se kopplingen mellan sitt arbete och organisationens övergripande mål. De empiriska utfallen av dessa frågor har även de stämts av emot informationen från Sten Eriksson, samt olika verksamhetsdokument.

Information, beslutsförfarande, feedback och kunskap

Det är även intressant att undersöka respondenternas syn på internkommunikativa processer. Detta kan antas influera vilken verksamhetskunskap det har. Inom ramen för detta segment har fokus lagts på att kartlägga vilka kanaler som används då information förmedlas uppifrån och ner, samt vilka kanaler respondenten själv använder för att förmedla åsikter och synpunkter uppåt i organisationen. Vi undersöker även om de tillfrågade känner sig tillfredsställda med informationsflödet och det sätt som detta uppträder på, eller om de skulle föredragit ett annorlunda förfarande. Slutligen ska det sägas att vi även tittar på om respondenterna någon gång känt behov av att gå förbi sin närmaste chef och förmedla synpunkter och åsikter direkt upp till högre instans och om de i så fall gjort det någon gång. Detta kan antas ge en indikation på hur engagerad respondenten är och vilken självsäkerhet han eller hon besitter. Den empiriska undersökningen syftar även till att kartlägga om respondenterna anser att de får något gehör uppifrån och om de får någon respons från

ledningen och närmaste chef. Detta kan antas inverka på hur uppmärksammade de känner sig i organisationen. Uppmärksamheten antas i sin tur vara förknippad med bekräftelse, vilket är nödvändigt för varje människa. Detta antar vi vara något som inverkar på hur engagerad individen är i sitt arbete.

Kulturer och grupper

Respondentens uppfattning av företagskultur och gruppkonstellationer är även det något vi tagit fasta på i vår undersökning. Detta utgör en stor och väsentlig kategori eftersom en av våra axeldimensioner i ambassadörsmodellen utgår från Clayton Alderfer's tolkning av individen i organisationen, där han lägger stor vikt vid detta fenomen. Empirin försöker inom ramen för denna kategori kartlägga respondentens roll i den informella gruppen, vilken syn denna har på företagskulturen, hur han eller hon anser att informella grupper uppstår, samt hur atmosfären generellt upplevs på Skattekontoret i Jönköping. Syftet med detta är att på ett djupare sätt försöka kartlägga respondentens roll inom organisationen.

Engagemang

Många av frågorna i den empiriska undersökningen syftar implicit till att kartlägga respondentens engagemang. Vi har dock ställt några mer explicita frågor kopplat till fenomenet engagemang. Frågor av detta slag handlar om respondenten inställning till vidareutbildning, ambitioner om avancemang och liknande.

6 Resultat

I detta kapitel svarar vi på våra underliggande frågeställningar. Det är nödvändigt att bena ut och svara på dessa frågor i tur och ordning för att slutligen nå klarhet i vår huvudsakliga forskningsfråga. Vi redovisar här på ett utförligt sätt vad som framkommit av våra empiriska studier. Ett mer sammanfattande resultat redovisas i nästkommande kapitel då vi svarar på undersökningens övergripande forskningsfråga. Intervjuernas inbördes ordning skiljer sig från den ordningen de genomfördes i vid undersökningstillfället. Detta för att garantera anonymiteten.

6.1 Första underliggande frågan

”Hur ser ledningen att de anställda uppträder och arbetar med organisationens vision, kärnvärden och mål?”

Svaret på denna underliggande fråga utvinns vi från informantintervjun med Sten Eriksson i kombination med diverse verksamhetsdokument vilka vi studerade på uppmaning av Sten.

Ett återkommande mönster i intervjun med Sten Eriksson var att allt som var relaterat till Skatteverkets verksamhet föll tillbaka emot organisationens vision.

”Vi måste inta ett perspektiv där vi utgår ifrån att alla vill göra rätt för sig. Sen ska vi inte vara naiva och tro att fallet verkligen är så.”

Vidare understryker Eriksson vikten av att skapa ett förtroende av organisationen hos medborgarna.

”Att ha ett bra bemötande, att arbeta förebyggande och göra rätt från början är något som skapar förtroende för organisationen. Detta ska alla medarbetare jobba efter.”

Sten utvecklar detta resonemang med att klargöra att förstår man inte människors attityder och anledningarna till dessa kan man heller inte jobba med att förändra dem. Vidare berättar han att fokus har flyttats från det traditionella synsättet att Skatteverket är en granskningsmyndighet, till att organisationen numera ska ses som en servicemyndighet.

”Det finns fortfarande kulturella öar inom organisationen vilka inte delar denna uppfattning och fortfarande ser organisationens uppgift som att granska snarare än att bistå medborgarna med service.”

Vision

Organisationens vision är ”*ett samhälle där alla vill göra rätt för sig*”. Strävan mot visionen ska genomsyra allt arbete och säkerställs genom arbetet med att skapa förtroende för myndigheten. Visionen ska alla medarbetare känna till och använda som utgångspunkt i allt sitt arbete. Visionen konkretiseras enligt Sten Eriksson genom kärnvärdena, målen samt bemötande och uppträdande.

Kärnvärden

”Kärnvärdena utvecklades och valdes i en ledningsprocess och föll i god jord hos de flesta medarbetare. De ska ligga till grund för varje anställds uppträdande och attityd samt vara vägledande i situationer då man inte riktigt vet hur man ska bete sig.”

Vidare ger Eriksson exempel på de olika kärnvärdenas innebörd:

Offensiv: Ta initiativ och visa framåtanda. Ser man som medarbetare något som är fel eller bristfälligt så ska man ta tag i det. Detta kärnvärde symboliserar också krafttaget emot skattebrottsligheten.

Pålitlig: Här belyser Sten vikten av att Skatteverket står för sina beslut. Lagt kort ligger. Detta som ett led i förtroendeskapan.

Hjälpsam: Sten framhäver vikten av att inte leverera ett osäkert svar. Är det så att medarbetaren är osäker tar man reda på svaret och återkommer så fort som möjligt. Han uttrycker också att det handlar om att gå lite utanför ramarna och hänvisa medborgaren vidare till annan väsentlig information och myndighet.

Sten tror dock inte att alla medarbetare ser kopplingen mellan sitt arbete och organisationens kärnvärden, exempelvis de som fortfarande ser organisationens huvudsakliga uppgift som att granska och sätta dit skattefuskare.

Inom ramen för organisationens kärnvärden avslutar Sten Eriksson med följande understrykande:

”Organisationens kärnvärden är ganska abstrakta och flexibla eftersom varje situation är unik och kräver ett anpassat bemötande.”

Mål

Målen skapades och antogs i en ledningsprocess i linje med regeringens krav på organisationen.

”De långsiktiga målen ska alla medarbetarna känna till. De kortsiktiga målen räcker det om man känner till de som ligger inom ens verksamhetsområde.”

Sten Eriksson ser Skatteverket (personifierad) enligt följande:

”En bra lärare. En som brinner för ämnet och aldrig tröttnar på att hjälpa, men som ändå är tillräckligt sträng emot de som försöker fuska.”

6.2 Andra underliggande frågan

”På vilket sätt förmedlas kommunikationen nedåt i organisationen och vad anser medarbetarna om sin möjlighet att påverka beslutsprocesserna?”

Svaret på denna forskningsfråga erhåller vi genom både informanten, respondenterna samt verksamhetsdokumentet ”Riktlinjer för internkommunikation inom Skatteverket”.

Internkommunikation och beslutsimplementering enligt informant Sten Eriksson

Skatteverket arbetar enligt en kommunikativ kaskadmodell, vilken tar sin utgångspunkt i att informationen ska spridas ut i organisationen samtidigt. Informationen förmedlas muntligt i chefsled nedåt.

”Vi försöker bedriva så mycket kommunikation som möjligt via muntliga processer. Huvudkontoret förmedlar information till regionkontoren. Dessa uppmanas i sin tur ha muntliga kommunikationsprocesser med ortskontoren.”

Sten förklarar vidare att viktiga förändringsfrågor alltid tas upp av närmaste chef. Detta kompletteras sedan med upprepande skriftlig information. Verksamhetsplaneringen utgör huvudsakligen den interna strategiimplementeringen.

”Det finns dock generella svårigheter i implementeringsarbetet på grund av antal medarbetare, men jag upplever det inte som att organisationen är så fruktansvärt hierarkisk.”

Sten hävdar att stort ansvar ligger hos mellancheferna i att förmedla feedback uppåt i organisationen.

”Vi har ett internt åsiktsforum på vårt intranät, där medarbetarna kan publicera sina åsikter. Dessa förmedlas sedan vidare till lämpliga personer.”

Sten anser dock att det kunde lagts mer resurser på detta åsiktsforum, men att begränsade resurser och stora avstånd förhalar processen.

Respondenternas åsikter om internkommunikationen och sin möjlighet att påverka

Vid samtliga respondentintervjuer framkom det att medarbetarna på Skattekontoret i Jönköping har sektionsmöte en gång i veckan. Vid dessa möten möjliggörs muntlig dialog mellan chef och medarbetare. Utöver detta används intranätet i stor utsträckning för att sprida och ta emot interninformation. Arbetsinformation är det upp till individen själv att leta rätt på. Verksamhetsinformation fås visa sektionsmötet. Utöver detta var samtliga respondenter i olika utsträckning överrens om att de hade liten möjlighet att påverka.

Respondent #1

Respondenten i intervju #1 anser att förfarandesättet för att ta emot interninformation är nyanserat och fungerar bra.

”Intranätet och sektionsmötet kompletterar varandra bra. Mycket av det som sägs på mötet har man om man är aktiv redan letat upp själv och då kan man få detta bekräftat på mötet.”

Om sin möjlighet att påverka organisationen säger vederbörande:

”Många känner sig långtifrån delaktiga och kan känna sig frustrerade över det.”

Personen ville inte leverera några ytterligare synpunkter på beslutsförfarandeprocessen inom organisationen.

