



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Sociologiska institutionen

# **Att delta & förändra, trots kaos!**

En studie om Försäkringskassans organisationsförändringar.

Anita Hedegård  
Uppsats SOC464, 61-80p  
Höstterminen 2005-01-02  
Handledare Göran Dahl

Författare: Anita Hedegård

Titel: Att delta och förändra, trots kaos!

SOC 464, 61-80p

Handledare: Göran Dahl

Sociologiska institutionen höstterminen 2005, Lunds universitet

## **Abstract**

Earlier the regional social insurance office was exposed to criticism because of bad administration and a lack of providing public service. Among other things the regional social insurance office was attacked because of long investigation hours and indistinct working methods and was blamed for not being able to solve the unhealth in the society. This led to the reformation of the previous regional social insurance office into a government authority agency on the first of Januari, 2005. Extensive organizational changes were made so that regional social insurance office could handle the demands and become a uniform public administration. I have made a qualitative study where the purpose was to see how the changes affected the public administrators and I focused on their participation and willingness to change. The content of this paper is to show that the regional social insurance office has gone through a lot of changes which has meant a certain disorder and chaos. In spite of this, the public administrators have tried to adjust to the changes and handle problems which may occur. For the time being, the feelings are ambivalent and because of the disorder within the organisation, the willingness to change and improve is almost non-existent. The investigators' possibility to take part in organizational changes were restricted and this may cause an increased distance between the management and the one's performing the daily work, it means that the investigators have a low motivation and feelings for what they should accomplish in the organization. There has been a resistance to reach the main goal. Further, there are big changes going on and it will take time to adjust to the new reform. The investigators described that they are tired, overloaded and overworked. To increase the willingness and ambition of the public administrators, they must find a common culture and share a common view of the purpose of the organisation so that there will be a possibility to coordinate the assignments. Finally, they all agreed in the necessity for the regional social insurance office to become a government authority in order to become uniform. It means that all regional social insurance offices make the same adjustments irrespective where in the country the decisions are made for the insured.

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	1
1.1 Problemformulering .....	1
1.2 Syftet.....	2
1.3 Avgränsningar .....	2
<b>2. Metod</b> .....	2
2.1 Urval.....	4
2.2 Genomförande .....	5
2.3 Bearbetning och analys .....	6
<b>3. Begreppsförklaringar</b> .....	7
<b>4. Bakgrund</b> .....	7
4.1 Övergripande om socialförsäkringen .....	7
4.2 Presentation av den nya myndigheten Försäkringskassan.....	7
<b>5. Tidigare forskning</b> .....	9
<b>6. Teoretiska utgångspunkter</b> .....	10
6.1 Människor och organisationer .....	10
6.2 Organisationens mål och strategier .....	11
6.3 Organisationens form och struktur .....	12
6.5 Byråkrati och rationalitet.....	14
6.6 Organisationens kultur .....	15
6.7 Förändring och kaos i organisationer .....	16
<b>7. Redovisning och analys av det empiriska materialet</b> .....	17
7.1 En kort presentation av handläggarna .....	18
7.2 Personliga inställningar till organisationsförändringarna .....	18
7.3 Funktionen inom verksamheten och gruppen.....	19
7.4 Synen på de 21 försäkringskassorna som blev en statlig myndighet .....	21
7.5 Organisationens struktur och informationsflödet .....	22
7.6 Delaktighet .....	25

7.7 Organisationens kultur .....	26
7.8 Organisationens målsättning och visioner .....	27
<b>8. Slutdiskussion .....</b>	<b>30</b>
8.1 Hur villiga är handläggarna till att förändras?.....	30
8.2 Vilken inställning har handläggarna till huvudmålet och visionerna? .....	31
8.3 Hur ser funktionen inom gruppen och verksamheten ut?.....	32
8.4 Vilken inställning har handläggarna till den nya myndigheten.....	33
8.5 Vilken betydelse har kommunikationen för att kunna förändras?.....	33
8.6 På vilket sätt var handläggarna delaktiga i organisationsförändringarna? .....	34
8.7 Vilken betydelse har kulturen för förändrings viljan? .....	34
<b>9. Sammanfattning .....</b>	<b>35</b>
<b>Litteraturlista.....</b>	<b>36</b>
<b>Bilga 1. Intervjuguide .....</b>	<b>38</b>

# 1. Inledning

Mitt intresse för Försäkringskassans organisationsförändringar uppstod i samband med min uppsats i sociologi som heter *"Varför återvänder man till arbetslivet – en studie om före detta utbrända socialarbetare"*. Jag genomförde en kvalitativ studie om före detta långtidssjukskrivna socialarbetare som lyckades återvända till arbetslivet. I studien intervjuade jag bl.a. Försäkringskassan för att se hur de behandlar sina klienter, men också de sjukskrivnas upplevelser om Försäkringskassan. Utifrån detta började jag intressera mig för Försäkringskassan som en organisation. Jag fann det intressant att Försäkringskassan är en verksamhet som arbetar med ohälsa och samtidigt har de en hög andel sjukfrånvaro i den egna organisationen. Hur går det ihop? Hur kan en organisation hjälpa andra sjuka när de själva blir en del av det sjuka? I Försäkringskassan behöver man utveckla områden inom organisation och verksamhet. De grundläggande utgångspunkterna som är i behov av utveckling är effektivitet, rättsäkerhet och dels regeringens övergripande mål. De nämnda utgångspunkterna kommer jag att beskriva utförligare längre fram i arbetet, för att läsaren ska få en inblick om förändringsarbetet inom den nya myndigheten Försäkringskassan.

## 1.1 Problemformulering

De tidigare försäkringskassorna har fått kritik för administrativa brister och dålig service inom organisationen. Det fanns tillexempel oklarheter i vem som skulle göra vad samt otydliga arbetsmetoder. Detta medförde till att de tidigare 21 allmänna försäkringskassorna övergick till en statlig myndighet för att bl.a. få en sammanhållen administration av socialförsäkringen. Regeringen har satt ut nya administrativa krav för den nya myndigheten Försäkringskassan. Tanken är att det ska bli enklare att centralisera och skapa en enhetlig myndighet av Försäkringskassan om det finns en ledning med fullt ansvar. De nya kraven ska genomföras av handläggarna i deras dagliga arbetsuppgifter och mitt huvudsakliga syfte är att ta reda på hur handläggarna påverkas av de nya organisationsförändringarna. Jag kommer att analysera deras möjlighet att delta i organisationsförändringarna, men jag kommer också att titta på handläggarnas förändringsvilja. Genom att beskriva deras delaktighet och förändringsvilja kan jag få en djupare bild i hur de påverkas av organisationsförändringarna.

## 1.2 Syftet

Syftet är att analysera och belysa på vilket sätt personalen inom Försäkringskassan påverkas av organisationsförändringarna? Min avsikt är att:

- ❖ Diskutera hur delaktiga och hur vilja handläggarna är till att förändras.
- ❖ Diskutera hur handläggarna påverkas av förändringarna.

## 1.3 Avgränsningar

Mitt syfte är inte att kartlägga eller fördjupa mig i handläggarnas sätt att arbeta, utan mitt mål är att se hur de påverkas av organisationsförändringarna, därför kommer jag inte att ge en detaljrik bild av handläggarnas arbetsmetoder. Jag kommer att ta upp de arbetsmetoder som deltagarna belyser och ger en definition på de begrepp som är nya, för att läsaren enklare ska kunna följa och förstå vad som redogörs. Jag har genomfört intervjuer med tio handläggare från två olika städer i Skånes län. Jag valde att enbart intervjua handläggarna och inga chefer. Mitt val motiveras från att handläggarna är de anställda som utför och förverkligar de nya arbetsmetoder och riktlinjer. Därför är det väsentligast att intervjua enbart dem för att få en bild hur de påverkas av organisationsförändringarna. Mitt val utgick också från att jag har begränsat med tid att genomföra studien på.<sup>1</sup>

## 2. Metod

Jag har genomfört en kvalitativ studie. Mitt val grundar sig på att jag vill få en bredare och djupare förståelse för hur handläggarna påverkas av organisationsförändringar, genom att se till deras förändringsvilja och delaktighet. I en kvantitativ metod skulle jag förlora nyanser som är viktiga för att förstå deras känslor och handlingar. Med enkäter är det en risk att man får ytligare svar från deltagarna eftersom man oftast har begränsade svarsalternativ att välja mellan. I den kvalitativa metoden kommer man närmare intervjupersonen och kan fördjupa sig i ämnet, vilket är en fördel när jag vill ha en djupare beskrivning i hur de påverkas av

---

<sup>1</sup> Försäkringskassans organisationsförändringar är omfattande och innefattar flera faktorer som jag bör ta hänsyn till för att få en tillräcklig bra uppfattning om hur de anställda påverkas av förändringar. Detta innebär att jag blev tvungen att överskrida ett antal sidor och jag har innan dess förkortat ner en stor del av arbetet.

organisationsförändringarna. Jag anser att jag fick in en omfattande beskrivning om organisationsförändringarna vid intervjutillfällena. Därefter läste jag datainsamlingen ett flertal gånger, för att vara väl insatt i intervjupersonernas upplevelser och för att öka möjligheten att göra korrekta bedömningar.

