



**LUNDS UNIVERSITET**  
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

# Personliga möten – omistliga?

En studie om relationsskapande och utvecklande via videomöten.

Yulia Andersson och Christel Ehnevid

*In sight but out of site*

## Sammanfattning

**Titel:** Personliga möten – omistliga? En studie om relationsskapande och utvecklande via videomöten.

**Nivå:** Magisteruppsats, Magisterprogrammet Service Management, Våren 2007

**Författare:** Yulia Andersson  
Christel Ehnevid

**Handledare:** Mikael Bergmsth  
Stefan Gössling

**Syfte:** Syftet med denna uppsats är att utforska vilken betydelse personlig närvaro har i skapandet och utvecklandet av relationer. Därigenom avser vi att se om personlig närvaro skulle kunna ersättas med virtuell närvaro.

**Metod:** Vi använder oss av en kvalitativ metod. Denna uppsats bygger därför på fyra djupintervjuer. Intervjufrågorna är halvstrukturerade vilket ger utrymme för intervjupersonernas utsagor, samt leder till samtalsform. Dessa används som underlag, gemensamt med teori och tidigare studier, för att besvara syftet. Genom att hitta faktorer som påverkar relationsskapandet och utvecklandet och genom att se vilken form dessa faktorer tar i videomöten undersöker vi om de personliga mötena är omistliga.

**Slutsats:** Den personliga närvaron spelar en betydande roll i relationsskapandet och utvecklandet, speciellt i interorganisatoriska relationer. Den skulle kunna ersättas av virtuell närvaro i många fall, men inte i alla. Interorganisatoriska relationer är beroende av personlig närvaro för att utveckla förtroende och därmed kunna utvecklas. I dessa relationer kan alltså inte den personliga närvaron ersättas helt med virtuell om man vill gå vidare i relationen. Däremot så hade personlig närvaro kunnat ersättas med virtuell i intraorganisatoriska relationer.

**Nyckelord:** Intra- och interorganisatoriska relationer, videomöten, tjänsteresor.

# Innehållsförteckning

<b>INLEDANDE DEL</b> .....	<b>1</b>
1.1 BAKGRUND .....	1
1.2 PROBLEMFÖRMULERING .....	2
1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR.....	3
1.4 AVGRÄNSNING.....	3
1.5 METOD.....	4
1.5.1 Arbetsprocessen.....	4
1.5.2 Användning av teori.....	6
1.5.3 Användning av begreppsdefinitioner och resultat från tidigare studier.....	6
1.5.4 Bakgrund till och användning av empiri.....	6
1.5.5 Källkritik.....	9
1.6 DISPOSITION.....	9
<b>2 TEORETISK RAM</b> .....	<b>12</b>
2.1 RELATION .....	12
2.1.1 Interorganisatorisk relation.....	13
2.1.2 Intraorganisatoriska relationer.....	15
2.2 KOMMUNIKATION .....	16
2.2.1 Kommunikationsprocessen och olika typer av kommunikation .....	16
2.2.2 Kommunikationskanaler.....	16
2.2.3 Icke-verbal kommunikation .....	18
2.3 SAMMANFATTNING AV TEORI.....	19
<b>3 BEGREPPSDEFINITIONER OCH RESULTAT FRÅN TIDIGARE STUDIER</b> .....	<b>20</b>
3.1 TJÄNSTERESOR.....	20
3.1.1 Varför reser man? .....	21
3.1.2 Transportmedel.....	22
3.1.3 Miljöpåverkan.....	23
3.2 VIDEOMÖTEN .....	24
3.2.1 Videomöten idag.....	24
3.2.2 Icke-verbal kommunikation i videomöten.....	25
3.3 SAMMANFATTNING AV BEGREPPSDEFINITIONER OCH TIDIGARE STUDIER.....	26
<b>4 EMPIRISK RAM</b> .....	<b>27</b>
4.1 KORT PRESENTATION AV ORGANISATIONERNA .....	27
4.2 DJUPINTERVJUERNA.....	28
4.2.1 VD:n .....	28
4.2.2 Överläkaren.....	30
4.2.3 Produktionplaneraren .....	33
4.2.4 Logistikern.....	36
<b>5. ANALYS</b> .....	<b>40</b>
5.1 ATT SKAPA OCH UTVECKLA RELATIONER.....	40
5.1.1 Möten – en nödvändighet .....	40
5.1.2 Det informella – bäddar för en god relation .....	41
5.1.3 Fler möten stärker relationerna .....	43
5.1.4 Icke-verbal kommunikation avslöjar .....	43
5.1.5 Sammanfattning av skapande och utvecklande av relationer.....	45
5.2 RELATIONER VIA VIDEOMÖTEN.....	46
5.2.1 Effektivitet med hjälp av videomöten.....	46
5.2.2 Det sociala försvinner i videomöten.....	46
5.2.3 Delar av icke-verbal kommunikation går förlorade .....	48
5.2.4 Sammanfattning av relationer via videomöten .....	50
5.3 PERSONLIGA MÖTEN – OMISTLIGA? .....	50
5.3.1 Videomöten jämfört med personliga möten .....	50

5.3.2	<i>Skapa, men inte utveckla, interorganisatoriska relationer</i> .....	53
5.3.3	<i>Skapa och utveckla intraorganisatoriska relationer</i> .....	53
5.3.4	<i>Sammanfattning om omistlighet av personliga möten</i> .....	54
5.4	SLUTSATSER.....	54
<b>6</b>	<b>AVSLUTANDE DEL</b> .....	<b>56</b>
6.1	MAGISTERUPPSATSENS HUVUDSAKLIGA BIDRAG .....	56
6.2	DISKUSSION .....	56
6.3	FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING .....	58
	<b>KÄLLFÖRTECKNING</b> .....	<b>59</b>
	<i>Skrifliga källor</i> .....	59
	<i>Elektroniska källor</i> .....	61
	<i>Muntliga källor</i> .....	62

# 1 Inledande del

## 1.1 Bakgrund

Oavsett om vi vill eller inte så lever vi i en alltmer globaliserad värld där företagen växer sig större och bygger nätverk över hela världen (Chapman & Rowe 2001). De har leverantörer, kunder och dotterbolag i olika regioner, länder eller till och med kontinenter. Det essentiella behovet av att bygga relationer och att kommunicera förstärks i detta skede. Det kan handla om interaktioner mellan de olika enheterna i den vidsträckta organisationen eller om interaktioner med kunder och leverantörer som den globala marknaden skapar behov av. Interaktionerna sker oftast i form av olika möten. Dessa möten har länge inneburit att man måste ta sig från punkt A till punkt B för att delta, med andra ord att utföra arbetsrelaterade resor. Tjänsteresor har alltså ökat i samma takt som globaliseringen. Det går inte längre att blunda för att organisationernas tjänsteresor, med det frekventa utnyttjande av transportmedel, bidrar till miljöproblem såsom den globala uppvärmningen och till luftföroreningar där klimatförändringen är det största och det svåraste miljöproblemet (jmf Arnfalk 2002; EUR-Lex 2007; Tandberg 2006; Wong 2004). Av den totala koldioxidemissionen i samband med det personliga mötet står transporten för hela 95 procent (Takahashi et al. 2006). Sverige, där transportsektorn står för 35 – 40 procent av alla koldioxidutsläpp, är ett av de länderna som är benäget att minska utsläppen av koldioxid och andra växthusgaser (Arnfalk 2002; EUR-Lex 2007). Transportsektorn orsakar också andra problem, som framkallar höga sociala kostnader för landet, såsom uppbyggandet och underhåll av infrastrukturen och trafikolyckor, buller och stress (Arnfalk 2002). Ökningen av tjänsteresandet innebär att dessa problem förvärras.

Även för själva företag vars anställda reser i tjänst innebär tjänsteresor stora kostnader – både i form av direkta kostnader såsom biljetter, boende, traktamente, och i form av produktivitet i det avseende att man spenderar mycket tid åt resor som man hade kunnat spendera mer effektivt, till exempel

att utföra fler aktiviteter. Vårt informationssamhälle (Snow, Lipnack och Stamps 1999) med snabb utveckling av IT industrin (Arnfolk 2002, CITICA 2006) underbygger för bruk av virtuell kommunikation istället för personlig sådan. Videomöten är en ny teknologi som börjar användas i allt större utsträckning (Chapman & Rowe 2001; Hildebrand 1995; Åbom 1997). Trots att vissa kommuner (se exempelvis Västernorrland (Bertilsson 2006)), utbildningsinstitutioner (se exempelvis Österholm 2007; Armstrong-Stassen, Landstrom & Lumpkin 1998), polisväsen (Sjögren 2006) och näringsliv redan använder sig av videomöten kan användningen bli större.

## **1.2 Problemformulering**

Trots höga kostnader för samhället, affärsvärlden och individer fortsätter man att göra arbetsrelaterade resor, detta är ett fenomen som dessutom är förödande för miljön. Vad hindrar en från att använda den nya teknologin? Några studier visar att bristen av kroppslig aktivitet (Chapman, Uggerslev & Webster 2003; Fullwood & Doherty-Sneddon 2006; Fullwood 2007) och ögonkontakt (Armstrong-Stassen, Landstrom & Lumpkin 1998; Fullwood & Doherty-Sneddon 2006; Fullwood 2007) gör det svårt att exempelvis bygga förtroende i kommunikationen (Handy 1995) eller för tekniken (Åbom 1997). Några studier visar att den nya teknologin gör att deltagarna känner sig observerade och besvärade (Armstrong-Stassen, Landstrom & Lumpkin 1998; Fullwood 2007). Andra studier visar att det teoretiskt sett inte är något som hindrar tjänsteresenärerna från att använda sig av videomöten (Arnfolk 2002), medan andra visar att teknologin skulle kunna ersätta en del, men inte alla, tjänsterelaterade resor (Eriksson 2003). Enligt Stockholms Naturskyddsförening (2007) kan endast 61 procent av de personliga mötena ersättas med videomöten. Men när kan man ersätta tjänsteresor då? Då kommunikation och relationsskapande mellan och i organisationer i vår globaliserade värld har blivit mer centralt, skulle ersättandet av tjänsteresor kunna bero på olika typer av relationer. Men vilka relationer är det då tal om? Kanske är det så att personliga möten är oundgängliga vid kontakt med kunder och leverantörer (interorganisatoriska relationer) men inte för relationer inom

företaget (intraorganisatoriska relationer). Detta är anledningen till varför vi har valt att studera hur människor i organisationer uppfattar relationer, för att undersöka hur de kan tänkas skapa och utveckla dessa genom videomöten. Vi menar att om organisationer kan skapa och utveckla sina relationer likaväl genom videomöten som genom personliga möten skulle det kunna innebära att tjänsteresor är obefogade.

### **1.3 Syfte och frågeställningar**

Syftet med denna uppsats är att utforska vilken betydelse personlig närvaro har i skapandet och utvecklandet av relationer. Därigenom avser vi att se om personlig närvaro skulle kunna ersättas med virtuell närvaro.

För att uppnå ovanstående syfte angriper denna uppsats följande frågeställningar:

*Vilka faktorer är avgörande för skapande och utvecklande av relationer?*

*Vilken form tar faktorerna i videomöten?*

*Är det möjligt att skapa och utveckla intra- och interorganisatoriska relationer via videomöten? I vilka situationer skulle det kunna vara möjligt i sådana fall?*

### **1.4 Avgränsning**

Vi har valt att fokusera på både inter- och intraorganisatoriska relationer. När det gäller virtuell kommunikation har vi valt att avgränsa oss till videomöten och har därmed valt bort andra former av informationsteknologisk kommunikation (såsom telefonmöten) eftersom vi anser att videomöten har den största potentialkraften att eventuellt kunna ersätta tjänsteresor.

Eftersom vi alltså har valt att avgränsa oss till skapandet och utvecklandet av relationer har vi valt att inte gå djupare in på tekniska förutsättningar och tekniska aspekter som rör videomöten såsom bandbredd och olika videomötessystem. Av samma anledning går vi heller inte djupare in på miljöproblem och liknande aspekter som tidigare studerats i samband med



videomöten. Vi tar heller inte upp hur intervjupersonerna utför sina tjänsterrelaterade resor, exempelvis vilka färdmedel de använder sig av och så vidare.

I kapitlet som utgör uppsatsens empiriska ram återfinns en presentation av organisationerna som intervjupersonerna är verksamma i. Denna presentation finns enbart där för att ge läsaren en bild av vilken miljö intervjupersonerna kommer ifrån. Vi går inte djupare in på själva organisationerna eftersom vi avgränsar oss till individernas uppfattningar.

## **1.5 Metod**

### **1.5.1 Arbetsprocessen**

Från början var det inte menat att ha detta syfte som denna uppsats nu har. Att komma fram till denna syfteformulering har varit en fortskridande process. Från att ställa oss frågan om man kunde ersätta affärsresor med videomöten smalnade fokusområdet av till relationer. Att miljön var ett högaktuellt ämne var tydligt, vi visste att vi ville skriva om resor eftersom vår inriktning dessa fyra år har varit turism, videomöten är ett relativt nytt fenomen som också var givet från början, men när vi sen kom på att vi kunde ha ett relationsfokus över det hela föll allting på plats. Service Management utbildningen har haft ett relationsfokus genom alla kurser där det slutliga målet för organisationer är att skapa värde för kunderna. Genom att binda samman ovanstående kunde vi därför använda oss av allt vi lärt oss under utbildningen samtidigt som vi bidrog med något nytt till vetenskapen. Det fanns redan litteratur skriven om dessa fenomen men de är inte sammankopplade. Uppsatsens bidrag till forskningen ämnar således vara betydelsen av personlig närvaro kopplat till videomöten, det har ingen gjort förr, enligt vår kännedom. Därför undersöker vi hur relationer skapas och utvecklas, också via videomöten.

Det hela började alltså med att vi bestämde oss för att skriva om affärsresor kopplat på något sätt till videomöten. Vi letade därför upp all litteratur vi kunde hitta rörande ämnet. Det visade sig att det fanns oändligt mycket mer om

videomöten sammankopplat med tjänsteresor, transport och miljö än vad vi först trodde. Därför var det första steget att undersöka data som redan fanns för att kunna hitta ett utforskat fält att undersöka. Då blev litteraturen även mer fokuserad kring vetenskapliga teorier om relationer och kommunikation. Vi hade behov av att klargöra, precisera och utveckla några frågeställningar som vi strävade efter att formulera så enkelt och tydligt som möjligt (jmf Holme & Solvang 1997).

Efter bearbetning av teori och resultat från tidigare undersökningar och studier kände vi att djupintervjuer skulle vara passande i jakten på kunskap. Den kvalitativa metoden skulle tillåta oss att tolka information såsom motiv, sociala processer och sammanhang (jmf Holme & Solvang 1997). Tanken var först att intervjua flera personer, närmare sex personer på två olika företag, som använde sig av videomöten i arbetet. Detta visade sig inte vara möjligt och då bestämde vi oss för att intervjua personer från olika organisationer som inte använde sig av videomöten och som istället reste och personer som använde tekniken. Det blev totalt fyra djupintervjuer. Vi kände att djupintervjuer skulle ge oss mer än kortare enkäter. Det handlade ju om tjänstepersonernas upplevelser, uppfattningar och inställningar till och om relationer, resor och videomöten som är svårt att fånga med ytligare intervjuer (jmf Holme & Solvang 1997). Efter att ha genomfört intervjuerna, sammanställt dem i uppsatsens empiriska del, gjordes analysen. Vi drog slutsatser, diskuterade dessa och satte in dem i ett större perspektiv.

I det stora hela bygger denna uppsats på att undersöka om man kan se videomöten som en alternativ form av kommunikationskanal. Detta för att många idag utför tjänsteresor som inte bara tär på organisationernas ekonomi, utan även på individen och inte minst på miljön. Tjänsteresor är en form av kommunikationskanal som organisationer använder sig av i skapandet och utvecklandet av relationer. Välfungerande relationer är A och O i värdeskapandet i en organisation. Värdet, i sin tur, är en viktig faktor för att en organisation ska vara konkurrenskraftig och kunna hålla sig kvar på

marknaden. Ovannämnd argumentation är således beläggen för våra val av teorier, tidigare studier, och upplägg av uppsatsen.

### **1.5.2 Användning av teori**

De teoretiska utgångspunkterna i denna uppsats har varit relationer och kommunikation. Vi har använt oss av olika vetenskapliga teorier kring relationer inom olika organisatoriska kontexter: relationsmarknadsföring, nätverksskapande, värdestjärna och affärsgenerisk modell kopplade till interorganisatoriska relationer, samt intraorganisatoriska relationer. Allt detta har alltså stor betydelse i organisationernas värdeskapandeprocess.

### **1.5.3 Användning av begreppsdefinitioner och resultat från tidigare studier**

Det finns fenomen som ändras i högre takt än relationer och kommunikation. Fenomen, såsom videomöten, transport och tjänsteresor samt frågor kring miljö, med hög utvecklingshastighet kräver nyare litteratur och undersökningar. Därför är data om dessa element ofta elektronisk i form av artiklar, debatter eller avhandlingar. Till denna uppsats använde vi därför oss av rapporter vars undersökningar varierade i storlek, bransch och organisation. Vi ansåg att detta underlag underlättade för förståelsen för de olika företeelserna rörande ämnet och skapade en fullständigare bild av fenomenet videomöten och problematiken runt det.