Respondent #2

Respondenten berättar att informationen förmedlas via chefer ner i organisationen. Intranätet används även det flitigt. Det kan även förekomma tryckt information, speciellt efter lagändringar.

”Det är mycket personligt ansvar att kolla intranätet, men jag vet var jag ska leta för att hitta informationen. Överlag anser jag att informationsflödet fungerar bra internt, men jag har inte reflekterat så mycket över det.”

Vidare framkom det att respondenten föredrar en ”pull-strategi” vad gäller information. Vederbörande anser att det är för mycket information i dagsläget, men tror att ledningen försöker sköta informationsflödet så gott de kan.

Vad gäller beslutsförfarandet anser respondenten att det är betydligt mer toppstyrt idag än förr.

”Det har skett mycket omorganisation. Det är snabba beslut och personalen på golvet blir inte tillfrågade. Det är min upplevelse att det går lite för fort. Jag tror dock huvudkontoret gör så gott de kan.”

Vederbörande understryker vidare att det är svårt att svara på om implementeringen fungerar på ett tillfredställande sätt eftersom avdelningen som han/hon är på är relativt nystartad.

”Jag kan inte uttala mig om påverkansmöjligheten totalt, men via en öppenhet med chef och medarbetare känner jag att jag har möjlighet att påverka verksamheten här i Jönköping. Jag vet hur jag ska gå tillväga för att förmedla synpunkter”.

Respondent #3

Respondenten pekar på att information går i chefsled nedåt. Det är väldigt hierarkisk struktur och all information ska spridas samtidigt.

”Jag tycker informationsflödet är bra även om det tar långt tid genom de många leden. Intranätet är dock en mycket bra källa för informationsspridande.”

Då det gäller att påverka och förmedla info uppåt i organisationen är respondenten osäker på tillvägagångssättet.

”Ledningen ser inte hur arbetet bedrivs på vår nivå. Jag anser mig inte kunna påverka organisationen eller verksamheten här i Jönköping. Det tror jag till och med min verksamhetschef har svårt att göra.”

Respondent #4

Respondent #4 anser att problemet med att själv hämta information är risken att alla tolkar den olika, därför föredrar vederbörande muntlig information från chef.

”Jag ser det som önskvärt med ännu mer personlig information. Sedan är sättet ledningen förmedlar information på lite sådär. Exempelvis ifråga om kärnvärdena, de förmedlas endast vid verksamhetsplaneringen. De kunde förankrats mer och effektivare.”

Respondenten framhäver också att mycket information sprids den informella vägen, via medarbetare i fikarummet och motsvarande vilket vederbörande ser som positiv eftersom det bidrar till att man håller sig uppdaterad.

Om sin påverkansmöjlighet anser respondenten att frågor som är av mer vardaglig eller enklare karaktär skulle beslutats om på en lägre nivå.

”Allt ska vara lika för alla orter, fast det kanske finns olika behov på olika orter. Detta tas det ingen hänsyn till från huvudkontorets sida. Samtidigt kan jag förstå detta förfarande eftersom arbetet måste vara enhetligt.”

Vidare anser respondenten att det finns viss begränsad möjlighet att påverka verksamheten lokalt i Jönköping. Man kan till exempel vara med i vissa utvecklingsgrupper.

Via intranätet finns det också möjlighet att göra sin röst hörd genom att man via olika kanaler kan lämna klagomål, beröm och synpunkter för framtida förbättringar.

”Men det känns kanske inte som om dessa synpunkter tas tillvara på i så stor utsträckning som det skulle kunna göras. Jag skulle vilja ha lite mer respons på detta, annars finns risken att man tröttnar på att lämna synpunkter och åsikter.”

Respondent #5

Respondent #5 har koll på att informationsflödet inom organisationen fungerar utifrån en kaskadmodell.

”Jag tycker att informationsförfarandet är bra, men det kräver att man är aktiv själv. Jag ägnar cirka en timme/dag till intranätet för att hålla mig ajour.”

Vederbörande uppfattar att beslutsförfarandet flyttas allt längre ifrån medarbetaren, uppåt i organisationen och endast involverar en liten skara människor. Den präglas en hel del av envägskommunikation från ledningen.

”Det finns mycket liten möjlighet att påverka verksamheten här i Jönköping. Detta anser jag vara väldigt dåligt eftersom jag trivs med att vara med och påverka.”

Respondenten anser vidare att feedbackkanalerna på intranätet är på väg ut lite grann och att det går mer mot att använda chefsledet då man vill förmedla synpunkter uppåt. Personen anser att synpunkterna och åsikterna som levereras i intranätets feedbackkanaler tas tillvara på, men att dessa kanaler översvämmas av petitesser.

Respondent #6

Respondenten anser att mycket ansvar vilar på att medarbetarna själva är aktiva och letar reda på väsentlig information själv. Det finns också ett omfattande intranät, där mycket information publiceras.

”Vi som enskilda medarbetare borde få större stöttning av vilken information som är viktig och mindre viktig”.

Vederbörande anser att Skatteverket är väldigt toppstyrt och auktoritärt uppifrån, med en ytterst liten möjlighet att vara med och påverka. Detta upplever respondenten som en förändring som har gått väldigt fort.

”Närmaste chefens befogenheter har krympt enormt. Jag kan förstå att det blivit såhär eftersom Skatteverket vill förmedla enhetlighet, men detta går ut över oss som medarbetare. Det finns idag mindre möjligheter att vara innovativ i arbetet, något jag ser som negativt.”

Vidare anser respondenten att det går väldigt trögt att få upp information i organisationen.

”Har man en åsikt om ett problem hinner oftast detta passera innan åsikten nått hela vägen upp till ledningen.”

Respondenten känner inte att han/hon har möjlighet att vara med och påverka, men känner däremot att synpunkter välkomnas. Vidare anser vederbörande att närmaste chef borde ges mer tid till medarbetarna.

6.3 Tredje underliggande frågan

”Hur anser de anställda att organisationens vision, kärnvärden och mål återspeglas i deras vardagliga arbete på Skattekontoret i Jönköping?”

Vision

Respondent #1

Den svarande känner till visionen och tycker den håller som utgångspunkt i arbetet. Dock anser denne att en alternativ vision gör sig mer gällande i det aktuella arbetet.

”Jag hade hellre sett att visionen löd: Vi underlättar för allmänheten att göra rätt för sig.”

Respondent #2

Respondenten är bekant med visionen och tycker att den är bra. Han/hon ser också en koppling mellan visionen och det vardagliga arbetet.

”De som vill göra rätt för sig kontaktar oss, det gör inte den som inte vill det. Man behöver ha inställningen att alla vill göra rätt för sig.”

Respondent #3

Vederbörande känner till visionen och när vi följaktligen ställer frågan om hur denna återspeglas i respondentens vardagliga arbete får vi svaret:

”Jag kan absolut se kopplingen mellan visionen och mitt vardagliga arbete, eftersom jag jobbar med mycket förebyggande arbete och mindre kontrollverksamhet. Däremot är kontrollerna nödvändiga eftersom alla inte gör rätt för sig.”

Respondenten berättar att han/hon ser visionen som en smula naiv, även om den är bra. Man behöver utgå från det faktum att människor vill göra rätt för sig, eftersom det i många fall handlar om okunskap då folk gör fel.

Respondent #4

Även den fjärde respondenten känner till visionen. Denne ser också kopplingen mellan visionen och det vardagliga arbetet. Den svarande understryker därefter vikten av allmänhetens inställning till Skatteverket.

”Mitt arbete handlar om att se till att folk gör rätt från början, så jag tycker det genomsyrar mitt arbete bra. Det kan vara viktigt att lägga fokus på att uppmuntra istället för att vara pekpinne.”

Respondent #5

Den femte respondenten är införstådd med Skatteverkets vision och tycker dessutom att den stämmer väldigt bra överens med vederbörandes arbetsuppgifter. Som vision tycker personen att den fungerar bra men konstaterar följande:

”Visionen strävar egentligen mot ett mål som säger att Skatteverkets roll är onödig och överflödig.”

Respondent #6

Respondenten är bekant med visionen och känner delvis en identifikation med denna. Den uppmuntrar det som är positivt i folks beteende. Han/hon tycker å andra sidan att den kan te sig en aning naiv.

”Det finns nog ingen i organisationen som tror att vi någonsin kommer att nå dit, men det är ju lite det som en vision tillför. Sikta mot stjärnorna och nå trädtopparna.”

Personen anser att myndigheten inte får tappa sin auktoritet. Vidare anser han/hon det vara nödvändigt att begära in dokument, trots att det är uppenbart hur det föreligger.

”Jag anser att organisationen går mer åt en servicemyndighet. Den som vill göra rätt för sig ska få hjälp att göra det. Dock kan jag uppleva att kontrollverksamheten får mindre utrymme än vad den kanske borde få, med tanke på den serviceinriktning som prioriteras.”

Kärnvärden

De flesta respondenterna visar kännedom om de uttalade kärnvärdena; offensiv, pålitlig och hjälpsam. Deras personliga tolkning av dessa och hur de ska genomsyra arbetet går i stora drag i samma anda.

Respondent #1

Respondenten upplever allmänheten som att de är tacksamma för hjälp. Inga sura miner. Han/hon klargör dock att vid tidigare arbetsuppgifter som involverade mer telefonkontakt kunde man stöta på en något mer kritisk och negativ inställning. Vederbörande har i dessa fall anammat förklaringen:

”Vi samlar in pengar för att finansiera det offentliga. Jag har ofta förklarat för folk att dina barn eller din gamla mor inte får något bistånd utan dina skattepengar. Jag lägger vikt vid att tala klartext istället för linda in budskapen i fina ord.”

Det är oklart om respondenten vet vilka kärnvärdena är då vi får ett ganska oklart svar, eller om detta torde bero på att vederbörande åsyftar andra saker när vi frågar om kärnvärdena. När vi presenterar dem säger sig respondenten känna till dem. Personens tolkning av dem lyder:

Offensiv: Personen tolkar värdet som om denne i sitt arbete ska vara lyhörd i sin dialog med allmänheten, och ges tillfälle kan man exempelvis passa på att framföra information om olika tjänster.