Frågan är om jag kunde öka tillförlitligheten i studien genom att komplettera en kvantitativ metod med kvalitativa metoder. Mogens Kjaer Jensen framhäver att det finns ett oändligt antal tolkningar till varför en datainsamling kan vara sårbar. Han beskriver att den kvalitativa metoden är mindre tillförlitlig jämfört med den kvantitativa metoden. Den kvantitativa datainsamlingen har en hög tillförlitlighet genom standardiseringen. Med hjälp av provundersökningar är det exempelvis möjligt att testa tillförlitligheten och därefter välja den mest tillförlitliga datainsamlingstekniken. I den kvalitativa intervjuer har intervjuaren oftast frågor med en låg grad av standardisering och strukturering vilket medför utrymme för den som blir intervjuad att svara med egna ord. Men även den kvantitativa metoden har sårbarheter jämfört med den kvalitativa metoden. Vid kvalitativa metoder kan man öka tillförlitligheten genom att ställa flera olika frågor om samma ämne, samt att man kan fördjupa sig i ämnet och på så sätt få ett svar på det man frågar efter<sup>2</sup>. Jag kommer att använda mig av en kvalitativ deskriptiv metod som innebär att man beskriver människornas handlingar, vanor, situationer och attityder mm. Conny Svenning skriver att en deskriptiv metod har som uppgift att ge en beskrivning av ett socialt fenomen. En forskare som väljer den deskriptiva metoden har skaffat sig förkunskap om det fenomen han eller hon ska studera för att man på bästa sätt ska kunna definiera begrepp som är relevanta för problemställningen<sup>3</sup>. Jag har i förväg varit påläst om den nya myndigheten Försäkringskassan och dess organisationsförändringar för att kunna få en förståelse vad det handlar om och för att klart kunna formulera mina frågeställningar. Att ha klara föreställningar om problemformuleringen förenklar tillvägagångssättet i vad jag ska utforska, vem jag ska intervju, vilka arbetsmetoder jag ska välja och jag anser att detta är en fördel när man har begränsat med tid att utföra en magisterexamen. Jag har valt den kvalitativa metoden för att jag ska kunna närma mig en förståelse och beskrivning om Försäkringskassans organisationsförändringar. Det innebär att undersökningen kommer att färgas av hur jag tolkar och beskriver det insamlade materialet.

---

<sup>2</sup> Jensen, Kjaer, 1995.

<sup>3</sup> Ibid, 1999.

## 2.1 Urval

Mogen Kjaer Jensen skriver att i den kvalitativa metoden väljer man oftast inte i förhand vilka personer man ska intervjua, utan det sker vanligen under arbetets gång. Därför är det viktigt att man väljer ut intervjupersoner som stämmer överens med det man vill uppnå i problemformuleringen<sup>4</sup>. Innan jag valde mina intervjupersoner funderade jag i samband med syftet och problemformuleringen vilket val som är det bästa för min studie. I processen kom jag fram till att enbart genomföra intervjuer med handläggare och jag bestämde mig för att försöka få tag i fem handläggare från Lund och fem från Malmö. Min förkunskap var byggd på att den nya Försäkringskassan strävar efter att bli mer lika i sina arbetsmetoder, vägledningar och värderingar. Därför var min tanke att se om Malmö och Lund har skillnader eller likheter i hur de påverkas av organisationsförändringarna. Efter tio intervjuer fick jag en genom gripande och likvärdig uppfattning om organisationsförändringarna. Författaren Marianne Liedholm framhäver att när inte fler intervjupersoner tillför ny information kan det vara ett tecken på att det är tillräckligt. Vidare skriver hon att det är urvalets tillvägagångssätt och mättnadsgrad snarare än antalet intervjuer som avgör undersökningens kvalitet och styrka. Studiens tidsbegränsning innebär att man inte kan intervjua hur många som helst, man ska ha möjlighet att bearbeta informationen under god tid<sup>5</sup>. Jag tog kontakt med sektionschefen från Försäkringskassan i Malmö och Lund. Sektionscheferna skickade mig telefonnummer och namn till intervjupersonerna. Sedan ringde jag upp intervjupersonerna och bokade en tid utan några större problem. Jag intervjuade fem kvinnor och fem män för att få ett genusperspektiv samt se om det kan påverka resultatet. Det visade sig inte vara några tydliga skillnader mellan männens och kvinnornas uppfattningar om organisationsförändringarna. Deltagare var mellan 29-57 år, men de flesta är mellan 49-57 år vilket kan bero på att Försäkringskassan har en hög medelålder.

Conny Svenning framhäver att ett selektivt urval av fallstudier inte sker genom ett slumpmässigt urval, utan väljs oftast efter de teoretiska uppsättningarna man har valt. Det vill säga att man väljer fall efter vissa kvaliteter hos undersökningsobjektet.<sup>6</sup> Vart jag ville genomföra intervjuerna var inget slumpmässigt val. Jag hade från början intresserat mig för Försäkringskassans omorganiseringar och valde därför att utföra mina intervjuer med handläggare från Malmö och Lund. Däremot hade jag inte använt mig av ett strategiskt urval

---

<sup>4</sup> Jensen Kjaer, 1995.

<sup>5</sup> Liedholm, ingår i; Sjöberg (red), 1999.

<sup>6</sup> Svenning, 1999.



när det gäller handläggarnas ålder, eftersom jag tror att det kunde förlänga och försvåra möjligheten att hitta deltagare till min studie.

## 2.2 Genomförande

Datainsamlingen skedde med hjälp av en djupintervju och jag kom överens med handläggarna att genomföra intervjuerna på deras arbetsplats. Jag var väl insatt i den nya myndigheten Försäkringskassan och jag arbetade efter att utveckla klara och precisa frågor i intervjuguiden. Jag fokuserade mig på att ställa frågor som bland annat: hur delaktiga de är i organisationsförändringarna? Vilken inställning har de till förändringarna? Vilken inställning har de till visionerna och huvudmålet som regeringen har formulerat? Hur fungerar det för närvarande i organisationen? Vilken syn har de på den nya myndigheten Försäkringskassan? Vilken struktur, kultur och kommunikation existerar inom organisationen? När jag formulerade frågorna var det viktigt att kunna samla in en rik information om hur handläggarna påverkas av organisationsförändringarna. Dels för att uppnå en hög grad av tillförlitlighet och dels för att Försäkringskassan går igenom omfattande förändringar inom organisationen. När jag skrev frågorna utgick jag från begreppen organisation och individen, den sociala strukturen, kommunikationen, kulturen, mål och strategier, byråkrati och rationalitet samt förändring och kaos i relation till organisationsförändringarna.

Conny Svenning skriver att en informell intervju har en friare form och det är därför viktigt att man lyssnar, inte försöker påverka och att man undviker argumentation. En informell intervju kan genomföras med en djupintervju. Djupintervju innebär att man håller sig kvar vid en fråga tills man har fått ett tillfredställande svar. Intervjuaren kan utveckla frågan med uppföljningsfrågor för att få in en ny aspekt i intervjun<sup>7</sup>. Faran med personliga intervjuer är att forskaren kan påverka svaren genom sin närvaro. Det kan finnas problem med att intervjupersonen svarar med svar som ska passa intervjuaren eller att intervjuaren styr svaren. Andra problem som kan dyka upp är att man tolkar svaren fel. Därför är det viktigt att man lyssnar och är nyfiken på att ta reda mer om ämnet som är på tal. Det skilde sig mycket åt hur nära jag kom intervjupersonerna och hur lätt de hade för att prata. Mina spekulationer är att det kan bero på hur man är som person, rädsla för att avslöja information och hur kontakten skapas mellan informanten och forskaren. Vissa av deltagarna pratade öppet och jag valde att lyssna och styra in i rätt riktning när det behövdes, med andra fick jag försöka skapa en dialog

---

<sup>7</sup> Ibid, 1999.

genom att ställa fler följdfrågor. Jag är medveten om att Försäkringskassan står inför många problem samt att media belyser detta och det kan enligt mina uppfattningar skapa en försiktighet hos informanten att avslöja eller för att vara lojal mot organisationen. Eftersom viss information kan vara känslig valde jag att fingera namnen för att undvika oro för att bli identifierad.

När jag frågade vilken kultur (värderingar, normer och verklighetsuppfattningar) som existerar inom organisationen, så var det många som hade svårt att ge direkta svar eller att se tydligt vilken kultur som existerar. Jag antog från början att det kan vara svårt att se vilken kultur som existerar, eftersom man finns i den och det är något som man oftast inte reflekterar över. Jag kände att jag fick användbart material och de frågorna jag använde täckte upp det jag ville ha svar på. Intervjuerna varade allt från ca 40 minuter till 60 minuter beroende på hur väl de konkretiserade sina svar. Jag spelade in intervjuerna på band och transkriberade senare.