### **1.5.4 Bakgrund till och användning av empiri**

Som vi nämnde tidigare genomförde vi djupintervjuer för att kunna besvara våra frågeställningar. Djupintervjuer tillät oss att gå in på området tills det blev tillräckligt penetrerat samt att få information om personernas värderingar, känslor och uppfattningar (jmf Andersson 1995). Vi strukturerade upp ett antal mer övergripande frågor som vi skulle använda som stöd i våra intervjuer (se bilaga). Det var även dessa frågor som vi använde oss av när vi i förväg berättade för intervjupersonerna vad intervjuerna skulle kretsa kring (jmf

Andersson 1995). Frågorna kunde ställas i olika följd beroende på hur samtalet utvecklades, vi hade alltså halvstrukturerade intervjuer (jmf Andersson 1995). Utöver dessa frågor hade vi rätt så många mer specifika frågor (se bilaga). Frågorna var främst ämnade att användas för att stämma av att vi fick med all information som vi skulle kunna tänkas behöva. Vi kände att det var bättre att ta med för mycket än för lite.

Det blev fyra personer från fyra olika organisationer som skiljer sig åt – den ena verkar på koldioxidmarknaden, den andre på pappersbruksmarknaden, den tredje inom den offentliga sektorn och den fjärde på kosmetikamarknaden. Två av de intervjuade personerna brukar göra tjänsteresor och har aldrig använt sig av videomöten, de två andra både reser i sin tjänst och använder sig av videomöten. Anledningen till att vi valde två som använder sig av och två som inte använder sig av videomöten var för att vi ville undersöka ämnet från olika synvinklar för att få en så objektiv bild som möjligt. Vi gjorde alltså antagandet att man har olika uppfattningar om ämnet beroende på om man använder sig av tekniken eller inte.

Den första intervjupersonen, VD:n, kontaktade vi först via telefon men utförde själva intervjun via Internet. Företagets hemmabas är i Frankrike och av rent praktiska skäl var det enklare att föra intervjun via MSN Messenger<sup>1</sup>. Det gick till så att vi båda författare satt framför datorn och kunde gemensamt diskutera frågorna innan dessa ställdes. Att intervjun utfördes på franska var också en av anledningarna till att Internet kändes som rätt media, författarna kunde då lättare reflektera över korrekt ordval. Dessutom blev det en kostnadsbesparing då vi undvek utlandssamtal – intervjun tog nästan två timmar. Hela intervjun sparades elektroniskt varför vi sedan kunde översätta den ordagrant (vi vill poängtera att franskan inte var något hinder eftersom språket är en av författarnas modersmål). Trots att den direkta chatten via Internet gav utrymme för dialog gick vi miste om tonfall och betoningar som vi hade kunnat få vid användning av en annan media.

---

<sup>1</sup> MSN Messenger – är ett datorprogram för att skicka textmeddelande i nätverk, ett så kallat klient- eller kompisprogram, utvecklat av Microsoft.

Den andra intervjun, med produktionsplaneraren, utfördes per telefon. Även här avgjordes valet av media av praktiska skäl. Intervjupersonen befann sig på en annan ort i Sverige, närmare bestämt i Piteå. Vi använde en telefon med högtalarfunktion så att vi kunde spela in samtalet, som varade i fyrtiofem minuter, på band. När man har djupintervjuer som har samtalskaraktär är det lättare att registrera svaren i detalj med hjälp av bandinspelning (Andersson 1995). Medan en av oss samtalade med intervjupersonen antecknade den andre vad som sades. På så vis försäkrade vi oss om att inte gå miste om någonting, vi kände att vi inte helt ville förlita oss på tekniken ifall något skulle gå fel med bandet.

Den tredje intervjun, med överläkaren, utfördes face-to-face. Vi åkte till honom och utförde intervjun på samma sätt som via telefon. Vi satt alltså med bandspelaren och medan den ene av oss intervjuade antecknade den andre. Däremot fick vi en större känsla för intervjupersonen här när vi fick träffa honom personligen. Vi upplevde också att intervjun varade lite längre, den varade i en timme.

Den fjärde personen, logistikern, intervjuades per telefon. Detta var också av praktiska skäl. Eftersom vi personligen kände av bristen på tid ville vi utföra intervjuerna så snart som möjligt och samtidigt underlätta för intervjupersonen. Vi befann oss på olika orter varför intervjupersonen förklarade att hon kunde ställa upp via telefon på kvällstid. Vi ringde på avtalad tid och med hjälp av högtalartelefonen kunde vi återigen spela in hela samtalet, som varade i fyrtiofem minuter, på band. Medan en av oss intervjuade antecknade den andre i vanlig ordning.

Efter intervjuerna transkriberades dessa ordagrant så att vi skulle kunna återge dem korrekt i uppsatsen. Den ordagranna transkriberingen underlättade för sammanställningen av empirin och därutöver även för analysen (jmf Kvale 1996). Vi kunde dessutom citera intervjupersonerna vilket vi anser stärkte vår empiri. Vi fick ibland mycket långa citat eftersom intervjuerna tog en sorts

samtalsform. Vi ställde de övergripande frågorna, som vi nämnde förut, och intervjupersonerna fick därmed svara och berätta mer självmant. Det räckte ibland att instämma för att de skulle prata och berätta vidare. Vi ställde några följdfrågor och stämde samtidigt av bland våra avstämningsfrågor att allting kom med. Vi kunde efter intervjuerna känna oss tillfredställda med informationen vi hade fått.

### **1.5.5 Källkritik**

Trots att denna undersökning fokuserar mer på hur människor uppfattar användningen av teknologin än själva teknologin är det ett högt föränderligt ämne som gör att data snabbt blir gammal. För att minimera denna risk har vi försökt få tag på så ny information som möjligt. Vi har försökt bibehålla ett kritiskt förhållningssätt gentemot all data vi har insamlat för att vi under hela arbetets gång har varit väl medvetna om att olika undersökningar kan ha haft anledningar att vinkla dragna slutsatser. Vi menar exempelvis att försäljare av videomötesanläggningar kan ha anledning att framhäva fenomenet som mer positivt än andra. Vi har gjort medvetna urval i litteratur och endast valt ut de specifika element som har varit av vikt för besvarandet av just våra frågeställningar. Vi är även medvetna om att tidigare undersökningar inte alltid kan jämföras eller jämföras på grund av deras karaktär, vissa undersökningar är mer specialiserade medan andra mer generella, de är även omfattande i olika grader. Det kan även skilja mycket på om undersökningarna är gjorda med människor med stor erfarenhet av teknik eller inte. Teknologiska organisationer har säkerligen en annan uppfattning än icketeknologiska organisationer. Intervjupersonerna är av olika kön och åldrar samt arbetar på olika typer av företag och kan således tänkas uppfatta tekniken på olika sätt. Detta är aspekter som vi däremot medvetet har valt att bortse från.

## **1.6 Disposition**

*Kapitel ett, inledande del:* Introduktionskapitlet består av sex avsnitt. Först och främst får läsaren möjlighet att bekanta sig med ämnet och få förståelse för

vårt ämnesval. Vi presenterar därefter vårt syfte och våra frågeställningar. Nödvändiga avgränsningar presenteras också. Vi redogör även för arbetsprocessen och motiverar användningen av teori, begreppsdefinitioner och resultat från tidigare studier. Vi redovisar bakgrunden till och användningen av empirin, källkritiken samt avslutar med en disposition av hela arbetet för att ge läsaren en god helhetsbild.

*Kapitel två, teoretisk ram:* Kapitlet presenterar uppsatsens teoretiska ram (relations- och kommunikationsteorier) i två övergripande avsnitt. De handlar om vikten av inter- och intraorganisatoriska relationer för organisationernas värdeskapande samt om kommunikation där den icke-verbala kommunikationen får en betydande roll.

*Kapitel tre, begreppsdefinitioner och resultat från tidigare studier:* Det som ligger i botten till ämnesvalet är tjänsteresor och videomöten. För att läsaren ska få en ökad förståelse för dessa fenomen presenteras begreppsdefinitioner och resultat från tidigare studier i detta kapitel. Vi reder ut vad som kännetecknar tjänsteresor, varför man reser, hur man reser och dess påverkan på miljön. Vi fortsätter med att presentera konceptet videomöten som kan ses som ett substitut till tjänsteresor.

*Kapitel fyra, empirisk ram:* Den empiriska ramen presenteras i två avsnitt. Det första presenterar de fyra organisationerna där intervjupersonerna är verksamma. Därefter följer en redogörelse för var och en av intervjuerna – VD:n, överläkaren, produktionsplaneraren och logistikern.

*Kapitel fem, analys:* Analyskapitlet består av fyra djupgående avsnitt. Det första syftar till att söka svar på vilka faktorer som är viktiga i skapandet och utvecklandet av relationer. Det andra syftar till att se hur dessa faktorer ter sig i videomöten. I det tredje jämför vi personliga möten med videomöten för att kunna se om personliga möten är omistliga i relationsskapande och utvecklande. I det avslutande avsnittet drar vi slutsatser som besvarar uppsatsens frågeställningar.

*Kapitel sex, avslutande del:* Den avslutande delen börjar med att besvara uppsatsens syfte utifrån slutsatser från tidigare kapitel. Detta presenteras under rubriken *magisteruppsatsens huvudsakliga bidrag*. Det följs sedan av ett avsnitt där vi diskuterar och reflekterar över slutsatserna vi har dragit. I diskussionen försöker vi sätta in dessa i ett bredare perspektiv. Vi avslutar uppsatsen med förslag till vidare forskning.

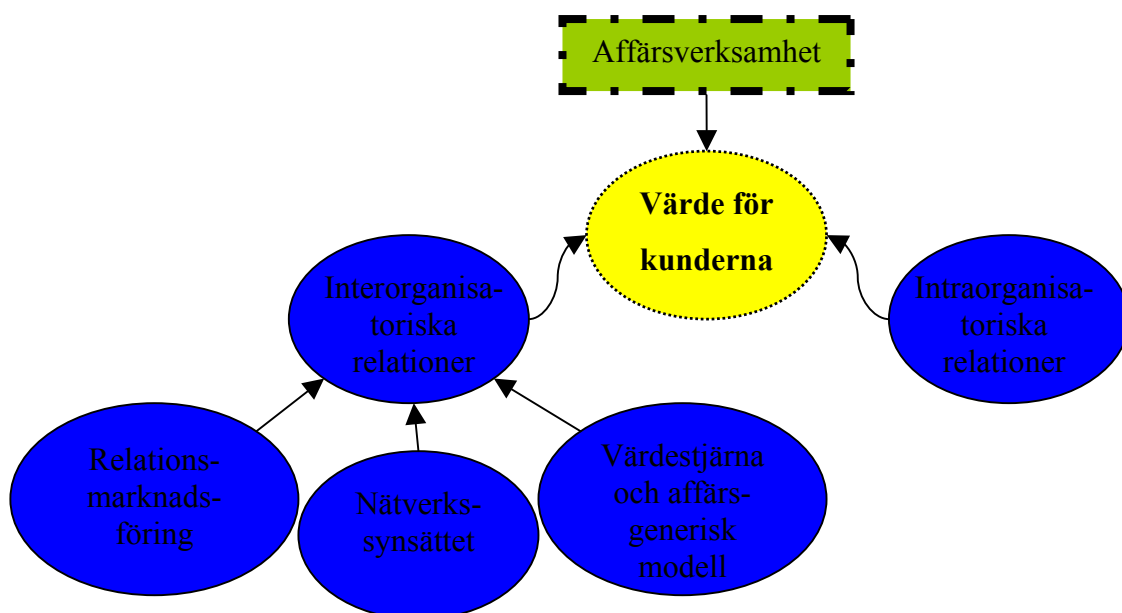


## 2 Teoretisk ram

Det som är teorier i denna uppsats handlar om vikten av relationer och hur de skapas och utvecklas. Vi presenterar även kommunikationsteorier eftersom mycket i relationer handlar om kommunikation.

### 2.1 Relation

”Så snart två individer är involverade i ett företag finns det också en relation mellan dem.” (Hatch 2002:214). I en organisation är det viktigt att skapa och utveckla starka relationer mellan olika parter (på individ, intra- och interorganisatorisk nivå (Flaa et al. 1995)) eftersom det skapas värde i alla relationer, inte minst för kunderna som är det slutgiltiga målet. Nedan presenterar vi olika teorier som framhäver vikten av långa och stabila relationer och påvisar hur dessa skapas. I figur 1 presenterar vi en överblick över relationer i olika kontexter.



Figur 1: Överblick över relationer i olika kontexter

## 2.1.1 Interorganisatorisk relation

Interorganisatoriska relationer är relationer som uppstår mellan organisationer. Inom teorin pratar man då bland annat om två olika typer av relationer, det finns specifika och diffusa (Mårtensson 1998). En specifik relation är en ”officiell” relation som endast berör själva affären medan diffus relation även innefattar sociala kontakter. Mårtensson (1998) menar att det kan uppstå dilemman då det ibland anses nödvändigt att skapa sociala kontakter i affärsprocessen. Även Høpner (2002) menar att relationerna inte endast har ett företagsmässigt innehåll utan även ett socialt sådant. De företagsmässiga relationerna bygger på de sociala fenomenen tilltro och förtroende. Dessa fenomen är alltså grundläggande för att en relation ska utvecklas.

### 2.1.1.1 Relationsmarknadsföring

Forskare har påvisat att kärnan i en verksamhet är att skapa värde för kunder (Grönroos 2002; Kotler 2003), vilket definieras som det som kunderna är villiga att betala för en vara eller tjänst (Porter 1985). I en värld där utbudet av varor och tjänster, och därmed konkurrensen, ständigt ökar är det speciellt viktigt att skapa starka relationer med sina kunder (Ahrnell & Wildhuss 1999; Kotler 2003). Starka relationer med kunder, där tjänstemöten blir som ”pärlor på ett radband” (Andersson Cederholm & Gyimóthy 2005:47), skapar värde och gör kunderna lojala vilket i sin tur kan göra organisationen konkurrenskraftig (Grönroos 2002). Ett sätt att stärka relationerna på är att öka kommunikationen och informationsutbytet mellan parterna (Åbom 1997). Det krävs alltså en dialog, ett engagemang och interaktivitet för att en relation ska bli god (Ahrnell & Wildhuss 1999; Corvellec 2005).

Relationsmarknadsföring handlar om kundvård och utveckling av kunder (Ahrnell & Wildhuss 1999) men förutsätter att man inte endast fokuserar på relationer med kunder utan att man även fokuserar på att ha förtroendefyllda relationer med leverantörer, distributörer, samarbetspartners och andra intressegrupper (Grönroos 2002) som i slutändan skapar värde för kunderna. Grönroos (2002) menar att relationsmarknadsföring först och främst är ”ett

*perspektiv* på hur företaget kan förhålla sig till kunder och andra, ett perspektiv som påverkar hur verksamheten utvecklas och kunderna bemöts” (Grönroos 2002:52).

#### 2.1.1.2 Nätverkssynsätt

Genom relationer mellan olika aktörer skapas nätverk (Hallgren 2006). Relationerna mellan olika organisationer, det som kallas verksamhetsnätverk, skapas och stärks genom att individerna inom respektive organisation har relationer med varandra, det vill säga genom det personliga nätverket (Grönroos 2002; Hallgren 2006; Høpner 2002). Genom att utveckla långsiktiga och stabila relationer med andra organisationer får organisationen bland annat kunskap och resurser (Grönroos 2002). Grönroos menar även att det är effektivare och lönsammare att hitta samarbetspartners som kan leverera extra kunskap och resurser som annars kan innebära höga kostnader för den enskilda organisationen.

Nätverken kan skapas både vertikalt och horisontellt. Vertikala samarbeten innebär samarbete mellan köpare och säljare medan horisontella samarbeten innebär samarbete mellan konkurrenter eller samproducenter (Åbom 1997). Genom att dra nytta av sina nätverk, vilket, som vi påpekade tidigare, förutsätter bra och långsiktiga relationer byggda på tillit och förtroende mellan människor, kan organisationen skapa värde för kunderna.

#### 2.1.1.3 Värdestjärna och affärsgenerisk modell

Forskare uppmärksammar den ökade integrationen mellan kundernas och leverantörernas affärsprocesser. Den ökade integrationen innebär att kunderna blir medproducenter (Normann & Ramírez 1995) till skillnad från det gamla synsättet där ”producenten beskrivs som den som skapar produkten åt kunden” (Westrup 2002:68). Dessutom är fler aktörer involverade i denna samproduktion enligt synsättet. Begreppet värdestjärna innebär att samtliga involverade aktörer skapar värde för kunderna och för varandra (Normann &

Ramírez 1995). Även Goldkuhl (cf. Åbom 1995) utgår från kommunikationsperspektivet gällande samverkan mellan kunder och leverantörer och understryker vikten av en utbytesprocess mellan dem för organisationens egen affärsprocess – något som förutsätter skapandet och upprätthållandet av relationer (Åbom 1997).