Pålitlig: Här menar respondenten att det är viktigt att veta vad man pratar om.

”Allmänheten ska kunna lita på att de får rätt svar. Man gissar sig inte till ett svar man är osäker på utan då ber man att få återkomma. Själva bemötandet bör också vara pålitligt och de ska känna att de kan lita på personalen.”

Hjälpsam: Personen tolkar värdet som att allmänheten ska känna att de kan ställa vilka frågor de vill.

”Det finns inga dumma frågor. Det är snarare så att den som inte vågar ställa frågor är dum.”

Respondenten tycker att värdena är bra ledord och kan inte komma på några ord som skulle passa bättre.

”Jag tycker att dessa kärnvärden speglar verksamheten ganska bra. De två sista värdena speglar informationsbiten, att informera bort skattefelet. Det första speglar kontrollverksamheten mot dem som inte vill göra rätt för sig.”

Respondent #2

Respondent #2 upplever inga direkta komplikationer i allmänhetens bemötande. Det förekommer tidigare men det har enligt personen blivit bättre.

”Vi har gått mer ifrån granskning till service. Alla vill ju göra rätt för sig. Nu klagas de mer på systemen. En och annan har fortfarande inställningen att vi tar deras pengar, men överlag är det agg som finns, mest riktat mot skattesystemet.”

Respondenten känner till kärnvärdena och ger följande uttalande om hur denne tolkar dem:

Offensiv:

”Jag är längst fram i fronten. Det är ju jag som ska informera om hur reglerna är.”

Pålitlig:

”Det är viktigt att kunna ge rätt svar, är man osäker på detta får man be om att få återkomma med svaret senare.”

Hjälpsam:

”Hjälpsam är man genom att hjälpa folk med de besvärliga reglerna. Detta kan jag absolut känna att jag gör i mitt arbete.”

Respondenten tycker att värdena är väldigt lämpade för Skatteverket, men att värdet *hjälpsam* är det som det borde lägga mest fokus på.

Respondent #3

Respondenten i fråga anser det vara relativt kontroversiellt att arbeta på Skatteverket.

”Jag upplever att många är rädda för organisationen, det kan märkas vid telefonkontakt när man presenterar sig. Många har en negativ inställning, speciellt de som har dåliga erfarenheter av exempelvis revision eller tidigare dåligt bemötande. Jag ser det som en utmaning att förändra den negativa synen. Det tror jag att man kan göra genom att vara trevlig, serviceinriktad och tydlig.”

Respondenten klargör sin kännedom om värdena samt understryker att de är viktiga och bra värden. Därefter följer den personliga tolkningen av respektive värde.

Offensiv:

”Jag tolkar värdet offensiv som att man ska ligga steget före allmänheten. Man ska vara duktig på att informera. Offensiva ska vi vara i våra kontroller genom att söka upp företag som aktivt gör fel.”

Pålitlig:

”Pålitlig är man genom att ge korrekt information och korrekta beslut. Att vi gjort allt i vår makt för att beslutet ska bli korrekt. Detta anser jag återspeglas i mitt vardagliga arbete.”

Hjälpsam:

”Skatteverket som helhet är väldigt hjälpsam. Man får feedback från allmänheten på detta när man träffar folk. Vi är väldigt serviceinriktade.”

Respondent #4

Vår fjärde respondent upplever bemötandet från allmänheten som betydligt mycket bättre än vad han/hon förväntade sig då vederbörande började på Skatteverket. Personen mottar en till två otrevliga samtal per månad. I många fall kan dessa beröra uppgifter som inte får lämnas ut till medborgaren via telefon eftersom det är sekretessbelagt, vilket kan uppröra klienten.

”Jag försöker bemöta dessa personer genom att förklara varför reglerna finns och därigenom försöka få en förståelse för detta.”

Personen anser samtidigt att vissa av dessa sekretessregler som finns är överflödiga och endast leder till upprörda medborgare.

Respondenten är väl införstådd med Skatteverkets kärnvärden och säger sig tolka dem på följande vis:

Offensiv:

”Vi måste vara förbereda på vad som kommer att hända, så att man inte står med byxorna nere. Exempelvis är vi ute på skolor och företag för att informera. Vi måste vara väl insatta i vårt arbete. Jag anser att Skatteverket ska vara offensivt hjälpsamma och inte vänta på att medborgarna ska ta kontakt med dem.”

Pålitlig:

”Allmänheten ska och måste känna att de kan lita på svaren de får av Skatteverket. Vi måste vara korrekta.”

Hjälpsam:

”Här handlar det bland annat om att hänvisa medborgarna till vem de ska prata med om inte jag kan hjälpa dem, exempelvis andra myndigheter. Det handlar väl även lite om att gå utanför Skatteverkets egna ram.”

Personen har inte reflekterat så mycket om dessa är de bästa kärnvärdena, men tycker att dessa fungerar bra som ledstjärna för arbetet. Han/hon anser att de återspeglar vad Skatteverket sysslar med.

Respondent #5

Vederbörande anser att man i stort sett endast möter positiva åsikter och attityder om Skatteverket, men ibland händer det att man stöter på negativa åsikter. Personen framhäver dock att många tenderar att blanda ihop Skatteverket med skattesystemet. Men där gäller det att sakligt förklara att det inte är Skatteverket som bestämt reglerna, och så vidare. Respondenten anser att det bästa sättet att bemöta denna negativa inställning är att bara lyssna.

”Ibland behöver bara medborgaren få skälla av sig lite/.../Hur man bemöter personer beror på vilken målgrupp de tillhör. Vissa kan man bemöta med en visionär inställning andra bemöter man lämpligare med rationell information.”

Då vi frågar efter kärnvärdena kan personen inte på rak arm återge dessa. När vi förklarar vilka ord vi är ute efter säger sig personen känna till dem.

Offensiv:

”Jag tolkar offensiv som att vi ska kontrollera. Vi ska vara i framkant och förekomma istället för att förekommas.”

Pålitlig:

”Det är av stor vikt att de besked vi levererar är korrekta.”

Hjälpsam:

”Vi ska via vår serviceverksamhet hjälpa de som vill ha vår hjälp.”

Vederbörande anser att kärnvärdena fungerar bra som styrning för verksamheten. Det är en god balans och alla inom organisationen blir berörda av dem. Ingen kan undvika relation till något av värdena.

Respondent #6

Denna respondent framhåller att det föreligger ett problem då man ringer upp folk och utger sig för att komma från Skatteverket. Många blir oroliga och vaksamma.

”Detta är dock något som vänder då man har personliga möten. Många företag som varit med längre tycker att det skett en positiv förändring, vilket har resulterat i en bättre attityd emot oss. Detta har varit en medveten satsning från Skatteverket. Det är dock en liten skara som fortfarande är kritiska.”

Respondenten känner till Skatteverkets kärnvärden och tolkar dem enligt följande:

Offensiv:

”Jag tolkar offensiv som att vi ska hänga med i samhället och vara på hugget. Vi måste vara på alerten och ligga steget före. Kan dock se att det skulle passa bra med det lite mer innovativa tänkandet i detta offensiva kärnvärde. Jag känner att ”innovationstänket” bara får finnas högre upp i organisationen.”

Pålitlig:

”Jag tolkar pålitligt som att det är viktigt att vara konsekvent. Det är även viktigt att vi ber att få återkomma med besked då man känner sig osäker på något. Det är viktigt att erkänna att vi inte är allsmäktiga.”

Hjälpsam:

”Vi måste få folk att sänka garden och få dem att våga ge oss rätt information så vi kan bistå dem. Det är viktigt att vi är förtroendeskapande och anpassar oss till den person som vi är i kontakt med genom att förstå dennes situation. Mycket handlar om att finna rätt metod för en specifik person.”

Respondenten anser att kärnvärdena även ska ge riktlinjer för hur man ska vara emot sina kollegor.

”Tala om vad man klarar av och hinner med. Detta tappas bort ibland.”

Vederbörande har aldrig reflekterat över om det finns lämpligare kärnvärden. Han/hon anser att det snarare är så att det finns många olika tolkningar av värdena.”

Mål

När det kommer till frågan om respondenternas kännedom om målen visade det sig ingen av dem var speciellt införstådda med vilka de långsiktiga och kortsiktiga målen var. Däremot hade alla stiftat bekantskap med dem. De föreföll inte självklara för någon av dem och vissa uttryckte även att de mer tenderade att styras av lokala sektionens mål. Samtliga var enade om att de hade en ytterst liten påverkansmöjlighet på dessa mål.

Respondent #1

”Målsättningen är väldigt toppstyrd och den enskilde medarbetaren har ingen påverkansmöjlighet. Planen är redan klar, det är bara att ta emot och vara glad. De övergripande målen bryts ner i specifika verksamhetsmål för varje avdelning. Även dessa är svåra att påverka.”

Respondent #2

”Det blir en viss form av planering för den egna verksamheten, mer hinns inte med. Vi kan inte styra och påverka målen, men vi kan komma med synpunkter.”

Respondent #3

”Vi har ingen möjlighet att påverka målen, det är snarare utfallet av målen som går att påverka. Målen fattas uteslutande av ledningen. Det blir snarare så att man skapar sig en egen personlig målsättning vilken man strävar efter.”

Respondent #4

”Det är väldigt toppstyrt och jag ser det som väldigt svårt att påverka vilka mål Skatteverket ska arbeta mot. De långsiktiga målen ligger lite i bakhuvudet, men det är inget man reflekterar över sådär. De upplevs som för stora och omfattande för att man ska kunna påverka utfallet av dem och se kopplingen mellan dem och sitt eget arbete.”

