



LUND UNIVERSITY  
School of Economics and Management

FEKP01

Examensarbete magisternivå

Seminarium datum:

2010-02-25

# Att skapa överenskommelse

---

- En studie om Försäkringskassans organisationsförändring via ett kommunikationsperspektiv

Johan Norell

Jennifer Friberg

Handledare: Louise Bringselius.

# Sammanfattning

**Examensarbetets titel:** Att skapa överenskommelse – en studie om Försäkringskassans organisationsförändring via ett kommunikationsperspektiv.

**Seminariedatum:** 2010-02-25.

**Ämne/kurs:** FEKP01, Magisterexamen inom ämnesområdet organisation. Ekonomi högskolan vid Lunds Universitet, 15 HP (15 ECTS).

**Författare:** Jennifer Friberg & Johan Norell.

**Handledare:** Louise Bringselius.

**Nyckelord:** Organisationsförändring, Försäkringskassan, reaktion, kommunikation, motstånd, överenskommelse.

**Syfte:** Uppsatsen har som syfte att söka förståelse på anställdas reaktion på organisationsförändring utifrån ett kommunikationsperspektiv.

**Metod:** Till sin karaktär är uppsatsen en fallstudie med en icke generaliserande deduktiv ansats som riktas gentemot Försäkringskassan.

**Teoretiskt ramverk:** Uppsatsen teoretiska ramverk är uppbyggt på en socialkonstruktivistisk grund och riktar fokus gentemot kommunikationens skapande kraft vid organisationsförändring.

**Empiri:** Uppsatsen är baserad på 10 semistrukturerade intervjuer av anställda vid Försäkringskassan. Intervjuerna har sedermera transkriberats för att tydliggöra språkets nyanser.

**Resultat:** Uppsatsen tydliggör att det är kommunikationen eller avsaknaden av densamma som skapar reaktion under en organisationsförändring. Kontinuerlig och aktiv kommunikation från involverade parter skapar förutsättning för organisatoriska överenskommelser och trivsel på arbetsplatsen. Bristande kommunikation skapar hos involverade parter frustration, irritation och bristande förståelse. Utfallet av en organisationsförändring har ett starkt samband med hur organisationen utifrån kommunikation hanterar de olika reaktioner som uppkommer bland anställda under en förändring.

# Abstract

**Title:** To create agreement – a study on the organizational change at the Swedish Social Insurance Administration through a communication perspective.

**Seminar date:** 2010-02-25.

**Course:** FEKP01, Degree Project Master Level, Business Administration, Lund University School of Economics and Management, 15 University Credits Points (15 ECTS).

**Authors:** Jennifer Friberg & Johan Norell.

**Advisor:** Louise Bringselius.

**Key words:** Organizational change, Försäkringskassan (the Swedish Social Insurance Administration), reaction, communication, agreement, resistance.

**Purpose:** The purpose with this thesis is to seek understanding on employee's reaction to organizational change through a communication perspective.

**Methodology:** The thesis is a qualitative case study with a deductive approach with a non-generalization ambition. The case in focus is the Swedish Social Insurance Administration.

**Theoretical framework:** The thesis theoretical frame is based upon a social construction foundation, and focuses upon communication as a creating power for organizational change.

**Empirical foundation:** The thesis is based upon 10 semi-structured interviews with administrative officials at the Swedish Social Insurance Administration. The interview has been transcribed to elucidate the nuance of the language.

**Conclusion:** The essay shows that communication or lack of same that creates reaction during an organizational change. Continuous and active communication from the parties involved creates conditions for organizational agreements and well-being at the workplace. Lack of communication among the involved parties creates frustration, irritation and incomprehension. The outcomes of an organizational change have a strong connection with how the organization through communication can handle the different reactions employees indicate during the change.

# Innehållsförteckning

1.	Inledning .....	1
1.1	Problemdiskussion.....	1
1.2	Syfte och frågeställning .....	4
1.3	Disposition.....	4
2	Metod.....	6
2.1	Introduktion: teoretiskt ramverk.....	6
2.2	Val av forskningsstrategi & forskningsobjekt.....	7
2.3	Materialinsamling.....	8
2.3.1	Val av teknik .....	8
2.3.2	Urval av intervjupersoner.....	8
2.3.3	Praktiskt genomförande.....	10
2.4	Metodreflektion .....	12
2.5	Avgränsning.....	13
3	Att skapa överenskommelser vid organisationsförändring.....	14
3.1	Reaktion som begrepp .....	14
3.2	Att skapa överenskommelser genom kommunikation.....	15
4	Bakgrund.....	20
4.1	Försäkringskassan före 2005 .....	20
4.1.1	Grund till förändring .....	21
4.1.2	Den nya försäkringskassan.....	22
5	Kommunikation och reaktion .....	26
5.1	Vertikal Kommunikation.....	26
5.1.1	Bristande kommunikation .....	26
5.1.2	Överenskommelser.....	32
5.1.3	Förhandling .....	37
5.1.4	Sammanfattning .....	38

5.2	Horisontell Kommunikation .....	39
5.2.1	Kommunikation och socialisation .....	39
5.2.2	Frånvaro av kommunikation .....	43
5.2.3	Sammanfattning .....	44
6	Resultat .....	46
7	Diskussion.....	50
	Referenser.....	52
	Intervjupersoner.....	55
	Bilaga 1 Intervjuguide.....	56

# 1. Inledning

I detta inledande kapitel introduceras det problemområde som uppsatsens tar sin ansats utifrån för att sedermera mynna ut i uppsatsens syfte och frågeställning. Kapitlet avslutas med en kort presentation av uppsatsens disposition.

## 1.1 Problemdiskussion

”Man måste också betänka att det inte finns någonting som är svårare att utföra, som man kan vara mer oviss om att lyckas med och som är farligare att genomföra [...] Ty den som inför nya förordningar har alla dem till fiende, som drog fördel av den gamla ordningen och han har endast ljumma försvarare i dem som drar fördel av den nya”

Machiavelli<sup>1</sup> 1513

Problematiken som Machiavelli refererar till är förändring. Verksamhetsförändring är ett fenomen som präglar det vardagliga arbetet i organisationer. Alvesson och Svenningsson (2008) argumenterar för att synen på hur organisationsförändringar kommer till stånd och genomförs kan beskrivas i två kategorier: den planerade organisationsförändringen eller den processutvecklade organisationsförändringen.

Den planerade organisationsförändringsståndpunkten bygger på ett antagande om att organisationsförändring kan kontrolleras. Om vissa givna sekvenser följs från beslut av en organisationsförändring tills den är genomförd, blir organisationsförändringen lyckad det vill säga i enlighet med beslut (Kotter 1995; Kotter 1996; Heracloules 2003; Gold 1999; Weick & Quinn 1999). Att betrakta organisationsförändring som en process implicerar en syn om att organisationer befinner sig i ständig tillblivelse. Organisationer förändras kontinuerligt och förändringen är en öppen, oförutsägbar process utan en början eller slut. Detta synsätt implicerar att förändring är det normala tillståndet för en organisation. Det dagliga arbetet och vad som sägs och görs i den rådande kontexten som skapar den ständigt pågående

---

<sup>1</sup> Machiavelli Fursten svensk översättning från (1998:31).

förändringen. Följaktligen påverkar gårdagens agerande och värderingar morgondagens. Perspektivet har som ambition att fånga den komplexitet eller snarare det kaos som finns i organisationer (Svenningsson & Sörgärde 2008; Alvesson & Svenningsson 2008; Dawson 2003; Pettigrew et. al. 2001). Oavsett syn på hur en organisationsförändring kommer till stånd och genomförs finns en enhetlig syn gällande dess utmaning. En utmaning som förtydligas genom att forskning visar att >50 % av alla organisationsförändringar betraktas som misslyckade (Strebel 1996; Miller 2002; Kotter 1995; Svenningsson & Sörgärde 2007). Att >50% av alla organisationsförändringsförsök misslyckas gör en konfunderad. Hur kan denna höga grad av misslyckade organisationsförändringar förstås?

I det inledande citatet presenterar Machiavelli sin syn från 1513 på hur organisationsförändringens utmaning kan förstås. Machiavelli framhåller att alla de som gynnas i den rådande förordningen agerar för att upprätthålla sin ställning. När den eventuellt kommande förordningen inte kan garanteras får den i nuet endast ljumma försvarare varpå en utmaning uppstår för att genomdriva den nya förordningen. Bruzelius och Skärvard (2004) betraktar problematiken gällande organisationsförändring som en organisatorisk utmaning att kontinuerligt möta interna och externa krav i en organisation. Utmaningen växer även i korrelation med organisationsförändringens omfattning (Bruzelius & Skärvard 2004). Inom forskning på organisationsförändring riktas fokus emot de anställdas reaktion på organisationsförändringen som avgörande för förändringens resultat (Bruzelius & Skärvard 2004; Kotter 1995; Ford 2009; Child 2005). För att förstå organisationsförändring krävs således förståelse om de anställdas reaktion.

Vägarna för att förstå de anställdas reaktion är inom organisationsförändringsfältet många. I Machiavellis citat går tre förklaringsmodeller att tolka in för att förstå de anställdas reaktion på organisationsförändring; karriär, organisationskultur och kommunikation.

Den givna ordningen som Machiavelli skriver i Fursten kan betraktas som den vid tidpunkten givna karriärstegen. Ändras ordningen kan den position en individ befinner sig på förlora värde men även individens möjlighet att klättra i karriärstegen försvåras varpå individen inte kommer att förespråka en förändring. Dawson (2004) presenterar fem grundläggande orsaker till att anställda har en reaktion som inte gynnar införandet av en ny ordning som samtliga är kopplade till karriär och ett reellt eller inbillat hot gentemot de anställdas ekonomiska trygghet. Att undersöka hur en organisationsförändring påverkar de etablerade

karriärmöjligheterna i en organisation kan således erbjuda förståelse för de anställdas reaktion på densamma (Bringselius 2008).

Johnson (1988) betraktar organisationskultur som de sammanhängande övertygelser och antaganden som existerar i en organisation vilka tydliggör vad man gör i organisationen och hur man gör det. De sammanhängande övertygelser och antaganden kan betraktas som den rådande ordningen i en organisation vilket Machiavelli refererar till i citatet från Fursten. En organisationskultur kan betraktas som de rådande spelreglerna i en organisation. Genom att förstå spelreglerna kan man i förlängningen förstå de anställdas reaktion på en organisationsförändring. Att undersöka den rådande organisationskulturen kan således erbjuda förståelse om de anställdas reaktion på en organisationsförändring (Bringselius 2008; Alvesson 2007).

Citatet från Machiavelli fångar också en okunskapsdimension gällande den nya ordningen. De som förespråkar den rådande ordningen saknar kunskap om vad som komma skall. Ett sätt att övervinna den okunskap som organisationsförändring innebär är kommunikation. Genom kommunikation kan kunskapsluckorna fyllas och i förlängningen skapas förutsättning för en ny ordning (Child 2005:301; Kotter 1995; Ford 2002; Bringselius 2008). Tidigare forskning inom organisationsförändring betraktar kommunikation som ett verktyg för att skapa förutsättning för en lyckad organisationsförändring. Teorierna uppvisar dock kontinuerligt en brist - information om hur man undviker och övervinner motstånd med hjälp av kommunikation lyser med sin frånvaro (Dawson 2003; Child 2005; Alvesson & Svenningsson 2008; Kotter 1996). I den frånvaron väljer denna uppsats att undersöka hur anställda reagerar på organisationsförändring utifrån ett kommunikationsperspektiv.



## 1.2 Syfte och frågeställning

Denna uppsats har som syfte att utifrån ett kommunikationsperspektiv söka förståelse på de anställdas reaktion på organisationsförändring. Syftet konkretiseras genom följande två frågeställningar:

- Hur reagerar anställda på en organisationsförändring utifrån ett kommunikationsperspektiv?
- Vad ligger bakom de anställdas reaktion på en organisationsförändring utifrån ett kommunikationsperspektiv?

## 1.3 Disposition

**Kapitel 1 Inledning:** Uppsatsens första kapitel har som ambition att presentera och motivera val av uppsatsens ämne och ämnets relevans. I kapitlet presenteras även uppsatsen syfte och frågeställning.

**Kapitel 2 Metod:** För att besvara uppsatsen frågeställning har en fallstudie av Försäkringskassan baserad på 10 stycken semistrukturerade intervjuer genomförts. I kapitlet presenteras och motiveras de metodval som denna uppsats bygger på.

**Kapitel 3 Att skapa överrenskommelser:** Kapitlet presenterar uppsatsens teoretiska referensram baserad utifrån ett kommunikationsperspektiv på organisationsförändring och de anställdas reaktion på den samma.

**Kapitel 4 Bakgrund:** Kapitlet erbjuder läsaren en bakgrunds presentation av den organisationsförändring som Försäkringskassan har genomfört och fortfarande genomför.

**Kapitel 5 Kommunikation och Reaktion:** Kapitlet består utav en samskrivning av empiri och analys av de genomförda intervjuerna. Till sin struktur är kapitlet uppdelat i två avsnitt som berör vertikal- och horisontell kommunikation och de anställdas reaktion på den samma. De två avsnitten är sedermera uppdelade efter vid intervjuerna återkommande teman.

**Kapitel 6 Resultat:** I kapitlet besvaras uppsatsens två frågeställningar.

**Kapitel 7 Diskussion:** I kapitlet diskuterar och reflekterar vi som författare över uppsatsens kunskapsbidrag och ger förslag på vidare forskning.

## 2 Metod

För att besvara denna uppsats frågeställning har en fallstudie av Försäkringskassan genomförts. Fallstudien är baserad på 9 semistrukturerade intervjuer med handläggare och 1 specialist på Försäkringskassan. För att lyfta och tydliggöra arbetsprocessen och i förlängningen trovärdigheten i studiens resultat ska i detta kapitel de bakomliggande motiveringar till de olika metodologiska avvägningar som har tagits under resans gång presenteras. Inledningsvis ska den teoretiska referensramen som uppsatsen teorikapitlet vilar på att kort introduceras och motiveras.

### 2.1 Introduktion: teoretiskt ramverk

Denna uppsats teoretiska ramverk bygger på en kommunikationsteoretiskbas som till sin karaktär fångar såväl organisationsförändring som anställdas reaktion på förändring. Ramverket består utav en samskrivning av teoretiker som framhåller kommunikation som ett medel för att skapa förutsättning för det nya men även hur denna kommunikation ska vara utformad.

Det teoretiska ramverket vilar på en socialkonstruktivistisk grund. Grunden implicerar ett ställningstagande om att det sociala agerandet konstruerar och reproducerar verkligheten vi lever i. Ställningstagandet medför en syn om att inga kunskaper om verkligheten är givna utan kunskap om verkligheten förmedlas och reproduceras i sociala interaktioner. Det socialkonstruktivistiska förhållningssättet implicerar således att verkligheten som vi lever i kan alltid förändras och anta en alternativ utformning: *”våra världsbilder är inte spegelbilder av verkligheten ‘därute’ utan en produkt av vårt sätt att kategorisera världen”* (Winter-Jørgensen & Philips 2000:11). Den socialkonstruktivistiska grunden som uppsatsens teoretiska ramverk vilar på medför en syn om att gränsdragningen mellan kommunikation och reaktion inte är given utan gränsdragningen kan snarare betraktas som ett medel att kategorisera verkligheten.