#### 2.1.1.4 Interorganisatoriska relationer i sammandrag

Meningen med en organisation är värdeskapande för kunderna, men också för sig själv och andra samarbetspartners. Detta innefattar skapandet, upprätthållandet samt utvecklandet av långa och starka relationer som bland annat innebär att mötet som ett kommunikationsmedel får en mer betydande roll. Det är dock inte enbart interorganisatoriska relationer som är essentiella i värdeskapandeprocessen. Relationer inom organisationen, intraorganisatoriska relationer, spelar också en betydande roll.

#### 2.1.2 Intraorganisatoriska relationer

Intraorganisatoriska relationer syftar på relationer inom organisationer. Det kan vara relationer mellan medarbetarna, mellan medarbetare och chefer, samt mellan chefer. I stora organisationer befinner sig individerna ofta i olika delar av landet eller till och med världen (Hallgren 2006). Komplexa organisationer frambringar också behovet av att träffas oftare i mindre grupper (Snow, Lipnack & Stamps 1999), och eftersom en organisations kvalitetsnivå bör vara densamma i alla enheter måste de arbeta efter ett gemensamt koncept. Detta kräver samordning, integration och kontroll (Hallgren 2006), som möjliggörs genom bra kommunikation och därmed starka relationer.

En teori om hur starka relationer mellan ledare och personal skapas och utvecklas är ”management by walking around” som framhäver vikten av att ledare ska leva med sina medarbetare, stimulera och uppmuntra dem (Hallgren 2006). Det kan appliceras på de stora organisationer som består av flera mindre enheter där behovet av just samordning, integration och kontroll är stort. De

högre cheferna, eller ledningsgrupperna, är egentligen de enda som har möjlighet att ha en övergripande bild av, och därmed kontroll över, hela företaget (Kotter 1998). Men med dagens allt större företag har kontrollmöjligheten blivit en utmaning – ju mer komplex en organisation är, desto större är behovet av kommunikation (Hatch 2002). Även Goldkuhls (cf. Åbom 1995) poängterar vikten av kommunikation och välfungerande relationer för att alla aktiviteter i en organisation ska kunna sammansättas i en sorts helhet, en affärsprocess, som skapar värde för kunderna.

## **2.2 Kommunikation**

Behovet av kommunikation är stort i organisationer för välfungerande relationer. Kommunikation är ”ett interpersonellt, symboliskt samspel med vars hjälp sändare och mottagare kan ’likställa’ sitt informationsutbyte” (Maltén 1999:47).

### **2.2.1 Kommunikationsprocessen och olika typer av kommunikation**

Informationen är alltså vad som överförs varpå kommunikation är processen den överförs igenom (Flaa et al. 1995). Det är viktigt att det finns plats för feedback mellan parterna (Maltén 1999; Åbom 1997), det vill säga ”överföring av mottagarens reaktion tillbaka till sändaren” (Åbom 1997:22). Detta gör att mottagaren känner sig delaktig och därmed kan konversationen bli mer meningsfull. Kodningen av budskapet och dess tolkning påverkas bland annat av sändarens och mottagarens fördomar, erfarenheter, tidigare relationer med mera (Flaa et al. 1995; Maltén 1999). Flaa et al. (1995) framhäver att man utöver saklig information även överför värderingar, behov och inställningar. Dessa faktorer kan leda till att parterna missförstår varandra, något som kallas ”dubbel-kommunikation” (Maltén 1999).

### **2.2.2 Kommunikationskanaler**

Budskapet från sändaren kan nå mottagaren genom olika kanaler. Exempel på kanaler kan vara brev, telefon, e-post, personliga möten och videomöten

(Miller 2003; Åbom 1997). Beroende på kanalerna kan konversationen uppfattas av mottagaren på olika sätt. Daft och Lengel (1986) talar om rik information. Det handlar då om kommunikationstillfällen när mottagaren får mer information än vid andra tillfällen. Man kan säga att man får rikare (mer och tydligare) information vid personliga möten (tack vare bland annat kroppsspråk) än exempelvis via brev och telefon. Tvetydiga och komplexa meddelanden bör sändas via kanaler som möjliggör rikare information. Sådana kanaler möjliggör intimitet och social närhet (Arnfolk 2002). Enklare budskap som är lättare att förstå är inte lika beroende av rätt kommunikationskanal och kan sändas via exempelvis brev. De olika kanalerna har olika möjligheter till direkt feedback (Arnfolk 2002; Åbom 1997). Det tar exempelvis längre tid att ge feedback på ett brev än om man står ansikte mot ansikte. Man kan alltså säga att val av kommunikationskanal beror på dess potential att effektivt överföra budskapet. Enligt "Channel Expansion Theory" kan mindre rika kanaler bli rika kanaler beroende på mottagarens användarkunskaper (Carlson & Zmud 1994 i Arnfolk 2002). En mottagare som exempelvis använder sig av e-post mer frekvent förstår mer komplex information som skickas genom denna kanal än mottagaren som är mer oerfaren.

#### 2.2.2.1 Videomöten som kommunikationskanal

En form av kommunikationskanal kan vara videomötessystem. Det är en relativt ny typ av mötesform där två eller flera personer från olika verksamhetspunkter kan kommunicera med hjälp av teknisk utrustning. Denna utrustning består av någon form av kamera, mikrofon, visuell anordning (television, monitor, projektor, bildskärm) och dator med nätverksuppkoppling av någon form (Gasser 2005; Miller 2003). Därutöver tillkommer finesser såsom möjligheten till fildelning (Chapman & Rowe 2001; Gasser 2005). Man kan alltså skicka textdokument, kalkylblad, bilder, filmer, och andra filer som kan vara av värde för mötet. Videomöten benämns ofta videokonferenser men förutsätter då mer avancerad utrustning och fler deltagare (jmf bland annat Åbom 1997).

### 2.2.3 Icke-verbal kommunikation

Kommunikation innebär inte bara budskapet som förmedlas genom ord utan också det som förmedlas genom icke-verbala signaler. Maltén (1999) menar kroppsspråket och Granér (1998) menar även motparternas placering i förhållande till varandra. Hur något sägs (tonläge, hur snabbt man pratar, ordval), beröring, minspel, kroppsrörelse och uttryck i ögonen är också viktiga källor till budskap (Granér 1998; Usinier 2000). Ytterligare ett sätt att förmedla ett budskap på är genom handlingar och symbolik. Exempelvis sänder människan olika budskap genom frisyr, makeup, kläder, bil, utformning av arbetsplats med mera (Granér 1998).

Mårtensson (1998) presenterar faktorer som kännetecknar den icke-verbala kommunikationen. Den icke-verbala kommunikationen spelar en betydande roll för relationer, inte minst för tjänsterelaterade relationer. Hon menar att bland annat kroppsrörelser kan öka förståelsen för mottagaren. Med hjälp av gester, rörelser, ansiktsuttryck, hållning, ögonbeteende och liknande kan man uttrycka mycket mer än med enbart ord. Kroppsrörelser spelar en avgörande roll för att samtalet ska flyta, med hjälp av en huvudnickning eller andra rörelser kan man enkelt visa att man lyssnar, att man vill ha ordet, eller att man vill lämna över ordet till någon annan. Mårtensson framhäver även betydelsen av fysiska kännetecken i kommunikationen. Kroppsdofter, vikt, hudfärg, andedräkt, fysisk attraktionskraft men även artefakter såsom kläder kan påverka parterna. Beröring är också en del av den icke-verbala kommunikationen, exempelvis kan ett handslag förstärka olika intryck. Icke-verbal kommunikation innefattar även rösten, tonläget och betoningar, alltså hur någonting sägs. Hur det sägs i form av den rumsliga dimensionen påverkar också kommunikationen, exempelvis kan avståndet mellan parterna uppfattas olika. Slutligen presenterar Mårtensson den fysiska miljön i form av möbler, inredning, ljus, färg och temperatur, som en icke-verbal faktor som påverkar kommunikationen.

## **2.3 Sammanfattning av teori**

Vi har presenterat olika teorier som framhäver vikten av långa och stabila relationer och påvisar hur dessa skapas. Det krävs välfungerande relationer inom organisationerna och med kunder och intressenter för att kunna skapa värde. För att uppnå de välfungerande relationerna arbetar man inom organisationer mycket med kommunikationsprocessen. Man ser bland annat på hur något förmedlas och hur det uppfattas av mottagaren, här spelar både verbal och icke-verbal kommunikation in. Vi ser att kommunikationskanalerna spelar en betydande roll och bör anpassas efter vilken information som ska förmedlas. Eftersom det alltså är viktigare än någonsin med starka och stabila relationer finns det många faktorer att beakta för att kunna ge kunderna värde.



### **3 Begreppsdefinitioner och resultat från tidigare studier**

Det har tidigare gjorts flertalet studier som påvisar hur transporter och därmed tjänsteresor påverkar miljön. Det har även tidigare föreslagits att man bör använda sig av videomöten som ett substitut till resorna. Vi presenterar därför konceptet videomöte och bakomliggande faktorer till användandet av den nya tekniken i detta kapitel.

#### **3.1 Tjänsteresor**

Med tjänsteresa menar vi alla resor som en anställd person gör i arbetet, alltså beordrad av det företag eller den organisation där denne är anställd. Vi menar såväl de resor man utför för att möta kunderna eller leverantörerna som inom organisationen. Enligt nya undersökningar har denna typ av resor ökat stadigt under en längre period och står idag för 13 procent av alla resor i Sverige (Nutek 2007). I slutet av 2006 lade undersökningsföretaget Ipsos MORI<sup>2</sup> (Tandberg 2006) fram en rapport om tjänsteresenärer i Europa. Resultatet visade bland annat att 8 procent av Sveriges tjänsteresenärer reser minst en gång i månaden internationellt. Utesluter man resor utan övernattnig står de internationella tjänsteresorna för hela 31 procent av Sveriges tjänsteresor, enligt Nutek<sup>3</sup> (2007). Samtidigt reser endast 4 procent av tjänsteresenärerna mer än en gång i veckan nationellt (Tandberg 2006).

Ipsos MORIs undersökning involverade även tjänsteresenärernas beteenden (Tandberg 2006). De kom fram till att drygt en tredjedel av alla resor anses vara onödiga och att en tredjedel av resenärerna känner sig stressade. Hela 13 procent känner att resorna gör dem mindre produktiva. Nära hälften av tjänsteresenärerna känner att resorna är ett ”nödvändigt ont”. Detta har även forskare kommit fram till enligt Arnfalk (2002), han menar att på företag där

---

<sup>2</sup> Ipsos MORI är ett undersökningsföretag som tillsammans med Tandberg (globalt ledande leverantör av produkter och tjänster för videokommunikation) har utfört en undersökning om attityder och beteende, samt miljöpåverkan, finansiella och personliga kostnader bland 1 400 tjänsteresenärer i sju europeiska länder.

<sup>3</sup> Nutek är ansvarig myndighet för turistnärlingsfrämjande samt statistikansvarig myndighet för den officiella turiststatistiken.

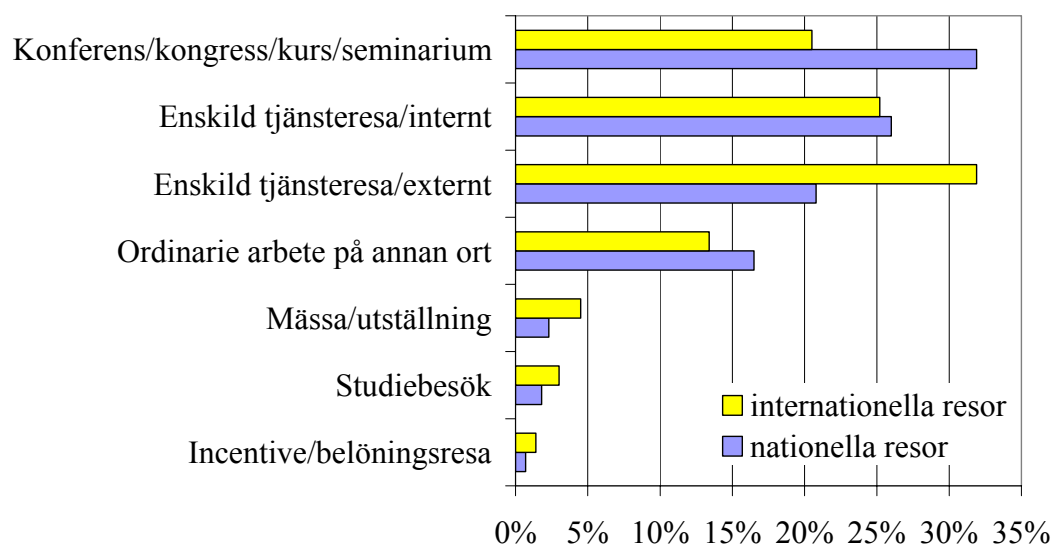
övervägande delen av de anställda reser betraktas, resorna som mindre motiverande och att de skulle kunna bli färre.

### **3.1.1 Varför reser man?**

Enligt undersökningen av Ipsos MORI (Tandberg 2006) anser svenska tjänsteresenärer att den mest lockande fördelen med tjänsteresorna är möjligheten att få uppleva nya kulturer (65 procent) och att det är ett utmärkt sätt att umgås på (60 procent). De personliga mötena, eller face-to-face, kommer bara på en tredje plats (47 procent). Enligt Arnfalk (2002) lockas tjänsteresenärer även av att kunna kombinera affärer med nöjen, dessutom innebär det ofta taxfree och bonusprogram som uppskattas av resenärerna. Icke desto mindre anses tjänsteresor ofta vara omringade av status och glamour (Arnfalk 2002).

Enligt Arnfalks (2002) undersökning av Telia Nära som presenteras i hans doktorsavhandling reser man huvudsakligen för olika projekt inom organisationen eller för olika typer av samarbeten. Konferenser tillsammans med utbildning kommer på andra plats i varför man reser och slutligen reser man även i syfte av att skapa nätverk och i marknadsföringssyfte. Man reser alltså för att få träffa kunder, leverantörer, partners, och kollegor. Man reser även för att få tillgång till produkter och därigenom får man intäkter, information, kunskap, förmågor, samarbete, underhåll med mera (Arnfalk 2002).

Ovanstående kan jämföras med de nya uppgifterna från Resurs AB/Rese- och Turistdatabasen (Nutek 2007). De nämner att det främsta syftet för nationella tjänsteresor är för konferenser, kongresser, kurser och seminarium, medan det främsta syftet för internationella tjänsteresor är externa, enskilda tjänsteresor. I figur 2 presenterar vi resultatet av deras undersökning om tjänsteresornas syfte.

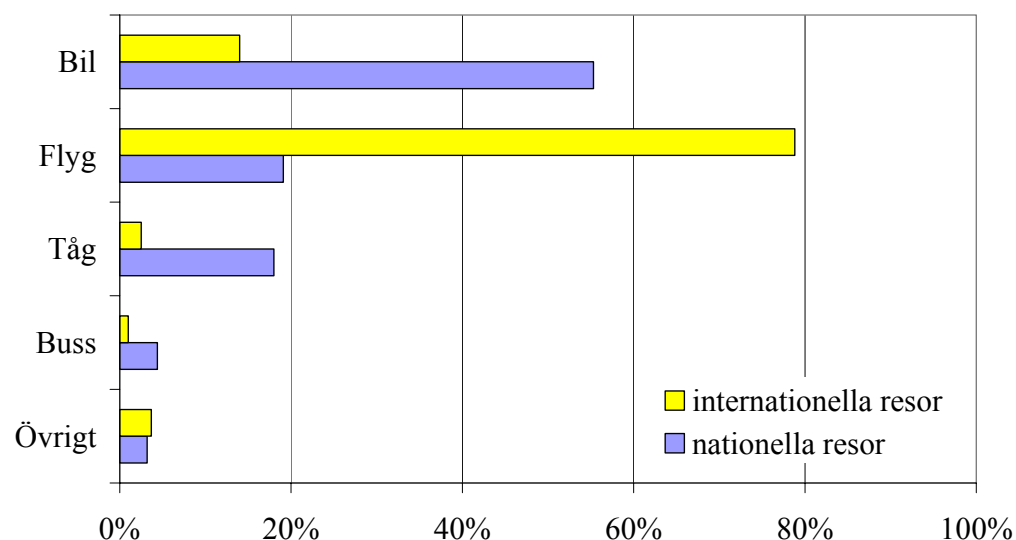


Figur 2: Syfte med tjänsteresor 2006.

Källa: Resurs AB/Rese- och TuristDataBasen i Nutek (2007)

### 3.1.2 Transportmedel

Enligt Nutek (2007) är det mest använda transportmedlet inom det nationella tjänsteresandet bilen följt av flyget, detta illustreras nedan i Figur 3. Flyget är även det transportmedel som ökar mest i användning. Gössling och Peeters (2005) visar att trenden att tjänsteresenärer väljer flyg även när det gäller korta distanser blir tydligare. Nutek (2007) visar att för längre distanser, internationella tjänsteresor, är det främsta transportmedlet flyget följt av bilen. Resultatet av val av transportmedel från Nuteks (2007) undersökning presenteras nedan. Det som är värt att beakta att valet av transportmedel kan påverkas av olika faktorer, förutom rent ekonomiska faktorer för företagen kan det för den enskilde resenären handla om bland annat taxfree eller transportföretagens olika bonusprogram (jmf Arnfalk 2002).