Respondent #5

”Jag har kännedom om de mål som ligger nära det egna arbetet. Vi har nedbrutna mål som strävar efter att nå högre uppsatta mål. Det är heller inte något som jag känner att jag kan påverka. Det kan jag tycka är negativt eftersom jag känner att det är viktigt för mig att vara delaktig. Det är svårt att bara ta emot utan att få vara med och påverka. Dock anser jag inte målen vara dåliga eller överflödiga.”

Respondent #6

”Jag kan inte målen uttryckligen men har hört dem. Målfördelningen förankras på en regional nivå för att sedan leda till en specifik målfördelning på varje enhet. Målen är ett långsamt tröskelverk som jag inte känner att jag kan påverka.”

6.4 Fjärde underliggande frågan

”Vad är medarbetarnas uppfattning om organisationskulturen och hur engagerade anser de sig vara på sin arbetsplats?”

Engagemang

Gemensamt för samtliga respondenter var att de inte upplevde speciellt mycket utrymme för kreativitet och innovation i sitt arbete.

Respondent #1

Respondent #1 har aldrig gått förbi närmaste chefen för att förmedla information uppåt i organisationen.

”Jag har aldrig känt behov av det, men har i alla fall synpunkter på hur saker och ting sköts inom organisationen.”

Respondenten skulle inte genomgå någon vidareutbildning i hopp om att avancera eftersom vederbörande är nöjd med sin position inom organisationen.

”Även om jag varit yngre skulle jag inte genomgått någon vidareutbildning om jag under tiden för utbildningen skulle fått reducerad lön.”

Personen anser att han/hon utvecklas i arbetet eftersom det är viktigt att hålla sig ajour med vad som händer.

”Det är en utveckling i sig. Man måste hänga med för att behålla kompetensnivån.”

Om respondenten i ett privat sammanhang skulle fått en hånfull kommentar om att Skatteverket är en grå och stel arbetsplats, skulle vederbörande bemött den kritik med uttalandet

”Då har du inte varit i kontakt med oss.”

Vederbörande är också engagerad i personalföreningen som finns inom organisationen.

Respondent #2

Respondenten har aldrig gått förbi ett led i hierarkin och förmedlat information högre upp än till närmaste chef.

”Jag har aldrig känt det behovet.”

Vederbörande är nöjd med sin position inom organisationen och känner att han/hon utvecklas i sitt arbete.

”Genom det varierande innehållet i arbetet lär man sig nya saker varje dag.”

Respondenten tillägger dock att han/hon skulle genomgått en vidareutbildning med reducerad lön under utbildningstid i hopp om framtida avancemang.

På frågan om hur respondenten hade bemött en kritisk person som menar på att Skatteverket är en stel och grå organisation med en massa byråkratiska människor säger respondenten:

”Jag skulle hävda motsatsen och peka på att jag ändå varit anställd väldigt länge. Jag skulle försvara Skatteverket och påpeka att vi är behövliga. Det är dina och mina pengar det handlar om.”

Respondent #3

Denna respondent har framfört synpunkter och åsikter direkt till högre instans än närmaste chef.

”Jag tycker dessutom att jag fått gehör för mina åsikter.”

Respondenten anser sig ha en vilja att avancera inom organisationen. En strävan efter att utvecklas och att nå längre i sin kunskap.

”Jag skulle definitivt tagit en vidareutbildning i hopp om ett avancemang, även om jag fått reducerad lön under studietiden. Man måste våga lite.”

Respondenten tillägger dock att han/hon trivs bra i sin arbetsposition i dagläget och att vederbörande anser att han/hon utvecklas i sitt arbete genom den varierande kontakten med allmänhet och företag.

Respondenten skulle bemött en hånfull och sarkastisk kommentar om Skatteverket som grå och stel arbetsplats med ett ironiskt svar:

”Haha...jagu, kanske det.”

Respondent #4

”Jag har aldrig känt något behov av att gå förbi närmaste chef och förmedla synpunkter eller åsikter direkt till högre instans.”

Respondenten uppger att han/hon har ambitioner att avancera inom organisationen, men stannar kvar på samma position så länge han/hon känner att man utvecklas i sitt arbete.

”Jag skulle tagit en vidareutbildning som ett led i den personliga utvecklingen.”

Personen anser att han/hon utvecklas i sitt arbete eftersom man lär sig att sätta sig in i nya situationer där man måste anpassa sitt bemötande.

”Kunskaperna utvecklas tack vare unika situationer.”

Om respondenten i ett privat sammanhang skulle fått en hånfull kommentar om att Skatteverket är en grå och stel arbetsplats, skulle vederbörande bemött den kritik med att berätta vad hans/hennes arbete går ut på och förklarat att han/hon inte ser sitt arbete som stelt och tråkigt.

”Detta är faktiskt en kommentar som man ofta bemöts av.”

Respondent #5

Vederbörande har gått förbi led och direkt förmedlat åsikter och synpunkter till högre instans. Då han/hon gjort detta upplever personen att han/hon fått någorlunda respons och gehör för sina synpunkter.

”Det är min uppfattning att om man känner till vägarna att ta för att förmedla information direkt uppåt så är det ofta bra att använda sig av dem.”

Respondenten anser att han/hon utvecklas i sitt arbete. Detta är anledningen till att vederbörande stannat kvar i organisationen.

”Karriärvägarna har dock försämrats i takt med omorganisationer, men jag ska faktiskt byta tjänst inom organisationen efter nyår, vilket är ett avancemang från min nuvarande tjänst.”

Vederbörande framhäver vidare att han/hon gärna skulle genomgått någon form av vidareutbildning om den skulle varit relevant för vederbörandes profession.

På frågan om hur respondenten hade bemött en kritisk person som menar att Skatteverket är en stel och grå organisation med en massa byråkratiska människor får vi svaret:

”Det stöter man faktiskt på ibland. I dessa lägen talar jag gott om Skatteverket som arbetsplats. Det har jag alltid gjort oavsett om jag möter någon med positiv eller negativ inställning. Det behöver ju inte vara grått, stelt och tråkigt bara för att man exempelvis är revisor som arbetar på Skatteverket. Man kan ha roligt ändå. Vi som arbetar här har ju samma behov som alla andra människor.”

Respondenten är också engagerad i organisationens personalförening.

Respondent #6

Respondenten skulle kunna tänka sig att gå förbi chefsled i hierarkin och förmedla synpunkter och åsikter högre upp direkt, men har aldrig gjort det eftersom han/hon inte känt något behov av det.

”Jag har dock gjort det på andra arbetsplatser, men då har jag meddelat närmaste chef om att jag tänker ta den här frågan direkt till högre instans.”

Personen anser sig utvecklas i sin arbetsroll, men skulle gärna avancera vidare till någon annan arbetsposition.

”Jag skulle dock inte valt att genomgå någon vidareutbildning eftersom jag redan läst så pass mycket.”

Respondenten skulle bemött en hånfull och sarkastisk kommentar om Skatteverket som grå och stel arbetsplats genom att förklara vad han/hon anser vara roligt med jobbet. Vederbörande skulle tydliggöra den uppmärksamhet och respons som arbetsgivaren ger samt de karriäravancemang som erbjudits inom organisationen.

Kultur

Respondent #1

På de stora hela upplever respondenten Skattekontoret i Jönköping som en bra arbetsplats.

”Men det är lite småsnålt. Huvudkontoret sätter upp mål som att vi ska vara det bästa Skatteverket inom OECD samt att de ska ha de nöjdaste medarbetarna, men det får man ju inte om man inte betalar skäliga löner. Men jag stannar kvar ändå, så något är det ändå som gör att man stannar kvar. Eventuellt kan förklaringen vara bra medarbetare o givande arbetsuppgifter, men jag är inte helt säker exakt på vad det är som håller mig kvar.”

Personen har inte reflekterat över hur grupper uppstår på kontoret i Jönköping, men menar att det inte finns några destruktiva grupperingar.

”Jag tycker att det fungerar bra och att det är lätt att framföra synpunkter och åsikter till mina medarbetare. Det är klart att jobbar man ihop tar man kanske i regel fika ihop, men man kan sätta sig bredvid vem man vill i fikarummet.”

Respondenten uppskattar organisationens personalförening och menar att det är ett bra sätt att skapa informella relationer. Atmosfären på kontoret beskriver vederbörande som gemytlig, med skratt och skoj.

”Det finns givetvis lite tjurskallar, men de får man skoja lite med för att försöka lätta upp dem.”

Det som vederbörande anser genomsyra arbetsplatsen är att man delar med sig av sina kunskaper. Personen menar dock att det finns en misstänksamhet från äldre gentemot yngre folk som kommer in i verksamheten.

”De äldre kan nog ibland uppfatta det som att de yngre tar deras jobb o bryter deras mönster. Men här handlar det ju om ett växelspel av erfarenhet som är nödvändig.”

Respondenten kan inte ge en personifierad bild av Skatteverket som organisation.

Respondent #2

Atmosfären på respondentens verksamhetsavdelning beskriver vederbörande som:

”Det kan inte vara bättre. Det är bra sammanhållning och en mycket bra chef. Kemin stämmer mellan oss som arbetar på avdelningen.”

Grupper uppstår generellt sett efter tiden man varit anställd. Men respondenten anser inte att det finns några tydliga gruppkonstellationer inom organisationen. Vidare påpekar hon/han att det är lätt att framföra synpunkter/åsikter till sina medarbetare. Diskussionen om organisationskulturen och gruppbilningar löper vidare och på en fråga byter respondenten uppfattning och säger:

”Det känns lite som att det är vi på vår avdelning emot de andra inom organisationen. Jag upplever det som att de är lite avundsjuka på oss för att vi har så god sammanhållning inom vår avdelning. Eller så kanske de tycker att vår avdelning är överflödig. Arbetet skulle förbättras om samarbetet mellan vår avdelning och de andra avdelningarna förbättrades. Vi är ju beroende av varandra.”

Respondenten upplever personalföreningen som positiv.

”Det är bra att den finns för att lätta upp och undvika lägerkonstellationer. Jag upplever det som att alla medarbetare känner att de kan delta i aktiviteter som anordnas, fast det är klart att man kollar om det är någon kollega som ska gå.”