## 2.2 Val av forskningsstrategi & forskningsobjekt

Att välja forskningsstrategi för att besvara denna uppsats frågeställning kräver eftertanke. Val av forskningsstrategi måste för att besvara frågeställningen fånga såväl organisationsförändring, kommunikation som personalens reaktion. Mellan de tre variablerna som frågeställningen berör saknas en given gränsdragning dem emellan varpå de är att betrakta som ett fenomen (Esaiasson et. al. 2004). Uppsatsen forskningsstrategi måste således ha förmågan att fånga detta fenomen som vilar på en grund av sociala relationer (personalens reaktioner). Vid studier av sociala relationer krävs att vald forskningsstrategi möjliggör en inblick i de sociala relationernas komplexitet (Yin 1999; Denscombe 2000; Lundahl & Skärvard 2009; Esaiasson et. al. 2004; Bryman & Bell 2005). Fallstudie som forskningsstrategi tar fasta på frågeställningens dimensioner. Genom att föra ner frågeställningens abstraktionsnivå och rikta den mot ett fall möjliggörs att personalens reaktioner på en organisationsförändring och vad som ligger bakom personalens reaktionerna kan fångas, analyseras och i förlängningen generera ett resultat.

Bruzelius och Skärvard (2004) konstaterar: ju större organisationsförändring desto större är den organisatorisk utmaning. En av de utmaningar som åsyftas berör de anställda. Utifrån detta konstaterande har följande slutsats dragits: vid omfattande organisationsförändringar bör närvaro av anställdas reaktion på förändringen existera. Slutsatsen har medfört att följande två kriterier har beaktats vid val av fall: organisationsförändringens omfattning och access.

Försäkringskassan uppfyller de två kriterierna. De 21 länsförsäkringskassorna tillsammans med Riksförsäkringsverket skapade 2005 myndigheten Försäkringskassan. Bildandet av den nya myndigheten innebar att en strukturell organisationsförändring genomfördes 2007 i en organisation med ca 12 000 anställda. Den strukturella organisationsförändringen har initierats och fortlöper enligt plan fram till 2012. Idag (2010) har organisationsförändringen passerat halvvägs, varpå tidsrymden bör ha skapat förutsättning för att de anställda har upplevt reaktion på organisationsförändringen. Att det första kriterierna uppfylls möjliggör Försäkringskassan som ett intressant undersökningsobjekt men är i sin ensamhet inte nog för att genomföra en studie. För att få tillgång till intervjuer krävs access in i organisationen. Via forskningsprogrammet *Från många till en?*<sup>2</sup> vid Företagsekonomiska institutionen på

---

<sup>2</sup> Forskningsprogrammet är tvärvetenskapligt och berör Försäkringskassans organisationsförändring och dess konsekvenser.

Ekonomi Högskolan vid Lunds Universitet har access till Försäkringskassan möjliggjorts. Detta har inneburit att de två kriterierna för val av fall har uppfyllts.

## 2.3 Materialinsamling

I detta stycke ska arbetsprocessen som ligger bakom den materialinsamling som uppsatsens empiri består utav presenteras. Presentationen består av tre delar som berör val av insamlingsteknik, urval av intervjupersoner och praktisk genomförande.

### 2.3.1 Val av teknik

”If you want to know how people understand their world and their lives, why not talk to them?”

(Kvale 2009:xvii)

Kvale tydliggör genom citatet ovan att vill man få förståelse för hur människor upplever sin situation i vardagen så ska man fråga dem. Denna uppsats är intresserad av de anställdas reaktion på organisationsförändring på Försäkringskassan, varpå denna uppsats tar vara på Kvales råd – vi frågar de anställda själva. Genom att fråga de anställda om sin reaktion på organisationsförändringen skapas förutsättning för samspel som fångar oväntade reaktioner och möjliggör direkt uppföljning. För att ta vara på möjligheten att fånga det oväntade bygger denna studie på intervjuer av semistrukturerad karaktär. Intervjuformen medför en öppenhet inför intervjusituationen. I intervjusituationen har det inte betraktats som ett krav att intervjupersonen besvarar varje fråga och inte heller i en specifik ordning. Krav har snarare ställts på att andemeningen av frågeställningarna har blivit besvarade (Kvale 2009; Denscombe 2000; Esaiasson et. al. 2004).

### 2.3.2 Urval av intervjupersoner

Studiens syfte är att undersöka de anställdas reaktion på Försäkringskassans organisationsförändring. De anställda inom Försäkringskassan utgör en stor grupp med många olika yrkesroller. Denna uppsats har dock valt att undersöka handläggarnas reaktioner på organisationsförändringen. Handläggarna är de individer som genomför det praktiska arbetet av organisationens syfte och påverkas således av de organisationsförändringar som har genomförts och genomförs. Handläggare återfinns i Försäkringskassans kundorganisation där

enskilda ärenden handläggs. Den position som handläggarna innehar är utsatt i organisationen med såväl interna som externa relationer. Förändring av arbetsrutiner och regelverk måste implementeras och kommuniceras internt som externt varpå handläggarnas vardag har förändrats och fortfarande förändras. Detta implicerar att en reaktion på organisationsförändringarna således bör vara närvarande.

Access till Försäkringskassan har i denna studie varit problematisk men genom hjälp av forskningsprogrammet *Från många till en?* och egna kontakter inom Försäkringskassan möjliggjordes tillgång till personer att intervjua. Access problematiken har medfört att vi själva inte har kunnat välja ut specifika handläggare att intervjua. Urvalet till 5 intervjupersoner har gjorts av Försäkringskassan där potentiella intervju personer fick ta del av en kort presentation om uppsatsens syfte. Trots att de intervjuade blev tillfrågade av en chef på Försäkringskassan så har de frivilligt valt att ställa upp. De andra 5 intervjupersonerna har vi kommit i kontakt med genom att maila till personal inom Försäkringskassan. Av de tio stycken individer som har intervjuats arbetar 8 stycken på ett Lokalt Försäkrings Center (LFC) kontor och 2 stycken på Nationellt Försäkrings Center (NFC) (se avsnitt 4.1.2 *Den nya Försäkringskassan* för en närmare presentation av de olika kontorstyperna). Att inkludera två stycken individer som arbetar på NFC var initialt inte tänkt. Efter att 5 stycken intervjuer hade genomförts på LFC blev vi dock intresserade av att inkludera individer från NFC i uppsatsen för att införa ytterligare en nyans i analysen. Genom att inkludera handläggare från LFC som NFC i uppsatsen fångar vi de två olika enhetstyper där handläggare arbetar. Oavsett kontorstyp är de handläggare. Vi har dock gått över vår avgränsning (se avsnitt 2.5 *Avgränsning*) och även intervjuat en specialist. Specialisten innehar i organisationen en roll som informationsspridare varpå detta övertramp betraktades som givande för uppsatsen syfte men då endast i stycket gällande den vertikala kommunikationen. Specialisten är i sin yrkesroll som bland annat informationsspridare ett steg högre upp i hierarkin än handläggarna.

Urvalet av intervjupersoner har således resulterat i att 7 stycken handläggare på ett LFC har intervjuats, 2 stycken handläggare på ett NFC har intervjuats och 1 specialist på LFC. Nedan följer en kort presentation av intervjupersonerna.

- Alice, handläggare LFC: Alice har arbetat på Försäkringskassan sedan 2003 och är i grunden beteendevetare.
- Asta, handläggare NFC: Asta har arbetat på Försäkringskassan sedan juni 2008 och är socionom i grunden.

- Eva, handläggare LFC: Eva har arbetat på Försäkringskassan sedan 2004 och är personalvetare i grunden.
- Gunilla, handläggare LFC: Gunilla har arbetat på Försäkringskassan sedan 1978.
- Göran, handläggare LFC: Göran har arbetat på Försäkringskassan sedan 1975.
- Ida, handläggare LFC: Ida har arbetat på Försäkringskassan sedan juni 2008 och är i grunden personalvetare.
- Kim, handläggare LFC: Kim har arbetat på Försäkringskassan sedan juni 2008.
- Lukas, handläggare LFC: Lukas har jobbat på Försäkringskassan sedan juni 2008 och är i grunden statsvetare.
- Olof, specialist LFC: Olof har arbetat på Försäkringskassan sedan 2001 och är i grunden jurist.
- Sarah, handläggare NFC: Sarah har arbetat på Försäkringskassan sedan 2006 och är i grunden socionom.

### 2.3.3 Praktiskt genomförande

Intervjupersonerna kontaktades initialt antingen via telefon eller mail. I denna första kontakt utlovades intervjupersonerna anonymitet och en möjlighet att själva bestämma tid och plats för själva intervjun samt en kort introduktion till uppsatsens syfte. Anonymitet utlovades för att intervjupersonerna skulle känna sig bekväma i situationen med tanke på uppsatsens frågeställning kan betraktas som känslig i karaktären. Anonymitetslöftet har i praktiken inneburit att de orter där de intervjuades kontor är lokaliserats inte kommer att röjas och de namn som har presenterats är fingerade.

Intervjupersonernas valfrihet gällande tid och plats resulterade i att av de tio intervjuer som har genomförts har åtta av dem genomförts på intervjupersonernas arbetsplats. Två intervjupersoner har velat träffas utanför kontoret och efter arbetstid. Intervjuerna genomfördes på deras initiativ på ett lugnt café. Samtliga intervjuer som uppsatsen bygger på har dock genomförts under januari månad 2010.

Intervjuerna har varit uppdelade i teman (se bilaga 1 för intervjuguide) med ett antal frågeställningar kopplade till sig. Vid valet av teman har såväl uppsatsens frågeställning och teori legat som grund och resulterat i två teman: organisationsförändring och kommunikation. Vid intervjutillfället har det inte betraktats vara av vikt att varenda specifik frågeställning i intervjuguiden har ställts. Vikten har lagts vid att svar gällande frågeställningen har kommit till ytan under intervjuens gång. Denna fria inställning till intervjusituationen har medfört att intervjuernas längd har varierat mellan 40 minuter till 60 minuter. Vid intervjusituationen har vi genomfört 8 intervjuer tillsammans där en av oss haft huvudansvaret för intervjun och ställt frågorna och den andre har fyllt i. Två intervjuer (Ida och Asta) har dock genomförts enskilt.

För att tillgodogöra oss intervjuerna har de fångats genom digital ljudupptagning. Valet att använda ljudupptagning motiveras av två övertygelser: det selektiva minnet och människans oförmåga att såväl fråga, lyssna och fånga det sagda vid ett och samma tillfälle. Inom metodlitteratur höjs ett varnande finger angående ljudupptagning av intervjuer. Intervjupersoner kan bli obekväma i situationen och i förlängningen icke-verbala. Ljudupptagningen positiva aspekter med att fånga såväl det sagda som pauser överväger dock nackdelarna. Eventuell initial obekvämhets inför intervjusituationen kan övervinnas genom en avslappnad inledning på intervjun (Kvale 2009; Denscombe 2000; Esaiasson et. al. 2004).

För att göra intervjumaterialet hanterbart har det transkriberats. I transkriberingen har det noterats vem som har ordet, pauser och språkets nyanser. Motivet för att transkribera intervjumaterialet har varit att underlätta analysarbetet genom att hitta teman i materialet som strukturerar analysen. Transkribering har resulterat i ett empiriskt material på 107 sidor. Från detta material har talande citat utifrån syfte och frågeställning valts ut för att verka som analysunderlag. Den övergripande struktureringen i analysen görs mellan vertikal- och horisontell kommunikation. Vi vill dock påvisa en medvetenhet om att uppdelningen likväl hade kunnat ske mellan central- och lokalnivå. En sådan uppdelning hade dock inte medfört någon skillnad i den faktiska struktureringen av materialet. Genom att nyttja vertikal- och horisontell kommunikation som struktur i analysen kan kommunikationen mellan två handläggare på olika kontors inrymmas i den horisontella kommunikationen.



## 2.4 Metodreflektion

De metodologiska vägval en uppsats gör påverkar dess resultat. I en vetenskaplig uppsats ställs krav på transparens i forskningsprocessen. För att uppnå kravet på transparens ska i detta stycke de vägval, samtliga kopplade till uppsatsen materialinsamling, som kan vara av eventuellt problematisk karaktär för uppsatsens resultat presenteras och förhållas till.

Den första problematiken berör den initiala kontakten med 5 intervjupersoner som gick via områdeschefen. Chefen som en initial länk mellan intervjupersonerna möjliggör att de intervjuade handläggarna skulle kunna vara utplockade för att de ska presentera en gynnsam bild av organisationen. De intervjuade handläggarna har dock i slutändan valt att frivilligt att ställa upp på intervjun och vid intervjutillfället presenterad en nyanserad bild av organisationen varpå problematiken betraktas ha överkommit.

Den andra problematiken berör gruppdynamiken vid intervjutillfället. Vid åtta av de tio intervjutillfällena har vi varit två personer som har ställt intervjufrågor till den intervjuade handläggaren. I denna gruppsituation går det att spekulera om en eventuell maktdimension till förmån för oss som ställer intervjufrågorna i relation till den intervjuade handläggaren har varit närvarande. Likväl går det att hävda motsatsen, intervjupersonen uttalar sig om sin profession och sin arbetsplats som vi som intervjuare inte har kunskap om. Intervjupersonerna är även i sin yrkesroll van att möta och samtala med människor. En maktposition kan således likväl ha infunnit sig till förmån för den intervjuade. I detta stycke vill inte argumentera för att det har varit på det ena eller andra sättet snarare påvisa en medvetenhet om att gruppdynamiken kan ha påverka intervjun.

Den tredje problematiken berör intervju-effekten och eventuell grad av sanning och korrekthet i den information som den intervjuade förmedlar i intervjusituationen. Risken för att den som intervjuas svarar på intervjufrågorna såsom de tror att den som ställer frågorna vill att de ska svara (intervju-effekten) är alltid en risk som finns vid intervjuer. Esaiasson et. al. (2004), Denscombe (2000), Bryman och Bell (2005) framhäver dock att denna risk många gånger är överbetonad i metodlitteratur och ska i praktiken inte överskattas. Gällande aspekten om sanning och korrekthet är denna uppsats inte intresserad om det som de intervjuade skildrar är sant eller falskt. Den vetenskapsteoretiska grunden som uppsatsen vilar på utgår ifrån ett synsätt om att verkligheten alltid kan vara annorlunda vilket implicerar att det inte finns något som är sant eller falskt. Denna uppsats är intresserad av att intervjupersonernas reaktion på

organisationsförändringen och vi kan inte argumentera för att deras tankar och upplevelser av verkligheten är mer sann eller falsk än någon annans.