Figur 3: Val av transportmedel vid tjänsteresor 2006.

Källa: Resurs AB/Rese- och TuristDataBasen i Nutek (2007)

### 3.1.3 Miljöpåverkan

I dagens läge diskuteras miljöfrågor på alla olika nivåer, från lokal till global nivå. EU:s övervakningsmekanism för utsläpp av växthusgaser visar att det framförallt är utsläppen från transporter som ökar (SCADPlus 2007). Flyg och andra transportmedel släpper ut koldioxid och andra växthusgaser som bidrar till klimatförändring. Infrastrukturen utgör även ett direkt hot mot biologisk mångfald (Wong 2004), bidrar till försurning, buller (Arnfolk 2002) och mycket mer. Klimatförändringen upplevs som det största och svåraste miljöproblemet (EUR-Lex 2007). Andel utsläpp av koldioxid och andra växthusgaser som transportsektorn står för är 35-40 procent i Sverige och 28 procent i EU (Arnfolk 2002). Vägtransporter är den del av transportsektorn som står för den största delen av växthusgasutsläppen (EUR-Lex 2007). Men när det gäller transportmedel relaterade till turism så är det flyget som står för den största delen av växthusgasutsläppen (Gössling och Peeters 2005). Utsläpp genererade av flyget inom Europa har fördubblats sedan 1992 och fortsätter öka med 3,5 procent per år samtidigt som utsläpp av växthusgaser generellt har minskat något. En sådan ökning innebär enligt Gössling och Peeters (2005) att målet att reducera växthusgasutsläpp med 42 procent till 2050 blir svårt att nå. Det blir då tydligt att trenden att använda flyg som transportmedel vid

tjänsteresor bidrar till ökningen. Ipsos MORIs (2007) undersökning visar att 44 procent av de svenska tjänsteresenärerna är miljömedvetna och att 40 procent inser att deras resor påverkar miljön negativt (Tandberg 2006). Däremot är det endast 8 procent av tjänsteresenärerna som väljer att resa mindre för att minska påverkan på miljön.

## **3.2 Videomöten**

Som vi nämnde i uppsatsens början fortsätter tjänsteresorna att öka trots höga kostnader för samhället, affärsvärlden och individer. Vi har även framhållt att det är ett fenomen som dessutom är förödande för miljön. För att minska på tjänsteresorna har många därför sett videomöten som ett alternativ. Om konceptet får bredare omfattning skulle det även kunna innebära en lösning på en del av miljöproblemen.

### **3.2.1 Videomöten idag**

Videomöten är en relativt ny typ av mötesform där två eller flera personer sammankommer med hjälp av teknisk utrustning. Detta kan möjliggöra stora inbesparingar för företag och organisationer i form av sänkta resekostnader (kilometerpengar, dagtraktamenten, hotellräkningar, tåg- och flygbiljetter etc.), tidseffektivitet, produktivitet (bland annat genom motivation från arbetskamrater och mer tid över till egen familj) med mera (Arnfolk 2002; CITICA 2006; Åbom 1997). Det sparar även mycket på miljön framförallt i form av minskad användning av transporter (Arnfolk 2002). En studie har påvisat att ett års intraorganisatorisk användning av videomöten kan reducera organisationens koldioxidutsläpp med 90 procent (Takahashi et al. 2006). Deltagarna kan nämligen befinna sig på olika verksamhetspunkter varsomhelst i världen förutsatt att de har tillgång till videomötesutrustning. Enligt Ipsos MORIs undersökning anser tjänsteresenärerna att 25 procent av tjänsteresorna i Sverige skulle kunna ersättas med videomöten, och 20 procent av tjänsteresenärerna tror dessutom att videomöten skulle förbättra deras balans mellan arbetsliv och privatliv (Tandberg 2006).

Marknaden för videomöten är expansiv och enligt rapporter har kostnaderna för utrustningen sänkts och finns nu i alla prisklasser (Bertilsson 2006; Chapman & Rowe 2001). I Sverige finns ett tiotal olika varumärken som erbjuder videomöteutrustningar (Videokonferens.com 2007). För företag som ändå inte investerar i en fullständig videomötesutrustning finns alternativ såsom videokonferensanläggningar (Chapman & Rowe 2001). Kvaliteten på videosamtalet beror likväl på utrustningen som på bandbredden (Gasser 2005).

### **3.2.2 Icke-verbala kommunikation i videomöten**

Många undersökningar visar att det finns en skillnad på hur den icke-verbala kommunikationen formas genom video och genom personliga möten (Chapman, Uggerslev & Webster 2003; Fullwood & Doherty-Sneddon 2006; Fullwood 2007). Fullwood och Doherty-Sneddon (2006) menar att styrkan av den icke-verbala kommunikationen minskar vid videomöten då informationen från ögonen är begränsad. Detta visar flera undersökningar, brist på ögonkontakt är den största kritiken mot videomöten (Armstrong-Stassen, Landstrom & Lumpkin 1998; Fullwood 2007). Människor som undviker ögonkontakt uppfattas som mindre intelligenta, mindre vänliga och mindre pålitliga (Fullwood & Doherty-Sneddon 2006). Teknikföretagen som sysslar med videomöteanläggningar har försökt åtgärda detta problem bland annat genom kamerans placering (Fullwood 2007).

Fullwood (2007) menar även att man ändrar beteende vid videomöten jämfört med personliga möten vilket enligt undersökningen visade sig vara både positivt och negativt. På ett sätt kan man överdriva sina rörelser för att kompensera brister. I brist på ögonkontakt kan man alltså dramatisera och sända ett annat budskap än det som ursprungligen var meningen att man skulle, detta kallas i några undersökningar för ”over-gazing” (Fullwood 2007).

### **3.3 Sammanfattning av begreppsdefinitioner och tidigare studier**

Tjänsteresorna har ökat stadigt under en längre period. Syftet med tjänsteresorna är främst konferenser, kongresser, kurser, seminarium, interna och extra resor med mera. Ökningen av resorna innebär ökad användning av transporter, främst flyg och bil, vilket förvärrar miljöproblemen. Tidigare studier har visat att videomöten kan ses som alternativ för att minska tjänsteresorna. Videomöten är en relativt ny teknik som inte helt kan jämföras med personliga möten, man mister exempelvis ögonkontakten.

## **4 Empirisk ram**

I den empiriska ramen presenterar vi de djupintervjuerna som har utförts för arbetet. De presenteras i alfabetisk ordning utifrån organisationernas namn. I nästa avsnitt där vi alltså kort presenterar organisationerna följer ett stycke om vardera organisation i följande ordning: Carbonium, Landstinget Blekinge, Svenska Cellulosa Aktiebolaget samt Yves Rocher. I avsnittet efter det redogör vi alltså för intervjuerna i samma ordning, det är trots det fokus på personernas upplevelser mer eller mindre oberoende av företag.

### **4.1 Kort presentation av organisationerna**

Carbonium (2007) är ett konsultföretag som hjälper företag att internintegrera nya system och att hitta optimala lösningar för att minska utsläpp av växthusgaser och därmed skydda miljön. Trots sin ringa storlek är företaget väldigt brett med aktiviteter i många länder, huvudkontoret har dock blivit kvar i Frankrike. Individerna på företaget kombinerar resandet, telefon och video för att knyta nya kontakter och upprätthålla de relationer de har idag. Intervjupersonens position är VD i denna organisation.

Landstinget Blekinge (2007) är som alla landsting bestående av flera olika enheter inom hälso- och sjukvård. De anställda inom landstinget reser till och från de olika enheterna i Blekinge. På grund av samarbeten med andra landsting och organisationer reser de även utanför länet. Intervjupersonen är överläkare inom psykiatri i Olofström, en del av den större organisationen.

Svenska Cellulosa Aktiebolaget (2007) presenterar sig på hemsidan som ”ett globalt konsumentvaru- och pappersföretag”. De ”utvecklar, producerar och marknadsför personliga hygienprodukter, mjukpapper, förpackningslösningar, tryckpapper och sågade trävaror i över 90 länder”. De vill skapa ”värde genom kunskap om konsumenters och kunders behov, regional närvaro och effektiv produktion”. Intervjupersonen är produktionsplanerare.



Yves Rocher (2007) profilerar sig på marknaden som det främsta företaget i världen inom biovegetabilisk skönhetsvård. De har huvudkontor i Frankrike som kräver god kommunikation med de andra enheterna i världen. Det är ett världsomfattande företag. Intervjupersonen arbetar för närvarande som logistiker för företaget.

## **4.2 Djupintervjuerna**

### **4.2.1 VD:n**

VD:n för Carbonium utför ofta tjänsterelaterade resor. Han berättar att han ofta åker på konferenser och att dessa brukar vara mellan två och fem dagar. Andra gånger gör han platsbesök med flertalet möten. Han brukar också träffa sina samarbetspartners och kunder och arbeta med dem för att snabbare nå målen och komma till resultat. Sådana resor brukar ta upp till en vecka. VD:n reser i hela världen för att träffa sina samarbetspartners och kunder. Det kan vara allt mellan Norge och Thailand. Och mötena är många när VD:n väl är på plats. Det kan handla om fyra möten under tre dagar. Möjligheten att upptäcka nya platser är ett av det viktigaste för honom när det gäller tjänsteresandet. Själva transporten i sig är någonting som han ogillar men han blir glad över att komma fram till ett ställe som han inte känner till eller som han har uppskattat när han har varit där. Alltså är nöje något som är en av anledningarna till varför VD:n reser. Han säger att om det bara hade varit för affärer och åka från ett kontor till ett annat, hade han föredragit stanna hemma.

Istället för att resa så använder VD:n oftast telefonen men är dock en anhängare av den nyare tekniken – videomöten. VD:n använder videomöten aktivt och nämner att om konferenserna inte organiseras med video av samarbetspartners händer det att han själv tar initiativet. Han säger att trots att det kanske inte alltid kan användas så ser han gärna att den utnyttjas mer frekvent. Han är noga med att framhäva att de endast är möjliga i specifika fall, exempelvis vid gruppmöte där två grupper som befinner sig på två olika ställen har videomöte i två till fyra timmar. Gruppmöten är den situation där videomöte kan föredras för annars, säger VD:n, ser han inte någon större

skillnad mellan video- och telefonmöten. Han har erfarenhet av telefonkonferens där tio personer har deltagit och det har fungerat väl. Några negativa sidor med att använda videomöten kan VD:n inte heller komma på.

Däremot ser VD:n positivt på videomötens betydelse i relationsskapande. Han poängterar dock att han inte ser några skillnader mellan video- och telefonkonferenser här heller. Själv skapar och utvecklar han affärsrelationerna med hjälp av både teknikerna blandat med tjänsteresor. För att en relation ska fungera väl, när VD:n arbetar med ett samarbetsprojekt, är det också viktigt för honom att besöka platser, som till exempel industrier eller naturreservat. Givetvis är ett personligt möte med samarbetspartners eller kunder av stor betydelse. VD:n tror att det är möjligt att skapa affärsrelationer utan att träffa personerna på riktigt men för att utveckla dessa behöver man träffas. Det är viktigt för att ”komma längre i förtroenderelationen”. Han exemplifierar med en affärsrelation som han har med en kinesisk samarbetspartner. Han berättar att de har pratat regelbundet i telefon ett tag nu utan att någonsin ha träffats. Men den mänskliga psykologin gör att de nu har kommit till ett stadium där de måste träffas. Detta tycker han är viktigt för att kunna skapa förtroende i relationen. Det personliga mötet ger mycket mer – ”faktumet att man ses är ett sätt att kommunicera”, säger VD:n och poängterar att det inte blir samma sak med videomöten. Videomöten tillåter en bättre kommunikation än telefoner, men ”man kan använda videon regelbundet endast om man hanterar verktyget väl”. Han menar att man kan stärka en affärsrelation med hjälp av videomöten om man är van vid mediet och förstår sig på det, dock måste man träffas personligen för att kunna lära känna varandra väl. Han fortsätter att illustrera med den kinesiske partnern. Att de behöver träffas är inte endast till för att bygga förtroende utan är även en form av vidareutveckling av affärsrelationen genom att han får möjlighet att träffa partners team, kontor, tekniska möjligheter och så vidare. Därigenom kan han försäkra sig om att det är en partner han vill fortsätta arbeta med. De sociala kontakten är också något som är viktigt i sammanhanget, tillägger han, till exempel att kunna äta frukost tillsammans. Det är skillnad mellan att ha de sociala kontakten virtuellt och på riktigt. VD:n säger: ”För att dra det lite längre så är det lite som att besöka en

kulturell plats på virtuellt sätt såsom Gizaplatån eller att ta semester och åka till platsen”.

Dock är det inte endast möjligheten att se som är viktigt i kommunikationen, säger VD:n. Han menar att även ljud och lukt har betydelse, där lukt är något som saknas i videomöten. Han illustrerar:

Låt säga att min samtalspartner pratar korrekt när vi pratar i telefon, eller att han har en presentabel fysik när jag ser honom, men att han skulle vara... lite respektlös gällande sin hygien. Videomöten skulle inte tillåta mig att se att han helt enkelt är motbjudande!! Utan denna information, skulle han kunna bli en representant för mitt märke, vilket skulle vara otänkbart om jag hade haft all information. (Fri översättning).

Att tjänsteresor påverkar miljön är ett stort problem som VD:n uppmärksammar. VD:n nämner flygplan som släpper ut växthusgaser och orsakar klimataförändringar. Han tror därför generellt att en del tjänsteresor skulle kunna ersättas med videomöten men att det endast skulle påverka resornas miljöpåverkan marginellt. För egen del är han säker på att hans resor inte skulle kunna ersättas med videomöten och rättfärdigar dem med att de faktiskt är obligatoriska i den mån att han ska kunna utföra sitt arbete. De gånger han reser är det för utställningar, seminarier eller konferenser som man måste förflytta sig till. Han påstår dock att han endast reser med flyg om det inte finns andra möjligheter annars tar han tåget och väldigt sällan bilen. Avslutningsvis tror han mest på att videomöten blir en sorts komplement till tjänsteresor och inte ersättning.

#### **4.2.2 Överläkaren**

Överläkaren på psykiatrimottagningen i Olofström, Blekinge, berättar om de många tjänsteresor han utför nästan dagligen. ”Jag jobbar på E22:an”, skämtar överläkaren. Han förklarar detta med att Olofström ligger ganska långt från Karlskrona och därmed är behovet av att resa inom organisationen mycket stort. Han berättar om en uträkning som gjordes för ett par år sedan som påvisade att ”tidsmässigt så var det två hela tjänster som gick åt till resandet

inom landstinget”. Han ser inget positivt med tjänsteresor – det är stressande och det är alltid brist på tid. Överläkaren tror att man hade kunnat spara mycket tid om man hade använt sig av videomöten. Han tror att en stor del av tjänsteresandet, exempelvis de många behandlingskonferenserna, hade kunnat ersättas med videomöten inom organisationen. Han ger ett exempel på ett annat landsting där man kör med videomöten och säger att videomöten ger en större flexibilitet. Han menar att deltagare kan befinna sig på de platser de brukar vara, det blir mindre tidspress och mindre stress.

Han tror också att kommunikationen blir bättre om man inför videomöten. Överläkaren förklarar detta med att resandet är så oerhört tidskrävande att man ibland är tvungen att avstå från möten för att kunna hinna med andra arbetsuppgifter. Videomöten möjliggör däremot fler möten även om dessa är virtuella. Denna förbättrade kommunikationen skulle i sin tur stärka relationer, hävdar överläkaren. Att personliga relationer skulle lida tror han inte på:

A men, jag tror att vi alla är lite skrämda av att det kommer teknik och tror att vi ska... att vi ska teknifiera relationerna men det gör vi inte! Telefonen har ju inte försämrat våra kommunikationer över världen, TV:n har ju inte försämrat den har ju förbättrat den, datorn har ju inte försämrat den... även om vi sa det från början. Det har ju förbättrats. Vi kommunicerar ju mer än någonsin. Alla ska ju veta allting om alla! Så det har ju inte blivit någon försämring, även om det är det som har funnits som... som en eeh.. katastrofbild över hela tiden ... att vi plockar bort de mänskliga relationerna, och jag tror att vi utvecklar dem.

Alltså betraktar överläkaren videomöten som en mycket positiv sak, trots att det finns skillnad mellan att träffas virtuellt och personligt:

Det... Självklart så blir det inte samma som... som när man träffas och därför kan man ju inte helt komma ifrån att det måste ju vara personliga möten åsså. Men mycket kan man ju avhandla likaväl som man kan avhandla vissa saker per telefon så kan man ju avhandla lite bättre kontakt än via telefon blir det ju. Och sen så kan man ju sitta flera stycken på varje ställe. Och har... och man ser varandra, man ser vem det är och man ser lite gester och... om jag i telefon säger att den är så här stor så är det ju ingen som förstår det, men säger jag det på videomöten så förstår man ju.