Respondenten beskriver personifierat Skatteverket som en mamma, vilken ska se till att medborgarna gör rätt för sig.

Respondent #3

Vederbörande beskriver Skatteverket som en trygg arbetsplats, men oföränderlig. Grupperna inom organisationen i Jönköping uppstår enligt respondenten via vilka arbetsuppgifter man har.

”Grupperingar skapas efter vilken sektion man tillhör. Detta återspeglas till exempel i fikarum och vid lunch.”

Respondenten tycker ändå att det fungerar bra och att företeelsen inte är något som är besvärande. Han/hon känner också att det inte är några problem att sätta sig med en annan grupp i exempelvis fikarummet. Atmosfären uppfattar respondenten som positiv då medarbetarna är hjälpsamma och att man gemensamt fokuserar på att göra ett bra jobb. Det går också att prata med alla trots att man tillhör olika grupper. Respondenten känner att det är lätt att framföra synpunkter och åsikter till medarbetare. Personen känner också att det finns en god respekt för äldres erfarenhet samtidigt som dessa är medvetna om att de yngre har en annan typ av nödvändig kompetens.

”Utbytet här emellan fungerar bra. Det förekommer inga direkta översittarfasoner.”

Respondenten framhåller att en negativ aspekt med organisationen är att det ibland kan vara en tråkig och stel atmosfär där det inte är så vanligt med umgänge utanför arbetsplatsen.

”Men det finns gott om personalaktiviteter som anordnas. Det är dock min uppfattning om att det är i stort sett samma grupp som deltar i dessa/.../Jag skulle nog vilja beskriva skatteverket som en dammig gammal gubbe. Det är lite ”Sovjetunionen varning”, men jag upplever det som att organisationen börjar lättas upp lite nu.”

Respondent #4

Respondenten ser arbetsplatsen som en hjälpsam sådan och tycker det är lätt att framföra synpunkter och åsikter till medarbetare.

”Här hjälps vi åt ganska mycket. Men det är lite stelbent och det finns lite murar uppbyggda mellan olika avdelningar.”

Informella grupper uppstår i regel genom arbetsuppgifter.

”Det är ganska tydliga grupperingar. Detta återspeglas tydligt i fika o lunchrum. Men det är ingen som blir sur om man skulle sätta sig bredvid någon annan än de man brukar sitta med.”

Respondenten träffar inga arbetskamrater på fritiden, men säger att det finns en del som umgås utanför organisationen på fritiden.

Atmosfären beskriver personen som att det är högt i takt inom organisationen.

”Man kan säga vad man tycker och vi har en förstående chef. Det som är negativt är att det är svårt att styra sin tid. Tiden planeras och bestäms långt i förväg, vilket är till nackdel eftersom det då är svårt att vara flexibel. Dessutom är det dåliga karriärvägar inom organisationen. Men det är bra atmosfär i fikarum och liknande, vilket är positivt.”

Personen skulle personifierat Skatteverket som en liten man i kostym med rund mage som är ganska tillfreds med vad han har. En liten go gubbe, trevlig, tillmötesgående och som inte gör så mycket väsen av sig.

Respondent #5

Respondenten beskriver arbetsplatsen som intressant och med utmanande arbetsuppgifter. Däremot kan arbetet präglas mycket av styrning och kontroll.

De informella grupperna på kontoret uppstår enligt vederbörande i regel utifrån tiden man varit anställd.

”När man börjar buntas man ihop och blir i andras ögon en enhet. Genom internkurser och så vidare, svetsas man ihop som grupp. Det kan vara svårt att som nyanställd komma in i en etablerad gemenskap. Sen blir det givetvis en naturlig sammanhållning i en specifik arbetsgrupp.”

Arbetsplatsen kan ibland präglas av strikt rättvisa, något som kan vara ett negativt inslag i atmosfären.

”Det finns många som tycker att allting ska vara millimeterrättvist, vilket jag kan uppleva som en negativ aspekt i kulturen på kontoret. Detta kan gå ut över det kollektiva arbetet i stort om folk går runt och är lite småsura.”

Vederbörande ser Skatteverket personifierat som en intressant person.

Respondent #6

Respondenten i fråga väljer att beskriva arbetsplatsen som en verksamhet i förändring.

”Förändring av organisationen i sig och förändring av medarbetarna i form av generationsförändringar. Man känner av dessa förändringar. Det finns en mix av människor. Jag kan tänka mig att de som kanske jobbat här i 30 år blir oroliga när de märker att deras möjlighet att påverka försvinner mer och mer. Om man skulle komma utifrån och titta på människorna som jobbar här så skulle man hitta många av de stereotypa byråkraterna.”

Vi går vidare i intervjun och frågar om hur informella grupper i regel skapas på kontoret.

”Jag upplever det som svårt att komma in i kulturen här på kontoret. Många har jobbat med varandra länge med samma arbetsuppgifter och när någon ny kommer in så skakas den gruppen om.”

Respondenten säger sig ha lätt för att framföra åsikter till medarbetare, men att det är en annan sak att få gehör för dem.

”Mycket av detta tror jag handlar om att man jobbat tillsammans länge, suttit i samma formationer och arbetat på ett visst sätt. Det är inte lika lätt att byta tankemönster då.”

Personen poängterar att det finns en personalförening som uppskattas av många.

”Det förekommer inte mycket umgänge efter arbetstid, själv har jag inget umgänge med arbetskamrater privat. ”

Kontorets atmosfär beskriver vederbörande som uppdelat, där det kan vara svårt att umgås över gränser, även om det förekommer en viss nyfikenhet av varandra.

”Det kan uppskattas om man sätter sig vid fel fikabord. Men det är inte många som gör det. Det hänger väl kanske lite på vilken person som byter bord också. Skulle jag satt mig med personer som jag inte brukar sitta med så reagerar ingen på det, men skulle någon annan person göra det så är det möjligt att folk hade reagerat. ”

Respondenten väljer att personifiera Skatteverket på följande vis:

”En person som vill mycket men lite för fort, man tänker inte alltid på konsekvenserna av sina handlingar. Tanken är god, men ibland blir det fel”

6.5 Resultatanalys - Huvudforskningsfråga

Från resultatet tidigare i kapitel 6 analyserar vi i detta kapitel svaren i relation till den teoretiska Ambassadörsmodell vi tagit fram. Anledningen till att vi valt att kalla detta kapitel resultatanalys motiveras med att vi nu involverar ett visst mått av subjektivt tolkningsförfarande. Utfallet ger en fingervisning på respondenternas karaktär inom organisationen. Kan vi placera in samtliga respondenter i modellen stärker detta modellens giltighet.

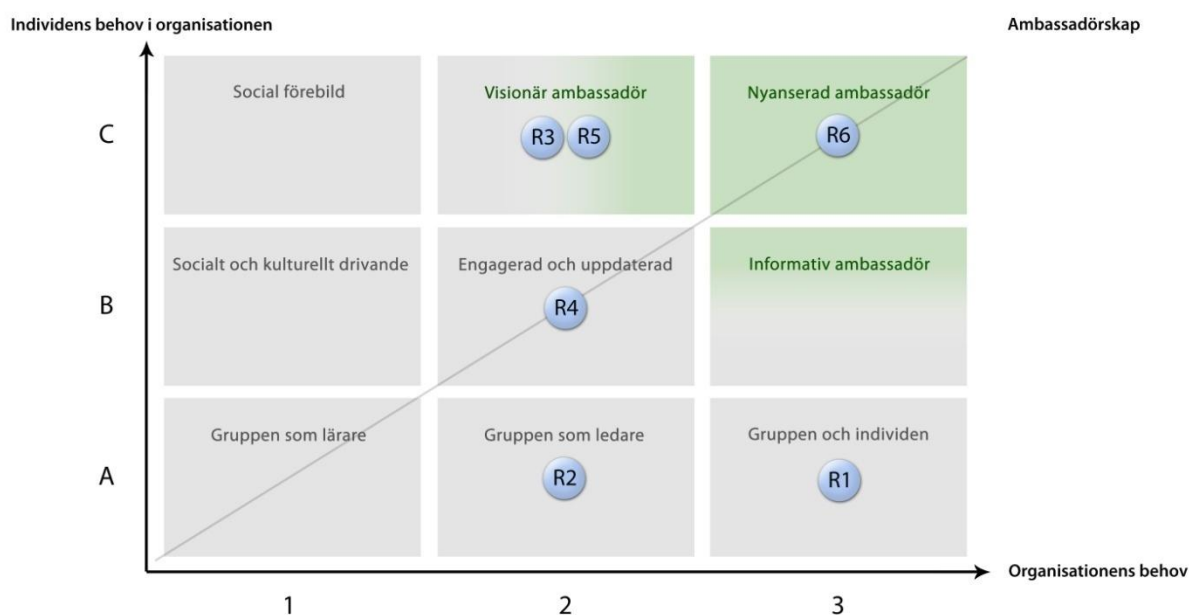
”Hur ser ambassadörskapet på Skattekontoret i Jönköping ut i enlighet med de två dimensionerna; individens behov i organisationen i relation till organisationens behov?”

Nedan presenteras utfallet av respondenternas intervjuer. Vi har alltså placerat in dem i vår Ambassadörsmodell.

Fig.6

Draschnar & Därth's Ambassadörsmodell

Relationen mellan individens behov i organisationen och organisationens behov i uppskattningen av ambassadörskapet



Respondent #1 – ”Gruppen och individen”

Respondenten har ett starkt behov av gruppen och trivs i denna. Vederbörande tenderar också att hävda sig i gruppen med hjälp av sin goda verksamhetskunskap. Han/hon är väl insatt i organisationen och dess verksamhet och fördjupar sig mycket i och utvärderar organisationens processer, bestämmelser och beslut. Det är för vederbörande viktigt att ha koll på mycket som händer inom organisationen. Han/hon har gott om synpunkter på hur saker o ting sköts, men lägger ingen/liten energi på att försöka påverka eller förändra. Han/hon har en hög grad av identifikation med sitt arbete och anser sin arbetsroll som mycket viktig, men vederbörande anser inte att lönen återspeglar arbetsbördan. Vederbörande är inte intresserad av någon vidareutbildning med lägre lön under utbildningstid i hopp om avancemang.