## 2.5 Avgränsning

Att beskriva samtliga aspekter av Försäkringskassans organisationsförändring är för denna studie en övermäktig uppgift. Uppsatsens helhet skulle bli lidande. Även om ambitionen var att fånga hela organisationsförändringen skulle endast fragment av helheten fångas och i förlängningen förvrängas på grund av dess omfång. För att fånga Försäkringskassans organisationsförändring måste den avgränsas. Denna uppsats syfte tydliggör att endast en aspekt av förändringen – personalens reaktion på organisationsförändringen - kommer att undersökas. Att undersöka alla ca 12 000 anställdas, reaktion på organisationsförändringen är återigen en övermäktig uppgift som måste avgränsas. Denna uppsats avgränsas till att endast fånga de interna aspekterna av organisationsförändringen. Detta implicerar att kommunikation till externa intressenter inte beaktas och inte heller deras reaktion på organisationsförändringen. Uppsatsens ansats är således av icke generaliserande karaktär då uppsatsen är intresserad av att höra de anställdas egna röster utan förvrängning av varken generalisering eller statistik.

Försäkringskassan som organisation har genom sin historia genomgått flera organisationsförändringar varpå även en tidsmässig avgränsning måste antas. Uppsatsen avgränsas till att tidsmässigt beröra 2005 – januari 2010. 2005 blev Försäkringskassan en statlig myndighet och organisationen har kontinuerligt sedan denna tidpunkt genomgått organisatoriska förändringar som ett led av förstatligandet. Tidsavgränsningens avslut, januari 2010 är den tidpunkt då intervjuerna genomfördes. Att avgränsa de intervjuade handläggarna till att inte få uttryck det som hände i organisationen just vid det givna intervjutillfället hade varit problematiskt.

Övriga avgränsningar presenteras kontinuerligt i texten för att fånga och motivera dem i sin kontext.

## 3 Att skapa överenskommelser vid organisationsförändring

Att skapa överenskommelser om vad och hur en organisations verksamhet bedrivs är en av utmaningarna med organisationsförändring. Ett verktyg för att skapa överenskommelse är kommunikation. I detta kapitel ska kommunikation som skapande kraft presenteras i en organisationsförändringskontext genom ett teoretiskt ramverk som tar sin sats utifrån ett kommunikationsperspektiv. Inledningsvis skall dock för uppsatsen viktiga begrepp och definitioner presenteras.

### 3.1 Reaktion som begrepp

Anställdas reaktion på en organisationsförändring som inte faller inom ledningens ramar för förändringen betraktas traditionellt inom organisationsteori som motstånd (Alvesson & Sveningsson 2008). Motstånd associeras inom forskningsfältet som något som kan och ska övervinnas då det betraktas som dysfunktionellt för organisationen (Bringselius 2008; Ford & Ford 2009). Givet är dock inte att de anställda som i sin reaktion faller utanför förändringsramen själva uppfattar sin reaktion som motstånd.

Begreppet reaktion representerar i denna uppsats ett teoretiskt ställningstagande. Begreppet motstånd är behäftat med negativ association. Vi som författare vill problematisera detta enligt forskning etablerade förhållande mellan personal och ledning vid organisationsförändring. Genom ordvalet reaktion lämnar vi därhän de negativa associationerna. Reaktion betraktas i denna uppsats som ett svar med handling eller ord på någon form av yttre stimulans eller händelse. Motstånd som begrepp inom organisationsforskning refererar till ett uppstoppande. Genom att använda ordet reaktion vill vi öppna upp en möjlighet för att betrakta ageranden från personalens sida som inte ligger i linje med ledningens trots allt kan driva och gynna organisationsförändringen.

Försvaret av begreppet reaktion till trots tvingas vi redan nu medge att vi har kapitulerat inför begreppet motstånd. Motstånd som begrepp håller organisationsförändringsforskningsfältet i ett hårt grepp. Att teoretiskt lyfta ur begreppet motstånd ur berörda artiklar vore att förvanska dess innehåll varpå det kommer att närvara i uppsatsen men med en värdeneutral förhållning kopplat till sig. Ambitionen för denna uppsats är således att lyfta de anställdas upplevelse av en organisationsförändring.

## 3.2 Att skapa överenskommelser genom kommunikation

Denna uppsats teoretiska ramverk är uppbyggd kring ett antagande om hur den vid situationen rådande sociala kontexten påverkar människors verklighet där kommunikation är den skapande kraften. Detta antagande ligger som grund för att fånga ett kommunikationsperspektiv på organisationsförändring. De anställdas reaktion påverkar i förlängningen: vad som kommuniceras, hur kommunikationen sker och var den sker. Det ömsesidiga beroendet mellan reaktion och kommunikation ska i detta avsnitt presenteras.

Den drivande och skapande kraften för organisationsförändring är kommunikation (Ford 1999). Ford tillskriver sig en syn om att verkligheten som vi upplever är ett resultat av sociala konstruktioner. Vår kunskap om verkligheten är en konstruerad process med syfte att skapa förståelse om världen vi lever i (Ford 2008). Ställningsstagandet implicerar att verkligheten vi lever i är ett resultat av tolkningar av sociala interaktioner. Att genomföra en organisationsförändring handlar således om att öppna upp för nya möjligheter att skapa förståelse och i förlängningen agera i organisationen. Organisationer är inte statiska och varje enskild anställd agerar och reagerar utifrån sin förståelse och tolkning av organisationens verksamhet (Ford et. al. 2002; Ford 2008). För att kunna skapa förståelse för en genomförd organisationsförändring men också för vad som krävs för att driva en förändring krävs kunskap om vad som är kommunikativa handlingar (Habermas 1996; Ford 1999).

Kommunikation kan vara av skiftande karaktär (exempelvis dialoger, monologer, symboler, artefakter) men likväl är kommunikationens övergripande syfte att skapa förståelse och i förlängningen överenskommelser (Ford 1999). Gudykunst och Kim karakteriserar kommunikation som en förhoppning om att samtliga parter vid interaktionstillfället förstår varandras skildringar av den verklighet de lever i. Ett nyckelbegrepp för kommunikation är

således förståelse. Den ändamålsenliga kommunikationen kännetecknas av att ett budskap tolkas likartat bland samtliga involverade och i förlängningen att missförstånd undviks (Gudykunst & Kim 1997). Ett verktyg för skapa enhetlig förståelse är socialisation. Genom socialisation instrueras vi in i verkligheten och agerar utifrån de i kontexten givna ramar och tydliggör vad som ska och inte ska göras. I relation till organisationsförändring medför kommunikationens syfte att kommunikation är medlet, målet och produkten av en förändring (Ford 1999).

För att nå kommunikationens syfte är missförstånd och ofullständig förståelse problematiskt. Missförstånd innebär att en utsänd kommunikation tolkas olika men även en okunskap om den bristande överrenskommelsen. Det saknas överrenskommelser om vad organisationen strävar efter. Ofullständig förståelse innebär att kommunikationen saknar förutsättning för att skapa förståelse. Efter interaktionen kan insikt om missförstånd infinna sig varpå individen ställs inför ett val: att ignorera missförståndet eller att agera och söka förståelse. Vid ofullständig förståelse finns kontinuerligt en medvetenhet om förståelsens brister likväl ställs individen inför samma val: att ignorera bristerna eller söka förståelse för att överbygga bristerna. Den vanskligaste kommunikationsmissen är dock när samtliga kommunikationsparter är övertygande om att den andra parten har uppfattat och tolkat meddelandet likartat utan att söka bekräftelse på att så är fallet (Gudykunst & Kim 1997). I alla situationer finns dock en risk för missförstånd och ofullständig förståelse. Denna risk medför att det i varje interaktion finns det en varierande grad av oro och osäkerhet närvarande. Oro avser en oförmåga att förutse och förklara känslor, uppföranden, attityder och värderingar. Osäkerhet åsyftar ett känsloutspel som härrör det som komma skall. *"[U]ncertainty results from our inability to predict others behaviour, anxiety stems from the anticipation of negative consequences"* (Gudykunst och Kim 1997:14).

Interaktion med hög grad av oro och osäkerhet närvarande medför en situation där involverade parter har bristande förståelse inför varandras verklighet. Kontinuerlig kommunikation minskar per definition inte oro och osäkerhet utan kan likväl få dem att öka. Som individ är det svårt att vara säker på att alla har förstått det man har kommunicerat utifrån ens intention. Gudykunst och Kim (1997) argumenterar för att förståelse består av 3 nivåer: beskrivande, förutseende och förklarande. Att kunna beskriva en rådande situation är den grundläggande förutsättningen för att såväl skapa förståelse som att förstå. Att förutse händelser och förlopp är den andra nivån. Den tredje nivån kräver djupare insikt varpå en individ kan svara på frågan, varför? Att kunna besvara en varför-frågeställning kräver att en

individ kan beskriva vad som har hänt och vad som föranledde ett skeende (Gudykunst och Kim 1997). I en organisationsförändringskontext innebär det att en syn på förståelse och medvetenhet om den etablerade kontexten är nödvändig för att kommunikation, agerande och reagerande ersätts med ny kommunikation, agerande och reageranden (Ford 2008). Att välja att agera med passivitet och likgiltighet men likväl i enlighet med den nya överenskommelsen bidrar dock inte till främjande den gemensam överenskommelsen, organisationsförändringen, utan snarare kväver den.”*Unthoughtful acceptance, on the other hand, although it provides immediate agreement and support, can erode as change progresses, undermining its long-term viability*” (Ford 2002: 369).

För att en organisationsförändring ska implementeras krävs det att kommunikationen om organisationsförändringen kontinuerligt fortlöper (Ford 2008). Att prata negativt, klaga och att kritisera en organisationsförändring betraktas många gånger som motstånd till förändring. Men det är snarare en funktion för förändring genom att göra förändringens budskap hörbart.<sup>3</sup> Konversationen fortgår och kan till slut ersätta den tidigare etablerade (Ford 2008; Ford 2009). Hirschman betraktar individer som gör sin röst hörd i organisationen som lojala medarbetare än som motståndare. Anställda i en organisation som inte är nöjda med den rådande situationen i organisationen ställs enligt Hirschman inför ett val: att lämna organisationen eller att kommunicera. Genom att kommunicera vad som personalen betraktas som problematiskt i organisationen erbjuder de arbetsgivaren en möjlighet att justera den samma (Hirschman 1970). Att uppmärksamma och inkludera individer som motsätter sig en organisationsförändring medför således att en förändringsagent kan skapa synergi för förändringen (Ford 2009; Ford 2002; Engquist 1994). Utvärdering, frågor och motargument möjliggör för en förändringsagent att identifiera styrkor och brister med den rådande förändringen. De starka argumenten till förändring får stöd och svaga argument avisas genom motargumentation. Ford poängterar att i en konversation kan motstånd även avslöjas hos förändringsagenten. En ovilja att förändra förändringen bidrar inte till konversationen (Ford 2002). En förändringsagent kan likväl skapa mer motstånd till förändring och tappa den viktiga synergieffekten av motstånd. Ford presenterar tre exempel på sådana misstag: kommunikationsbrist, missförstånd och avsaknad av agerande. Kommunikationsaspekten har tidigare diskuterats och dess påverkan på förändring. Missförstånd uppstår när man medvetet eller omedvetet tror att man har konstruerat en gemensam bild av organisationen men i

---

<sup>3</sup> Tucker (1993) presenterar i artikeln *Everyday Forms of Employee Resistance* olika former av motstånd såsom sabotage och stöld. Agerande som inte är gynnsamt för organisationen.

slutändan avslöjas att så inte är fallet. Missförstånd avslöjas många gånger när en förändring när kommunikation ska övergå till handlande. Handling kan lysa med sin frånvaro eller inte överrensstämma med det man trodde att man kommit överrens om. Konversation och förståelse är således inte tillräckligt för att förändring ska ske. Detta leder till att konversation och förståelse måste i slutändan resultera i agerande i enlighet med överrenskommelsen varpå förändring sker (Ford 2002; Strebel 1996).

Ny kommunikation, agerande och reageranden har många gånger svårt att möta den rådande kommunikationen, agerandet och reagerandet. Svårigheten ligger i uppmärksamhet. Det nya sättet att kommunicera försvinner många gånger i bruset av den redan existerande kommunikationen. Ersättningsprocessen kan skapa och bör skapa reaktion bland berörda. Att reagera på en förändring innebär att kommunikation uppstår och förhandling inleds (Ford 2008). Verkligheten vi anser oss leva i är således ett resultat av det som har kommunicerats, kommuniceras och hur det kommuniceras varpå verkligheten kan te sig objektiv för de involverade. Detta föranleder att det inom en rådande kontext finns överenskommelser som inte befinner sig under förhandling men som i grunden är en social konstruktion (Ford 1999; Enquist 1994). Konversationen inom organisationen och karaktären av densamma påverkar hur reaktionen bland de anställda utvecklar sig vid en organisationsförändring

Ford presenterar tre olika exempel av tidigare konversationer i en organisation för att tydliggöra att motstånd inför organisationsförändring härstammar ifrån överenskommelser som bryts. Organisationer som präglas av tidigare organisatoriska framgångar kan motsätta sig förändring. Motsättningen kan ta sin grund utifrån att man är nöjd med den rådande situationen och en förändring kan snarare betraktas som ett hot mot framtida framgångar (Ford 2002). I en organisation som präglas av misslyckanden kan en vilja till förändring finnas men det saknas kunskap om hur man kan bryta den onda cirkeln. Konversationen inom sådana organisationer präglas många gånger av att misslyckanden är ett resultat av faktorer utanför deras kontroll varpå en likgiltighet inför förändring uppstår (Ford 2002). I organisationer som präglas av kontinuerliga misslyckanden kan konversation präglas av frustration och besvikelse med fokus på att det inte går att göra någonting åt det. Organisationen har och kommer alltid att misslyckas varpå det inte ens är lönt att försöka förändra och en misslyckad förändring bekräftar den etablerade konversationen (Ford 2002).

Utmaningen för en organisationsförändring är att konstruera en ny överenskommelse om vad man gör i en organisation och hur man gör det (Ford 2002). Följaktligen konstruerar och

reproducerar kommunikativa handlingar verkligheten vi lever i. Vad som kommuniceras, var kommunikationen sker och hur kommunikationen sker skapar den rådande organisationsstrukturen (Gudykunst och Kim 1997; Ford & Ford 2009).



## 4 Bakgrund

För att skapa förståelse inför den organisationsförändring som Försäkringskassan har genomfört och fortfarande genomför, ska i detta kapitel organisationsstrukturen före och efter 2005 presenteras. Presentationen inkluderar även de motiv som låg till grund för organisationsförändringen.

### 4.1 Försäkringskassan före 2005

Försäkringskassan omfattades innan 2005 av 21 allmänna försäkringskassor som självständigt utförde statliga förvaltningsuppgifter som en offentlig juridisk person. Försäkringskassornas huvuduppgift var att handlägga enskilda ärenden inom ramen för bidrags- och socialförsäkringssystemet på regional och lokal nivå. Geografiskt var försäkringskassorna placerade ett i varje landsting och ett på Gotland. De allmänna försäkringskassorna arbetade regionalt och lokalt för att driva verksamheten framåt i sin egen region enligt de lagar och riktlinjer riksdag och Riksförsäkringsverket (RFV) satt upp. Organisatoriskt bestämde varje försäkringskassa själva hur de ville utforma sin strategi och struktur utan att tillfråga riksförsäkringsverket eller regeringen. Begränsningen för hur försäkringskassan kunde se ut bestämdes enligt Lag om allmän försäkring (1962:381). Trots försäkringskassornas heterogena organisationsstrukturer kunde följande organisatoriska likheter återfinnas:

- Centralkontor i regionen.
- Processorganisation eller stabsfunktion.
- Medborgarkontor för invånarservice.