Överläkaren tror att det är lättare att köra videomöte med dem man har träffat tidigare men ingen nödvändighet eftersom man med tiden vänjer sig och lär sig prata med människor man inte träffat öga mot öga:

Men så var det väl även när vi började med telefonen att man ville bara prata telefon med dem man hade träffat tidigare men det bryr vi oss inte om så mycket idag. För att vi är vana vid det sättet att hantera kommunikation.

Han poängterar dock att om man kör videomöten med en människa utan att träffa henne så kan det leda till en besvikelse när man väl träffar henne – det finns risk att det inte uppfyller förväntningarna, menar överläkaren.

Att man skulle sakna den sociala närvaron vid användandet av videomöten är inget överläkaren bekymrar sig om. Han förklarar att om några sitter på ett ställe och andra på ett annat så är det en social närvaro på båda platser. Man känner sig absolut inte isolerad, även om de andra som sitter på det andra stället inte är fysiskt närvarande. Enligt överläkaren så är man social via videomöten (inte enbart med dem som sitter bredvid utan även med dem som man ser på skärmen). Han exemplifierar och menar att dagens ungdomar är till och med sociala via SMS.

På ett videomöte ser man endast det mest väsentliga, just det man egentligen behöver se, säger överläkaren. Dock finns det ingen möjlighet till beröring. Beröringen kan vara viktig i relationskapandet men däremot är det inte handlingen i sig som är så viktig. Det viktigaste är att känna att beröringen är tillåtet i kommunikationen. Även genom ett videomöte kan man känna om det är tillåtet eller inte. Finns det en varm ögonkontakt och öppet bemötande är även beröring tillåten, förklarar han. Man kan även beröra i ord, tillägger han. ”Och säger jag att här har du en klapp på axeln, puss på dig, så ger det en signal om att här är en närhet, och att det är tillåtet...”, exemplifierar överläkaren.

Överläkaren säger att mycket beror på teknik. Med en mycket utvecklad teknik får man bra kontakt. Man kan till och med få ögonkontakt, tillägger han.

Givetvis blir det ingen ”kommunikation på molekylnivå”. Man missar också sådant som lukt eller vissa gester men det är inget han skulle störas av på en videomöte. Han säger att vi blir bättre på att lyssna och på att läsa av människor ju mer vana vi får:

Vi blir ungefär som att de blinda blir ju väldigt bra på att lyssna och när vi pratar i telefon så blir vi rätt så bra på att lyssna in vem jag pratar med. Hur är deras karaktär och...eeh... i videomöten får du i alla fall mer information än via telefonen.

Det viktigaste är, anser överläkaren, att kunna stämma av med människan som man ser på skärmen hur man ska visa intresse, att man aktivt lyssnar och förstår. Denna avstämning ska vara ömsesidig. Misslyckas avstämningen så stänger man av och därmed blir kommunikationen misslyckad. Med videomöten är det inga problem att klara av avstämningen, tror han.

Några större hinder med videomöten ser alltså överläkaren inte, man kan utveckla allting, säger han. Han tror att man i framtiden kommer att kunna styra kameran själv så att man själv kan välja vad man vill titta på. Det enda han tänker på i sammanhanget är sekretess, vilket är särskilt viktigt inom hans yrke. Överläkaren tycker att det ska vara krypterat på något sätt så att ingen obehörig kan plocka upp detta på sin dator.

Generellt tycker överläkaren att mycket handlar om vana. Han menar att man i början störs av tekniken, vilket dock är övergående. Han tror att det säkerligen är en generationsfråga för att det i den äldre generationen finns ett slags motstånd mot den nya tekniken. För dagens barn blir det nog ett naturligare sätt att kommunicera på, avslutar överläkaren.

#### **4.2.3 Produktionplaneraren**

På Svenska Cellulosa Aktiebolaget använder man sig inte av videomöten. Däremot reser man en hel del, både internt och för att träffa kunder. Produktionsplaneraren på företaget vet inte varför videomöten inte används. Personligen tycker han det hade varit svårt med videomöten. ”Jag vet inte

riktigt hur videomöten fungerar men alltså vem skulle man filma då i så fall?”, frågar produktionsplaneraren. Det är nämligen ofta så att det är rätt många människor från olika ställen som ska mötas någonstans. Man har också ofta demonstrationsmaterial som skickas ut före mötena som man ska titta på samtidigt. Som ett komplement till resor använder man sig av telefonkonferenser istället, internt för det mesta. Dessa brukar ta ungefär två timmar. När man är många som sitter i mötet, till exempel, trettio personer på tio-femton olika ställen i världen är det bättre med telefonkonferenser än med videomöten, anser produktionsplaneraren. Han menar att det kanske inte är så praktiskt att ha tio-femton små bilder på datorn så att man inte riktigt vet vem man ska titta på. Produktionsplaneraren säger att han inte heller har något behov av att se de människor han har telefonkonferens med:

Jag känner liksom inte det, jag tycker att det är ganska så okej faktiskt. Jag vet inte riktigt om jag känner behov av att se dem, men det kanske är så att om man provar på så känner man att det är mycket enklare.

Senare tillägger han att det kanske hade varit bra att använda videomöten internt i stället för telefonkonferenser, att man hade kunnat se personerna man pratar med. Dock verkar han fortfarande vara tveksam till videomötetekniken. Att man sitter på många olika platser är något av bekymmer, anser produktionsplaneraren. Han tycker att kanske det skulle kunna fungera för vissa enheter, som till exempel, försäljningsenhet, då de har många fler möten och är färre deltagare.

Själv reser produktionsplaneraren en del, både för att besöka kunder och för att besöka de andra enheterna inom organisationen. Han reser minst en gång i månaden. Dock poängterar han att för just rena möten så har han inte rest så mycket, bara några gånger på två år. Han reser både utomlands och inom Sverige. Resorna brukar ta från en dag upp till en vecka. Produktionsplaneraren säger att de resor han gör kan inte ersättas med telefon- eller videomöten eftersom det oftast är så att han måste se produktionsanläggningar, kundernas sätt att producera samt förstå kundernas produkt för att skapa en produkt som passar kunderna bäst. Detta kan vara svårt att få en uppfattning om genom telefon- eller videomöten. Det är lättare att se med egna ögon, tycker

produktionsplaneraren. ”Dessutom kan det vara roligt att träffa dem ansikte mot ansikte”, tillägger han. Han tycker det är viktigt att träffa kunderna personligt för första gången. Han säger: ”Jag vet inte om det skulle uppskattas om man bara kommunicerade med kunder via... via video”. Han menar att det är roligt att träffas och äta lunch tillsammans, prata lite informellt, särskilt om man träffas för första gången. Men har man träffats många gånger så går det kanske att ta det på video, tycker produktionsplaneraren. Han har själv aldrig haft en telefonkonferens med någon han inte har träffat tidigare.

Även att kunna träffa personer som jobbar inom företaget anser produktionsplaneraren vara viktigt. Han berättar om de årliga möten som de har inom organisationen:

Asså ibland har man årsvisa möten för att träffas nånstans för att ha ett större möte. Och det är klart att... det skulle ju egentligen gå via video, eller egentligen via telefon. Men det kan ju vara roligt att träffas en gång per år och träffa sina kollegor på olika platser och samlas på ett ställe och gå igenom och kanske umgås lite grann, fast visst, informationen på... på de här mötena som är årsvisa skulle man nog kunna ehm ha via video men då försvinner lite grann av det härra sociala nätet när man träffas en gång per år.

Han tillägger att man behöver umgås ibland, den största delen av kontakten sker ju ändå genom telefon eller mail, då är det roligt att äta middag tillsammans, att hitta på något kul, att prata med varandra om något som inte rör arbetet efter att agendan är avklarad. Det sociala kan förbättra relationen, det blir enklare att kommunicera, säger produktionsplaneraren. Att bara köra en agenda på möten blir opersonligt, tillägger han. Om videomöteens betydelse i sammanhanget säger han: ”Det blir lite mer.. det blir mer opersonligt. Med videomöte blir det kanske mer personligt men ändå”. De sociala aktiviteterna är viktiga att ha även efter möten inom produktionsplanerarens enhet, vilka förbättrar arbetsrelationer, förbättrar förtroende för varandra.

Produktionsplaneraren vet inte om det finns planer inom organisationen att införa videomöten. Han säger:

/.../ det kommer ju säker mer i framtiden med videomöten. Det är ju så att man sen urminnes tider har pratat i telefon och att det är en ganska...



eller relativt ny grej och det kommer säkert in förr eller senare tror jag men det är min personliga tro. Men eftersom man i alla tider har pratat i telefon kanske man inte har tänkt tanken på att ta ett steg längre.

Dock poängterar han att han inte tror att antalet resor kommer att minska för det. Att träffas personligen för att skapa förtroende och förbättra relationen är viktigt, anser produktionsplaneraren.

#### **4.2.4 Logistikern**

De anställda på Yves Rocher reser mycket, säger den intervjuade personen som är logistikern på företaget. Det främsta syftet med resorna är att träffa de interna leverantörerna, man reser alltså till fabriker som bland annat ligger i Frankrike och Polen. I Frankrike ligger även huvudkontoret varför många resor även görs dit i syfte av att träffa ledningen. Marknadsförarna på företaget är de som reser oftast. Som komplement till resorna använder sig företaget av videomöten ”rätt så mycket”, enligt logistikern. Själv deltar hon i videomöten en gång per månad och varpå de brukar vara kring sju deltagare, konferenserna brukar då ta ungefär två timmar. Logistikern betraktar videomöten som en positiv sak men det är inget hon föredrar framför sina tjänsteresor – det går inte jämföra resor med videomöten. Hon menar att det inte riktigt är samma sak. Videomöten vill hon istället jämföra med telefonkonferenser. Vissa saker går det bättre att lösa genom videomöte än genom telefonkonferens eftersom man får bättre kontakt genom videomöten. Hon tycker det är mycket bra att man kan se personerna ”för att när man har en telefonkonferens så blir det så lätt att man pratar i mun på varandra”. Det är då mycket lättare att följa konversationen, speciellt om man är flera personer, säger logistikern. Det är också bra för arbetet då man tar videomöte ”lite mer seriöst än en telefonkonferens”. Hon menar att man förbereder sig bättre inför en videomöte än inför en telefonkonferens vilket resulterar i effektivitet. Hon upplever också att kommunikationen har blivit bättre på företaget i och med införandet av videomöten.

Sitt eget deltagande i videomöten upplever logistikern som mycket positivt. Trots att hon har känt av bristen på ögonkontakt och kroppslig aktivitet jämfört

med de riktiga möten är det inget som stör henne nämnvärt. Folk försöker vara lite tydligare, de nickar oftare och så vidare, säger logistikern. Beröring är inte heller något som är mycket viktigt för henne som svensk, påstår hon. Inte heller behöver hon se platsen motparten befinner sig på. Utseende och kläder kan dock spela roll i vissa situationer. Logistikern exemplifierar detta med att om man ska jobba med några marknadsförare från ett annat land i syfte att göra en gemensam marknadsföringskampanj då kan det vara viktigt att man har en stil som funkar i Sverige. Då är det viktigt att kunna se de människor man ska jobba med. Dock är det inget hon tänker på när hon pratar med ”gubbarna i fabrikena”.

Hon har upplevt tekniska problem med videomöten. Som ett exempel nämner hon fördröjningar – talet eller bilden hakar upp sig vilket logistikern upplever som störande. Då börjar man fundera om motparten lyssnar eller inte, säger logistikern:

Du vet att man inte får riktigt samma som om man sitter i ett sammanträdesrum. Så att ibland kan det bli så att är dom med nu? Hör dom verkligen oss? Är det verkligen en person för man ser ju bara dem då. För att ljud och sånt kan ju försvinna ibland då. Och det är klart det är ju lite störande med det.

När det gäller resor tycker logistikern att ”ibland måste man också träffa de personerna man jobbar med för att de är ju lite lättare då”. Hon menar att ”man får en annan personlig kontakt genom att träffa en person faktiskt än att se dem på tv”. Hon tycker det är ”speciellt att träffas”. Hon understryker att hon kan känna avsaknad av social närvaro lite grann med videomöten. Det där med personkemin kommer inte riktigt fram, tillägger hon. Hon tycker att när man har videomöte är det alltid tidspressat, man måste prestera mycket på bestämd tid och då finns det inte utrymme för något annat. När man har videomöten går man igenom agenda och lägger ingen större vikt på ”dösnacket” vilket är, menar hon, positivt från den ena sidan men kan vara negativt från den andra – dösnacket ”kan vara viktigt för att få en bra relation”. Enligt logistikern går det att få en bild av personen via videomöten vilket också hjälper för att skapa

förtroende. Det går att skapa och utveckla en relation men det blir inte samma djup i den:

Så det blir inte riktigt...det går inte att skapa en relation på samma sätt..  
Aaa... det är... det är betydligt bättre än telefonkonferens... men det är  
nog inte som att träffas i verkligheten måste jag säga... nej.

Att resa och att träffa människor är något som är viktigt för att kunna skapa och utveckla relationer och skapa tillit, det är logistikern helt övertygad om. Det är särskilt viktigt för en person som är ny på jobbet som måste sättas in i de redan existerade relationerna. Man försöker bygga förtroende, säger hon, genom bland annat telefonkontakt, en del resor samt det som det dagliga arbetet innebär. Hon tror inte att videomöten kan ersätta det personliga mötet om en relation ska kunna utvecklas:

Men just detta om man tänker att man sitter på ett möte och går igenom punkt för punkt och träffas i verkligheten. Det kanske inte är så mycket där som man bygger relation utan det kanske istället är när man går och lunchar ihop och man börjar prata såhär lite privata å e, det är då egentligen man får en bild av vad är det för människa egentligen framför mig... o man får liksom en helhetsbild av den här personen.... medan när man har videomöte... då får man bara just det att man går igenom en agenda, att man ägnar inte tid åt det här som egentligen är dösnack men så är så oerhört viktigt för att skapa relationer... då skulle jag vilja säga.. att en videomöte är mer effektiv än kanske då...

Logistikern hävdar att det är lättare att köra videomöten internt än externt. Hon förklarar det med att inom organisationen jobbar man mot samma mål medan externa organisationer har sina egna mål som inte behöver överensstämma med hennes.

Logistikern menar att resandet inte har minskat i någon större utsträckning i organisationen eftersom det inte har skett någon ersättning av tjänsteresor med videomöten. Företaget har istället ersatt telefonkonferenser med videomöten vilket, tycker logistikern, är särskilt viktigt i internationella organisationer. Själv reser logistikern för närvarande mest till Polen där de har externa företag som tar hand om distributionen. Hon menar att det främsta syftet med resandet är att

öka samarbetet mellan företagen. I detta sammanhang är det viktigt att skapa ett förtroende:

...jag tycker i och med att jag jobbar mot ett sånt land som Polen så är det väldigt mycket med det där att skapa eeh förtroende, skapa relationer och även lösa problem som kan vara svårt att lösa på telefon.

Logistikern säger att hon gärna hade kört videomöten med företagen. Detta är däremot inte tekniskt möjligt än enligt henne eftersom landet har problem med sina nät. ”De ligger inte lika långt fram. Jag vet inte hur det skulle funka rent tekniskt”, säger hon. Annars ser hon inte några andra problem med att använda videomöten. Hade de tekniska förutsättningarna bara förbättrats hade det varit lättare att diskutera olika problem. Någon ersättning av sina tjänsteresor kan hon dock inte prata om. Hon säger sig inte resa så mycket i sin tjänst och att de resor hon gör är absolut nödvändiga. De kan inte ersättas. ”Och jag behöver göra dem för att då har jag så mycket att gå igenom så det... aa... så det är lika bra att träffa dem”, säger logistikern. Dock poängterar hon att om hon hade rest mycket hade hon kunnat tänka sig ersätta en del av resorna:

Men däremot om jag hade haft ett jobb där jag reste väldigt mycket (...) då hade jag förmodligen svarat annorlunda, att jag skulle kunna tänka mig det. Så jag tror att det finns arbetsuppgifter och så som man kan lösa ..eeh.. via konf..videomöten... som man kanske inte allmänt gör idag. Utan att man reser istället.

## **5.       Analys**

### **5.1       Att skapa och utveckla relationer**

Det finns olika sätt att skapa och utveckla relationer på, allt beror på vilken sorts relation man är ute efter. När det gäller organisationer, vars främsta mål är att skapa värde för kunderna, krävs det starka relationer både inom organisationen och mellan organisationerna (Flaa et al. 1995; Grönroos 2002; Kotler 2003). Skapande och utvecklande av relationer kan påverkas av olika faktorer som därmed blir avgörande för hur stark relationen blir.

#### **5.1.1     Möten – en nödvändighet**

Olika organisationer arbetar med relationer på olika sätt och vi kan se att möten är utmärkande för relationsskapande, oavsett om det gäller relationer inom eller mellan organisationer. Dessa möten kan vara i form av personliga möten där man träffas ansikte mot ansikte, men kan också ske via olika kommunikationskanaler såsom via telefon eller video.