Respondent #2 – ”Gruppen som ledare”

Denna respondent visar ett starkt behov av grupp tillhörighet. Han/hon har svårt att framföra egna åsikter och pratar i ”vi” termer samt framhåller sin arbetsgrupp i frågor där vi är ute efter respondentens personliga åsikt. Svaren på våra intervjufrågor är relativt svaga och grunda. Vederbörande framhäver sin chef och medarbetare som väldigt bra sådana och framhäver ingen reflektion eller kritik alls. Han/hon anser att man via gruppen har möjlighet att påverka verksamheten. Respondenten har aldrig, under en förhållandevis lång anställningstid känt ett behov av att förmedla synpunkter högre upp i organisationen.

Vederbörande har verksamhetskännedom och har bland annat koll på att organisationens inriktning gått från granskning till service. Han/hon är väldigt noga med att inte kritisera ledningen, detta tillsammans med den grunda men korrekta verksamhetskännedomen gör att personen tillfredställer organisationens direkta behov. Personen tenderar vidare att skildra organisationen utifrån sitt vardagliga arbete och verkar ha lite svårt att se helhetsperspektiv. Respondenten ser Skatteverket som en mamma som ska se till att folk gör rätt för sig.

Respondent #3 – ”Visionär ambassadör”

Vederbörande har känt behov av och har dessutom framfört synpunkter till högre instans. Respondenten framhåller att man skapar sina egna personliga mål vilka man strävar emot. Han/hon ser det som en utmaning att träffa personer som har en negativ syn av Skatteverket och uppvisar en tydlig strategi för hur detta ska bemötas. Personen upplevs som orädd och strävar efter personlig utveckling. Personen upplever det dock som svårt att förändra arbetsplatsen. Han/hon kan ibland tycka att ledningen saknar verklighetsuppfattning och inte ser hur arbetet bedrivs på deras nivå. Vederbörande har god verksamhetskännedom och sympatiserar och identifierar sig med organisationens vision och kärnvärden. Respondenten känner sig tillfredställd med informationssystemet även om han/hon anser att det tar ganska lång tid att förmedla informationen. Ser sitt arbete som meningsfullt och stimulerande och personen upplevs som drivande i det han/hon gör. Vederbörande kan framföra kritik ganska öppet och ter sig ganska orädd, vilket tyder på en självsäkerhet. Det framkommer som ett resultat av detta att respondenten utgår från sin personliga strävan snarare än influenser från gruppens strävan. Upplever sin arbetsroll som inspirerande och utvecklande.

Respondent #4 – ”Delaktig och uppdaterad”

Respondenten uppger att han/hon trivs med atmosfären och kulturen inom organisationen. Det är högt i tak och man hjälps åt, men anser samtidigt att det kan vara lite stelbent.

Vederbörande har ambitioner att avancera inom organisationen, men stannar kvar på samma position så länge personen känner att han/hon lär sig nya saker. Vederbörande anser att han/hon utvecklas via de olika situationerna man bemöter i sitt arbete. Det som personen upplever som negativt är att det är svårt att styra sin tid. Tiden planeras och bestäms långt i förväg, vilket är negativt eftersom det leder till dålig flexibilitet. Respondenten uppvisar en god verksamhetskänning och har koll på det som behövs. Han/hon ser kopplingen mellan organisationens vision, kärnvärden och sitt arbete. Personen visar en reflekterande syn på kärnvärdena.

Han/hon har en förståelse för att det är toppstyrt eftersom organisationen strävar efter ett enhetligt arbete, men anser att den negativa konsekvensen av det är att det blir svårt att ge medarbetaren utrymme i beslutsprocesser. Vidare upplever personen organisationens långsiktiga mål som för stora och omfattande för att kunna se kopplingen mellan dem och sitt eget arbete. Vederbörande uppger att han/hon aldrig känt behov av att förmedla åsikter till högre instans än sin närmaste chef. Personen uppvisar inga tydliga indikationer på hög självsäkerhet och högt engagemang, vilket gör att vederbörande placeras i B2- kategorin i vår modell.

Respondent #5 – ”Visionär ambassadör”

Respondenten upplever det som tråkigt och hämmande att han/hon inte har möjlighet att påverka, något respondenten ser som viktigt. Vederbörande är dock mån om att förmedla en god bild av organisationen till både folk som är positivt och negativt inställda till Skatteverket. Vidare har respondenten tagit synpunkter och åsikter direkt högre upp i organisationen. Det är vederbörandes uppfattning att om man känner till vägarna att ta uppåt, så är det ofta en god idé att använda sig av dessa. Han/hon är positiv till vidareutbildning om denna sågs som relevant för honom/henne. Personen anser att man måste bemöta medborgare på olika sätt beroende på vilken personlighet och kunskap personen i fråga har.

Det är vederbörandes uppfattning att det räcker med att ha koll på de mål som berör ens egen verksamhet. I dessa mål anser respondenten att han/hon själv är väldigt engagerad. Återger kärnvärdena väldigt kort och verkar ha lite halvbra koll på hur dessa ska fungera som ledstjärna för arbetet. Personen påpekar att visionen fungerar som ledstjärna och just vision men att denna egentligen förmedlar budskapet att Skatteverket är överflödigt. Detta ger indikationer på ett reflexivt tänkande. Personen upplevs som engagerad och pålitlig. Han/hon är intresserad av att fördjupa sig och lära sig mer, men ger relativt tunna och intetsägande svar på frågor som rör verksamheten.

Respondent #6 – ”Nyanserad ambassadör”

Respondenten ger ett nyanserat bemötande på vårt scenario. Personen anser att organisationskulturen präglas mycket av att man jobbat tillsammans länge, gjort på ett visst sätt och suttit i samma formationer. Han/hon anser att det inte är helt lätt att byta tankemönster. Vederbörande anser vidare att det är ganska uppdelat och svårt att umgås över gränser, men att det ändå finns en viss nyfikenhet. Det uppskattas om man sätter sig vid ”fel” fikabord, men det är inte många som gör det. Han/hon har ett reflekterande synsätt över gruppen, kulturen och dess inverkan på arbetet. Det är tydligt att respondenten är mer styrd av sitt arbete än av gruppen.

Vederbörande har överlag en nyanserad och mångfacetterad syn på Skatteverket och dess verksamhet. Han/hon ser fördelar och nackdelar med organisationen som servicemyndighet kontra kontrollmyndighet och uppvisar överlag väldigt reflexiv syn på verksamheten och sin plats inom denna. Personen har en god insikt i helheten och denna insikt sträcker sig utanför honom/hennes egen arbetsroll. Vad gäller organisationens kärnvärden anser vederbörande att dessa även borde ge riktlinjer internt, hur man ska uppträda och bete sig emot sina kollegor. Respondenten framhäver en viss kritik emot ledningen, att det är ett långsamt tröskelverk och svårt att påverka, men hävdar samtidigt att detta inte är något som går ut över honom/hennes arbetssituation. Respondentens resonemang kring detta upplevs snarare vara fokuserat kring ärlighet än kritik.

Respondenten har en god balans mellan rationella och emotionella argument. Han/hon är väldigt självsäker och identifierad i sin arbetsroll.

7 Diskussion

Här resonerar och diskuterar vi över utfallet av undersökningens resultat. Vi redogör även för upplevda styrkor, svagheter och möjligheter med vår analysmodell.

Diskussion av undersökningens huvudforskningsfråga

Hur ser ambassadörskapet på Skattekontoret i Jönköping ut i enlighet med de två dimensionerna; individens behov i organisationen i relation till organisationens behov?

Undersökningens huvudforskningsfråga mynnade ut i ett resultat som visade på god spridning i vår modell. Endast två av sex personer hamnade i samma kategori. Däremot visade sig ingen hamna i nivå 1, vilken karaktäriserar en låg verksamhetskänedom och samtidigt en lägre identifikation med organisationen och sin yrkesroll. Detta antas bero på att i stort sett alla som arbetar på företaget har relativt bra verksamhetskänedom. Detta krävs för att man ska klara av sitt arbete. En annan sak detta utfall kan antas bero på är att vår modell helt enkelt har för undermåliga kriterier för att någon ska placeras här. Vi tror ändå att nivå 1 är behövlig i modellen eftersom exempelvis nyanställda kan hamna här likväl som övrig personal efter exempelvis drastiska omorganisationer.

Vad det gäller utfallet på dimensionen för individens behov kunde vi konstatera att det här förelåg en större spridning av utfallet. Vi detekterade personer på alla tre nivåer i denna axel. Detta tror vi beror på att det finns större utrymme för variation inom ramarna för individuella behov än för organisationens behov med tillhörande verksamhetskänedom. Det ställs från organisationens sida explicita och implicita krav på hur man som anställd ska bemöta organisationens behov, vilket det inte görs på samma sätt med de individuella behoven. Organisationens behov anser vi alltså vara mer styrda än de individuella behoven.

Samtidigt är det viktigt att ha i åtanke att utfallet och dess placering i modellen baseras på ett subjektivt tolkningsförfarande av oss, dock med stöd i teorin. Även beskrivningen av de nio olika kategorierna är av oss personliga tolkningar utifrån vad teorin lägger vikt vid. Vi har givetvis förhållit oss så objektiva som möjligt då vi redovisat respondenterna/informantens synpunkter och åsikter i de underliggande frågorna. I tolkningsförfarandet av vår huvudforskningsfråga har vi författare gjort separata tolkningar, vilka vi sedan jämfört och samkört med varandra. Sammantaget är det alltså viktigt att inte se utfallet av vår undersökning som hundra procentig sanning, utan snarare som fingervisare för i vilken utsträckning de sex respondenternas individuella behov sammanflätas med och gynnar organisationens behov. Vi lyfte i teorikapitlet fram Van Gelders (2005) uppfattning om att en organisation som i stor utsträckning bygger sin identitet på specifika kärnvärden är beroende av anställda som genomsyras av dessa värden och det är sammanfattningsvis bland annat detta vi tagit fasta på här.