Försäkringskassan stod före 2005 under bestämmande av lag, Riksförsäkringsverket och i förlängningen regeringen. Försäkringskassorna var fristående juridiska personer men stod ändå under förvaltningslagen, tryckfrihetsförordningen och sekretesslagen gällande ärendehandläggning. Regeringen ansåg att försäkringskassan uppträdde som en förvaltningsmyndighet men med mer fristående delar än andra myndigheter inom den

offentliga sektorn. Riksförsäkringsverkets övergripande mål var att se till att agerandet och verkställandet i försäkringskassorna var effektivt och rättssäkert. Riksförsäkringsverket skötte sitt uppdrag genom att centralt tillsätta normer, tillsyn, systemägarskap och ekonomistyrning för de allmänna försäkringskassorna ute i landet. Riksförsäkringsverket levererade resultat och utvärderingar om socialförsäkringssystemet till regeringen om dess påverkan på samhälle och individ. Regeringens ansvar var att bestämma de verksamhetsområden som skulle ingå i socialförsäkringssystemet och hitta mål med verksamheten. Detta gav Riksförsäkringsverket ett ramverk för att möjliggöra tillsättningen av ekonomiska riksmål för verksamheten (Proposition 2003/04:69).

#### 4.1.1 Grund till förändring

Den organisationsstruktur som försäkringskassan vilade på före 2005 skapade en grogrund för oklarheter inom socialförsäkringsadministrationen. Problematik inom ansvarfördelning mellan riksdag, regering och Riksförsäkringsverket uppstod och oklara regler för tolkning av lagstiftning. Detta medförde att det var svårt att utkräva ansvar vilket ytterligare medförde problem med styrning av IT, bristande gemensam verksamhetsutveckling och personalpolitik (Den nya Försäkringskassan 2009). I proposition 2003/04:69 *En ny statlig myndighet för socialförsäkringens administration* presenteras regeringens syfte med organisationsförändringen. Syftet var att förbättra förutsättningarna för socialförsäkringsadministrationen genom att åstadkomma en enhetlig rättstillämpning, bättre styrning av IT-verksamheten, ökad flexibilitet och samsyn. Försäkringskassan skulle präglas av effektivitet, enhetlighet och kvalitet. Regeringens syfte med organisationsförändringen konkretiseras genom fyra övergripande mål:

- Verksamheten skall bedrivas effektivt till så låga kostnader som möjlighet och med hög kvalitet, i vilket bl. a. ligger att flexibiliteten i organisationen skall vara hög så att fördelarna och möjligheterna med att vara en nationellt sammanhållen organisation tas tillvara.
- Rättstillämpningen skall vara enhetlig så att medborgarna bedöms lika. De regionala skillnaderna skall minska så att medborgarna bemöts lika och deras ärenden hantera lika.

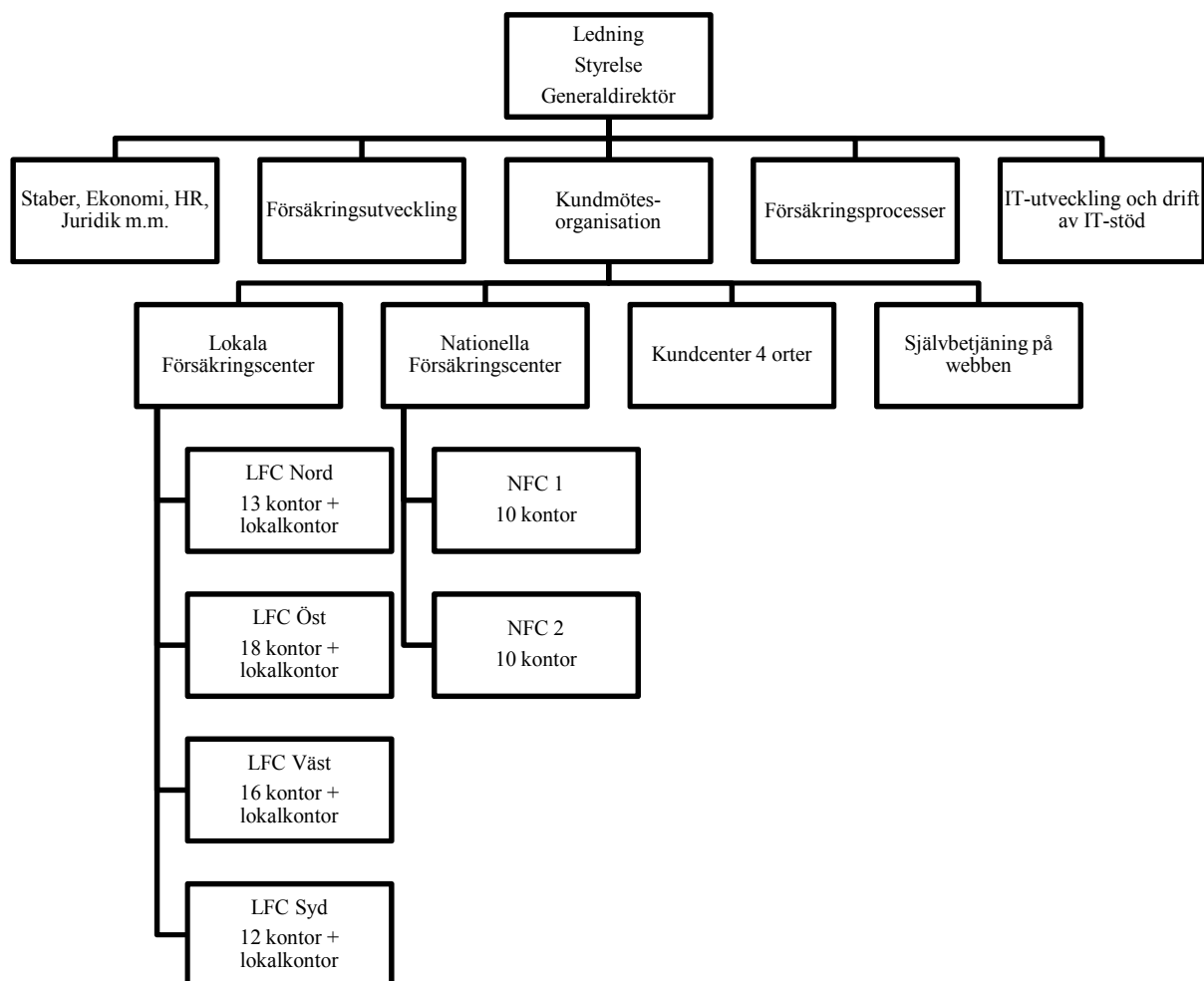
- Myndigheten skall ha en god personalpolitik i vilket bl. a. ligger att utforma en sammanhållen personalpolitik som medför en jämn och hög kompetens i hela organisationen och en jämn och god arbetsmiljö.
- Felaktiga utbetalningar och brott mot socialförsäkringen ska inte förekomma.

(Källa: Den nya Försäkringskassan 2008)

#### 4.1.2 Den nya försäkringskassan

Den 1 januari 2005 blev Försäkringskassan en enhetlig myndighet. Försäkringskassans nuvarande organisationsstruktur är uppbyggd för att uppnå organisationens värdegrund: snabbt, enkelt och rätt. Den nya organisationsstrukturen innehåller 4 primära kundmöteskanaler: självbetjäning, kundcenter, personliga handläggare (lokal försäkringscenter), och lokalkontor (Den nya Försäkringskassan 2009:29). För att tydliggöra organisationsstrukturen presenteras nedan Försäkringskassans nuvarande organisationsschema.

Figur 1 Försäkringskassans organisationsschema



(Källa: Den nya Försäkringskassan 2009)

*Självbetjäning* erbjuder kunder information om försäkringskassans förmåner, möjliggör simulering av en eventuell ansökan samt information om pågående ärenden. Kundkontakter via telefon och e-post sköts via försäkringskassans *kundcenter*. Kundcenter förmedlar allmän information, besvarar frågor angående enskilda ärenden, hjälper kunder med självbetjäningstjänsten och ansökan av enklare förmåner. Kundcenter handlägger även enklare ärenden. Komplicerade förmåner handläggs av personliga handläggare, som för att kunna fatta rätt beslut kräver kundkontakt. Dessa ärenden är lokaliserat till *lokala*

*försäkringscenter (LFC)* (Den nya Försäkringskassan 2009:29). För att skapa tillgänglighet är 60 LFC lokaliserade runt om i landet, uppdelade i 4 områden: nord, öst, väst och syd, utifrån principen att en försäkrad ska ha en resväg på max 60 minuter (Den nya Försäkringskassan 2008).

*Lokalkontor* tar emot besök från kunder som vill ha personligt möte men som inte har en personlig handläggare för att exempelvis få information om olika socialförsäkringsförmåner. Det finns idag tre former av lokalkontor: lokalkontor, servicekontor och samverkningskontor. Lokalkontoren bedrivs med Försäkringskassan med huvudmannaskap. Servicekontor erbjuder ett samarbete mellan försäkringskassan, skatteverket och arbetsförmedlingen där myndigheterna erbjuder gemensamma tjänster i gemensamma kontor. Servicekontoren ska enligt plan bli 82 stycken och bemannas med gemensam personal (Den nya Försäkringskassan 2009). Samverkningskontoren står under Arbetsförmedlingen huvudmannaskap som då utför vissa tjänster (pension) åt Försäkringskassan räkning.

Mindre komplexa ärendeslagen som inte kräver kontakt med personlig handläggare är utstationerade till 20 *nationella försäkringscenter (NFC)*. NFC har som syfte att handlägga förmåner som återfinns i större volymer. Dessa ärenden ska kunna handläggas med en begränsad kontakt med de försäkrade. Detta innebär att försäkrade inte kan kontakta handläggare på NFC via telefon. Syftet är att öka effektiviteten och rättssäkerheten. Handläggarna på NFC handlägger endast ett fåtal förmåner och således har specialistyrkesroller utvecklats (Den nya Försäkringskassan 2009).

För att förtydliga vad organisationsförändringen har inneburit i praktiken presenteras nedan på följande sida tabell över hur förändringen av olika kontorsslag har ändrats mellan 2007, 2008 och målet vid slutförandet av förändringen 2012.

**Tabell 1**

	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2012</b>
Lokalkontor	307	179	0
Samverkanskontor	2	90	163
Servicekontor	0	40	124
Totalt	309	309	287

(källa: Den nya Försäkringskassan 2009)

Tabell 1 påvisar att från 2007 till 2008 har det genomförts en strukturell omfördelning av resurser och en ny organisation är i tillblivelse. I nästa kapitel skall en samskrivning av det empiriska materialet och vår analys av detsamma presenteras.

## 5 Kommunikation och reaktion

I detta kapitel kommer det material som intervjuerna med de anställda på Försäkringskassan har genererat att presenteras och samskrivas med analys. Motivet för att samskriva empiri och analys har sin grund i en förhoppning om att skapa läsvänlighet och tydlighet. Kapitlet är strukturerat utifrån vertikal- och horisontell kommunikation.

### 5.1 Vertikal Kommunikation

I detta avsnitt presenteras och analyseras den empiri som är sammankopplad till den vertikala kommunikationen på Försäkringskassan. Med vertikal kommunikation avses såväl kommunikation från ledning till handläggare som kommunikation från handläggare till ledning. Avsnittet är strukturerat utifrån 3 teman: bristande kommunikation, överenskommelser och förhandling.

#### 5.1.1 Bristande kommunikation

I Försäkringskassan finns det enligt de intervjuade handläggarna givna vertikala kommunikationskanaler. Intervjupersonerna lyfte fram tre olika informationskanaler som brukas inom organisationen vid den vertikala kommunikationen: mail, intranät och möten.

*”Vi har arbetsplatsträffar, vi har specialister som kommer på våra teammöten, Vi får mail med varje nytt IM alltså informationsmeddelande som kommer sen så är det intranätet där det hela tiden publiceras och områdeschefen återkopplar också hela tiden det massmediala. Det är på alla olika sätt”* (Lukas 2010-01-21).

*”Det är mail eller mail med länkar till vårt intranät till exempel där det kommer IM, informationsmeddelanden från huvudkontoret men det är från möten också såklart. Men allt som är av betydelse kommer via mail”* (Sarah 2010-01-21).

Försäkringskassans ledning kommunicerar med handläggarna via mail, intranät och möten för att skapa medvetenhet om vilken ram som verksamheten skall verka inom. Kommunikationen berör lagar, regler och direktiv gällande socialförsäkringen och strukturella organisatoriska uppdateringar.

*”Egentligen är det direktiv som kommer. Nu ska ni göra så här. [...] Men visst upplever jag det som att man sitter och funderar och beslutar på huvudkontoret och sen körs det ut och sen får vi implementera det då”* (Olof 2001-01-13).

*”Det kommer beslut, sätt och regler från huvudkontoret och vi har ingen möjlighet att påverka det”* (Ida 2010-01-21).

Olof och Ida skildrar i ovanstående citat att möjligheten att aktivt delta i den vertikala kommunikationen är begränsad. Göran tydliggör i följande citat hur denna brist gavs uttryck vid förändringarna som följde av förstatligandet 2005. I samband med förstatligandet bjöds handläggare in till hearings för att kunna ge uttryck för sina synpunkter och förslag på hur den nya organisationens skulle utformas.

*”Det var mycket hearings och man skulle kunna komma med synpunkter på hur organisationen skulle se ut. Det här... var ett spel för galleriet om jag ska vara helt ärlig. Det körde på rätt så hårt”* (Göran 2010-01-15).

Ledningen bjöd in handläggare för att diskutera och påverka organisationsförändringen. Göran upplevde dock att inbjudan var av chimär karaktär. Tillfället hade förutsättningar för att skapa gemensam förståelse och överenskommelse med deltagarna. Göran beskriver dock att ledningen hade en ovilja till att ändra det de initialt hade bestämt. Ledningen var enligt Göran enbart intresserad av att få deltagarna att förstå organisationsförändringen såsom de hade beslutat. Citaten från Göran, Olof och Ida påvisar att Försäkringskassan vill skapa en gemensam förståelse och överenskommelse i organisationen så länge den ligger i linje med ledningens åsikter. Med andra ord, ”ni får tycka vad ni vill bara ni tycker som vi”.

Följande tre citat påvisar att det finns en etablerad kommunikationskanal från handläggarna till ledningen i det vardagliga arbetet. Hur kommunikationskanalen från handläggare till ledning ser ut och i vilken omfattning kommunikationen når sin mottagare råder det delade meningar om.



*”Då går man via specialisten eller cheferna och då lämnar dem impuls till huvudkontoret. Som handläggare gör jag aldrig det utan det är mer på aggregerad nivå”* (Lukas 2010-01-21).

*”Alltså jag tycker om man säger ledningen och vi så har man en sådan öppen kommunikation och de lyssnar av. Så är det något så snappar de upp”* (Gunilla 2010-01-18).