Våra intervjupersoner möter sina kunder för att kunna leverera värde till dem (jmf Grönroos 2002). De möter sina leverantörer för att kunna skapa värde för kunder och för varandra (jmf Normann & Ramírez 1995). De möter samarbetspartners och andra intressenter för att genom nätverkandet bland annat erhålla kunskap och resurser som ökar organisationernas lönsamhet och effektivitet (jmf Grönroos 2002; Høpner 2002). De möts internt mellan de olika enheterna för att kunna skapa en enhetlighet inom organisationen, skapa samordning och kontroll (jmf Hallgren 2006; Kotter 1998).

Organisationer använder sig både av formella och informella möten internt och externt. En relation bestående av endast formella kallas för specifik relation och berör endast affärer (Mårtensson 1998). VD:n berättar hur han kontakter både kunder och samarbetspartners för att stärka relationerna och för att kunna arbeta mer effektivt. Genom att skapa nätverk med sina samarbetspartners och andra intressenter, alltså horisontella relationer (Åbom 1997), får han tillgång

till kunskap och resurser. Dessa relationer skapar han bland annat genom att ha regelbundna möten. Logistikern har interorganisatoriska möten med bland annat samarbetspartners i Polen och intraorganisatoriska möten med huvudkontoret i Frankrike för att öka informationsutbytet och få tillgång till resurser. Produktionsplaneraren har månadsvis möten med kunder och med andra enheter inom företaget för att kunna erbjuda och utveckla en bra produkt för kunderna. Han har vertikala samarbeten med kunderna som således kan ses som medproducenter (jmf Åbom 1997 och Normann & Ramírez 1995). Överläkaren har flertalet möten om dagen med andra läkare, intressenter och patienter runt om i länet för att utbyta råd och kunskaper. Vi ser alltså att de alla har, och betonar att de har, möten. Troligtvis betyder detta att mötena är en förutsättning för att de ska kunna skapa och utveckla relationer inom och mellan organisationerna. Hand i hand med tidigare teorier drar vi alltså slutsatsen att tjänsterelaterade relationer förutsätter någon form av formella möten.

### **5.1.2 Det informella – bäddar för en god relation**

En relation kan, utöver den formella relationen, innehålla sociala kontakter och ibland är det även nödvändigt att skapa sociala kontakter för att en tjänsterelaterad relation ska fungera bra (jmf Mårtensson 1998). Även Høpner (2002) poängterar att det sociala innehållet, inrymmande fenomen såsom tilltro och förtroende, är det centrala för att en relation ska kunna utvecklas. Tilltro och förtroende skapas däremot på olika sätt beroende på typ av relation. Inom organisationen känner intervjupersonerna till stor del att förtroende och tillit inte behöver utvecklas på samma sätt som mellan organisationer. Produktionsplaneraren nämner att han känner förtroende för personer inom företaget eftersom de förutsätts ståva efter samma mål. Logistikern säger att hon också känner förtroende för dem inom hennes enhet men på grund av storleken på företaget känner hon ett behov av att utveckla förtroende med andra enheter på samma sätt som hon skapar det med kunder och andra parter. Dock menar hon att det alltid är lättare att skapa förtroende inom företaget än med dem utanför. Logistikern förklarar att de andra företagen har mål som inte

nödvändigtvis stämmer överens med hennes egen organisations mål. Att skapa och utveckla förtroende blir i detta avseende en essentiell förutsättning för starka och stabila relationer mellan organisationerna. Just i detta skede kommer behovet av informella samtal med representanter från andra företag fram eftersom det är genom dem som intervjupersonerna känner att förtroende och tillit skapas och utvecklas.

Produktionsplaneraren och logistikern understryker speciellt vikten av att kunna prata informellt med samarbetspartners och kunder. Detta säger de att de gärna gör exempelvis genom att äta lunch tillsammans efter formella möten. Genom att prata informellt, menar de, lär man känna de andra personerna på ett annat plan än rent affärsmässigt vilket de anser stärker förtroendet och relationerna. Logistikern säger till exempel att ”dösnack” kan vara nog så viktigt som de formella affärssamtalen för att etablera en god relation. Produktionsplaneraren menar att informella möten leder till bättre relationer eftersom han lättare kommunicerar med kunder och samarbetspartners som han har lärt känna och därmed kan känna förtroende för. VD:n berättar att han uppskattar just umgänget med kunder och samarbetspartners och anser att det är viktigt för att ”komma längre i förtroenderelationen”. Han säger att han gärna äter frukost tillsammans med kunderna eller samarbetspartnerna i samband med mötena, detta menar han ökar möjligheten till informella samtal. Inom företagen har man informella samtal och aktiviteter mer för att skapa gemenskap och sammanhållning än för att skapa förtroende. Av dessa anledningar, säger produktionsplaneraren, är det roligt att ”umgås lite grann” med sina kollegor.

Vi ser alltså att intervjupersonerna är överens om vikten av informella samtalen, gärna i samband med en social aktivitet, för skapandet och utvecklandet av förtroende i interorganisatoriska relationer. De informella samtalen har en annan betydelse i intraorganisatoriska relationer, där handlar det inte lika mycket om förtroende utan mer om gemenskap och sammanhållning. Alltså bör man sträva efter det som Mårtensson (1998) benämner diffus relation, en blandning av formella och informella kontakter.

### **5.1.3 Fler möten stärker relationerna**

Genom möten skapar och utvecklar alltså organisationer relationer. Dessa möten kan, som tidigare nämdes, ske på olika sätt. Intervjupersonerna använder sig av personliga möten, bland annat genom tjänsterelaterade resor, eller av tekniska verktyg, bland annat videomöten. Överläkaren förklarar att han nästan reser dagligen för att möta olika personer, bland annat vårdar han på så vis relationerna med andra enheter. VD:n säger också att han reser ofta men att han även använder telefon dagligen och ibland även videotekniken för att möta samarbetspartners och kunder och för att därmed utveckla relationer. Produktionsplaneraren reser minst en gång i månaden men sitter i telefonmöten desto oftare, både med personer inom organisationen och med kunder. Han säger att han oftast reser för kundernas skull, för att de uppskattar gesten. Logistikern reser, ringer och videokonfererar med olika personer med jämna mellanrum och säger att hon gör det för att skapa och utveckla relationer. Hon menar att det är speciellt viktigt för henne eftersom hon arbetar i en vidsträckt organisation (jmf Hallgren 2006; Hatch 2002; Snow, Lipnack & Stamps 1999). Vi ser alltså att intervjupersonerna ofta deltar i olika former av möten. Vi kan även utläsa att det ständigt handlar om att etablera en bra kommunikation med olika intressenter, att utbyta information och därmed att stärka relationerna (jmf utbytesprocessen i Åbom 1997). Vår empiriska undersökning har alltså exemplifierat det som bland annat Grönroos (2002) menade om mötestätheten, ju fler och tätare möten man har, desto starkare blir relationerna.

### **5.1.4 Icke-verbal kommunikation avslöjar**

Intervjupersonerna nämner även vikten av den icke-verbala kommunikationen för utvecklandet av en relation. VD:n berättar exempelvis om att han måste ta del av mer än endast talet för att utveckla förtroende och tillit till samarbetspartners och kunder. Han menar alltså att relationen måste tillföras icke-verbal kommunikation för att kunna utvecklas. Genom att se personen i fråga får han rikare information och ser då bland annat huruvida personen ser presentabel ut eller inte. Han nämner även andra element i den icke-verbala



kommunikationen som är viktiga, exempelvis lukt. Han exemplifierar att utan den informationen skulle han kunna låta någon representera hans varumärke, och om denne har dålig hygien skulle det kunna skada varumärket, förklarar han. Denna företeelse kanske är speciellt viktig för honom som VD som måste ha kontroll över hela företaget (jmf Kotter 1998).

Överläkaren säger att kommunikationen har en betydande roll för skapande och utvecklande av relationer. Kommunikation handlar om att få intrycket av att motparten lyssnar och tar in vad som sägs och vice versa (jmf Flaa et al. 1995; Granér 1998; Maltén 1999). Detta intryck kan förmedlas på olika sätt, inte bara verbalt utan även icke-verbalt. Man kan exempelvis nicka, visa med ögonen eller använda sig av annat kroppsspråk. Kommunikation handlar alltså om att kunna förmedla och uppfatta varandras signaler. Det kan betyda att man ska förstå vad som är tillåtet eller inte, exempelvis kan en ”varm ögonkontakt” och ”öppet bemötande” innebära att beröring är tillåtet. Överläkaren menar då inte att beröringen i sig är viktig utan att det är uppfattningen om att beröring är tillåtet som är viktig. Detta har alltså uppfattats genom den icke-verbala kommunikationen. Vi skulle till och med kunna säga att förtroende endast uppstår när signalerna förstås av båda parter. Man skulle således ha svårt att skapa förtroende för någon man inte förstår.

Logistikern menar att för henne som svensk spelar beröring ingen större roll (jmf Mårtensson 1998). Däremot menar hon, precis som VD:n att kläder och utseende kan ha betydelse i vissa situationer beroende på vad man har för yrke och vad man därigenom representerar (jmf Granér 1998; Mårtensson 1998). Hon menar att marknadsförarnas yttre har större betydelse än fabriksarbetarnas. Hon nämner också att hon uppskattar ögonkontakt och att se människorna som hon pratar med (jmf betydelsen av ögonkontakt med Armstrong-Stassen, Landstrom & Lumpkin 1998; Fullwood 2007). De andras nickningar bekräftar att de lyssnar på henne och ger henne på det sättet en sorts feedback. Feedback är viktig i kommunikationsprocessen eftersom mottagaren känner sig delaktig och därmed kan konversationen bli mer meningsfull (Flaa et al. 1995; Maltén 1999). Överläkaren menar att denna feedback (visa att man lyssnar och förstår

signalerna) även kan ges på andra sätt än genom nickningar då man kan ”läsa av” människor utan vare sig rörelser eller tal. Han talar även om en sorts ”kommunikation på molekylnivå” som uppstår när två personer befinner sig i samma fysiska rum. Kanske syftar logistikern också på denna sorts kommunikation när hon talar om att personkemi spelar en avgörande roll för en välfungerande relation.

Produktionsplaneraren reflekterar mest över betydelsen av den fysiska miljön, att se platsen samarbetspartners och kunder befinner sig på. För hans arbete spelar den icke-verbala kommunikationen som platsen utsänder en stor roll (jmf Granér 1998; Mårtensson 1998). Produktionsplaneraren hävdar att det inte går att uttrycka den fysiska miljön verbalt. Detta nämner även VD:n och säger att genom att se platsen hans samarbetspartners och kunder arbetar på får han en heltäckande bild på hur de har det. Den fysiska miljön utsänder därmed icke-verbal information som ökar förståelsen för den andre parten och därmed kan förbättra relationen. Vi har härmed kunnat utläsa att samtliga intervjupersoner anser att någon form av icke-verbal kommunikation är grundläggande för, om inte skapandet, så i alla fall utvecklandet av en relation. Det bedöms att man inte kan komma förbi en viss gräns i relationen utan icke-verbal kommunikation.

#### **5.1.5 Sammanfattning av skapande och utvecklande av relationer**

Vi kan alltså enligt ovanstående belägg dra slutsatser att det finns olika faktorer som är avgörande för skapande och utvecklande av bra relationer i och mellan organisationer. Det krävs bland annat möten som inkluderar både den formella och den informella aspekten som gör relationerna diffusa. På så vis kan tillit och förtroende skapas vilket är en förutsättning för goda relationer mellan organisationer. En annan förutsättning för goda relationer både i och mellan organisationer är bra kommunikation. Detta innebär bland annat täta möten, utrymme för icke-verbal kommunikation och feedback.

## **5.2 Relationer via videomöten**

Faktorerna som tagits fram i föregående avsnitt är väsentliga för skapandet och utvecklandet av relationer inom och mellan organisationer. För att kunna se om möjligheten finns att skapa och utveckla relationer via videomöten måste dessa faktorer således appliceras på fenomenet. Det har, exempelvis, i tidigare studier visat sig att det förekommer skillnader på hur exempelvis den icke-verbala kommunikationen formas i videomöten och i personliga möten (Chapman, Uggerslev & Webster 2003; Fullwood & Doherty-Sneddon 2006; Fullwood 2007).

### **5.2.1 Effektivitet med hjälp av videomöten**

Logistikern tycker att videomöten är ett effektivt sätt att kommunicera på, man kommer välförberedd till mötena och ”man går igenom en agenda, att man ägnar inte tid åt det här som egentligen är dösnack.”. De formella mötena via videomöten, alltså de rena tjänstemötena, upplevs alltså positivt. Även VD:n säger att videomöten innebär effektivitet då två grupper på olika platser kan sammanträda. Överläkaren anser att det går åt så mycket tid åt resor att han säger att han ”jobbar på E22:an”. Han menar att videomöten skulle medge en stor tidsbesparing och flexibilitet, och att man med videomöten inte skulle behöva avstå från möten till förmån för andra arbetsuppgifter. Vi konstaterar att videomöten uppfattas som ett effektivt verktyg i jakten på produktivitet. Denna effektivitet och flexibilitet skulle kunna innebära att man får tid till fler möten. Därför skulle man kunna dra slutsatsen att relationer förbättras med hjälp av videomöten eftersom möten och dess täthet är två av de faktorer som stärker relationer. Man skulle även kunna säga att uteblivandet av personlig närvaro effektiviserar möten.

### **5.2.2 Det sociala försvinner i videomöten**

All den effektivitet som är bra för de formella mötena kan hämma det informella i videomöten. För att fortsätta illustrationen sa logistikern att videomöten var effektiva eftersom det informella samtalet inte ägde rum. Det

informella menar hon dock är ”så oerhört viktigt för att skapa relationer”. Samtidigt som logistikern saknar det informella i videomöten menar överläkaren att det kan finnas utrymme för det informella även där. Överläkaren förklarar att man kan föra informella samtal via videomöten likaväl som man kan göra det via telefon, e-post eller till och med via SMS. Det hela är en vanesak, säger han, det beror på hur man sänder budskap och hur mottaglig man är. Att det är en vanesak menar även VD:n och säger att om man ska använda sig framgångsrikt av videomöten bör man kunna hantera verktyget väl. Han menar alltså att en mottagare som frekvent använder sig av videomöten kan förstå och hantera mer komplex information än en som inte använder det lika ofta (jmf ”Channel Expansion Theory” i Carlson & Zmud 1994 i Arnfalk 2002). VD:n poängterar dock att det sociala i videomöten inte alltid räcker till för att komma längre i förtroenderelationen. Produktionsplaneraren tror också att många av de informella samtalen, som han tycker är viktiga för en relation, försvinner när man kör videomöten.

Det sociala kan förbättra relationer, det kan bli enklare att kommunicera med hjälp av sociala aktiviteter, säger produktionsplaneraren som gärna äter middag för att lära känna partners och kunder på ett mer personligt plan. Utifrån intervjun kan vi utläsa att han nästan jämför det informella med personliga möten vilket troligen är anledningen till att han inte tror att det finns mycket av det sociala i videomöten. Vi förstår således att det är skillnad på uppfattningen av vad det sociala är för en person. Enligt överläkaren blir nästan vilken kontakt som helst med en annan människa social, oavsett media. Med andra ord är skillnaden i definitionerna antagligen anledningen till att en intervjuperson påstår att det sociala kan ske via videomöten medan en annan säger det vara omöjligt.

Det sociala som är viktigt för intervjupersonerna inbegriper bland annat de informella samtalen, gärna i samband med sociala aktiviteter. Vi kan se att dessa till stor del går förlorade i videomöten. De informella samtalen skulle teoretiskt kunna föras genom videomöten men det verkar svårt att genomföra

praktiskt utifrån intervjupersonernas utsagor. Sociala aktiviteter, såsom att äta middag eller lunch tillsammans, kan inte heller utföras genom virtuell media.

### **5.2.3 Delar av icke-verbal kommunikation går förlorade**

Videomötestekniken är en rik kommunikationskanal som ju faktiskt tillåter förmedling av icke-verbal kommunikation till skillnad från många klassiska kommunikationskanaler. Genom videomöten har man utöver ljudet, tillgång till en visuell bild (Gasser 2005; Miller 2003). Därför kan man uppfatta hur något sägs i form av ordval och tonläge samt genom kroppsrörelser, uttryck i ögonen, minspel, gester. Kommunikationen berikas av att man överför information i form av utformning av plats, huvudnickningar, ögonbeteende, hållning med mera. Den icke-verbala kommunikationen har vi konstaterat är viktig för skapandet och utvecklandet av relationer. Intervjupersonerna framhäver olika element och hur dessa förmedlas genom videomöten. Logistikern uppfattar att rörelserna kanske kan bli lite överdrivna då man som deltagare i ett videomöte försöker vara tydlig, man nickar exempelvis ofta, säger hon. Samtidigt har hon kanske lite svårt att ta emot motpartens signaler, speciellt om tekniken hakar upp sig. Hon säger att man ibland ifrågasätter huruvida deltagarna hör varandra och hänger med i konversationen. Feedbacken som är en viktig del i kommunikationsprocessen försämras alltså i videomöten. Bristen i tekniken skulle således kunna öka risken för ”dubbel-kommunikation” (jmf Maltén 1999). Logistikern uppskattar dock den visuella bilden som sänder signaler exempelvis om vems tur det är att prata.