## 2.3 Bearbetning och analys

Arvidson och Rosengren skriver att när man hämtar in data sker samtidigt en spontan tolkning av det inhämtade materialet. Det är en naturlig process för de flesta forskare och det är svårt att undvika sina egna tolkningar när data insamlingen sker. När insamlingen är över behöver forskaren sortera materialet och finna mönster och viktiga betydelser i det insamlade informationen, för att enklare kunna strukturera upp arbetet<sup>8</sup>. När jag hade bearbetat, hittat sammanhang och centrala begrepp i det insamlade informationen var det enklare att se vilken användning jag kan få av teorierna. I olika teman ger jag information om intervjupersonernas berättelser samt analyserar med teorier, forskning och utredningar. I kapitlet redovisning och analys av det empiriska materialet har jag valt att vara objektiv till största del, för att inte påverka resultatet med subjektiva åsikter. Däremot i slutdiskussionen framhäver jag tydligare mina egna åsikter för läsaren.

För att kunna strukturera upp och sälla fram det viktigaste i arbetet tog jag mig tid att läsa det insamlade materialet flera gånger efter jag hade transkriberat materialet. Rosengren och Arvidson anser också att det är en del av forskarens process att vara engagerad i sin forskning och att han/hon är väl insatt i det insamlade materialet för att få en god överblick över arbetet<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Arvidson, Rosengren, 2002.

<sup>9</sup> Ibid, 2002.

### 3. Begreppsförklaringar

*ENSA - metoden:* En arbetsmetod där samtliga försäkringskassor ska arbeta efter för att handlägningsprocessen ska ske lika och för att rättsäkerheten ska öka.

*Funktionsansvarig:* De är försäkringsspecialister som ansvarar för att försäkringen tillämpas likformigt och svara för information och uppdatering av förändringar i regelverk, utveckling och praxis.

### 4. Bakgrund

#### 4.1 Övergripande om socialförsäkringen

Försäkringskassan förvaltar ca 50 olika bidrag inom socialförsäkringen. Socialförsäkringen ger ett ekonomiskt skydd för familjer och barn, för personer med funktionshinder samt vid sjukdom, arbetsskada och vid ålderdom. Försäkringskassan har vidare ca 16 000 medarbetare. Sammanlagt finns det ca 240 försäkringskontor och i varje län finns ett länskontor och huvudkontoret ligger i Stockholm<sup>10</sup>.

#### 4.2 Presentation av den nya myndigheten Försäkringskassan

I detta avsnitt presenterar jag vilka förändringar som man har genomfört för att åtgärda de brister som fanns inom de tidigare försäkringskassorna. Jan Rydh som har lett arbetet med att förbereda, bilda och vidta åtgärder för den nya myndigheten Försäkringskassan, har bedrivit utredningen under namnet GEORGE, Försäkringskassans GENomförandeORGanisation.

Den 1 januari 2005 bildades den nya statliga myndigheten Försäkringskassan som ersätter dagens Riksförsäkringsverk (RFV)<sup>11</sup> och de 21 allmänna försäkringskassorna. Regeringens största mål är att till 2008 halvera sjukskrivningar i förhållande till 2002 och som är mot bakgrund av den stigande sjukfrånvaron. GEORG utredning fastslår att det finns stora brister i rutiner och resurstilldelning som gör att handläggningstider i de flesta fall blir för långa. Genom att förkorta handlägningsprocessen kan man uppfylla målet att sänka sjukfrånvaron.

---

<sup>10</sup> <http://forsakringskassan.se/omfk/socialforsakringen/> 8/12-05, kl. 20.50

<sup>11</sup> RFV: s tidigare uppgifter ligger fokus på normering och tillsyn mot försäkringskassorna och mot regeringskansliet. Myndigheten har en expert och utredarkultur. Man anser att RFV inte är utformad för att utöva ledning och vara produktionsansvarig och drivande i utvecklingsarbetet för den nya myndigheten Försäkringskassan. Idag ansvarar de för utvärderingar i form av statistik och analys, samt allmän forsknings och utvecklingsarbete.

Brister i administrationen kan förlänga sjukskrivningsdagarna. Detta är regeringens huvudmål, men det räcker inte som uppdragsbeskrivning för Försäkringskassans breda verksamhet. Det som ligger i fokus är att medborgarna snabbt och rättssäkert ska få beslut om det ekonomiska stöd de har rätt till. Bedömning vid ersättning ska göras lika, oavsett var i landet man bor, som har sin bakgrund i att försäkringskassornas bedömningar skiljdes åt vid handlägningsprocessen<sup>12</sup>. I utredningen ANSA<sup>13</sup> visar man att de brister som finns vid styrning av socialförsäkringsadministrationen utgår från att det finns oklarheter när det gäller bl.a. ansvarsfördelningen mellan riksdagen, regeringen och RFV, samt oklarheter vilken organisation som ansvarar för vad inom socialförsäkringsadministrationen.

Regeringen anser att det blir enklare att sätta mål för verksamhetens resultat om hela socialförsäkringsadministrationen blir en myndighet. Vidare föreslog man att myndigheten ska ha en styrelse med fullt ansvar, vilket innebär att förutsättningarna förbättras inom socialförsäkringsadministrationen när det gäller tydlig styrning och ansvarsfördelning.

Den nya myndigheten Försäkringskassan skapar större förutsättningar att ge en mer likformig tillämpning i värderingar, organisering av handläggning och beslutsfunktioner, kompetensutveckling, samt handlägningsstöd. De stora skillnader som kan ses mellan försäkringskassorna kan i stora drag förklaras av hur styrning inom socialförsäkringsadministrationen fungerar. Dessutom är även organisationens struktur och kultur viktiga bidragande faktorer till Försäkringskassans styrning<sup>14</sup>.

Det framkom att det fanns skillnader i maktstruktur, uppfattningar och värderingar mellan RFV och försäkringskassorna, men att det också var stora skillnader mellan olika försäkringskassor. Den nya Försäkringskassan ska nu på kort tid skapa en gemensam kultur. För att komma till rätta med bristerna ställer regeringen nya krav på den framtida administrationen. Dessa är tydlig ledningsansvar, nationell samsyn, helhetsperspektiv och gemensamma förhållningssätt, gemensam verksamhetsutveckling, gemensam arbetsgivarpolitik, gemensamma satsningar på utbildning och kompetensutveckling, effektivt arbete med och utveckling av IT-stöd, samt likformiga och rättvisa i beslut som fattas. Socialförsäkringsadministrationen bör enligt regeringens utredning i stora drag ha samma arbetsuppgifter i fortsättningen som i dag. Det som främst behöver förändras är styrningen och organisationen av administrationen<sup>15</sup>. I GEORG utredningen framgår det att fokus för den

---

<sup>12</sup> SOU 2004:127.

<sup>13</sup> Regeringen beslutade 2002 att utredningen ska bedrivas under benämningen ANSA, vilket står för utredningen angående socialförsäkringsadministrationen.

<sup>14</sup> SOU 2003:106

<sup>15</sup> SOU 2003:106

framtida Försäkringskassan ska vara att handlägga enskilda ärenden inom socialförsäkrings- och bidragssystemen och att svara för samhällets samordning av rehabilitering, dvs. det som är dagens försäkringskassors uppgifter<sup>16</sup>.

Man har under 2004 lagt fram långsiktiga visioner och strategier. *Visionens första* budskap är att den nya ledningen lovar att Försäkringskassan inom tre år, dvs. den 1 januari 2008 ska vara i världsklass. Detta baseras på uppfattningen att den nuvarande organisationen inte är i världsklass. När det gäller handläggning- och väntetider, stora regionala och lokala skillnader i service och beslut och brister i förmåga att få ut gemensamma budskap. Detta krävs att det sker omorienteringsarbete och att alla medarbetare förstår och känner till uppdragen och visionerna. *Visionen andra* budskap lyder att Försäkringskassan som i hög grad hanterar människors frånvaro från arbetet måste själv vara ett föredöme som arbetsgivare. År 2008 ska Försäkringskassan vara en av landets bästa arbetsplatser med mycket låg sjukfrånvaro. *Den tredje visionen* är att man har utvecklat ett integrerat, effektivt samarbete med arbetsgivare och andra för att personer med sjukpenning, sjukersättning eller aktivitetsersättning ska få möjlighet att återvända<sup>17</sup>.

## 5. Tidigare forskning

Försäkringskassan blev statlig för ca 1 år sedan och därför finns det extremt lite forskning om den nya myndigheten Försäkringskassan. Jag har använt mig av information om den nya myndigheten Försäkringskassan från statliga utredningar, som kan vara till hjälp att bekräfta och stödja analysen. En forskning som jag kommer att använda mig av delvis heter *”Förändring och lärande – en studie av ett förändringsarbete inom försäkringskassans hälsoarbete”* som är skriven av Siw Dansk. Hon inriktar sig främst på utvecklingsprocessen samt hur visioner uppnås inom processen sjukförmåner vid två enheter i Skåne. Hennes urval skedde på två kontor i Skåne län och sammanlagt intervjuades 21 män och kvinnor.