Lukas och Gunilla skildrar i ovanstående citat hur de kommunicerar med ledningen. Lukas tydliggör att kommunikationen ska gå igenom de hierarkiska nivåerna i organisationen innan den når ledning. Citatet från Gunilla tydliggör att hon tycker att kommunikationen når fram till ledning. Nedan tydliggör ett citat från Kim att det i organisationen finns utrymme för att diskutera den vertikala kommunikationen. Det som saknas är möjlighet att påverka kommunikationen och i förlängningen beslut.

*”Sen kan vi ju diskutera för och nackdelar ändå men vi kan inte påverka någonting. Det är regeringsbeslut från början som går neråt så”* (Kim 2010-01-13).

Ida, Alice och Eva beskriver genom citaten nedan hur den bristande kommunikationen mellan ledning och handläggare försvårar en etablering av en gemensam verklighet i organisationen.

*”Ledningen i Stockholm... Det känns många gånger som att de inte har koll på oss. De har ingen verklig uppfattning om vad som händer”* (Ida 2010-01-21).

*”Så kan vi skämta ibland att nu har det sagts någonting hos gud alltså på HK. Och då får man finna sig i det. Men det kanske är som du säger att OK vi trivs bra här. Sen känner inte vi oss delaktiga i vad de gör på HK”* (Alice 2010-01-19).

*”Men visst det är väldigt toppstyrt och det känns som att de som har hand om riktlinjer och mallar i Stockholm inte alltid har så bra koll på om hur det ser ut i verkligheten”* (Eva 2010-01-25).

Citaten från Kim, Ida, Alice och Eva påvisar att de upplever en kommunikationsbrist. Kommunikationsbristen innebär att Kim, Ida, Alice och Eva inte bjuds in som aktiva parter i den vertikala konversationen. Avsaknaden av en tvåvägskommunikation skapar i förlängningen olika verkligheter i organisationen vilket Ida, Alice och Eva skildrar i sina citat. Ida, Alice och Eva upplever en verklighet och ledningen en annan. Avsaknaden av gemensam verklighet innebär att det finns ett tolkningsutrymme för vad som ska göras och hur det ska

göras i organisationen. Alice fångar skillnaden i verklighet genom sin referens om huvudkontoret som gud.

En konsekvens som den bristande interaktiva kommunikationen och i förlängningen verklighet har medfört är uppsägningar. Medarbetare har lämnat Försäkringskassan när de inte kan påverka det som kommuniceras vertikalt till dem.

*”Det är jättemånga yngre som har lämnat kassan. Och som uttrycker missnöje”* (Asta 2010-01-18).

*”Oh ja det vet jag att det har gjorts. Dels på grund av lönen men även på grund av maktlösheten. Man är en liten marionettdocka som ska göra det som ledningen säger och man ska helst inte vara besvärlig”*. (Sarah 2010-01-21).

*”Många är så, flera års överkörning så man orkar inte engagera sig. Så även om man sitter och har jättebra åsikter så är det inte lönt att skrika för det kommer ändå inte leda någon vart. Vi har väldigt kompetenta medarbetare egentligen det är bara det att de aldrig får komma till tals. Så upplever jag det i alla fall”* (Sarah 2010-01-21).

Sarahs och Aastas citat visar att kollegor till dem har slutat som en konsekvens av de dåliga möjligheterna att aktivt kunna delta i kommunikationen och påverka arbetet. Ovanstående citat skildrar att de initialt har försökt att kommunicera sin synpunkt i organisationen. Kommunikationen har dock inte mottagits i organisationen. När kollegorna kände att de inte längre kunde stå ut med att aldrig få vara delaktiga i konversationen valde de ett slutgiltigt alternativ, att sluta. Att kontinuerligt inte inkluderas som en aktiv part i den vertikala kommunikationen har enligt Sarah medfört passivitet. Passiviteten har också medfört att handläggarna inte ens försöker att påverka eller delta i den vertikala kommunikationen.

Den bristfälliga kommunikationen mellan ledning och intervjuade handläggare har konstruerat skilda verkligheter i organisationen men även frustration. Vid intervjutillfällena riktades frustrationen gentemot den tidigare genomförda kontorsflytten. En del i organisationsförändringen på Försäkringskassan var skapandet av olika kontorstyper. När den nya fördelningen skulle genomföras valde huvudkontoret att flytta LFC till ett nytt kontor och NFC fick behålla det befintliga.

*”Möteslokaler har vi ont om här. Det finns på X-gatan<sup>4</sup>]. Så när jag bokar in möte med enskilda försäkrade inför 90 dagar så då bokar jag runt på X-gatan<sup>5</sup>].” (Göran 2010-01-15).*

*”Det kan man bara tänka med placeringen. Vi sitter här. En sak är väl bra om de försäkrade kör bil att man kan parkera. Annars kan jag tycka att det är helt fel att vi sitter här ute. Men det är ju Stockholm som styr. Dem som sitter inne på X-gatan<sup>6</sup>] där vi satt innan. Där sitter alla dem personer som varken har besök eller telefoni. [...] Men Stockholm såg ju oss på kartan. Jag menar det är ju bara en liten bit här emellan men det innebär jättemycket jobb för oss. Jag menar vi är ju 130 personer här. Vi har två besöksrum. Vi tar besöken på X-gatan<sup>7</sup>]. Då går man eller cyklar man. Det är inte fel med det. Men det tar en timme fram och tillbaka” (Gunilla 2010-01-18).*

LFC flyttades från den centrala stadskärnan till ett kontor utanför centrum. Flytten har skapat problem för den enskilde handläggaren och för de personer som nyttjar Försäkringskassans tjänster. De intervjuade handläggarna på LFC reser i arbetet med kollektiva transportmedel för att träffa den person de handlägger. För handläggarna har den nya kontorsplaceringen inneburit mer restid i tjänsten. Den nya kontorslokalen har även få mötesrum. Detta innebär att handläggarna reser och genomför möten på sitt gamla kontor. Den nya placeringen har också inneburit att det är problematiskt att ta sig till kontoret med kollektivtrafik. Handläggarna upplever denna situation som problematisk och de har svårt att förstå varför LFC flyttades till de nya kontorslokalerna.

*”En sak som slog mig när det här hände. Jag var ny och kände 'shit här måste vi göra protestlista och alltihopa' men så såg jag att alla mina kollegor som har varit här väldigt länge de bara 'äsch det är ingen idé'. De var uppgivna redan och sen kom jag på 'ja de är nog det för att dem här senaste tio åren, de har bytt tre, fyra arbetsplatser och kontor'. De vet att sådant här händer hela tiden och det spelar ingen roll vad man tycker. Så nej, jag tror att folk är lite uppgivna. Man följer vad folk bestämmer för det är ingen idé. För även om vi har försökt prata med vår områdeschef som är väldigt mycket i Stockholm och har försökt så har det varit blankt nej med stora bokstäver. Inte ens diskutera!” (Ida 2010-01-21).*

---

<sup>4</sup> Citatet har justerats för att tillgodose anonymitet.

<sup>5</sup> Citatet har justerats för att tillgodose anonymitet.

<sup>6</sup> Citatet har justerats för att tillgodose anonymitet.

<sup>7</sup> Citatet har justerat för att tillgodose anonymitet.

*”Problemet är att vi inte förstår varför. Det hade varit skillnad om de hade sagt att vi har gjort en konsekvensanalys på detta och ni är för många eller vad som helst... Man kan tycka vad som helst om skälet men hade vi fått ett skäl så hade jag kanske kunnat köpa det. Det är fel men nu vet jag i alla fall varför” (Alice 2010-01-19).*

*”Alltså det bestämdes i Stockholm från en person som det ryktas var väldigt okompetent [sic!] på strategisk plats som har slutat på försäkringskassan. Det sägs att det var någon snubbe som jobbade på ICA som kom in i den här konsultfasen eller programmet som det hette. Han ville i princip jobba två år fram till pensionen så då satte dem honom där, ansvarig för byggnad. Jag vet faktiskt inte, det ryktas. Beslutet togs väldigt konstigt och snabbt och via facket, skrivelser och via grejer. Det ändras inte. Så är det med allt just nu. Det kommer beslut, sätt och regler från huvudkontoret och vi har ingen möjlighet att påverka det” (Ida 2010-01-21).*

Citaten från Alice och Ida tydliggör att de som handläggare inte har blivit inbjudna att delta i diskussionen angående det nya kontorets lokalisering. Avsaknaden av kommunikation från huvudkontoret har skapat en frustration hos handläggarna. Frustrationen har sin grund i huvudkontorets ovilja att kommunicera på ett sådant sätt att handläggarna får förståelse för LFC kontorets lokalisering. Huvudkontoret agerar enligt Ida och Alice med tystnad och konsekvensen av detta är ett beslut som saknar stöd hos personalen. Ida skildrar i citatet sina kollegors passivitet inför förändringen. Deras känsla är att man inte kan påverka redan fattade beslut och detta etablerar en form av likgiltighet inför förändringen. Känslan av att man inte förstår förändringen skapar en bild hos Ida och Alice att de lever i en verklighet som huvudkontoret inte förstår. Ida tydliggör detta med sitt citat nedan.

*”Det är väldigt Stockholmscentrerat. Det är ett väldigt stort kontor. Det är jättemånga som jobbar där. Ibland verkar de ha svårt att tänka hur det funkar i resten av landet. Man tar många gånger koncept och saker som funkar där och ger det rätt ut. Man måste nog tänka organisationen, andra kontor. Man har gått från att bara fungera lokalt till att glömma det lokala helt. Och jag tror att man måste börja ta hänsyn till det lokala. Jag tror att man måste få folk engagerade i organisationen från runt om i Sverige i olika positioner i dem här besluten” (Ida 2010-01-21).*

Avsaknaden av kommunikation och i förlängningen förståelse kring kontorsflytten skapar en distansering mellan de intervjuade handläggarna och huvudkontoret. När huvudkontoret inte försöker skapa förståelse och därigenom en kunskap om handläggarnas verklighet upplever

handläggarna att det finns en diskrepans dem emellan. Denna diskrepans skapar en känsla av maktlöshet där man arbetar utifrån förändringar som inte är anpassade för den kontext de upplever sig arbeta inom. Maktlösheten ger sig till känna genom den passivitet som uppstår bland handläggarna. Passiviteten medför att handläggarna aktivt väljer att inte delta i konversationen eller att söka förståelse eftersom de ändå aldrig får delta i beslutsinteraktionen. Detta innebär att huvudkontoret missar möjligheten att skapa synergi i förändringar och möjligheten att påverka förändringen så att den passar in i den kontext som handläggarna arbetar inom. När huvudkontoret inte bjuder in till interaktion går man miste om en chans att skapa en gemensam verklighetssyn i organisationen.

### 5.1.2 Överenskommelser

För att kommunikation ska vara ändamålsenlig ska den följas av agerande i enlighet med den utsända kommunikationens innehåll. För att agerandet ska överensstämma med kommunikationen krävs en delad förståelse av budskapet. De intervjuade handläggarna beskriver samtliga hur ledningen kontrollerar att det som kommuniceras ut även följs i agerandet snarare än att bjuda in till tvåvägskommunikation.

*”Produktivitet är ett mycket viktigt begrepp. Ja och råkar ni höra begreppet pinnar så är det där det... Alltså hur många nya ärenden får du till dig? Hur många har du avslutat? Avslutningar är lika viktiga. För om man tar på sig många ärenden men gör inga avslut medan andra gör det. Då måste man diskutera varför”* (Göran 2010-01-15).

*”Ja men våra chefer var så måna om att bemanningen skulle hålla så att jag uppfattade det som att de skett i hur vi gjorde bara vi plockade pinnarna och statistiken”* (Sarah 2010-01-21).

*”Det är mer i siffror. Du har uppföljning med din chef jätteofta. Nu ska hon till och med sätta oss på individuella mål. ’Så här många ska du ha klarat av innan vissa dagar’ ’Så här många ska du ha fått friska inom vissa dagar’.”* (Gunilla 2010-01-18).

Ledningen kontrollerar att handläggarna agerar i enlighet med kommunikationen genom att bevaka de enskilda handläggarnas produktivitet, det vill säga avslutade ärenden. Detta innebär att ledningen inte själva interagerar och socialiserar med den del av organisationen som handläggarna arbetar inom. Genom att ledningen inte bjuder in handläggarna som en aktiv part i kommunikationen skapas förutsättning för en bristande organisatorisk förståelse men

genom kontrollen skapas likväl förståelse. De intervjuade handläggarna kan beskriva, förutse och förklara vikten av en hög produktion inom Försäkringskassan. Förståelsen har bland annat sin grund i att den produktivitet som handläggaren uppvisar är direkt kopplad till lönen. Ju högre produktivitet desto högre lön. Kommunikationen mellan ledning och de intervjuade handläggarna vilar på antal avslutade ärenden. I samförstånd har de intervjuade handläggarna och ledningen skapat en verklighet där hög produktivitet är den gemensamma överenskommelsen. Ett exempel som tydliggör produktivitetsöverenskommelsen är kopplad till det tidigare stycket gällande kontorsflytten. Kontorsflytten innebar i praktiken, enligt de intervjuade handläggarna, att restiden ökade vilket i förlängningen innebar att tiden för att hantera sina ärenden minskade. Ida beskriver i följande citat att vissa handläggare på kontoret har valt att lösa denna problematik genom att använda sin privata bil i arbetet utan få någon ersättning för det. Handläggarna har valt att göra det för att snabbare nå den person som de ska handlägga samtidigt som de kan upprätthålla en hög produktivitet genom den minskade restiden. Produktivitetsöverenskommelsen säkras genom att vissa handläggare väljer att minska sin restid och öka tiden för handläggning. Istället för att ifrågasätta lokaliseringen löser de handläggare, som Ida beskriver, situationen själva för att säkra att överenskommelsen bibehålls.

*”Det är bekvämare än att sitta och behöva byta två bussar eller tåg. Och det går, en resa som du gör med kollektivtrafiken på 45 minuter kan du göra på en kvart med bil. Tid spelar roll, jättestor roll. Sen att man blir trött på ett annat sätt, först gå till bussen, stå i kylan. Det är praktiskt.”* (Ida 2010-01-21).

De intervjuade handläggarna har utöver produktionen ytterligare en överenskommelse med ledningen – lagen.

*”Det bästa är nog att det är eller en positiv del av jobbet är att det är korta utredningar och det går relativt snabbt om allt går som det ska. Det kan jag gilla med mitt jobb. Och samtidigt tycker jag också att det ändå känns som att man... man vill gärna jobba för den här ENSA-processen att alla ska bedömas lika och man strävar att man jobbar efter att ha en lika bedömning i ärenden”* (Asta 2010-01-18).

*”Det har ju den fördelen att man försöker se till att det blir lika handläggning i hela landet. Och tänka på rättssäkerheten. Det är bra”* (Eva 2010-01-25)

*”Vi känner att vårt viktigaste uppdrag är att behandla lika inför lagen”.* (Sarah 2010-01-21)

Citaten ovan från Asta, Eva och Sarah verkar för att tydliggöra den samsyn som finns bland de intervjuade handläggarna gällande vikten av rättssäkerhet. Ett av målen med förstatligandet av Försäkringskassan var att skapa förutsättning för lika bedömning inom socialförsäkringen. Lagens överordnade ställning vid intervjuerna kan betraktas som ett uttryck för att man sedan förstatligandet 2005 har konstruerat och befäst en gemensam överenskommelse. De intervjuade handläggarnas samsyn kring rättssäkerheten tyder på att ledning och berörda handläggare har i denna aspekt interagerat och tillsammans skapat förståelse och i förlängningen en överenskommelse. En organisatorisk problematik uppstår dock när överenskommelsen bryts. Nedan presenteras Astas och Sarahs syn på problematiken.