Uppsatsens underliggande frågor besvarades med hjälp av mer eller mindre komplexa intervjufrågor och var nödvändiga för att nå insikt i forskningens huvudsakliga forskningsfråga.

Diskussion av undersökningens första underliggande fråga

Hur ser ledningen att de anställda uppträder och arbetar med organisationens vision, kärnvärden och mål?

Resultatet av undersökningens första underliggande fråga avsåg att förmedla ledningens syn av hur de anställda ska uppträda och arbeta för att tillfredställa organisationens behov. Informantens syn på detta var relativt förutsägbart men gav en god och nyanserad förståelse för hur ledningen förväntar sig att medarbetarna använder organisationens vision, kärnvärden och mål som ledstjärna i arbetet. Även om dessa faktorer berörs i verksamhetsplaner och andra policys anser vi att informantintervjun gav oss en djupare förståelse för detta. Informantintervjun gav oss även informantens syn på implementeringsförfarandet samt organisationskulturen och dess inverkan på organisation och medarbetare, något verksamhetsplaner eller policys inte kunde förmedla.

Diskussion av undersökningens andra underliggande fråga

På vilket sätt förmedlas kommunikationen nedåt i organisationen och vad anser medarbetarna om sin möjlighet att påverka beslutsprocesserna?

Resultatet av undersökningens andra underliggande fråga är ganska intressant. Många ansåg att kutymen för hur kommunikation förmedlas inom organisationen fungerade bra, men en del upplevde att det tog lång tid för informationen att spridas. Speciellt uppåt. Det framkom, både i informantintervjun med Sten Eriksson och via dokumentet ”Riktlinjer för internkommunikation på Skatteverket” att organisationen använder sig av en kaskadmodell för att sprida interninformation. Principen i denna modell tar som tidigare nämnt sin utgångspunkt i att mellanchefer på olika nivåer ansvarar för att förmedla information uppåt och nedåt i organisationen. Samtidigt medgav kommunikationsdirektören att det finns kulturella öar och chefer som inte delar ledningens syn på verksamhetens inriktning. Med detta i åtanke aktualiseras oundvikligt frågan om det då är konstruktivt att hålla fast vid denna kommunikationsmodell som baseras på att ett antal chefer ansvarar för att åsikter, synpunkter och information förs ner, upp och sidledes i organisationen? Det ter sig som att det finns risk att viss information sällas bort med detta informationsförfarande.

Vidare är alla respondenter eniga i sin åsikt att organisationen är väldigt toppstyrd och att det är väldigt svårt att påverka beslutsprocessen. Detta är något som kan leda till att medarbetarna känner sig frustrerade och ouppmärksammade. Vi lyfte i uppsatsens teoridel fram Drummond, Ensor & Ashford's (2003) åsikt som att ett implementeringsförfarande måste föregås av någon form av internmarknadsföring. De hävdade också att ett implementeringsförfarande har större chans att lyckas om medarbetarna upplever att de har någon form av inflytande i det, något så gott som alla respondenter ansåg att de inte hade.

Diskussion av undersökningens tredje underliggande fråga

Hur anser de anställda att organisationens vision, kärnvärden och mål återspeglas i deras vardagliga arbete på Skattekontoret i Jönköping?

Inom ramen för rapportens tredje underliggande fråga fann vi att så gott som alla respondenter hade god insikt i organisationens vision och kärnvärden, samt såg dessa som bra och vägledande för arbetet. Vad beträffar organisationens mål var det tvärtom. Ingen respondent var bekant med organisationens kortsiktiga mål. Dessa förklarade respondenterna var nedbrutna i specifika verksamhetsmål, vilka var de viktigaste att man fokuserade på. Detta bekräftade kommunikationsdirektören Sten Eriksson. Han påpekade dock att alla medarbetare skulle känna till organisationens långsiktiga mål, men endast en respondent kunde uppge ett av flertalet långsiktiga mål. Detta kan ha sin förklaring i att medarbetaren endast diskuterar de övergripande målen med närmaste chef en eller ett par gånger om året. Vari denna kontradiktion tar sin grund låter vi vara osagt, men att det förelåg en delad syn mellan ledning och anställda framkom tydligt. Flera respondenter ansåg att mer personlig information hade varit önskvärd. Vissa ansåg dock att mer information om målen inte var önskvärd. I teorikapitlet framhävde vi Jacobsen och Thorsviks (2002) skildring av målsättning som att de anser ha en motiverande inverkan på individerna inom organisationen. Målen underlättar att se i vilken riktning man arbetar samt se nyttan med det.

Detta kan vi tydligt se att Skatteverkets ledning har tappat. Eventuellt kan det vara så att eftersom medarbetarna inte ser att de kan påverka och inverka på beslutsfattningen av målen så flyttar de allt fokus till sina egna verksamhetsmål, där de tydligare ser en koppling till sitt eget arbete. Det blir alltså de egna verksamhetsmålen som motiverar den anställde och inte de övergripande eller långsiktiga organisationsmålen.

Diskussion av undersökningens fjärde underliggande fråga

Vad är medarbetarnas uppfattning om organisationskulturen och hur engagerade anser de sig vara på sin arbetsplats?

Uppsatsens fjärde underliggande fråga visade att samtliga respondenter ansåg att det inte fick utlopp för speciellt mycket kreativitet eller innovation i sitt arbete. Detta ansåg de berodde på att organisationen var väldigt toppstyrd och standardiserad. Vi anser att det till viss del är nödvändigt att en organisation som Skatteverket anammar en viss del av standardiserat arbete samt utövar toppstyrning, men precis som Jacobsen och Thorsvik (2002) framhåller så ökar förutsättningarna för goda prestationer och nöjda medarbetare ju mer organisationen arbetar med att platta ut den och erbjuda medarbetarna mer varierande arbetsuppgifter.

Alla respondenter visade engagemang i varierande grad. Antingen i gruppsammanhang, informella aktiviteter eller i sin arbetsroll. Detta anser vi visa på att undersökningens respondenter har samma mål, att flytta fokus från ett uppfyllt behov till att ta steget till nästa behov inom Alderfer's ERG-modell (se kap. 3.3.1.2). Respondenterna hade dock olika behov och det var tydligt att alla inte befann sig inom samma kategori i Alderfer's modell. Respondenterna får sina mål tillfredställda via olika saker, beroende på var i ERG-modellen de befinner sig. Vissa lade stor vikt vid gruppen, medan andra satte sig själv och sin arbetsroll i fokus.

Så gott som samtliga respondenter var överrens om att det rådde bra kultur och en behaglig atmosfär på kontoret i Jönköping. I princip alla ansåg dock att det fanns grupperingar och att personalen tydde sig till dessa antingen via vilka arbetsuppgifter man har eller efter hur lång tid man varit anställd. De flesta respondenter var dock överrens om att dessa grupperingar inte föranledde några destruktiva konsekvenser. En respondent ansåg dock att grupperingar inom organisationen i Jönköping var direkt negativa eftersom vederbörande ansåg att dessa gruppkonstellationer gick ut över samarbetet mellan respondentens avdelning och de övriga avdelningarna. Detta är givetvis inte bra alls för verksamheten i sig eftersom detta kan leda till att arbetsprocessen hämmas av konflikter och liknande.

En annan sak vi kunde se var att organisationskulturen på Skatteverket som organisation, inte lyckats med en grundläggande (men kanske inte helt lätt) uppgift, nämligen att internalisera organisationens mål i de anställda och fått dem att göra dessa till sina egna.

Jacobsen och Thorsvik (2002) påpekade, som vi såg i teorikapitlet, att en tydlig organisationskultur kännetecknas av att individens personliga mål sammanflätas med organisationens. Då individen presterar något för personlig vinning, blir det också en indirekt vinning för organisationen som helhet. Att realisera organisationens mål är likställt med att främja personliga mål.

Organisationer med stark kultur kännetecknas av att de har en stark medarbetarlojalitet, högt engagemang och högt motivationsdriv. En stark organisationskultur har också mer engagerade medarbetare vilka känner sig starkt bundna till organisationen. Detta anser vi dock att Skatteverkets organisationskultur lyckats förmedla eftersom många respondenter kunde identifiera sig med sin yrkesroll och såg sitt arbete som viktigt och givande. Detta är en central fråga, vilken vi anser inte får hamna i skymundan. För som Jacobsen och Thorsvik (2002) säger så är organisationens effektivitet i högsta grad kopplad till individerna inom den.

Den fjärde underliggande frågan var direkt nödvändig att inkludera inom ramen för den huvudsakliga forskningsfrågan eftersom den bidrar till information om kultur och engagemang, vilket genomsyrar den lodräta X- axeln i vår ambassadörsmodell.

Diskussion kring ambassadörsmodellen

Vad gäller vår modell, anser vi oss ha belägg för denna med stöd av Peter Eriksons teori om att alla organisationer består av dimensioner, en som utgörs av det mer konkreta och organisatoriska och en som syftar till individen inom organisationen. (Erikson, 2005). Vidare anser vi att modellen styrks något genom det faktum att utfallet av alla respondenter kunde placeras i modellen. Utöver detta anser vi oss inte ha någon möjlighet att verifiera eller falsifiera modellen ytterligare, eftersom vår undersökning inte har detta syfte. För att ha någon möjlighet att på ett djupare vetenskapligt sätt uttala sig om modellens giltighet hävdar vi att det måste tillstånd en ny undersökning vilken fokuserar på modellens egenskaper i förhållande till en anställds uppträdande i ett externt perspektiv.