Det första kontoret (kontor 1) genomför arbetet mer enligt det gamla sättet. På det andra kontoret (kontor 2) genomför man arbetet mer enligt de nya metoderna. Det som framkom i studien är att det sker för lite utbyte av erfarenheter i teamen på kontoren. Orsaken kan grundas i att handläggarnas arbete oftast sker individuellt och på så sätt isoleras de i sina egna inlärningsprocesser. Vidare anser hon att det kan bero på tidsbrist, men att det största problemet ligger i invanda mönster. Dansk anser att det finns en risk att de hamnar i gamla

---

<sup>16</sup> SOU 2004:127

<sup>17</sup> SOU 2004:127

mönster om de inte lär sig att samarbeta bättre. Dansk framhäver också att i kontor 1 kände många ingen kreativitet inför de nya förändringarna och visionerna, utan fortsatte arbeta som vanligt. Däremot i kontor 2 upplevde medarbetarna att det var en större förändring på gång. Alla var positivt inställda till att arbeta lika och att det är bättre förberett och förankrat uppåt. På kontor 2 fanns det större möjlighet att genom öppna debattklimat för medarbetarna bearbeta det nya som också bidrar till att de kan närma sig en acceptans<sup>18</sup>.

## 6. Teoretiska utgångspunkter

### 6.1 Människor och organisationer

För att begripa handläggarnas förändringsvilja och delaktighet anser jag att man bör förstå hur förhållandet ser ut mellan individen och organisationen. Ahrne och Hedström framhäver att det är organisationen som har den största makten. Med det menas att det är organisationens huvudmän som bestämmer vid anställning om du får tillhöra organisationen eller inte. Genom att ansluta sig till en organisation innebär att man försöker rätta sig efter organisationens krav och värderingar. Så småningom blir man en del av organisationen och en del vardagliga tankemönster försvinner<sup>19</sup>. Ahrne och Hedström nämner Goffman (1959) som förklarar att människan i en organisation följer regler för att leva upp till organisationens krav, samtidigt menar Goffman att individen bryter mot dessa krav eftersom individen också delvis styrs av sin personlighet. Individen agerar inte alltid som organisationen förväntar sig, utan de gör det för de är tvungna och inte för att de tror på det. Istället följs arbetet av att det blir en rutin och en vana<sup>20</sup>. Ahrenfelt skriver att det är viktigt att påminnas att all förändring sker inuti människan. Vi kan inte förändras förrän våra gamla tankemönster har mött en acceptans med nya tankar och när vi har förändrats kan vi också förstå alla de nya orden som existerar. En förändring kan ta lång tid och oftast kan det kännas hotfullt när ens uppbyggda identitetsbild måste raseras och kan därför vara en anledning till att motståndet finns till en början eller alltid<sup>21</sup>. Ahrne och Hedström beskriver att människans egna personliga känslor och tankar försvinner delvis när människornas handlingar omvandlas till sociala processer. Vilket menas med när ett flertal människors handlingar koordineras efter organisationens önskningar får organisationens aktörer styrka att agera tillsammans<sup>22</sup>.

---

<sup>18</sup> Dansk, 2005.

<sup>19</sup> Ahrne, Hedström (red), 1999.

<sup>20</sup> Goffman, 1959, ingår i; Ahrne, Hedström (red), 1999.

<sup>21</sup> Ahrenfelt, 2001.

<sup>22</sup> Ahrne, Hedström (red), 1999.

## 6.2 Organisationens mål och strategier

Försäkringskassan har satt upp nya visioner och mål för att effektivisera och för att koordinera arbetsuppgifterna på ett bättre och tydligare sätt. Jag anser att man bör belysa vilken uppfattning handläggarna har om huvudmålet och visioner som har formulerats av ledningen, för att förstå hur villiga de är att följa förändringarna och delta i den nya organisationen.

Ahrne och Hedström anser att man oftast inte når målen om man inte har någon färdig strategi om hur man ska uppnå målen. För att människorna ska kunna skapa sig resurser i organisation måste de koordineras. Det innebär att varje enskild individs handling i en organisation förstärks och får sin styrka genom samordning med andra människors handlingar och på så sätt är det möjligt att uppnå målen<sup>23</sup>. Bang skriver att enligt Schein (1985) bör medlemmarna ha gemensamma uppfattningar om vilka medel man ska använda för att det ska kunna bli möjligt att förverkliga målet. Genom dessa gemensamma uppfattningar underlättar man att hantera problem som uppstår i organisationen<sup>24</sup>.

Hatch beskriver att det är viktigt för en organisation att bevara sin sociala legitimitet genom att organisationen anpassar sin kompetens till omgivningens krav. Om Organisationen inte lyckas med anpassningen finns risken för att organisationen förlorar sin legitimitet eller existens berättigande. För att uppnå anpassning använder sig de flesta organisationer av olika strategier<sup>25</sup>. Hatch nämner den rationella modellen är något typiskt i det moderna samhället. De som använder sig av den rationella modellen arbetar efter en uppdelning mellan strategiutformning och implementering. I de flesta organisationer uppstår denna uppdelningen genom en hierarkisk arbetsdelning. Ledningen utvecklar strategier för att öka organisationens betydelsefullaste kompetenser och organisationens operativa nivå förverkligar målen i sitt dagliga arbete. En uppdelning på detta sätt skapar ofta kommunikationsproblem i form av att de implementerande inte förstår vad de ska uppnå eller hur de ska gå till väga. Vidare skriver hon att ett flertal psykologiska studier visar att personer som inte fått delta i målformuleringen är mindre motiverade att uppnå målen än de som har fått delta i processen. När det finns dålig motivation och bristande kommunikation för att uppnå målen kan

---

<sup>23</sup> Ibid, 1999.

<sup>24</sup> Schein, 1985, ingår i Bang, 1999.

<sup>25</sup> Hatch, 2002

strategier lätt missförstås. Missförståndet kan utvecklas till att man inte bryr sig om eller motarbetar eller att man tar emot strategierna på ett sämre sätt<sup>26</sup>.

### 6.3 Organisationens form och struktur

För att man ska förstå hur Försäkringskassan ska kunna uppnå målen bör man se till hur organisationens sociala struktur är uppbyggd. Genom att titta på arbetsdelningen, hierarkin och hur samordningen fungerar kan man också förstå hur det är möjligt att följa förändringarna. Hatch skriver att modernistiska organisationsforskare använder sig av hierarki, arbetsdelning och samordning för att definiera den sociala strukturen. Med arbetsdelning antyder vem som gör vad i de olika fördelade arbetsuppgifterna. Auktoritetsteorin anger formella relationer, men förklarar endast en del av samspelet som är nödvändig för att stödja organisationen. För att samordna i en organisation krävs det att det finns regler att följa samt att kommunikationen finns närvarande i alla former som stärker och stödjer organisationens sociala struktur.

I en hierarki är det vanligaste synsättet att kommunikation sker vertikalt. Det är också viktigt att uppmärksamma kommunikationen som sker sidledes och som är en mer vanlig kommunikationsväg idag. En sidledes kommunikation känns igen som kontaktfunktioner, kommittéer, projektgrupper och ledningsgrupper. Däremot var det mer vanligt förr att informationen skulle gå i en riktning från chefen och ner till de anställda eller från de anställda upp till chefen<sup>27</sup>. Paul Flaa m.fl. framhäver Abrahamsson (1972) som skriver om den vertikala kommunikationen i form av att ge en skillnad mellan *uppgiftsorienterad information* och *organisationsorienterad information*. Den först nämnda ger upplysningar till de anställda hur de konkret ska utföra sina arbetsuppgifter. Den sist nämnda ger information om mer generella frågor, som t.ex. målsättningar, problem eller framtida utvecklingen. Det finns oftast nära kopplingar mellan dessa två informationer. Genom att den anställda får information om andra verksamhetsområden i organisationen kan han eller hon förstå sambandet mellan sina egna uppgifter och t.ex. organisationens problem. En otillräcklig uppgiftsorienterad information kan skapa dålig förståelse eller frustration mellan egna arbetsuppgifter och organisationens mål, struktur och verkningssätt<sup>28</sup>.

---

<sup>26</sup> Ibid, 2002.

<sup>27</sup> Ibid, 2002.

<sup>28</sup> Abrahamsson, 1972, ingår i; Flaa, Hofoss, 1998.