*”När vi fick direktiv om nedprioriteringar i somras, då stod alla handläggare och sa att vi vill inte göra detta och det strider emot förvaltningslagen” (Asta 2010-01-18).*

*”Och vi hade fått ut direktiv på vilka nedprioriteringar vi skulle göra och vi ville verkligen inte göra det. Och då skulle vi bara lyssna på vår närmsta chef och inte ifrågasätta. I det läget hade vi ingenting att säga till om såvida inte någon gick till media och fick till en förändring på det sättet” (Asta 2010-01-18).*

*”Ja det gör man och speciellt den stora grejen i somras med nedprioriteringar och grejer när man märker att alla enheter hade haft möten med sina chefer och alla medarbetare uttryckte ’det här är inte ok’ och ’så här får det inte gå till’. Och ändå så implementerade man det över en natt. Då känner man sig väldigt hjälplös som medarbetare” (Sarah 2010-01-21).*

Den gemensamma överenskommelsen som Sarah och Asta hade tillsammans med organisationen gällande rättssäkerheten bröts i samband med nedprioriteringar av densamma sommaren 2009. Nedprioriteringen innebar att handläggarna frångick de processerna som skapar förutsättning för ge kunderna en lika bedömning inför lagen. Vid tillfället för nedprioriteringen var överbelastningen hög i organisationen. För att hinna med ärendemängden sattes lagens överordnade överenskommelse ur spel. Ledningen ansåg att det var viktigare att hålla en hög produktivitet än att värna om rättssäkerheten. Produktivitetsoverenskommelsen fick en överordnad betydelse för ledning. För Sarah och Asta innebar nedprioriteringen att den överenskommelse som de prioriterade som den viktigaste i sitt dagliga arbete sattes ur spel. De kommunicerade sitt misstykke gällande nedprioriteringen utan att få gehör varpå en känsla av maktlöshet infann sig hos dem.

*”Men jag upplevde än jättestor frustration över det och det här med yrkesstolthet att jag vill kunna stå för att jag gör ett bra jobb och jag tycker att jag gör ett bra jobb. Att det sker en rättvis bedömning. Men vissa handläggare som har mer erfarenhet än jag av att bli överkörd tog det lite bättre och mer med ro”. (Asta 2010-01-18)*

*”Snabbt och enkelt är det i alla fall. Nej men på riktigt som de här nedprioriteringarna som tack och lov inte finns längre. Där uppmuntrade de oss att skita i vissa utredningar och till viss tror jag att det hänger med fortfarande det tänket. Istället för att fråga 'hur jobbade du när du jobbade 50 %' så ska de svara timme för timme. Istället kan de ställa ledande frågan 'du halverar dina dagar va?'. Ja bra, då skriver jag det. Hejdå. Lite så. Då blir det inte lika behandling heller för dem som tar sitt jobb på allvar och ställer dem rätta frågorna och utreder det dem ska dem får ju en betydligt lägre produktion. Det tar tid”. (Sarah 2010-01-21).*

Asta och Sarah valde likväl att agera i enlighet med de nya direktiven om nedprioritering. Att ledningen bröt den givna överenskommelsens skapade hos Asta och Sarah en frustration. Den upplevda frustrationen kom i från känslan av att de inte gjorde ett bra jobb vilket gav dem en känsla av bristande yrkesstolthet. När de försöker uppmärksamma ledningen på att de faktiskt bryter den gemensamma överenskommelsen ignoreras de vilket innebär att de resignerar. Genom att inte ge gehör för Asta och Sarahs påpekande om att direktivet inte följde lagen missade organisationen chansen att justera förändringen. Maktlösheten de känner efter att de har brutit den överordnade överenskommelsen leder till att de upplever en likgiltighet. Detta innebär att en problematik kan uppstå nästa gång organisationen driver förändringar för att uppnå gemensamma överenskommelser. Likgiltigheten innebär att handläggarna accepterar förändringen men man agerar inte aktivt för att nå överenskommelser.

Ovan har en situation beskrivits där Asta och Sarah höjer rösten för att påtala problematiken i att bryta överenskommelsen. Asta och Sarah fogar sig efter beslutet och genomför det som de styrande avser med nedprioriteringen. I nedanstående citat visas en annan sida. När överenskommelsen bryts agerar inte Sarahs kollega med att höja rösten vertikalt mot förändringen. Istället väljer hon genom att agera i en motsatt riktning i förhållande till ledningens avsikter med förändringen.



*”Vi fick nya direktiv inför jullovet att fixa till siffrorna inför årsslutet ’nu jobbar vi inte med våra gamla reserverade utan nu jobbar vi bara med nya’. Och då var det någon som ’jag tänker minsann inte, jag har lovat ’Kalle’ att han ska få sina pengar innan jul så jag tänker göra hans ärende klart’. Men sen om hon gjorde det, det vet jag inte. Men tanken fanns där. Det är ju inte fel, finns alla uppgifter och handlingar har kommit in så att man skulle kunna gå till beslut så känns det liksom fel att inte göra det” (Sarah 2010-01-21).*

Citatet ovan från Sarah tydliggör att hennes kollega betraktar sin överenskommelse inför lagstiftning och kund högre än överenskommelsen med ledningen avseende direktiven. Handläggaren väljer att aktivt bryta mot den gällande förändringen och istället ta egna beslut i tystnad eftersom förändringen åsidosätter det hon överenskommit med den försäkrade. Eva tydliggör i följande citat att lagen står över kommunikation om vissa förändringar från ledningen.

*”För jag anser inte att vi är Hitlers lärjungar... vi ska kunna tänka. Jag tycker inte vi ska frånskriva oss allt ansvar utan jag tycker att jag har ett ansvar inför individen. Och jag är samtidigt organisationens ansikte utåt och många gånger blir det så att efter ett tag så upptäcker ledningen också det och så ändrar man det. Och då gör det ingenting att vi gjorde tvärtom tidigare. Och sen så finns det även vissa riktlinjer som kommer till mig som inte är förenliga med förvaltningslagen. Och då kanske man har tagit upp det med förvaltningsjuristen och han har gått emot ledningen men inser tillslut att ledningens beslut ändå står fast. Då har jag ändå gjort tvärtom för man vet att rent juridiskt så är det jag själv gör det rätta men ledningens riktlinjer säger någonting annat”.* (Eva 2010-01-25).

Eva uttrycker att hon väljer att förbise direktiv och regler från ledningen som inte är förenliga med förvaltningslagen. Eva saknar förståelse inför de kommunicerade direktiven och riktlinjerna och försöker via förvaltningsjuristen på kontoret nå en förståelse. Förvaltningsjuristen påtalar den juridiska problematiken till ledningen för att få dem att ändra gällande beslut. När ledningen väljer att inte överväga förändringsbeslutet ställs Eva inför ett val - att agera med eller emot de rådande direktiven. Eva har en starkare överenskommelse till lagen än till ledningens direktiv varpå hon väljer att agera i enlighet med sin starkare överenskommelse – lagen. Eva väljer att inte agera i enlighet med förändringen av de direktiven. Nya direktiv som inte i strikt ordning följer lagen och gör intrång på gällande överenskommelser skapar en situation där Sarah och Eva agerar, men inte i den riktning som ledningen vill. Eva och Sara har inte samma syn som ledningen avseende vilken av

överenskommelserna, produktivitet och rättssäkerhet, som är den överordnade. Det är skillnaden mellan vilken överenskommelse som är den överordnade i respektive parts verklighet som skapar en rektion hos Eva och Sarah. De agerar emot den, i deras verklighet, underordnade överenskommelsen - produktivitet.

### 5.1.3 Förhandling

Ledningen har som ambition att skapa en överenskommelse avseende vilken benämning man skall ha på den person som organisationen verkar för. Ledningen vill ersätta den tidigare benämningen, försäkrad med en ny. Kund ska vara det nya begreppet som användas. De handläggare som vi har intervjuat har dock en annan åsikt i frågan. De anser att den tidigare överenskommelsen, försäkrad, är den överenskommelse som fortfarande bör vara den gällande.

*”Det officiella begreppet är kund ju. Det gamla är försäkrad. Men som alltid när man byter namn så ligger det gamla kvar. Så att... man använder båda. Sen är ju diskussionen om kund. Vad är en kund? Våra kunder har inget val de kan ju inte gå någon annanstans. Så frågan är om det är rätt begrepp men det får de reda upp där uppe. Nu är det kund som gäller och då är det så.”* (Olof 2010-01-13).

*”Jag säger försäkrad för att per definition så måste du kunna välja bort något om du ska vara en kund. Och du kan inte välja bort socialförsäkringen. Du är försäkrad helt enkelt, alla är försäkrade. Sen så finns det andra försäkringar som tilläggsförsäkringar som du kan välja och då är du ju en kund. Här är du försäkrad. Så jag säger försäkrad. Jag tycker benämningen kund är mycket olycklig”* (Lukas 2010-01-21).

*”Alltså från vår förvaltningsjurist så säger dem den för försäkrade för det här är en myndighet och det är myndighetsutövning och det är inget privat bolag. Men utåt sätt så pratar ledningen om kund men internt kollegor emellan så säger man försäkrad”.* (Eva 2010-01-25).

*”Den försäkrade. Och det är det jag menar. Det är helt för styrande. Man ska skriva på ett visst sätt. Det är inte helt enkelt alla gånger och... det känns inte bra när man ska 'du måste skriva så här för annars vid granskning så får du en bock på detta funkar inte'”.* (Gunilla 2010-01-18).

*”Jag säger försäkrade. Jag har jättestort motstånd till kund för de har inget alternativ. Dem är hänvisade till oss om de vill ha sjukpenning. Dem kan inte gå till ICA för att de tyckte att Konsum hade dåliga grejer” (Sarah 2010-01-21).*

Citaten ovan påvisar att handläggarna är medvetna om att ledningen vill skifta kommunikationen vad gäller den gamla benämningen försäkrad till det nya kundbegreppet. Handläggarna har dock ännu i praktiken inte ersatt den tidigare kommunikationen med den nya. Handläggarna reagerar mot den nya benämningen eftersom de anser att kundbegreppet inte är kompatibelt i den organisation de verkar inom. Personer som söker sig till Försäkringskassan har inget val. Är man inte nöjd med Försäkringskassan så finns det ingen annan socialförsäkring att vända sig till. Handläggarna förstår ordvalet kund men de anser att det inte är kompatibelt med deras egen verklighet och Försäkringskassans kontext. De värden som ledningen har sammankopplat med ordet kund kan inte återkopplas gentemot den person som söker sig till organisationen. En förändring angående valet av benämning har inte kunnat urskiljas bland de intervjuade handläggarna och en överenskommelse med ledningen har idag inte ingåtts. Däremot sker kontinuerligt en diskussion om ordvalet kund och försäkrad vilket innebär att förhandling fortgår.

#### 5.1.4 Sammanfattning

Kommunikationen från ledning till de intervjuade handläggarna är tydlig och kommer från givna kommunikationskanaler. Möjligheten att aktivt delta i kommunikation är dock enligt de intervjuade handläggarna begränsad och de upplever en ovilja från ledning att omarbota förändringen. Den bristande interaktionen i den vertikala kommunikationen skapar en bristande förståelse. Handläggarna reagerar på den bristande förståelsen med frustration, likgiltighet och irritation som enligt deras skildringar härstammar från en bristande förståelse från ledningen inför den verklighet handläggarna arbetar inom. Att inte kunna göra sin röst hörd i den vertikala kommunikationen och förmedla vad man är nöjd eller missnöjd är enligt uppsatsens teoretiska ramverk problematiskt. Denna problematik har enligt de intervjuade handläggarna medfört att vissa medarbetare har valt att lämna organisationen.

Vid intervjuerna tydliggörs de brister som finns gällande den vertikala kommunikationen men även att kommunikationen gällande vissa aspekter har haft genomslagskraft och skapat vertikala organisatoriska överenskommelser. Överenskommelserna mellan ledning och de intervjuade handläggare berör begreppen lag och produktivitet. De intervjuade handläggarna

tydliggör dock att det vertikalt i organisationen saknas en överenskommelse om lagen eller produktiviteten är den överordnade överenskommelsen. Att parterna är oense om prioriteringen avslöjar att det i organisationen finns brister i den vertikala kommunikationen. När överenskommelser bryts väljer de intervjuade handläggarna att reagerar på olika sätt: kommunikation eller att agera i det tysta i enlighet med sin egen överordnade överenskommelse. Oavsett reaktion när överenskommelserna bryts skapas förutsättning för förhandling mellan de intervjuade handläggarna och ledning.

## 5.2 Horisontell Kommunikation

För att tydliggöra kommunikationens komplexitet i Försäkringskassan men även hur olika strukturer för kommunikation skapar förutsättning för olika reaktioner ska i detta stycke den horisontella kommunikationen som de intervjuade handläggarna betraktar den presenteras och analyseras. Med horisontell kommunikation avses i denna analys kommunikation mellan handläggare på kontorsbasis och hur kontor kommunicerar med andra kontor på en handläggarnivå. Inledningsvis kommer citat rörande var och hur kommunikationen sker på den intervjuade handläggarnas kontor.

### 5.2.1 Kommunikation och socialisation

De intervjuade handläggarna skildrar nedan i följande citat att kommunikationen handläggare emellan sker såväl vid organiserade tillfällen som spontant. De organiserade kommunikationstillfällena sker bland annat vid teammöten som de har en gång i veckan. Den spontana kommunikationen mellan handläggare på samma kontor gynnas av att de sitter i kontorslandskap och jobbar. Utöver direkt interaktion med varandra använder handläggarna mail och telefon för att kommunicera.

*”Möten har vi varje vecka. Vi har något som vi kallar AT-träffar, arbetsplatsträffar. Det är här i detta rummet. Då träffas båda teamen sen har vi enskilda team möten där vi planerar nästa vecka. Mer sakligt 'ta du hand om det' och skickar ut ett mail som visar 'Göran'<sup>8</sup> har dag 1-31 för dem som är borta”. Så att man kollar så att dem som är borta inte ska känna oro under tiden man är ledig. Och sen har vi stormöten när det gäller stora frågor,*

---

<sup>8</sup> Citatet har justerats för att tillgodose anonymitet.