Vidare vill vi hävda att vår ambassadörsmodell bör kompletteras med två gråzoner. En till vardera dimensionen, vilka ligger i motsats till ambassadörskapets högsta nivå. Dessa zoner karaktäriserar ett kontraproduktivt beteende, där individen hämmar organisationens utveckling eller reducerar andra medarbetares engagemang och självuppfyllelse. Av vår undersökning att döma kunde vi inte uppmärksamma något kontraproduktivt beteende hos någon av respondenterna vilket resulterade i att de alla kunde placeras i vår befintliga modell. Vidare skulle det eventuellt vara konstruktivt att bygga ut modellen till att inrymma fyra nivåer på varje axel, alltså sammanlagt 16 karaktäristiska kategorier. Detta eftersom vi upplevde vissa bryderier i att avgöra huruvida en respondent skulle placeras i exempelvis C1 eller B1 kategorin. Ett utökande av kategorier anser vi hade främjat möjligheten till mer distinkta och tydliga karaktärer. Samtidigt kan vi se att ett utbyggande av modellen hade medfört att denna hade förlorat sin enkelhet och på kuppen även blivit mer komplex.

Karaktäristiskt för modell är också att den är allmängiltig och kan tillämpas i de flesta organisationer och verksamheter. Detta eftersom fenomenet ambassadörskap är universellt och kan ses som något utav en personlighet. Samtidigt kan begreppet ses som något abstrakt och syftet med vår modell har därför varit att visualisera och förtydliga hur ambassadörskapet är uppbyggt samt vilka typer av ambassadörer man kan hitta i en organisation. Alla kan nog vara överens om att ambassadörskap är något eftersträvansvärt. Så gott som alla organisationer skulle säkerligen se att deras medarbetare kunde kategoriseras som ambassadörer. Visst kan våra personliga egenskaper och fallenheter styra hur vi är som medarbetare, men vi är övertygade om att alla har en chans att utvecklas till någon form av ambassadör. Allt hänger på i vilken grad man själv eller organisationen lyckas sammanfläta de individuella behoven med organisationens behov. Detta gör att vår modell kan få en allt större betydelse eftersom karaktärerna i den är flytande och kan förflytta sig över tiden. Den är alltså användbar ur ett ledningsperspektiv eftersom den visualiserar sambandet mellan individens och organisationens behov i relation till varandra. Modellen tydliggör balansen mellan dessa behov. Detta underlättar och tydliggör vilka åtgärder som kan vara lämpliga att vidta för att försöka stärka ambassadörskapet. Att försöka förändra något man inte har någon kännedom är ofta väldigt svårt.

8 Slutsatser och förslag på vidare forskning

Det är möjligt och från vår sida önskvärt att bedriva vidare forskning inom detta område för att styrka eller försvaga såväl uppsatsens utfall som den modell vi tagit fram. Nedan följer några konkreta slutsatser av denna rapport samt reflektioner över möjlig tänkbar vidare forskning inom detta område.

8.1 Slutsatser

Utifrån uppsatsens resultat uppenbarade det sig att ett flertal olika ambassadörskategorier fanns representerade på Skattekontoret i Jönköping. Förståelsen för organisationens behov var generellt sett god, medan de förekom en större spridning när det gäller identifikationen med denna. Vidare kan vi fastslå att det fanns en stor spridning vad gäller respondenternas engagemang och självförverkligande samt syn på organisationskulturen och deltagandet i denna.

Slutligen anser vi oss kunna fastslå att vår modell varit ett bra teoretiskt instrument för att omvandla empirisk data till ett mer informativt och överskådligt resultat.

8.2 Förslag till vidare forskning

- Vi är som tidigare nämnt medvetna om att uppsatsens resultatutfall inte är hundra procent verifierbart med tanke på det tolkningsarbete som föranlett. Därför anser vi att en möjlig fortsättning vore att utvidga perspektivet och arbeta med observationsstudier, där man observerar de anställdas vardagliga arbete. Utfallet av dessa observationer använder man sedan som underlag för en externundersökning där man via en kvantitativ undersökning mäter allmänhetens uppfattning av dessa utfall. Detta anser vi leda till ett mer verifierbart och generaliserbart resultat eftersom det är det externa sammanhanget som ambassadörskapet realiserar och därför är det även den externa publiken som avgör hur en god ambassadör ter sig.
- Som vi även nämnde i diskussionen hade modellen kunnat inbegripa två gråzoner som involverar ett kontraproduktivt beteende hos individen. Det händer att organisationer inbegriper medarbetare som har en tendens att påverka organisationen negativt genom sitt beteende och agerande. De kan påverka både organisationens behov men också andra medarbetares engagemang och självuppfyllelse. För att expandera modellen på detta vis anser vi det vara nödvändigt med en kompletterande studie, vilken har som syfte att kartlägga destruktiva beteendemönster inom organisationer, samt vilka konsekvenser detta kan få.
- Vidare vore det intressant att styrka eller försvaga vår modells giltighet. Om man isolerar de olika dimensionerna som modellen består av, så kan man se att dessa har stöd i teorin, men finns det någon vetenskapligt djupare substans i att förena dessa dimensioner och hävda att relationen mellan dem skapar ett givet ambassadörskap. Finns det vidare tillräcklig substans i att karaktärisera de olika kategorierna inom modellen på det viset som vi gjort. Även dessa kategorier har vi som bekant

tolkningsutvecklat utifrån den befintliga teorin. Här menar vi att det vore intressant att testa modellens giltighet genom att låta andra forskare utsätta den för kritisk granskning. Detta kan bland annat göras genom att mer ingående studera befintlig teori i relation till modellens två dimensioner och nio kategorier, samt genom att pröva den mer ingående i empirin genom att låta andra ge sin uppfattning om de anser att ambassadörskapet kretsar kring dessa dimensioner och kategorier.

- Sedermera skulle vår modell kunna kompletteras med fler kategorier för att på ett mer detaljerat sätt framföra distinkta karaktärer. Vid en sådan forskning skulle det vara nödvändigt att konstruera karaktärerna med hjälp av kompletterande empiri, med tanke på att vi inte funnit någon tidigare teori som explicit uttrycker modellen som helhet.

9 Referenslista

Baker, M. J. (2006). *Marketing: an introductory text*. Helensburgh, England: Westburn Publishers Ltd.

Bean, J. & Hussey, L. (1997). *Marketing Public Sector Services*. London, England: HB Publications.

Bergman, J. & Mattsson, E. (2007). *Implementering av strategier - från ord till handling: En studie av hur Nordea arbetar med att implementera*. Uppsala: Uppsala universitet.

Bergström, K. & Varonen, A.-M. (2002). *Kulturens inverkan på beslutsfattandet: En kvalitativ studie av Ingman och Milko*. Uppsala: Sveriges Lantbruksuniversitet.

Bruzelius, L. H. & Skärvad, P.-H. (2000). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.

Denhardt, R. B., Denhardt, J. V. & Aristigueta, M. P. (2002). *Managing human behavior in public and nonprofit organizations*. Thousand Oaks, USA: Sage Publications, Inc.

Drummond, G., Ensor, J. & Ashford, R. (2003). *Strategic marketing: planning and control*. Oxford, England: Butterworth-Heinemann.

Elmers, T.-B., Persson, M. & Sjöberg, S. (2007). *Märkta medarbetare: en studie om internt varumärke*. Halmstad: Högskolan i Halmstad.

Erikson, P. (2005). *Planerad kommunikation - Strategiskt ledningsstöd i företag och organisation* (4:e upplagan uppl.). Kristianstad: Liber AB.

Fill, C. (2005). *Marketing communications: engagement, strategies and practice*. Harlow, England: Pearson Education.

Gelder, S. V. (2005). *Global brand strategy: unlocking branding potential across countries, cultures & markets*. London, England: Kogan Page.

George, J. M. & Jones, G. R. (2008). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey, USA: Pearson Education, Inc.

Hartman, J. (2006). *Vetenskapligt tänkande: Från kunskapsteori till metodteori*. UO: Studentlitteratur.

Heracleous, L. (2003). *Strategy and organization: Realizing strategic management*. Cambridge, England: Cambridge university press.

Jacobsen, D. I. (2007). *Förståelse, beskrivning och förklaring*. UO: Studentlitteratur.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Bergen, Norge: Fagbokforlaget.

Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. & Armstrong, G. (2005). *Principles of Marketing*. Harlow, England: Pearson Education Limited.

Regeringen. (den 6 Mars 2006). *Regeringen*. Hämtat från Regeringens hemsida:
<http://www.regeringen.se/sb/d/2462/a/13475> den 10 Oktober 2008

Riezebos, R. (2003). *Brand Management - A theoretical and practical approach*. Harlow, England: Pearson Education Limited.

Skatteverket - allmänt. (den 6 Juli 2006). *Allmänt om Skatteverket*. Hämtat från Skatteverkets hemsida:
<http://www.skatteverket.se/omskatteverket/allmantomskatteverket.4.906b37c10bd295ff4880004337.html> den 19 November 2008

Skatteverket - organisationen. (den 21 Januari 2008). *Skatteverkets organisation*. Hämtat från Skatteverkets hemsida:
<http://www.skatteverket.se/omskatteverket/skatteverketsorganisation.4.7b610ded10741da92fa80001414.html> den 3 December 2008

Skatteverket - verksamhetsplan. (den 25 Mars 2008). *Verksamhetsplan för 2008*. Hämtat från Skatteverkets hemsida:
<http://www.skatteverket.se/nyheterpressrum/nyheter/2008/nyheter/verksamhetsplanforrskatteverket2008.5.19b9f599116a9e8ef36800026704.html> den 3 December 2008

Østbye, H., Knapkog, K., Helland, K. & Larsen, L. O. (2004). *Metodbok för medievetenskap*. Trelleborg: Liber.

Outgivet material

Medarbetarpolicy för Skatteverket och Kronofogdmyndigheten, 2008

Riktlinjer för internkommunikation inom Skatteverket, 2008