Paul Flaa m.fl. visar att man bör strukturera kommunikationskanalerna i en organisation där antalet medlemmar har ökat. En organisation som är stor har fler led där informationen måste passera och då finns det större risk till att informationen missuppfattas och förvrängs. Det är inte alltid så enkelt att förstå var bristerna i kommunikationsvägarna finns. Däremot kan man förebygga problemen genom att förmedla organisationens verklighetsmodell, så att de vet hur de ska tolka världen. När de anställda tar till sig information, kunskap och färdigheter så förstås de efter personliga känslomässiga uppfattningar och därför kan det vara svårt att få en gemensam förståelse. I en organisation där alla har fått en verklighetsbild av budskapet som sänds från avsändare till mottagare utvecklas till att problem minskar i kommunikationsvägarna<sup>29</sup>. Ahrenfelt skriver att resultatprocessen är viktig att uppmärksamma och som är svår att kontrollera. Vidare anser han att man har svårt att särhålla struktur och process, men process är något som är föränderligt och struktur är en mer avstannad form. Processen är oftast en interaktion mellan medlemmarna och där det pågår ett flöde av relationer och handlande. Däremot kan det upplevas som kaotisk när vi inte förstår eller styr processen och det orsakar sig ur att vi påverkas av krafter som vi inte förstår eller riktigt kan identifiera. Process är något som ständigt förändras och när vi förstår processen uppfattar vi också målen vi ska uppnå<sup>30</sup>. Hatch skriver också om sociala strukturer och differentiering. Med det menar hon att det är en fördel om organisationen delar upp arbetsuppgifterna så att de blir hanterbara och uppnåbara. För att en organisation ska kunna fungera i sin helhet är det av betydelse om de differentierade arbetsuppgifterna och individerna integreras på ett bra sätt. Det som kan skapa problem i en organisation är att den anställde endast hinner med att utföra sina primära arbetsuppgifter och samordning är något som alltmer uteblir eller kommer på andra prioritering. Kommunikation och samordning är viktigt för att motverka kaos, ett vanligt sätt att motverka oreda är att skapa ledningsgrupper som hanterar integrationsfrågor<sup>31</sup>. Ahrenfelt framhäver att i första hand har den traditionella ledaren en mindre betydande roll när det gäller samordning i en organisation. Istället krävs det en förnyelse där det krävs personligt engagemang, samordning av ansvarstagande och att människor koordinerar utan att en traditionell ledare har en kontrollerande roll. Den traditionella ledarskapet kommer i andra hand och det är inte alltid nödvändigt att en ledare behövs för att uppnå samordning i en organisation<sup>32</sup>.

---

<sup>29</sup> Flaa, Hofoss m.fl., 1998.

<sup>30</sup> Ahrenfelt, 2001.

<sup>31</sup> Hatch, 2002.

<sup>32</sup> Ahrenfelt, 2001.

## 6.5 Byråkrati och rationalitet

Försäkringskassan är en organisation som präglas av uppdelade arbetsuppgifter och samordning, samt att den är hierarkisk i sin form. Den formella makten i Försäkringskassan är centraliserad som är ett kännetecken för byråkrati. Byråkrati är en form som bidrar till att rationalisera arbetsuppgifterna och genom att förstå Försäkringskassans byråkratiska form kan man också se hur handläggarna påverkas och upplever förändringarna.

Weber anser att byråkratin är ett av uttrycken till rationaliseringsprocessen. Det som kännetecknar byråkratin är att det sker en specialisering till olika områden. En byråkrati har en tydlig hierarki av beslutfattare med olika uppgifter och kompetens. För att en byråkrati ska kunna fungera flytande är tanken i en organisation att vem som helst av tjänstemännen inom verksamheten ska kunna ta över en annans arbetsuppgifter, om det behövs. I en byråkrati är tjänstemannen bara en del av maskineriet och där lyder de order från den högsta ledningen. För att det ska fungera måste de lära sig att koordinera arbetsuppgifterna för att maskineriet ska bli effektivt. Om en byråkrat slutar arbeta eller med tvång hindras i sitt arbete kan det utlösa kaos och detta är något som kan ta tid att lösa. Weber skriver också att det finns en tydlig gräns mellan byråkrati och personliga känslor. Personens egna intressen och känslor ska inte styra byråkratin, utan det struktureras på en tydlig avgränsning mellan vad människor gör i sitt jobb och deras egna känslor och åsikter. Individen skapar en lojalitet mot verksamheten och då kanske utan känslomässiga band till verksamheten. Att individen skapar sig en lojalitet mot verksamheten grundar sig i att individen har en anställningstrygghet och samt de garanterade befordringsmöjligheterna. Weber skriver vidare att byråkratin fungerar effektivare ju mer styrda medlemmarna är i sina handlingar som de utför inom verksamheten<sup>33</sup>. Ahrne och Hedström framhäver även en amerikansk sociolog Charles Perrow (1986) som vill framhäva att många av de fel som uppstår har sin orsak i att organisationen inte är tillräckligt byråkratiserad. Perrow anser att när något går felaktigt i en organisation så är det inte reglernas fel. Reglerna har en viktig uppgift att hjälpa att komma ihåg organisationens minnesförmåga och även som ett redskap vid förändring. Vidare vill han framhäva att det är enklare att beskylla reglerna än att undersöka större problem, istället bör man se till de grundläggande makt förhållanden. Han anser även att byråkrati är något som behövs eftersom byråkratiska modeller ger en mycket bättre kontroll än icke byråkratiska modeller<sup>34</sup>.

---

<sup>33</sup> Weber, 1987.

<sup>34</sup> Perrow, 1986, ingår i; Ahrne, Hedström, 1999.

## 6.6 Organisationens kultur

I mina intervjuer var min avsikt att se hur personalen ser på sin kultur idag, eftersom kulturen är en viktig bidragande faktor att styra och ta bort osäkra handlingar i problematiska situationer. Genom att ta reda på var handläggarna står i förhållande till sin kultur kan man få en djupare analys och förstå deras handlingsmönster och hur de tänker i samband med organisationsförändringar.

Bang skriver att man kan fråga sig varför kulturer skapas och varför den är svår att förändra under en lång tid<sup>35</sup>. Bang nämner att enligt Beyer och Trice (1993) växer en kultur fram för att skapa ordning i det sociala livet och för att bättre kunna hantera osäkerhet eller kaos i en organisation<sup>36</sup>. Bang framhäver Schein som (1985) anser att när en organisation har skapat en kultur som kan hantera problem blir vi lugnare. Om de anställda har en gemensam och stabil uppfattning om kulturen leder det till att de känner sig säkra i sina val och handlingar, däremot kan det skapa svårigheter att forma en ny kultur, om det skulle behövas. Vidare kan inte en grupp fungera effektivt om de centrala problemen finns kvar. Om medlemmarna är nya och alla har olika identiteter och erfarenheter med sig bör de sträva efter att skapa en gemensam verklighetsuppfattning. Det är en förutsättning att de hittar en gemensam kultur om organisationen ska fungera i praktiken<sup>37</sup>.

Ahrne och Hedström framhäver Alvesson och Berg (1988) som anser att det kan vara svårt att förändra en organisationskultur. Det har sin orsak i att kulturen i en organisation oftast växt fram under lång tid och som upprätthålls av medarbetarna<sup>38</sup>. Ahrne framhåller att kulturen används som ett sätt att kontrollera och styra medarbetarna i en organisation. Genom kulturen kan man koordinera och skapa gemensamma värderingar mellan människorna och som är en fördel om man har mindre kontakt med varandra under arbetstid, på så sätt kan organisationen genom kulturen kontrollera och upprätthålla en viss auktoritet. Vidare skriver han att kontrollen är en nödvändighet för att upprätthålla motivationen. Kontrollen kan ses som ett redskap för att se till att alla gör vad de är tillsagda att genomföra. Det är en fara för organisationen om vissa av medarbetarna börjar tappa motivationen. Istället kan det spridas ett missnöje i organisationen och därför är det viktigt att upprätthålla en kontroll som kan ske

---

<sup>35</sup> Bang, 1999.

<sup>36</sup> Beyer, Trice, 1993, ingår i; Bang, 1999.

<sup>37</sup> Schein, 1985, ingår i, Bang 1999.

<sup>38</sup> Alvesson, Berg, 1998, ingår i; Ahrne, Hedström, 1999.

genom kulturen<sup>39</sup>. Bang hänvisar till Daniel R Denison (1990) som visar fyra antaganden genom kulturen som ger betydelse till att organisationens effektivitet ökar. Det första är om medlemmarna får känna sig delaktiga och engagerade i de olika beslutprocesserna, ökar också effektiviteten. Det andra är att en stark kultur underlättar samarbete och förståelse av varandras handlingar. Det tredje antagandet om organisationens effektivitet har ett samband med i vilken mängd kulturen präglas av värderingar som främjar anpassning och omställning och då både till yttre omgivningen och interna miljön. En organisation bör ha en förmåga att se vad som händer i sin omgivning och fånga upp signaler för att kunna omställa och anpassa sig. Den fjärde handlar om vilken grad medlemmarna i en kultur har en klar och gemensam uppfattning om organisationens syfte. Ett tydligt syfte ger en orsak till varför deras arbete är så viktigt och vad man bidrar till, på så sätt känns medlemmarnas arbete mer meningsfullt och motivationen ökar<sup>40</sup>.