Personkemin, som logistikern värdesätter, är något som hon menar inte helt kan kännas av genom videomöten, trots att hon kan få en indikation är hon noga med att påpeka att denna inte är tillräcklig. Överläkaren säger att ”kommunikationen på molekylnivå” måste gå helt förlorad i videomöten då man inte sitter i samma fysiska rum som motparten. Dock påpekar han att det viktigaste är att man lyssnar på och stämmer av med de andra deltagarna, detta bör man kunna göra genom videomöten. Även de fysiska attributen anses vara viktiga, såsom utseende, kläder, smink och stil. Detta nämner både logistikern

och VD:n. VD:n poängterar också vikten av lukt, det är alltså inte bara ljud och bild som är viktiga i en konversation. För honom kan den personliga hygienens komma att betyda mycket i vissa situationer.

Den fysiska miljön, som är en del av den icke-verbala kommunikationen, anses inte kunna förmedlas genom videomöten. Detta understryker både produktionsplaneraren och VD:n. För att få tillfredställande information om den fysiska miljön menar produktionsplaneraren att ”i så fall måste dom på något sätt gå runt med kameran i anläggningen”, vilket han menar är en orimlighet. Han upprepar att han måste se fabriken och produktionen för att kunna leverera en lösning. VD:n vill också kunna se den fysiska miljön och nämner då bland annat deltagarnas kontor och tekniska möjligheter. Överläkaren framhäver att man vid videomöten inte själv kan styra vad man ska se utan det är kamerans placering som avgör detta. Detta är en brist som han ser i videomöten men som han påpekar kan minimeras med hjälp av teknikens utveckling. Den fysiska miljön går i dagsläget således förlorad i videomöten.

Överläkaren tror att man bör kunna förmedla icke-verbal kommunikation via videomöten, eftersom det mestadels handlar om uppfattningar som kan fås via andra mindre rika informationskanaler. Man kan exempelvis beröra i ord, förklarar han och säger att man kan säga ”här har du en klapp på axeln, puss på dig, så ger det en signal om att här är en närhet, och att det är tillåtet...”.

Utifrån intervjupersonerna utsagor ser vi att de framhäver olika element av den icke-verbala kommunikationen och uppfattar betydelserna av dessa på olika sätt. Vi har dragit slutsatsen att vissa element av den icke-verbala kommunikationen förmedlas och uppfattas väl genom videomöten medan andra inte riktigt når fram till mottagaren, eller är svårare att förmedla. Vi konstaterar således att det finns brist på icke-verbal kommunikation i videomöten som är av betydelse för förtroende- och relationsskapande och utveckling.

#### **5.2.4 Sammanfattning av relationer via videomöten**

I enighet med ovanstående kan vi alltså konstatera att de faktorer som är viktiga för skapandet och utvecklandet av relationer tar en specifik form i videomöten. Videomöten är ett kommunikationsmedel som effektiviserar de formella mötena. Det blir mer effektivt inte bara genom att det informella samtalet undviks utan även genom att man undviker långa färdvägar. Effektiviseringen gör det på så vis även möjligt att öka mötestätheten. Däremot går delar av den sociala aspekten och några element av den icke-verbala kommunikationen, som har uppfattats som viktiga för bra relationer, förlorade.

### **5.3 Personliga möten – omistliga?**

I föregående avsnitt såg vi vilken form faktorerna, som är viktiga för att skapa och utveckla relationer inom och mellan organisationer, tog i videomöten. För att kunna se om den personliga närvaron skulle kunna ersättas med den virtuella närvaron måste vi jämföra den form faktorerna tog i videomöten med den de kan tänkas ta i personliga möten. Vi har också kunnat konstatera att vissa faktorer tar olika form beroende på om det är för att skapa och utveckla intra- eller interorganisatoriska relationer. I interorganisatoriska relationer spelar förtroendenaspekten en mer betydelsefull roll än i intraorganisatoriska. Vi undersöker denna betydelse lite närmare för att framhäva den specifika skillnaden och dess betydelse för omistligheten av personliga möten.

#### **5.3.1 Videomöten jämfört med personliga möten**

##### **5.3.1.1 Videomöten mer tidseffektiva**

Videomöten kan ses som en mer effektiv kommunikationskanal än personliga möten tack vare att man vid videomöten inte pratar lika mycket informellt, man undviker ”dösnacket”, som en av våra intervjupersoner säger. Genom videomöten sparar man även tid genom att färden till och från mötespunkten, alltså tjänsteresorna, försvinner och att man därigenom istället kan utnyttja tiden till fler möten via videomöten, vilket stärker relationerna. Denna effektivitet, tidsbesparingen, är något som intervjupersonerna betonar är viktig.

Videomöten är alltså tidsmässigt mer effektiva än personliga möten på grund av uteblivandet av personlig närvaro och ger utrymme för fler möten.

#### 5.3.1.2 Informella samtal – mer naturliga vid personlig närvaro

De informella samtalen som betonas vara viktiga i relationsskapande och utvecklande för intervjupersonerna är något som alltså ges mer utrymme vid personliga möten. De informella samtalen är en av faktorerna som går förlorade i videomöten (jmf tidigare avsnitt). Intervjupersonerna anser att det är naturligare att prata informellt vid personliga möten än i videomöten. Logistikern säger, till exempel, att hon kan bli stressad på ett virtuellt möte på grund av hon vet att hon måste prestera mycket på en videomöte. Man blir alltså mer fokuserad på det man ska åstadkomma och lämnar därför inte tid för det informella samtalet. Men även om tid hade lämnats tycker intervjupersonerna att det känns mer naturligt att samtala vid personliga möten (jmf Fullwood 2007). Det kan, enligt överläkaren, också handla om vana. Kör man tillräckligt mycket med videomöten kommer de informella samtalen kännas naturliga. Även sociala aktiviteter går förlorade vid videomöten men möjliggörs vid personliga möten, som att äta lunch tillsammans. Dessa sociala aktiviteter, som ger ett stort utrymme för de informella samtalen, är, som vi påvisade, mycket viktiga för relationsutvecklande. Den naturliga slutsatsen blir därför att utvecklande av relationer med hänsyn till betydelsen av det sociala, som hämmas i videomöten, fordrar personliga möten.

#### 5.3.1.3 Ju rikare media desto mer utrymme för icke-verbal kommunikation

Ju rikare media är desto mer utrymme finns det för icke-verbal kommunikation (Daft och Lengel 1986). Personliga möten är ett rikare media än videomöten eftersom det finns mer utrymme för icke-verbal kommunikation vid personliga möten. Den icke-verbala kommunikationen är av stor betydelse för skapandet och utvecklandet av relationer. Den står för en stor del av informationen som sänds till mottagaren (Graner 1998, Mårtensson 1998, Usinier 2000) samt, som vi tidigare har påvisat, spelar en väsentlig roll för förståelsen för motparterna



och därmed för förtroendet, speciellt med hänsyn till interorganisatoriska relationer.

Vi konstaterade tidigare att vissa element av den icke-verbala kommunikationen inte riktigt når mottagaren, eller är omöjliga att förmedla, via videomöten. Exempelvis nämnde VD:n hur viktig lukten kunde vara vid samarbeten med olika parter. Lukten förmedlas vid personliga möten men inte genom videomöten. VD:n jämför virtuella möten med personliga och exemplifierar med att det är ”lite som att besöka en kulturell plats på virtuellt sätt såsom Gizaplatån eller att ta semester och åka till platsen”. Det innebär att han får rikare information i form av fysisk miljö genom personliga än genom virtuella möten. Det har i tidigare undersökningar även hävdats att möjligheten att få uppleva nya kulturer var den mest lockande fördelen med tjänsteresorna (Tandberg 2006). Däremot poängterar han att det finns tillfällen då den fysiska miljön inte är av lika stor betydelse varför han kan köra de mötena virtuellt. De andra intervjupersonerna nämner också att de hellre använder videomöten än tjänsteresor om tillfälle ges. Bland annat säger logistikern att det som främst hindrar henne från att använda videomöten oftare med samarbetsparterna i Polen är landets bristfälliga teknik. Kvaliteten på videomötena beror inte enbart på utrustningen utan även på bandbredden (Gasser 2005), vilken logistikern nämner är undermålig i Polen.

Personkemin är också något som lättare uppfattas vid personliga möten, enligt några av intervjupersonerna. Det som överläkaren kallar för ”kommunikation på molekylnivå” möjliggörs alltså vid personliga möten och försvinner i videomöten vilket gör att det inte blir samma djuphet i kommunikationen via videomöten. Denna djuphet berörs även av olika kroppsrörelser och liknande som bättre kan uppfattas vid personliga möten än via videomöten. Ögonkontakt, exempelvis, som är centralt i förtroendeskapande, är (än så länge (jmf Fullwood 2007)) omöjligt att få i videomöten. Detta är en av flera teknikaliteter som intervjupersonerna framhäver i jämförandet mellan videomöten och personliga möten, andra är bland annat ljud- och

bildfördröjningar som gör det svårt att uppfatta vem som säger vad samt att själv känna när man bör prata.

Vi ser alltså att faktorerna som är viktiga för att skapa och utveckla relationer skiljer sig vid videomöten jämfört med personliga möten. Detta beror på att personliga möten möjliggör ett rikare informationsflöde. Dessutom får personerna möjlighet att interagera och att lära känna varandra på en mer personlig nivå vid personliga möten, något som är viktigt för att både skapa och utveckla relationer. Videomöten bringar däremot andra fördelar såsom effektivitet, produktivitet och den ökade mötestätheten som påverkar relationsutvecklandet positivt.

### **5.3.2 Skapa, men inte utveckla, interorganisatoriska relationer**

Vi kan utifrån ovanstående utsagor utläsa att intervjupersonerna tycker att det finns tillräckligt mycket sociala aspekter för att skapa relationer via videomöten, men att det krävs mer för att kunna komma längre in i förtroendeprocessen, och därmed utveckla relationerna. Det krävs alltså ett personligt möte som ger utrymme för mer komplexa budskap vilket krävs för att kunna skapa förtroende (jmf Arnfalk 2002; Daft & Lengel 1986; Miller 2003). Det är därmed inte sagt hur många gånger man måste träffas personligen för att kunna utveckla starka relationer. Det kan uppfattas så att det räcker med att skapa relationen via videomöten, och när man sedan når den kritiska punkten i relationen där man känner att det krävs ett personligt möte utför man detta och går därmed vidare i förtroendeprocessen. Detta skulle innebära att ett enda personligt möte är nödvändigt, eller åtminstone att de skulle kunna ske mer sällan, och att övriga möten skulle kunna ske via videomöten. Således är de personliga mötena omistliga för utvecklandet men är ersättliga vid skapandet och upprätthållandet av interorganisatoriska relationer.

### **5.3.3 Skapa och utveckla intraorganisatoriska relationer**

Vi konstaterade att förtroende skapades via personliga möten i interorganisatoriska relationer men om förtroendet redan finns skulle det

betyda att dessa möten inte behövs. Intraorganisatoriska upplever intervjupersonerna att det initialt i relationsskapandet redan finns en typ av förtroende eftersom de antas sträva efter samma mål. De personliga mötena används därför inte för att skapa förtroende på samma sätt intraorganisatoriskt som de görs interorganisatoriskt. Därmed är det inte uteslutet att personliga möten är bra för organisationens sammanhållning i sig, som produktionsplaneraren säger är det lite roligt att umgås ibland när kontakterna mestadels sker via elektroniska medel ändå. Förtroendet behöver således inte skapas utan mer upprätthållas genom regelbundna kontakter via videomöten. Därför skulle man kunna skapa och utveckla relationer intraorganisatoriskt enbart via videomöten.

#### **5.3.4 Sammanfattning om omistlighet av personliga möten**

Vi ser alltså att personliga möten skulle kunna vara omistliga i vissa situationer men inte i andra. Interorganisatoriskt används de personliga mötena främst för att skapa och utveckla förtroende. Något som i intraorganisatoriska relationer lättare kan skapas utan att man behöver träffas personligen bland annat eftersom man har ett gemensamt mål. Detta betyder därmed att man skulle kunna undvara personliga möten intraorganisatoriskt. Däremot är de omistliga interorganisatoriskt där det endast går att skapa och utveckla relationer till en viss nivå utan personliga möten. Vill man gå vidare in i förtroendeprocessen för att kunna utveckla bra och stabila relationer krävs alltså personliga möten.

#### **5.4 Slutsatser**

Faktorer, som vi har kommit fram i analysen, som är avgörande för skapande och utvecklande av relationer är möten som inkluderar både den formella och informella aspekten, förtroende och tillit, bra kommunikation som inbegriper täta möten, utrymme för icke-verbal kommunikation samt feedback. Faktorerna tar en specifik form i videomöten. Videomöten tidseffektiviserar de formella mötena genom att begränsa den informella aspekten och eventuella tjänsterelaterade färdvägar. Det finns en risk att begränsningen av det informella förhindrar att förtroende och tillit skapas i interorganisatoriska

relationer men däremot är risken mindre i intraorganisatoriska relationer. Videomöten är ett kommunikationsmedel som främjar mötestäthet men begränsar utrymmet för icke-verbal kommunikation och feedback.

Enligt ovanstående kan vi dra slutsatsen att det skulle kunna vara möjligt att skapa intra- och interorganisatoriska relationer via videomöten. Däremot är det inte möjligt att utveckla förtroende genom videomöten i interorganisatoriska relationer vilket gör att dessa relationer inte kan utvecklas enbart via videomöten. De intraorganisatoriska relationerna kan däremot utvecklas utan personliga möten eftersom dessa möten inte krävs för att utveckla förtroende. Dessa relationer kan man alltså utveckla via videomöten.

## **6 Avslutande del**

### **6.1 Magisteruppsatsens huvudsakliga bidrag**

Den personliga närvaron spelar en betydande roll i relationsskapandet och utvecklandet, speciellt i interorganisatoriska relationer. Den skulle kunna ersättas av virtuell närvaro i många fall, men inte i alla. Interorganisatoriska relationer är beroende av personlig närvaro för att utveckla förtroende och därmed kunna utvecklas. I dessa relationer kan alltså inte den personliga närvaron ersättas helt med virtuell om man vill gå vidare i relationen. Däremot kan denna ersättas med en virtuell närvaro i intraorganisatoriska relationer.

### **6.2 Diskussion**

Enligt uppsatsens analys kan vi alltså påstå att det skulle kunna vara möjligt att skapa och utveckla intraorganisatoriska relationer enbart via virtuella möten. Däremot skulle interorganisatoriska relationer endast kunna skapas via virtuella möten men inte utvecklas till att bli starka eftersom de, vid en viss punkt, kräver att åtminstone ett personligt möte ska äga rum. Användningen av videomöten skulle kunna leda till undvikandet av många tjänsterelaterade resor. För organisationer skulle det innebära en stor kostnadsreducering i form av tidsbesparing, ökad produktivitet och minskade resekostnader. Videomöten är också en bra lösning för individen som vid tjänsteresor känner sig mindre produktiva och mer stressade (jmf Tandberg 2006). Vi tror att videomöten hade tagits emot på ett positivt sätt av individerna inom organisationerna eftersom många av dem ser tjänsteresor, enligt tidigare undersökningar (Tandberg 2006), som ett ”nödvändigt ont”. Denna uppsats kommer dock fram till att tjänsteresorna inte alls är så nödvändiga.

En annan aspekt i sammanhanget är riskaspekten. Alla de tjänsterelaterade resorna innebär att tjänstepersonerna ofta är på resande fot. Så fort man sätter sig i ett transportmedel kan man utsättas för trafikfaror såsom olika trafikolyckor, flygkraschar, terrorattacker och naturkatastrofer. Men det är inte bara faktumet att man utsätts för det, de allt fler stressade tjänstepersonerna kan

mycket väl själva vara orsaken till många olyckor. Ökad användning av transportmedlen, främst bil och flyg, bidrar till den ökade växthuseffekten som resulterar i klimatförändringar. Vi ser alltså bara positivt på om antalet tjänsteresor kunde minska och därmed utsläppen.

Det kan även tänka sig att antalet tjänsteresor inte minskar i samband med att man börjar använda videomöten i en organisation utan tvärtom. Videomötenas effektivitet skulle kunna tänkas tillåta att fler relationer skapas vilket i sin tur kan leda till att fler tjänsteresor utförs för att kunna utveckla de interorganisatoriska relationerna. Sedan kan det vara så att videomöten inte används som ersättning av tjänsteresor utan mer som ett komplement, kanske istället som ersättning till äldre kommunikationsverktyg såsom telefonen, som en av intervjupersonerna säger. Vi tror att det krävs en ökad kostnads- och miljömedvetenhet i organisationerna för att videomöten ska kunna ersätta tjänsteresor. Enligt tidigare undersökningar är redan en hel del tjänsteresenärer medvetna om att resorna påverkar miljön negativt men det är endast en bråkdel som väljer att göra någonting åt det. Medvetenheten om kostnads- och miljöbesparingarna som videomöten möjliggör måste, tror vi, vara väl förankrade i hela organisationen för att det ska hända något. Det krävs engagemang både på lednings- och personalnivå. Än så länge verkar det finnas allt för många lockelser med att resa – bonusprogram, nya upplevelser, status, glamour med mera.