*arbetsmiljöfrågor, förändringar. Då samlas all personal på Lokal försäkringscenter” (Göran 2010-01-15).*

*”Vi är uppdelade i team så vi har en teamtid. Nu har vi precis ändrat den så att vi är lite mindre team. Men vi har teamtid varje vecka.[...] Men vi sitter ganska så grupperade. Och det ska jag ju också säga, vi sitter i kontorslandskap.[...] Så det är både formella och informella” (Gunilla 2010-01-).*

*”Vi är ju 12 i hela teamet arbetslösa och sedan uppdelade i miniteam. Vi 12 har möte Igång i veckan sen diskuterar man ju med kollegor” (Alice 2010-01-18).*

*”Nu sitter vi ju i öppet landskap så det blir ju att man diskuterar runt borden. Och sen så är det ju informella om något annat. Vi har ju våra team möten. Vi har teammöten en gång i veckan. Då diskuterar vi sånt också, det blir det dagliga arbetet. Det blir en social bit där också så att säga. Så det är sällan som man tänker på någonting, skriver ner det och tar upp det vid en senare tidpunkt. Utan oftast går man direkt om man har något” (Kim 2010-01-13).*

Vid teammötena håller handläggarna varandra uppdaterade om det dagliga arbetet, aktuella problem och diskussioner om komplicerade fall vilket citatet nedan från Alice uttrycker:

*”Många saker. Ibland exempelvis att jag har en person här, hur hade du resonerat? För det är ju så att vi har vårt regelverk men inom där finns det utrymme att handla utifrån regelverket. Ibland måste man få prata av sig bara som någon sorts handledning kring tyngre ärenden” (Alice 2010-01-18).*

Det öppna kontorslandskapet på LFC och NFC, som de intervjuade handläggarna sitter i och som i Gunilla och Kim refererar till i ovanstående citat, möjliggör att handläggarna på ett naturligt sätt nyttjar varandras kunskaper. I det öppna kontorslandskapet kommunicerar handläggarna på ett enkelt sätt med varandra. Teammötena, tillsammans med det öppna kontorslandskapet, medför en kontinuerlig kommunikation och socialisation mellan handläggarna. Organisationens utformning på kontoret har skapat en strukturell förutsättning för att hålla konversationen levande och dessutom skapat en gemensam verklighet. I förlängningen innebär den ihållande kommunikationen mellan handläggarna att en gemensam förståelse för arbetsuppgifterna utvecklats på kontoret. Citatet från Alice ovan tydliggör att förhandling om handlingsutrymmet i regelverket genomförs mellan handläggarna. Den ständiga pågående kommunikationen och socialisationen skapar förutsättning för gemensamma överenskommelser. Trots att det öppna landskapet skapar förutsättning för en

kontinuerlig konversation inom organisationen medförde införande av det reaktioner bland de intervjuade handläggarna:

*”Möjligtvis, öppna landskap är på det stora hela något negativt. Det är, jag menar det är inte produktivt att sitta i ett öppet landskap med dem samtalen vi har. Jag kan inte förstå att man gör ett sådant beslut än att det är billigare att inte ha väggar. Man blir störd på ett helt annat vis. Produktiviteten går ju definitivt ner i ett öppet landskap. Det skulle jag bestämt vilja påstå”* (Kim 2010-01-13).

*”Jag tycker det är bra men jag är nog ganska ensam om det. Jag är rätt så social av mig och tycker om att jobba och ha lite sorl runtomkring mig. Så jag tycker bara det är positivt. Visst det är en nackdel när nån lägger en kommentar om nåt på sin skärm och sen så är snacket igång. Men å andra sidan så kan man kort vända sig om och fråga annars så skulle man springa till någon annans rum och så blev man sittandes där”* (Eva 2010-01-25).

*”Men jag känner generellt att det öppna landskapet gör att man kan vara spontan.”* (Sarah 2010-01-).

*”När man är i ett öppet landskap är det väldigt mycket respekt också. Jag har fått svar på min fråga då går jag tillbaka till min plats. Man kan inte störa för mycket. Det märks ju. Så man har ett annat synsätt. Det är mer positivt än negativt att sitta i landskap”* (Göran 2010-01-15).

*”Svårt. Jag menar vi har bara suttit här sedan juni. Det är inte bara det. Jag kan känna att jag gör ett bättre arbete när jag sitter själv. Jag tycker liksom 'hm jag hör inte på dem andre'. Men det gör man. Man blir fruktansvärt trött i huvudet. Så hade jag fått välja idag så hade jag helt klart haft enskilt.”* (Gunilla 2010-01-).

Eva, Sarah och Göran framhåller att de upplever den spontana konversation som det öppna landskapet erbjuder, positivt. Kim och Gunilla menar däremot att det öppna kontorslandskapet inte främjar deras arbetsmiljö eftersom de hela tiden blir störda av medarbetarnas samtal. De olika uppfattningarna tydliggör att det som Eva, Sarah och Göran tycker är positivt med det öppna landskapet betraktar Kim och Gunilla som negativt. Det öppna kontorslandskapet och den möjlighet det skapar för kommunikation är positivt och utvecklande men kan även upplevas som störande om du själv inte är aktiv i den för tillfället pågående konversationen. Möjligheten till en ökad förståelse genom socialisation och kommunikation som det öppna kontorslandskapet erbjuder skapar en förutsättning för förhandling och överenskommelser.

*”Nästan dagligen hör man hur man tänker olika i teamet. 'Så är det inte' 'det har ändrats igår' och...” (Gunilla 2010-01-)*

*”Dels så för vi en kontinuerlig diskussion sinsemellan, 'hur gjorde ni?' 'hur tänkte ni?' och så anammar man det. [...] Så det görs ju på daglig basis runt bordet och när man själv får in någonting och tänker till 'det här verkar konstigt’”(Kim 2010-01-13).*

Citatet från Gunilla och Kim skildrar även att handläggarna söker förståelse för varandra varpå olika tolkningarna konstateras. Försäkringskassans pågående organisationsförändring har medfört att det kontinuerligt kommer ny information kopplad till regelverket. Handläggarna kommunicerar med varandra och förhandlar fram gemensamma överenskommelser om hur informationen ska hanteras. Detta innebär att kommunikationen hålls levande men uttrycker även lojalitet genom handläggarnas val av att aktivt söka förståelse. Nivåerna av oro och osäkerhet i organisationen medför att de intervjuade handläggarna inte tar för givet att den tidigare överenskommelsen fortfarande är gällande. Då ingenting är givet söker handläggarna ständigt förståelse genom att kommunicera och socialisera med varandra. Den ständigt pågående konversationen mellan handläggarna skapar trivsel på arbetsplatsen vilken tydliggörs genom följande citat.

*”Stämningen på jobbet var jättebra och har alltid varit” (Kim 2010-01-13).*

*”Det är så roligt ibland känns det som att man ska gå och träffa sina kompisar när man går till jobbet. Och det är många av dem som jag umgås med privat. Så det är inte så att man åker dit bara för att jobba utan det är mycket flams och trams också. Det ger väldigt mycket att man kan stå och små snacka i korridoren i tre minuter och sedan gå tillbaka till sitt skrivbord och det där jobbiga ärendet” (Sarah 2010-01-21).*

*”Jag tycker det är bra och jag trivs. Särskilt på det här kontoret är det väldigt bra. Vi har högt i tak och så. Och det är väldigt gemytligt och trevligt och den högsta chefen ställer verkligen upp för oss och visar uppskattning. Den sociala delen är det bästa med jobbet” (Eva 2010-01-25)*

*”Det är så. Folk jobbar som djur. Dem jobbar som djur och dem bryr sig jättemycket om sitt arbete. Jag med, man dras in i det. Men det har ingenting med ledningen att göra. Det har att göra med lojaliteten mot kontoret, vårt team, målen, man stödjer sina kollegor. Och mot dem försäkrade som vi jobbar med” (Ida 2010-01-21).*

*”De är jättetrevliga, bra sammanhållning och det här högt i tak. Det är väldigt hög tolerans eller jag tror det är det. Man accepteras oavsett vem man är. [...] Människorna här är jättetrevliga”.* (Ida 2010-01-)

*”Målsättning ligger både på individ och på team. Det vill säga teamkänslan har stärkts ordentlig”* (Göran 2010-01-15).

Den kontinuerliga horisontella kommunikationen på kontoret, organiserad och spontan, medför att de intervjuade handläggarna aktivt söker förståelse och tillsammans konstruerar överenskommelser varpå de trivs och gillar sin arbetsmiljö.

### 5.2.2 Frånvaro av kommunikation

Den horisontella kommunikationen inkluderas i denna uppsats handläggarnas kommunikation med andra handläggare på andra kontor. De fyra följande citaten skildrar handläggare på LFC och NFC som tydliggör den problematiska kommunikationsvägen mellan kontorstyperna.

*”Alltså vi har inte mycket kontakt med LFC och om vi har det så är det via mail.”* (Asta 2010-01-18).

*”Nej det är inte speciellt lätt faktiskt. Och det har att göra med att NFC inte skall ha någon kundkontakt och därför har man tagit bort alla telefonerna. Så vi har ju inga nummer att ringa. Vi kan nå dem via mail om man kan namnet på en specifik handläggare men innan hade alla telefoner så då var det bara att ta upp luren och ringa.”* (Lukas 2010-01-21).

*”Nej det är det inte. Dom har inga telefoner att ringa till. Inte ens vi kan göra det . Dom ska ju ha en frågebrevlåda men det är ingenting man använder. Utan man kommunicerar med namnet i journalen så att man då ser vem man ska maila eller så kommunicerar man med någon man känner som jobbar inom det ärende slaget”* (Eva 2010-01-25).

*”Ja när det gäller att ta kontakt med andra medarbetare på kontoret är det ganska så lätt. Då är det bara att ringa, så länge som man är på LFC. NFC har vi väl inte så mycket kontakt med. Det är rätt så vattentäta skott där till viss del. Vi har krävt tillgång till nummer där men det är sällan som man samarbetar där. Det mest av det kopplas väl via chef som kontakter chef om det blir fel eller så.”* (Kim 2010-01-13).



*”Vi ska egentligen inte ha det om jag ska vara helt ärlig. Det händer att man får ett mail, ett samtal från LFC eller kundtjänst. Det ingår inte i våra ordinarie arbetsuppgifter att ha det. Det kan liksom vara att man missuppfattat någonting eller”* (Sarah 2010-01-21).

Handläggarna skildrar i citaten att kommunikationskanalerna mellan LFC och NFC är begränsade. Enligt ledning ska organisationen präglas av tydlighet avseende lag, regelverk och direktiv och att kommunikationen mellan LFC och NFC är onödig. I detta förhållningssätt finns det en problematik. De intervjuade handläggarna tydliggör genom citaten ovan att de i sin vardag inte kommunicerar med NFC eller LFC. Denna kommunikation sker endast i undantagsfall och är då sammankopplat med en problematik med att nå en mottagare. Avsaknaden av kommunikation påvisar att nivåerna av oro och osäkerhet är på en organisatoriskt vanskligt låg nivå. Handläggarna som sänder kommunikationen söker inte bekräftelse på att mottagaren lägger den avsiktliga förståelsen i kommunikationen. I och med detta finns det utrymme för att missförstånd kan uppstå. Risken ökar då att de intervjuade handläggarna beskriver problemen med att få kontakt med varandra. I organisationen är kommunikationsutrymme inte givet mellan kontoren. Att inte kunna kommunicera med varandra skapar risker för en bristande förståelse. Göran och Alice skildrar i följande citat hur denna bristande kommunikation har skapat en spricka inom organisationen, där han inte känner en organisatorisk samhörighet med NFC.

*”Då uppstår där kommunikationsbrister emellan nationellt. Då som man kan uppleva eller så som jag upplever det negativt att det har blivit två Försäkringskassor. Vi och dem men Försäkringskassan är en enhet det är bara arbetsuppgifterna som är uppdelade. Men här har det uppstått en form av mentalitet att det är ”dem på tidig bedömning” och ”vi”. Det kräver nog lite större ansträngning för att göra det till en Försäkringskassa”* (Göran 2010-01-15).

*”Det finns kanske ingen ”vi” känsla men det är mer bara att dem gör sitt och vi håller på med vårt”* (Alice 2010-01-18).

### 5.2.3 Sammanfattning

Den horisontella kommunikationen på Försäkringskassan är av formell såväl som informell karaktär. Det öppna kontorslandskapet tillsammans med uppdelning i team på kontoret skapar förutsättning för en kontinuerlig konversation och socialisation vilket medför att de intervjuade handläggarna och deras kollegor tillsammans kommer överrens om vad man gör,

vad man inte gör och hur man gör det. Det ständiga kommunikationsflödet kollegor emellan medför att de kontinuerligt söker förståelse för varandra avseende det arbete de utför. I förlängningen innebär detta att handläggarna kontinuerligt driver kommunikationen vilket är grundläggande för att skapa en gemensam verklighet på kontoret. Den reaktion som de intervjuade handläggarna har på det kontinuerliga kommunikationsflödet kollegor emellan, är trivsel. Att man trivs medför även att kommunikationen antar en mer informell karaktär.

Den horisontella kommunikationen mellan olika kontorstyper saknar givna kanaler. Saknaden medför att handläggare mellan olika kontor sällan kommunicerar med varandra då givna system ska göra det onödigt. Att organisatorisk betrakta kommunikationen mellan kontoren som överflödigt medför att förståelse inte söks sinsemellan vilket medför att mottagaren inte lägger samma förståelse för innehållet som avsändaren gör. Den bristande förståelsen som kommunikationen mellan kontorstyperna är behäftad med skapar bland de intervjuade handläggarna en känsla av särart.

## 6 Resultat

Denna uppsats har som syfte att söka förståelse på anställdas reaktion på organisationsförändring via frågeställningarna:

- Hur reagerar anställda på en organisationsförändring utifrån ett kommunikationsperspektiv?
- Vad ligger bakom de anställdas reaktion på en organisationsförändring utifrån ett kommunikationsperspektiv?

I detta kapitel ska det resultat som denna uppsats analys har genererat presenteras och kopplas till uppsatsens frågeställningar. Vi vill återigen uppmärksamma läsaren på att det resultat som i detta kapitel presenteras endast uttalar sig om de intervjuade handläggarna på Försäkringskassan.

Denna uppsats analys påvisar att det finns en relation mellan anställdas reaktion på organisationsförändring och grad av delaktighet i kommunikationen. Den vertikala kommunikationen som de intervjuade handläggarna skildrar i intervjuerna är kontinuerlig och av stor kvantitet från givna kommunikationskanaler (mail, möten och intranät). Den vertikala kommunikationen är dock behäftad med problematik. Ledningen kommunicerar med de intervjuade handläggarna men deras möjlighet att delta i konversationen är begränsad. Denna begränsning medför att de intervjuade handläggarna upplever att de inte kan vara med och delta i den vertikala kommunikationen. Den kommunikation som kommer vertikalt från ledning bearbetas istället i den horisontella kommunikationen dock utan möjlighet att ändra direktivens mål. På kontoret socialiserar och kommunicerar de intervjuade handläggarna med sina kollegor. Detta sker bland annat genom organiserade teammöten och kommunikation i det öppna kontorslandskapet. Genom kommunikation och socialisation kollegor emellan når de tillsammans en förståelse för hur de ska hantera den vertikala kommunikationen. Horisontellt i organisationen återfinns en kommunikationsproblematik mellan olika kontor. Problematiken ligger i svårigheten att nå en mottagare för kommunikationen. Kommunikationen i organisationen skiljer sig således i karaktär enligt de intervjuade handläggarna beroende på var sändare och mottagare befinner sig.