## 6.7 Förändring och kaos i organisationer

De tidigare försäkringskassorna hade många administrativa brister och måste därför anpassa sin kompetens till omgivningen för att komma till rätta med felen. För att detta ska bli möjligt bör de skapa en ny kultur och reflektera över sin egen verksamhet, det innebär att många nya förändringar är på gång och som kan verka omtumlande för de flesta av de anställda och som är en fördel att ta hänsyn till i studien om man vill förstå deras förändringsvilja.

Hatch förklarar att världen förändras snabbt och därför bör organisationerna vara förbereda för de förändringar som krävs i framtiden. Innan när omgivningen var stabilare och mindre föränderlig behövde inte organisationer vara lika anpassbara och de kunde då vara mer hierarkiska i sin konstruktion<sup>41</sup>. Morgan skriver att organisationer kan få svårigheter med att förändra sig och se andra utvecklingsmöjligheter, problemet är att de sitter fast i invanda handlingar och sätt att tänka. Han menar att de skapar sin värld efter deras ordning för att känna meningsfullhet och trygghet. Detta medför till att stänga andra dörrar till en verklighet, där de inte ser andra möjligheter till att förändra sig<sup>42</sup>. Ahrenfelt skriver att när en organisation redan har en uppmålad sanning som man inte ifrågasätter, bildar man ett motstånd mot förändringar. Vilket kan leda till att man går under eller att man stagnerar. Det innebär också att de inre processerna och strukturen inte kan hålla sig hela, allt som anses som nytt och som hotar deras identitet stoppas. Det som sker är att de nya orden anpassas i det

---

<sup>39</sup> Ahrne, Hedström, 1999.

<sup>40</sup> Denison, 1990, ingår i; Bang, 1999.

<sup>41</sup> Hatch, 2002.

<sup>42</sup> Morgan, 1999.

gamla handlandet och tänkandet<sup>43</sup>. Morgan framhäver att organisationer som lär sig reflektera över sin identitetsbild och sina egna förhållanden har större förutsättningar att kunna skapa en meningsfull förändring i samklang med omvärlden. Där de kan leva vidare med sin identitet och samtidigt förverkliga sina relationer med omgivningen. När en organisation eller en människa är egocentrisk och inte kan reflektera över sin egen identitet skapas det större problem att kunna hantera omvärlden<sup>44</sup>.

Morgan framhäver även logiken bakom kaos och komplexitet som uppstår vid förändringar. När det sker en slumpmässig störning i organisationen, kan det på ytan upplevas som kaotiskt. Det som sker är att ur kaoset uppkommer en sammanhängande ordning. Kaoset skapar nya förändringsmönster. Om ett system har tillräckligt med inre komplexitet kan slumpmässigheten, mångfalden och instabiliteten bli resurser för förändring. Alla levande system försöker naturligt skapa sammanhang och ordning i deras system. Det är viktigt att uppmärksamma att en chef som agerar utifrån kunskaper om kaos och komplexitetsteorier inte kan ha fullständig kontroll över förändringar, eftersom chefen inte kan ge den exakta bilden av mönstret som kommer att uppstå ur kaoset. För en chef är det viktigt att han eller hon styr och påverkar de faktorer som främjar och bidrar till det nya systemet som kommer att uppstå. Även om det är möjligt att stödja centrala element i den framväxande kontexten, genom att göra det gamla systemet öppet för nya kunskaper, kommer det blivande systemet att hitta sin egen form. Det som hindrar många organisationer från att förändras är att de blir låsta vid det gamla systemet och den styrande makten som försöker göra något nytt fast på samma vanliga sätt. Förändringarna blir låsta<sup>45</sup>.

## **7. Redovisning och analys av det empiriska materialet**

Jag har valt att nämna handläggarna vid andra namn för att bevara anonymiteten. Jag fann inga stora skillnader mellan Malmö och Lund, så jag delar därför inte upp dem i två olika teman och koncentrerar mig inte på att göra en bestämd jämförelse mellan städernas Försäkringskassor. Det bör påminnas att Försäkringskassan har enbart varit statlig i cirka ett år och att dessa stora organisationsförändringar tar sin tid innan allt kommer i balans. Jag anser att det är en fördel om man gör regelbundna undersökningar för att få ny kunskap och insikt i organisationens pågående fas.

---

<sup>43</sup> Ahrenfelt, 2001.

<sup>44</sup> Morgan, 1999.

<sup>45</sup> Ibid, 1999.

## 7.1 En kort presentation av handläggarna

Materialen är baserade på intervjuer med *Anna, Katarina* och *Jens* som arbetar med sjukförmåner samt *Nicklas* och *Kent* som arbetar med handikappsersättning och vårdbidrag i Lund. De som arbetar i Malmö är *Karin, Tobias, Frans* och de arbetar också inom området sjukförmåner och *Annika* arbetar med barnbidrag och underhållstöd. *Eva* arbetar med pension<sup>46</sup>.

## 7.2 Personliga inställningar till organisationsförändringarna

Det visade sig att nästan alla av deltagarna försökte ha en positiv inställning, trots att de upplever att det råder en viss oreda och kaos på arbetsplatsen. Det som beskrivs är att själva flytten och produktionsförlusten tog mycket energi, men att de ser det som en naturlig del i förändringen. Ahrne och Hedström anser att organisationens huvudmän har den största makten eftersom de avgör om man får ingå i organisationen eller inte. För att anpassa sig och för att bli accepterad försöker man leva efter organisationens krav och värderingar<sup>47</sup>.

Det är också viktigt att framhäva att handläggarna hanterar förändringarna olika beroende på vilken typ av person man är. Nicklas framhäver en osäkerhet och positiv hållning till förändringarna:

*” Det blev centralisering, det blev ett större koncept och stora omflyttningar. Det blev en stor osäkerhet, hur det skulle bli och hur det skulle se ut. Men jag hade en ganska positiv inställning till organisationsförändringarna ”.* Nicklas 50 år.

Det övervägande är att de flesta försöker ha en positiv grundinställning och försöker lösa och följa de problem som uppstår i samband med förändringarna.

Handläggarna befinner sig mellan känslor av både trötthet, överbelastning och en känsla av att vara positiv och se framåt i förändringarna. Ahrne och Hedström refererar till Goffman (1959) som anser att de anställda befinner sig mellan sina egna känslor och organisationens krav och regler. En anställd känner att han/hon bör följa organisationens intressen, men att hon/han ibland inte alltid handlar helhjärtat efter vad de tror på. Istället utför man arbetet efter invanda

---

<sup>46</sup> Handläggarnas namn är fingerade.

<sup>47</sup> Ahrne, Hedström (red), 1999.

handlingar. Slutligen anser Goffman att även om organisationen strävar efter att kontrollera de anställda kan man aldrig suddas bort människors egna känslor och åsikter<sup>48</sup>.

### 7.3 Funktionen inom verksamheten och gruppen

Många framhäver att man inte riktigt har kommit i gång ännu och att det är mycket omflyttningar av olika ärenden. Dessutom har de fått nya ärenden som tar tid att sätta sig in i. Det är nya kontakter, nya arbetskamrater, nya arbetsmetoder, nya riktlinjer och en ny arbetsplats etc. Som jag nämnde innan upplever handläggarna att saker och ting inte är på plats ännu och därför upplever handläggarna en viss oreda och kaos. Ahrenfelt säger att när man inte förstår eller styr processen kan man uppleva kaos. Problemet ligger i att man påverkas av krafter som man inte riktigt förstår eller kan identifiera. När de anställda börjar förstå processen fungerar också interaktionen i systemet mellan medlemmarna<sup>49</sup>.

De flesta upplever att det råder överbelastning på arbetsplatsen och att många känner sig uppgivna och några berättar att det finns handläggare som till och med har slutat arbeta på grund av den hårda överbelastningen. De berättar att det inte fungerar i den delen som har hand om tidig bedömning av sjukfall. Där fick många handläggare inom Försäkringskassan hjälpa till och arbeta övertid för att få ordningen i verksamheten. Det övervägande är att det är för mycket att göra, tidsbrist, att det går för fort. Katarina som arbetar inom området sjukförmåner beskriver nedanför:

*” Om man jämför 90 ärenden nu mot 90 ärenden innan så var det mycket lättare då. Nu är alla prioriterade, inget som vi kan lägga åt sidan så att säga. Så det blir ett helt annat sätt och sedan måste vi dokumentera allt. Jag hoppas att det blir lättare. Men när det blir för mycket så blir det inte kul längre. Som jag sa innan bör man inte jobba övertid, för ens egen överlevnad. För man kommer hem varje kväll och är trött. Man orkar ingenting, man orkar inte prata med sina barn för att man är helt slut. Det är inget liv.” Katarina 53 år.*

Trots det anser de flesta handläggarna att det med säkerhet kommer att bli bättre längre fram när inkörningsfasen är över och allt har funnit sin plats. Morgan framhäver att när det sker en förändring i en organisation är det naturligt att det uppstår kaos för att sedan återgå till ordning. Han anser att det är viktigt hur en ledare väljer att styra förändringar i

---

<sup>48</sup> Goffman, 1959, ingår i; Ahne, Hedström (red), 1999.