Videomöten har även potential att öka organisationernas konkurrenskraft. Mötestätheten som tekniken medför gör att man kan öka värdet för kunderna. Ju fler möten man har med kunderna desto bättre lösningar kan man leverera. Regelbunden dialog ökar förståelsen för den andre parten och skapar en god relation. Videomöten kan alltså effektivisera organisationernas relationsmarknadsföring. Som vi tidigare har påpekat, måste dock personliga möten äga rum, för att kunna gå vidare i förtroendeprocessen och för att utveckla goda interorganisatoriska relationer. Om man ersätter de personliga mötena som kan ersättas med videomöten samtidigt som man utför de omistliga personliga mötena, och utöver detta även oftare använder videomöten

kan denna helhet skapa värde för kunderna och därmed även för organisationen.

### **6.3 Förslag till vidare forskning**

Vår uppsats bygger på intervjupersonernas uppfattningar, som kommer från olika branscher, är i olika ålder och av olika kön samt har olika erfarenheter. Det skulle ha varit intressant att undersöka vilken betydelse någon eller några av dessa faktorer har för användning av videomöten. Är exempelvis inställningen till videomöten åldersrelaterad? Hur skiljer sig uppfattningen om videomöten mellan kvinnor och män? Underlättas användningen inom en specifik bransch? Storleken på organisationen är också en intressant faktor. Stora organisationer har kanske större behov av intraorganisatoriska videomöten medan de mindre har ett större behov av interorganisatoriska videomöten. Oavsett så finns det många perspektiv på videomöten som fortfarande är outforskade. Vi kan efter avslutandet av uppsatsskrivandet konstatera att forskningsfältet kring videomöteteknik fortfarande är omättat.

## Källförteckning

### Skriftliga källor

Ahrnell, B-M. och Wildhuss, R. (1999) *Möten med mening. Det nya sättet att leda, kommunicera och förändra*. Uppsala Publishing House AB. Uppsala.

Andersson, B-E. (1995) *Som man frågar får man svar – en introduktion i intervju- och enkätteknik*. Rabén Prisma. Kristianstad.

Andersson Cederholm, E. och Gyimóthy, S. (2005) Tjänstens triad – Från ömsesidig harmoni till dialektisk spänning i tjänstemöten. I: Corvellec, H. och Lindquist, H. (red) (2005) *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar*. Liber Ekonomi AB. Malmö. s 47-63.

Armstrong-Stassen, M., Landstrom, M. och Lumpkin, R. (1998) *Students' Reactions to the Introduction of Videoconferencing for Classroom Instruction*. The Information Society. Nr. 14:153-164.

Arnfolk, P. (2002) *Virtual Mobility and Pollution Prevention. The Emerging Role of ICT Based Communication in Organisations and its Impact on Travel*. Doktorsavhandling. Lunds Universitet. Internationella miljöinstitutet.

Carlson, J. och Zmud, R. (1994) *Channel expansion theory: A dynamic view of media and information richness perceptions*. Academy of Management Best Papers.

Chapman, D.S., Uggerslev, K.L. och Webster, J. (2003) *Applicant Reactions to Face-to-Face and Technology-Mediated Interviews: A Field Investigation*. Journal of Applied Psychology. Vol 88, Nr. 5:944-953.

CITICA (2006) *Étude bibliographique du marché des téléactivités pour les entreprises et les particuliers*. Délégation Interministérielle à l'Aménagement et à la Compétitivité des Territoires.

Corvellec, H. (2005) Mot en respektens etik för servicemötet. i: Corvellec, H. och Lindquist, H. (red) (2005) *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar*. Liber Ekonomi AB. Malmö. s 123-138.

Daft, R.L. och Lengel, R.H. (1986) *Organizational Information Requirements Media Richness and Structural Design*. Management Science. Vol 32. Nr.5:554-572

Flaa, P., Hofoss, D., Holmer-Hoven, F., Medhus, T., och Rønning, R. (1995) *Introduktion till organisationsteori*. Studentlitteratur. Lund.

Fullwood, C. och Doherty-Sneddon, G. (2006) *Effect of gazing at the camera during a video link on recall*. Applied Ergonomics. Nr. 37:167-175.

Fullwood, C. (2007) *The effect of mediation on impression formation: A comparison of face-to-face and video-mediated conditions*. Applied Ergonomics. Nr. 38:267-273.

Gasser, R. (2005) *Visioconférence: les technologies d'aujourd'hui*. Plate forme Arts, Science, Technologies. MSH Paris nord. Vol 1. Nr. 26.

Goldkuhl, G. (1993a) *Aktörer i samarbete – aktörsteori som grund för förståelse av förändringsarbete*. IDA, Universitetet i Linköping. Linköping.

Goldkuhl, G. (1993b) *Verksamhetsutveckla Datasystem*. Intention AB. Linköping.



- Goldkuhl, G. (1995a) Information as Action and Communication. In: B. Dahlbom (red) (1995) *The Infological Equation – Essays in Honor of Börje Langefors*. Göteborgs Universitet. Göteborg.
- Goldkuhl, G. (1995b) *Processtänkande vid verksamhetsutveckling*. IDA Universitetet i Linköping. Linköping.
- Goldkuhl, G. (1996) *Generic business frameworks and action modelling*. In: *Proceedings of Language/Action Perspective 96*, Springer Verlag.
- Granér, R. (1998) *Personalgruppens psykologi*. Studentlitteratur. Lund.
- Grönroos, C. (2002) *Service management och marknadsföring – en CRM ansats*. Liber Ekonomi AB. Malmö.
- Gössling, S. och Peeters, P. (2005) "It does not harm the environment!" An analysis of discourses on tourism, air travel and the environment. *Journal of Sustainable Tourism*. August 2005. (submitted).
- Hallgren, Ö. (2006) *Platschefens roll – att styra och leda i vidsträckta organisationer*. Ekonomibok Förlag AB. Helsingborg.
- Handy, C. (1995) *Trust and the Virtual Organization*. *Harvard Business Review*. Vol 73. Nr. 3:40-49
- Hatch, M.J. (2002) *Organisationsteori. Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Studentlitteratur. Lund.
- Hildebrand, J.E. (1995) *Videoconferencing in the business curriculum*. *Journal of Business and Technical Communication*. Nr. 9:228-240
- Høpner, J. (2002) Strategien bygger nätverk – nätverksteori. i: Nygaard, C. och Bengtsson, J. (red) (2002) *Strategizing – en kontextuell organisationsteori*. Studentlitteratur. Lund. s 217-236.
- Kotler, P. (2003) *Marketing for hospitality and tourism*. Prentice Hall cop. Upper Saddle River, NJ. 3e upplagan.
- Kotter, J.P. (1998) *Leda företag*. Egmont Richter AB, Malmö.
- Kvale, S. (1996) *InterViews: An introduction to qualitative research interviewing*. Sage Publications, Inc. California, USA.
- Lipnack J., Snow C.C och Stamps J. (1999) The Virtual Organisation: Promises and Payoffs, Large and Small. i: Cooper C.L. och Rousseau D.M. (red) (1999) *Trends in Organizational Behavior. Volume 6: The Virtual Organization*. John Wiley & Sons. Chichester, Storbritannien. s 15-30.
- Maltén, A. (1999) *Grupputveckling inom skola och andra arbetsplatser*. Studentlitteratur. Lund.
- Miller, K. (2003) *Organizational Communication. Approaches and Processes*. Thomson/Wadsworth. Belmont, USA.
- Mårtenson, R. (1998) *Affärsrelationer i Europa. Personliga relationer med medarbetare och kunder i olika kulturer*. Studentlitteratur. Lund.
- Normann, R. och Ramírez, R. (1995) *Den nya affärslogiken*. Liber-Hermond AB. Malmö.

Nutek (2007) *Fakta om svensk turism och turistnäring*. Verket för näringslivsutveckling. Stockholm. Mars 2007.

Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press. New York, USA.

Takahashi, K.I., Tsuda, M., Nakamura, J. och Nishi, S. (2006) *Estimation of Videoconference Performance: Approach for Fairer Comparative Environmental Evaluation of ICT Services*. NTT Energy and Environment Systems Laboratories. Nippon Telegraph and Telephone Corporation. Kanagawa, Japan. s 288-291.

Usunier, J-C. (2000) *Marketing Across Cultures*. Pearson Education Limited. Essex, Storbritannien. Tredje upplagan.

Westrup, U. (2002) *Gränsöverskridande styrning. Om krav på ekonomisk styrning i social verksamhet inriktad mot barn och ungdom*. Avhandling. Lunds Universitet. Företagsekonomiska institutet.

Wong, P.P. (2004) Environmental Impacts of Tourism. i: Hall, C.M., Lew, A.A. och Williams, A.M. (2004) *A Companion to Tourism*. Blackwell Publishing Ltd. Oxford, Storbritannien. s 450-461.

Åbom, C. (1997) *Videomöteteknik i olika affärssituationer – möjligheter och hinder*. Licentiatavhandling. Linköpings universitet. Institutionen för Datavetenskap.

## Elektroniska källor

Bertilsson, O. (2006-08-31) *Videomöten*. Västernorrlands energikontor; Landstinget Västernorrland; Miljölänet Västernorrland; Vägverket; Kommunförbundet Västernorrland; i Projekt: Hållbara Transporter. <http://www.energi-kontoret.nu/pdf/Infoblad%20Videomöte%20060831.pdf>. Hämtat 2007-03-31.

Carbonium (2007) *Carbonium - Conseil en MDP/MOC et lutte contre le changement climatique*. <http://www.carbonium.fr/>. Hämtat 2007-05-11.

Eriksson K (2003-04-28) *Moderna mötesformer - en outnyttjad resurs*. Computer Sweden <http://www.idg.se/2.1085/1.33738>. Hämtat 2007-03-31.

EUR-Lex (2007) *Ingång till EU-rätten*. EU:s webbportal. <http://eur-lex.europa.eu/>. Hämtat 2007-05-07.

Landstinget Blekinge (2007) *Landstinget Blekinge – Möjligheternas landsting* -. <http://www.ltblekinge.se/>. Hämtat 2007-05-11.

Ricknäs, M. (2005-09-16) *Videomöten lever*. Computer Sweden. <http://www.idg.se/2.1085/1.12267>. Hämtat 2007-03-31.

SCADPlus (2007) *Övervakningsmekanism för utsläpp av växthusgaser*. EU:s webbportal. <http://europa.eu/scadplus/leg/sv/lvb/l28044.htm>. Hämtat 2007-05-07.

Sjögren, P-A. (2006-10-16) *Mer pengar till polisen*. Sveriges Politiska Nyhetstidning. [http://www.rod.nu/rod\\_utv\\_nsf/Webb/ADAE4FAE05F93267C1257209005682FD?OpenDocument](http://www.rod.nu/rod_utv_nsf/Webb/ADAE4FAE05F93267C1257209005682FD?OpenDocument). Hämtat 2007-03-31.

Stockholms Naturskyddsförening (2007) Verkttygslådan. <http://www.stockholm.krets.snf.se/pdf/Verkttygsladan.pdf>. Hämtat 2007-03-31.

Svenska Cellulosa Aktiebolaget (2007) Svenska Cellulosa Aktiebolaget SCA. <http://www.sca.com/sv/Hem/>. Hämtat 2007-05-11.

Tandberg (2006) *Assessing the Real Impact of Business Travel*. Tandberg Discussion Document. <http://www.tandberg.net>

Videokonferens.com (2007) *Videokonferens.com*. <http://www.videokonferens.com/>. Hämtat 2007-05-24.

Yves Rocher (2007) *Yves Rocher - din naturliga skönhetskälla för kosmetik, doft, hudvård och kroppsvård*. <http://www.yves-rocher.se/>. Hämtat 2007-05-10.

Österholm, J. (2007) *Nya möjligheter med videomöte*. Svenska Österbottens förbund för utbildning och kultur. <http://www.svof.fi/aspekt/aspekt43.pdf>. Hämtat 2007-03-31.

### **Muntliga källor**

VD:n, Carbonium (2007-05-10)

Produktionsplaneraren, Svenska Cellulosa Aktiebolaget (2007-05-12)

Överläkaren, Landstinget Blekinge (2007-05-12)

Logistikern, Yves Rocher (2007-05-10)

## Intervjufrågor

### Övergripande frågor

Hur ser tjänsteresandet ut i organisationen? Reser ni inom organisationen, reser för att träffa kunder och leverantörer? Reser ofta/sällan?

Vad har ni för inställning till videomöten? Ser ni det som en positiv/negativ sak? Föredrar ni resa framför att använda er av videomöten, i så fall varför? Hur stor del av era tjänsteresor skulle ni säga har ersatts med videomöten? Skulle ni kunna ersätta fler? Varför/varför inte?

Hur upplever ni själva deltagandet i möten? Känner ni av bristen av ögonkontakt, kroppslig aktivitet etc. när ni har videomöten?

Vad ser ni för begränsningar och hinder med videomöten? Finns det något som skulle hindra att man ersätter tjänsteresor med videomöten i er organisation?

Hur ser ni kring relationsskapande och utvecklande inom organisationen? Mellan organisationer? Via videomöten? Tror ni att videomöten är ett tillfredställande medel i skapandet och utvecklandet av tjänsterelationer?

### Specifika stödfrågor

#### Allmänna frågor kring intervjuaren

Namn:

Ålder:

Företag:

Position:

#### Allmänna frågor kring tjänsteresandet inom organisationen.

Utför du, eller har du utfört tjänsterelaterade resor?

I vilket syfte har du utfört resorna?

Hur många tjänsterelaterade resor skulle du uppskatta att du gör per år?

Vart reser du? Internationellt eller nationellt?

Vad har du för uppfattning om hur andra inom organisationen reser?

Vad är det viktigaste för dig med att resa?

#### Allmänna frågor kring inställning till videomöten.

Har du deltagit i ett videomöte?

Varför använder ni inte er av videomöten?

Skulle ni kunna tänka er använda er av videomöten?

Hur många gånger har du deltagit? Hur många gånger per månad?

Av vilken anledning deltog du i mötet?

Var hade ni videomötet?

Hur lång tid tog mötet?

Ungefärligt antal deltagare i mötet?

Med vem hade du videomöte? Med andra enheter inom organisationen, med kunder?

Skulle du kunna tänka dig ha videomöte med andra parter?

Skulle du vilja öka din egen användning av videomöten? I så fall var, varför, hur ofta, med?

Vad hade personerna använt om de inte haft videomöte? Hade det varit ett möte på hemmaplan/bortaplan eller hade man inte haft mötet?  
Uppmuntras användandet av videomöten i organisationen?

### **Allmänna frågor kring användningen av videomöten.**

Har videomötena påverkat ditt sätt att arbeta? Hur?  
Ser du några hinder till att använda videomöten?  
Tror du att videomöten kan ersätta tjänsteresandet, eller i alla fall en del?  
Hur upplevdes videomötet?  
Vad känner du att skillnaden är gentemot vanliga möten face-to-face?  
Hur stor andel av de ”riktiga” mötena har videomöten ersatt?

### **Begränsningar och hinder med videomöten.**

Vad anses vara huvudproblemen med videomöten?  
Vad hindrar dig från att använda videomöten i större utsträckning?

### **Frågor kring synen på relationsskapande inom organisationen**

Hur skapar och utvecklar ni relationer inom organisationen?  
Hur skapar och utvecklar ni relationer med kunder?  
Reser du för att förbättra eller skapa relationer?  
Vad känner du för att relationer skapas och utvecklas via videomöten?  
Upplever du någon skillnad på kommunikationen, att den blir bättre eller sämre med videomöten jämfört med vanliga möten?  
Saknar du den sociala närvaron vid användning av videomöten?  
Anser du att man måste träffas i det initiala skedet i skapandet av en relation?  
Tror du att det finns relationer som skulle kunna skapas och utvecklas enbart med hjälp av videomöten? Vilka, vilken typ av relationer skulle inte kräva att man någon gång träffas face-to-face och vilka skulle vara helt omöjliga att ersätta?  
Vad påverkar dig när du ska känna förtroende och tillit för någon annan part?  
Är det någon skillnad på om det är en medarbetare, samarbetspartner, leverantör eller kund?

### **Frågor kring icke-verbal kommunikation**

Hur viktigt anser du att beröring är? Handslag, klapp på axeln etc.  
Hur viktigt är det att se platsen, ta ett glas med varandra efter mötet och socialisera sig?  
Har du tänkt på att du kan påverkas av den andres fysiska attribut?  
Hur viktigt är utseendet? Kläder, smink etc.  
Hur viktigt är kroppsspråket? Gester, hållning etc.  
Hur viktigt är ögonkontakt? Påverkas din tillit till personen av det?  
Är det svårare för dig att känna förtroende för någon du inte kan se? Någon du inte kan röra?