På den vertikala kommunikationen reagerar de intervjuade handläggarna med att försöka delta i konversationen men de reagerar även med frustration, likgiltighet och bristande förståelse när de inte kan påverka den information som kommer. De intervjuade handläggarna skildrar även att på grund av den bristande påverkansgraden har gamla kollegor valt att lämna organisationen. På den horisontella kommunikationen på kontoret reagerar de intervjuade handläggarna genom att uttrycka sin trivsel med kollegor, arbetsplats och arbetsuppgifter. Den horisontella kommunikationen mellan olika kontor skapar dock en reaktion bland de intervjuade handläggarna där de upplever en särart gentemot varandra.

De reaktioner som den vertikala kommunikationen genererar har sin grund i missförstånd och bristande förståelse inför varandras verklighet. Missförstånd uppstår då sändare och mottagare inte lägger samma förståelse i den rådande kommunikationen. Förståelse problematiken kan betraktas som ett uttryck för att det råder olika verkligheter i organisationen men även en okunskap om varandras verkligheter. Att uppleva att olika verkligheter råder i organisationen medför att den kommunikation som ledningen sänder till de intervjuade handläggarna får det svårt att komma till sin rätt i handläggarnas verklighet. Att kommunikationen från ledning inte matchar den verklighet som handläggarna befinner sig i har även medfört att vissa handläggare valt att lämna organisationen. Bristande förståelse och missförstånd gynnar inte skapandet av gemensamma överenskommelser.

De reaktioner som den horisontella kommunikationen handläggare emellan har genererat är av en annan karaktär än vid den vertikala kommunikationen. Reaktionsskillnaden har sin grund i det kontinuerliga förståelsesökandet som kollegorna strävar efter. De intervjuade handläggarna söker av varandra förståelse genom att hela tiden förhandla den vardag de befinner sig i. Förhandlingen underlättas av såväl formella som informella mötesplatser som kontorets utformning erbjuder. Genom förhandlingen skapas en samsyn och en gemsam verklighet.

Känslan av särart som de intervjuade handläggarna skildrar är en reaktion på de svårnavigerade kommunikationskanalerna mellan olika kontor. Det finns en konstruerad gränsdragning mellan kontor i organisationen. Gränsdragningen kan betraktas som ett organisatoriskt ställningstagande - kommunikation mellan handläggare på olika kontor är överflödigt. Detta medför att förståelse inte söks på kommunikation vilket skapar utrymme för missförstånd.

Trots de brister som den vertikala kommunikationen är behäftad med påvisar de genomförda intervjuerna att det existerar överenskommelser mellan ledning och intervjuade handläggare. Inom organisationen söker ledningen bekräftelse på att kommunikationen har mottagits och förstås genom att mäta handläggarnas produktivitet. Genom produktiviteten kommunicerar handläggare till ledning. Hög produktivitet skapar förutsättning för en högre lön. Produktivitetmätningen som genomförs i organisationen har konstruerat en gemensam överenskommelse gällande hög produktivitet. Den andra överenskommelsen i organisationen som intervjuerna tydliggör är lagen. Handläggarna framhåller vikten av att behandla alla lika inför lagen. Ett av motiven för förstatligandet av Försäkringskassan 2005 var att säkra en lika bedömning inför lagen. Ledning och intervjuade handläggare har således en gemensam överenskommelse om vikten av rättssäkerhet.

De, tidigare presenterade, skilda verkligheter som råder mellan ledning och intervjuade handläggare skapar en problematik gällande prioriteringen av de gemensamma överenskommelserna. Handläggarna prioriterar lagen framför produktiviteten. Denna prioritering innebär att en hög produktivitet ska nås inom lagens ramar. De intervjuade handläggarna uttrycker dock att de har upplevt att ledningen ibland har haft en annan prioriteringsordning. Ledning har prioriterat produktiviteten framför lagen. När överenskommelsen gällande lagens prioriterade ställning i förhållande till produktivitet bryts skapar detta reaktioner hos de anställda. Reaktioner har tagit sig uttryck i att handläggare har försökt påtala problematiken till ledningen men utan att få respons. Att mötas av tystnad i den vertikala konversationen har skapat tre olika reaktioner bland handläggarna. Handläggarna reagerar antingen med likgiltighet eller att passivt agera i enlighet med ledning eller att agera utifrån sin egen prioritering av de gemensamma överenskommelserna.

Denna uppsats resultat tydliggör att kommunikationens utformning på Försäkringskassan påverkar handläggarnas reaktion på organisationsförändringen. Att bjuda in och delta i konversation skapar förutsättning för en gemensam förståelse och i förlängningen överenskommelse. Detta sker enligt de intervjuade handläggarna i den horisontella kommunikationen mellan kollegor i det vardagliga arbetet på kontoret. Brister finns dock i den vertikala kommunikationen och kommunikationen till andra delar av organisationen på samma hierarkiska nivå. Genom den ständiga konversation och socialisationen handläggarna upplever på kontoret skapar dem en gemensam verklighet där man trivs. Däremot skapar den bristfälliga möjligheten att kommunicera till andra delar av organisationen och möjligheten att påverka den information man får till sig en frustration. Denna frustration ligger i att

handläggarna får tilldelat sig direktiv som inte är anpassade till deras verklighet. När handläggarna inte kan påverka direktiven till deras givna kontext skapas en känsla av att man uppfattar organisationen på helt olika sätt. Eftersom ledningen inte vill kommunicera och förstå handläggarnas verklighet skapar detta en känsla av maktlöshet. Denna maktlöshet skapar hos handläggarna en känsla av likgiltighet inför de förändringar ledningen vill genomföra eftersom de inte får diskutera dem vertikalt eller får information om dess verkan och konsekvens. Likgiltigheten innebär att handläggarna inte aktivt försöker driva förändringar framåt när de inte är anpassade till deras verklighet. När handläggarna inte är beredda att driva förändringar framåt så blir det problematiskt för ledningen att uppnå överenskommelser. Detta visar att den organisatoriska utmaning som är sammankopplad med organisationsförändring och personalens reaktion på den samma kan överbryggas genom att skapa förutsättning för en aktiv och kontinuerlig vertikal- och horisontell kommunikation.

## 7 Diskussion

Denna uppsats har som ambition att blicka bortom de etablerade ramarna inom organisationsforskningsfältet gällande organisationsförändring och personalens motstånd till förändring. Vi vill öppna upp för att betrakta anställdas reaktion på en organisationsförändring som inte ligger i linje med ledningen kan vara funktionellt och drivande. För att vända på de etablerade resonemangen antas ett kommunikationsperspektiv.

Kommunikation betraktas som den skapande kraften för organisationsförändring och kräver ett aktivt interagerande mellan sändare och mottagare. Den skapande kraften närvarar när kommunikationens innehåll förhandlas. Kommer inte förhandling tillstånd lyser den skapande kraften med sin frånvaro. Vare sig förhandling råder eller kommunikation lyser med sin frånvaro så uppstår reaktion. Förhandling bidrar till organisationsförändring medan kommunikationsfrånvaro snarare kväver förändring. Genom att uppmärksamma de anställdas reaktion utifrån ett kommunikationsperspektiv så tydliggörs de anställdas bidrag som medhjälpare till organisationsförändringen även i de fall som reaktionerna inte ryms inom förändringens etablerade ramar. Tillvaratagandet av de anställdas bidrag vid en organisationsförändring skapar förutsättningar för en förståelse för vad som ligger bakom människors reaktion vid förändring. Genom att undersöka vad som ligger bakom de anställdas reaktion ur ett kommunikationsperspektiv och överbrygga kommunikationsbrister eller uppmärksamma kommunikationens skapande kraft kan en mer enhetlig verklighet skapas i organisationen.

Uppsatsens resultat gällande de anställdas reaktioner när överenskommelser bryts återfinns även i Lundqvist (1998) . Lundquist (1998) poängterar vikten av ämbetsmannens reaktioner när överenskommelser bryts inom offentlig sektor för att värna om demokrati. Uppsatsens undersökningsobjekt har sin tillhörighet i den offentliga sektorn. Att Försäkringskassan befinner sig i den offentliga sektor är dock en aspekt som inte lyfts i denna uppsats. Försäkringskassan har genom uppsatsens teoretiska ramverk betraktats med sektorsneutrala ögon. Detta är ett medvetet val för att tydliggöra att anställdas reaktioner på organisationsförändring inte är kopplat till vilken sektor organisationen tillhör. Reaktion på organisationsförändring ligger hos människan inte hos strukturen. De reaktioner på

kommunikation som handläggarna har påvisat vid Försäkringskassans organisationsförändring bör enligt vårt sektorsneutrala ställningstagande även återfinnas i det privata. Om så är fallet kräver vidare forskning.



# Referenser

Alvesson, Mats 2007. ”Företagskultur och organisationsidentitet – stödande normsystem eller hjärntvätt” sid. 179-208 i Alvesson & Svenningsson [red.] *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, Mats & Svenningsson, Stefan 2008. *Förändringsarbete i organisationer: om att utveckla företagskulturer*. Malmö: Liber.

Bringselius, Louise 2008. *Personnel resistance in public professional service mergers: The merging of two national audit organizations*. Doktorsavhandling. Lund: Institutet för ekonomisk forskning.

Bruzelius, Lars & Skärvard, Per-Hugo 2004. *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, Alan & Bell, Emma 2005. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber.

Child, J 2005. *Organization: Contemporary principles and practice*. Oxford: Blackwell Publishing.

Dawson, Patrick. 2003. *Understanding organizational change: the contemporary experience of people at work*. London: Sage Publications.

*Den nya Försäkringskassan – Delrapport 4 (2008:19)*. Statskontoret.

*Den nya Försäkringskassan – i rätt riktning men långt kvar (2009:19)*. Statskontoret.

Engquist, Anders 1994. *Kommunikation på arbetsplatsen: chefen, medarbetaren, gruppen*. Stockholm: Rabén Prisma.

Esaiasson et. al. 2004. *Metodpraktikan – konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Nordstedts Juridik AB.

Ford. 1999. "Organizational change as shifting conversations", *Journal of Organizational Change Management* vol. 12, nr. 6 sid. 480-500.

Ford et. al. 2002. "Resistance and the background conversations of change", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 15, nr. 12 sid. 105-121.

Ford et. al. 2008. "Resistance to change: the rest of the story", *Academy of Management Review*, vol. 33, nr. 2. sid. 362-377.

Ford, Jeffery & Ford, Lauren 2009. "Decoding resistance to change", *Harvard Business Review*, april 2009, sid. 99-103.

Gold, Martin 1999. *The Complete Social Scientist - A Kurt Lewin Reader*. Washington, D.C. American Psychological Association cop.

Gudykunst, William & Kim, Young Yun 1997. *Communication with Strangers – an Approach to Intercultural Communication*. New York: McGraw-Hill cop.

Habermas, Jürgen 1996. *Kommunikativt handlande – texter om språk rationalitet och samhälle*. Göteborg: Daidalos.

Heracleous, Loizos 2003. *Strategy and organization: realizing strategy management*. Cambridge: Cambridge University Press.

Hirschman, Albert O. 1970. *Exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, Mass.: Harvard Univ. Press.

Johnson, Gerry 1988. "Rethinking Incrementalism" i *Strategic Management Journal*. Vol. 9 nr. 1 sid. 75-91.

Kotter, John Paul 1995. *Why Transformation Efforts Fail*, Boston: Harvard Business Scholl Press (March-April) sid. 59-67.

Kotter, John Paul 1996. *Leading change*. Boston: Harvard Business Scholl Press.

Kvale, Steinar 2009. *InterViews: learning the craft of qualitative research interviewing*. Los Angeles: Sage Publications.

Lundquist, Lennart 1998. *Demokratins väktare*. Lund: Studentlitteratur.

Machiavelli, Niccoló 1513 [upplaga från 1998]. *Fursten*. Norhaven: Bokförlaget Natur och Kultur.

Miller, David 2002. "Successful change leaders: What makes them? What do they do that is different?", *Journal of Change Management*, vol 2. Nr. 4 sid. 359-369.

Pettigrew et. al. 2001. "Studying Organizational Change and Development: Challanges for future research", *Academy of Management Journal*, vol. 44. Nr. 4 sid. 697-713.

Proposition 2003/04:69. *En ny statlig myndighet för socialförsäkringens administration*.

Schein, Edgar 2002. "Models and Tools for Stability and Change in Human Systems", *Society of Organizational Learning* vol. 4 nr. 2 sid. 34-47.

Strebel, Paul 1996. "Why do Employees Resist Change?", *Harvard Business Review* vol. 74 nr. 3 sid. 86-93.

Svenningsson, Stefan & Sörgärde, Nadja 2007. "Organisationsförändring – från ingenjörskonst till tolkning" sid. 237-268 i Alvesson & Sveningsson [red.] *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur.

Tucker, James 1993. "Everyday Forms of Empolyee Resitance" i *Sociological Forum*, vol. 8, nr. 1 sid. 25-45.

Weick, E. K. & Quinn 1999. "Organizational Change and development", i *Annual Review of Psychology*, vol. 50 sid. 361.386.

Winter-Jørgensen & Philips 2000. *Diskursanalys som teori och metod*. Lund: Studentlitteratur.

Yin, Robert 1999. *Case study research: design and methods*. London: Sage.

## Intervjupersoner

Alice, handläggare LFC, datum: 2010-01-25.

Asta, handläggare NFC, datum: 2010-01-18.

Eva, handläggare LFC, datum: 2010-01-19.

Gunilla, handläggare LFC, datum: 2010-01-18.

Göran, handläggare LFC, datum: 2010-01-15.

Ida, handläggare LFC, datum: 2010-01-21.

Kim, handläggare LFC, datum: 2010-01-13.

Lukas, handläggare LFC, datum: 2010-01-21.

Olof, specialist LFC, datum: 2010-01-13.

Sarah, handläggare NFC, datum: 2010-01-21.

# Bilaga 1 Intervjuguide

## Bakgrund

Kan inte du börja med att berätta lite om dig själv och dina arbetsuppgifter här på Försäkringskassan?

Vad är det bästa med ditt jobb?

Vad är det sämsta med ditt jobb?

## Kommunikation

Hur får man information på den här arbetsplatsen?

Ges man möjlighet att diskutera informationen man får?

Finns det kanaler och i så fall vilka för att föra vidare feedback?

Anser du att du får tillräckligt med information?

Finns det möjlighet att kommunicera mellan olika delar av organisationen?

## Organisationsförändring

När de strukturella förändringarna genomfördes i organisationen, hur reagerar du då?

Alt:

När du började arbeta hos försäkringskassan var en stor organisationsförändring i full gång, hur upplevde du situationen som ny på arbetsplatsen?

Skulle du säga att din upplevelse av organisationsförändring stämmer överens med övriga anställda här på kontoret?

Vet du varför organisationsförändringen genomfördes?

Vad anser du var bra med organisationsförändringen?

Vad anser du var dåligt med organisationsförändringen?

Tycker du att det är lätt eller svårt att genomföra organisationsförändringar på Försäkringskassan?

När nya direktiv kommer om hur man skall arbeta här, i slutändan, gör man så?

Anser du att du fick tillräckligt med information för att ha möjlighet att inför nya rutiner och standardiseringar

Är det någonting mer du vill tillägga inom det vi har pratat om?