<sup>49</sup> Ahrenfelt, 2001.

organisationen. En ledare bör öppna kommunikationsvägar och öppna dörrar för att kunna ventilera tankar. Vidare kan en ledare aldrig förutse förändringens väg till ordning, utan ledaren bör inse att han inte kan styra förändringarna helt. En ledare som inte är öppen för de nya förändringar som börjar utvecklas riskerar att låsa organisationen i gamla mönster<sup>50</sup>. Författaren Bo Ahrenfelt förtydligar att förändringar är något som först och främst sker inom en människa. När vi har förändrat vårt sätt att tänka kan vi handla på nytt, innan dess upplevs orden som överkliga och man har ingen tydlig förankring till de nya orden som ska planteras inom organisationen<sup>51</sup>. De flesta har inte hunnit vänja sig vid de nya förändringarna inom Försäkringskassan och det finns ett visst motstånd mot förändringarna.

Inom organisationen arbetar de i team där de är från ca fem till tio personer i varje grupp. Varje grupp är koncentrerad på ett område, som till exempel vissa team arbetar enbart med handikapp och andra med sjukförmåner. De flesta tycker att kemin inom teamen fungerar bra, trots alla stora förändringar som har skett sedan första januari 2005. De upplever att det råder tidsbrist, men att man gör sitt bästa för att ge råd eller hjälpa en kollega när det behövs. Siw Dansk visar i sin studie att det finns för lite samarbete mellan de anställda på Försäkringskassan. Det kan orsakas från att det finns för lite tid över, men Dansk anser att den största orsaken grundar sig i att de sitter fast i gamla vanor. Risken finns att om de inte lär sig att samarbeta kan det uppstå svårigheter för organisationen att förändras<sup>52</sup>. Anna som arbetar sjukförmåner säger att:

*”Vi är åtta i gruppen, det fungerar bra. Vi har väl inte ännu börjat utnyttja fördelarna i vår grupp. Tanken är att vi ska diskutera våra ärenden och hjälpas åt. Det har inte riktigt kommit igång, för att vi har utnyttjat den tiden till praktiska problem.”* Anna 29 år.

Anna beskriver att samordningen mellan kollegorna har kommit i andra hand eftersom det har uppstått många nya förändringar att ta hänsyn till. Frågan är om de kommer att samordna bättre efter de har hittat en balans inom organisationen? Hatch menar att det kan uppstå problem för den anställda att samordna eftersom de nästan enbart hinner med sina primära arbetsuppgifter. I samband med detta kan kommunikation och samordning upplevas som

---

<sup>50</sup> Morgan, 2002.

<sup>51</sup> Ahrenfelt, 2001.

<sup>52</sup> Dansk, 2005.



belastningar för de anställda. För att undvika riskerna att hamna i kaos är det viktigt att de anställda lär sig att samordna och integrera de olika arbetsuppgifterna<sup>53</sup>.

#### 7.4 Synen på de 21 försäkringskassorna som blev en statlig myndighet

Nio av tio upplever att det är bra att Försäkringskassan har blivit en statlig myndighet och de anser att det fungerade sämre innan. De tycker att det är en nödvändighet att man får tydligare direktiv från styrelsen och att alla arbetar efter lika metoder (Ensa-metoden) och på så sätt kommer organisationen att bli en mer sammankopplad. Det visade sig att de inte hade en tydlig arbetsmetod gemensamt, att det fanns dåligt samarbete mellan de tidigare försäkringskassorna och att de försäkrade bedömdes olika i handlägningsprocessen vid försäkringskassorna. Tobias som arbetar med sjukförmåner anser att det är bra med centralisering och han säger:

*”Jag tycker det är bra att man centraliserar. Vi var en rätt liten verksamhet innan. Det är klart att det bildas lokala brister, man gör lite som man kanske inte bör göra hela tiden. Det har funnits många små lokaler som har varit väldigt dåliga. Man sitter ganska isolerade, man gör på visst sätt och har gjort på ett visst sätt länge. Det är kanske inte rättvist att göra på det sättet och det är kanske inte så bra. Så centralisering tycker jag är bra.”* Tobias 32 år.

Nio av tio anser att det är nödvändigt att centralisera Försäkringskassan om man ska kunna öka rättsäkerheten vid handlägningsprocessen.

I utredningen ANSA framhäver man att det fanns skillnader i maktstrukturer mellan de tidigare försäkringskassorna och RFV<sup>54</sup>. Ahrne och Hedström skriver att enligt Sociologen Perrow (1986) uppstår brister i en organisation på grund av att organisationen inte är tillräckligt byråkratiserad. Perrow vill framhäva att det oftast inte är reglerna det är fel på utan att man bör se till hur de grundläggande maktförhållanden fungerar. Vidare anser han att byråkrati är något som behövs för att skapa kontroll och ordning<sup>55</sup>. Utifrån det kan man säga att den statliga myndigheten Försäkringskassan kom till för att regeringen ska kunna styra och byråkratisera Försäkringskassan. Ahrne och Hedström framhäver däremot genom Alvesson

---

<sup>53</sup> Hatch, 2002.

<sup>54</sup> SOU 2004:127

<sup>55</sup> Perrow, 1986, ingår i; Ahrne, Hedström (red), 1999.

och Berg (1988) att kontrollen är viktig för att hålla uppe motivationen och för att de anställda ska göra vad de har blivit tillsagda. Om de anställda tappat motivationen är det en fara att det sprider ett missnöje i organisationen och därför är det viktigt att kontrollen sker genom kulturen. Genom kulturen kan de anställda skapa gemensamma värderingar och på så sätt samarbeta bättre<sup>56</sup>. Enligt Bang anser Schein (1985) att kulturen är till för att de ska känna sig trygga och säkra i sina handlingar<sup>57</sup>.

I ANSA utredningen anser man att det är viktigt att Försäkringskassan bildar en gemensam kultur för att komma till rätta med bristerna och de olika uppfattningar som finns inom organisationen<sup>58</sup>. Vidare blir det enklare att genom Ahrne och Hedström teorier att samordna de anställdas handlingar efter organisationens krav. På detta sätt samlar organisationens anställda kraft och styrka tillsammans. Tanken med byråkrati är att genom att minska personlig handlingsutrymme och styra de anställda ska man kunna driva verksamheten mer med effektivitet<sup>59</sup>. Detta är tanken med den nya myndigheten Försäkringskassan, genom att regeringen styr och ger order kan de anställda enklare få en enhetlig bild över hur verksamheten bör drivas. På så sätt ökar man rättsäkerheten och effektivitet i handlägningsprocessen.

## 7.5 Organisationens struktur och informationsflödet

De flesta nämner att de arbetar relativt självständigt och att de har mindre kontakt med sektionschefen, som är deras närmaste chef. Handläggarna anser att de inte har ett behov av att ha en nära kontakt, eftersom cheferna inte är delaktiga i deras arbetsuppgifter på samma sätt som innan. Tidigare hade chefen på avdelningen hand om försäkringar, men idag har han eller hon endast hand om utvecklingssamtal, resultat och löner etc. Den kontakten de har med sektionschefen sker oftast genom stormöten. Ahrenfelt skriver att när inte organisationer längre lever i en stark reglering blir det allt mer viktigt att samordning sker och den traditionella chefsrollen får en allt mindre roll i detta sammanhang. Istället är det viktigt att man utvecklar en förnyelse och där bör man kunna öka personligt engagemang, samordning av ansvarstagande och koordinerade aktiva människor. För att detta ska lyckas är kommunikationen livsviktig<sup>60</sup>.

---

<sup>56</sup> Alvesson, Berg, ingår i; Ahrne, Hedström (red), 1999.

<sup>57</sup> Schein, 1985, ingår i; Bang, 1999.

<sup>58</sup> SOU 2003:106.

<sup>59</sup> Goffman, 1959, ingår i; Ahrne, Hedström (red), 1999.

<sup>60</sup> Ahrenfelt, 2001.

Fem tillfrågade anser att informationsflödet och kommunikationen fungerar bra och har inga stora funderingar över det. Tobias nämner att informationen får de främst genom utbildning eller vid möten. På varje avdelning ska det finnas funktionsansvariga som tar fram information och sammanställer möten regelbundet för att ta upp viktig information angående förändringarna till de anställda. De flesta nämner att man inte alltid får tag i en funktionsansvarig och då väljer man alternativet att få hjälp av någon kollega. Frans som arbetar med sjukförmåner framhäver att:

*”Vi är ganska öppna. Vi träffas en gång i veckan med sektionschefen. I och dem här mötena träffas vi och där fungerar det öppet och det kan gå ganska het till. Alla är inte jämt överens. Men det är kul.”* Frans 28 år.

Frans beskrivning visar att det är tillåtet med att olika åsikter diskuteras öppet. Ett öppet klimat skapar större förutsättningar för att diskutera fördelar och nackdelar med de nya förändringarna som sker. Hatch framhäver att kommunikationen är ett måste för att man ska kunna koordinera organisationens uppgifter. I en hierarki sker kommunikationen oftast vertikalt. Innan var det mer vanligt att information skulle gå i en riktning från en anställd till chefen eller från chefen och sedan ner till de anställda. Idag sker kommunikationen oftast sidledes och ger alla i en organisation en möjlighet att delta<sup>61</sup>. Paul Flaa m.fl. skriver om Abrahamsson (1972) som beskriver den vertikala kommunikationen i form av *uppgiftsorienterad information* som menas med att ledningen ger tydliga beskrivningar till den anställda hur han/hon ska utföra arbetet. Han nämner även *organisationsorienterad information* som menas med att ledningen ger information om mer generella frågor, som t.ex. målsättningar, problem eller framtida utvecklingen. Genom att den anställda får information om andra verksamhetsområden i organisationen kan han eller hon förstå sambandet mellan sina egna uppgifter och t.ex. organisationens problem. Om den anställde får en dålig uppfattning om hur man ska utföra sina arbetsuppgifter skapas det en dålig förståelse och irritation mellan ens egna arbetsuppgifter och organisationens mål, struktur och verkningssätt<sup>62</sup>.

Fem tillfrågade framhäver däremot att de känner att det finns brister med informationsflödet som inte är tydligt, man får inte reda på de kommande planeringar, informationsflödet är för

---

<sup>61</sup> Hatch, 2002.

<sup>62</sup> Abrahamsson, 1972, ingår i; Flaa, Hofoss, 1998.

stort och det tar lång tid att läsa allt. Informationen kommer helt enkelt inte fram i tid. Framförallt får de sin information genom e-mail, Försäkringskassans intranät, Försäkringskassans hemsida och på möten. Försäkringskassan styrs av en styrelse som tar de slutgiltiga besluten i organisationen och som de anställda måste genomföra i sitt dagliga arbete. Paul Flaa m.fl. visar att i stora organisationer där informationen måste passera flera led kan missuppfattas eller förvrängas. Därför är det viktigt att de anställda får en förståelse för hur de ska tolka informationen, eftersom risken är att man tolkar budskapet efter egna känslomässiga uppfattningar. Problemen minskar om de kan få en gemensam förståelse och verklighetsbild för den information som sänds fram så att missuppfattningar kan elimineras eller förminskas<sup>63</sup>.

*”Jag tycker att det mellan cheferna och handläggarna har det blivit ett glapp. Informationen kommer inte fram som den ska. Det är mycket information. Det är möjligt att man sällar lite för mycket, men där upplever jag ett glapp. Det är möjligt att det har lagt sig, vi har bara varit inne ett antal månader, om ett och ett halvt år eller två år då fungerar kanske organisationen bättre.”* Kent 49 år.

Flera handläggare framhäver att fördelen är att Försäkringskassan som organisation blir mindre sårbar. När det gäller sårbarheten är man starkare nu om någon blir sjuk på Försäkringskassan, eftersom man är fler anställda på samma arbetsplats inom liknande arbetsuppgifter än tidigare samt att man strävar efter att göra lika bedömningar. Enligt Weber ska tjänstemännen i en byråkrati kunna ta över en annans arbetsuppgifter om det skulle behövas och på sätt blir verksamheten effektivare. Varje man ses som en del av en helhet och om en eller flera slutar eller hindras i sitt arbete kan nackdelen vara att det utlöses ett kaos inom organisationen<sup>64</sup>. Jens arbetar med sjukförmåner och berättar att:

*”I Skåne har vi bildat färre organisationer, med större områden, vilket gör att vi inte blir lika sårbara. Innan när jag satt i Staffanstorp och när någon person blev sjuk där i vår grupp, då blev det kris direkt. Vi var fyra stycken som jobbade med det här området, om en eller två blev sjuka så blev det katastrof. Nu är det inte lika sårbart i vår grupp med tio personer, det är en fördel.”* Jens 53 år.

---

<sup>63</sup> Flaa, Hofoss m.fl., 1998.

<sup>64</sup> Weber, 1987.

Jens berättelse är en beskrivning som många handläggare framhäver vid intervjuerna och de anser också att när situationen har blivit stabilare, kan det finnas en större möjlighet att samordna och arbeta mer effektivt, utan att organisationen ska bli sårbar. Detta ökar också möjligheter till att följa förändringar lättare när man kan samordna.

## 7.6 Delaktighet

Ingen ansåg att de fick vara delaktiga i organisationsförändringarna och anledningen var att allt skedde uppe från huvudkontoret i Stockholm. Fyra handläggare nämnde att de fick lämna önskemål om vad de vill arbeta med och var de ville placeras. Några nämnde att de gärna skulle vilja delta på något sätt, andra ansåg att det är omöjligt om alla ska delta i en sådan stor organisationsförändring. Jens arbetar med sjukförmåner berättar att:

*” Ytterst lite fick vi lämna önskemål, vad man i första hand vill jobba med och för det andra var man helst skulle vilja placeras fysiskt. Men jag var inte mycket delaktig överhuvudtaget, allt har ju beslutats på en högre nivå. Jag tycker väl att det var både positivt och negativt. Man vill ju gärna vara med och påverka och den möjligheten har varit rätt så begränsad.”* Jens 53 år.

Bang visar att enligt Denisons (1990) studier kom det fram att effektiviteten ökar i en organisation om de anställda får en möjlighet att känna sig delaktiga och engagerade i de besluten som fattas vid ledningen. På så sätt känner de anställda sig mer värda och känner att de är en del av organisationen som gör att man tar ett större ansvar för det som krävs i en organisation<sup>65</sup>. Eftersom handläggarna hade en liten möjlighet att delta är det viktigt enligt Denison (1990) att de anställda har en tydlig och gemensam värdering och verklighetsuppfattning om organisationens syfte för att kunna öka deras motivation<sup>66</sup>.

## 7.7 Organisationens kultur

---

<sup>65</sup> Denison, 1990, ingår i; Bang, 1999.

<sup>66</sup> Ibid, 1990, ingår i; Ibid, 1999.

De flesta handläggarna inom Lund och Malmö regionen hade oklara uppfattningar om Försäkringskassans kultur. Några anser att det är svårt att lämna gamla värderingar som har utvecklats ur tidigare erfarenheter och andra har svårt att ge en klar bild av kulturens existens eftersom förändringar är på gång. Regeringen anser att Försäkringskassan ska på kort tid hitta en gemensam kultur för att en förändring ska vara genomförbar. Varför det kan vara svårt att lämna gamla kulturer kan enligt Alvesson och Berg (1998) grunda sig i att kulturen har varit etablerad under en lång tid som har skapat invanda mönster och en trygghet som är svår att lämna<sup>67</sup>. Enligt Ahrne och Hedström skapar oftast kulturen trygghet och kontroll och som förutspår människors agerande och tankar<sup>68</sup>.

Bang refererar till Schein (1985) som anser att om en organisation ska kunna gå vidare måste de centrala problemen lösas först. Inom Försäkringskassan förflyttades de flesta till nya arbetsplatser, fick nya arbetskollegor och andra riktlinjer att arbeta efter. Detta innebär enligt Schein att de alla har med sig olika erfarenheter och det kan ta tid innan en kultur skapas. Därför är det viktigt att anställda hittar gemensamma värderingar och normer som de känner sig trygga i och att de får lov att utforska och låta kulturen växa fram efter hand<sup>69</sup>.

Fem handläggare framhäver värderingar som att man alltid ska vara till för den försäkrade, vara lojala och ställa upp på allt vad arbetsgivaren kräver. Fyra uppfattar Försäkringskassans kultur som byråkratiskt styrd. Där strukturen är stel, där arbetsuppgifterna är strikta och bestämda. Katarina som arbetar med sjukförmåner beskriver organisationens kultur här nedanför:

*”Det kanske är så här, en sak som jag upplever är att man är hemsk lojal mot arbetsgivaren, vi ställer upp på princip på allt. Det var någon som sa varför strejkar vi aldrig, nä vi är alldeles för lojala. Vi ställer upp på allt, vi ser till individen ska få sina pengar och vi ser till att vi gör detta för att det ska fungera.”* Katarina 53 år.

Katarinas uppfattningar om att handläggarna är lojala kan grunda sig ur Weber antagande att en organisation som styrs av en byråkrati uppvisar en tydlig gräns mellan de anställdas känslor och det arbetet de utför. De anställda skapar en lojalitet mot verksamheten för att följa de regelverk som finns för att bli accepterad<sup>70</sup>.

---

<sup>67</sup> Alvesson, Berg, 1988, ingår i; Ahrne, Hedström (red) 1999.

<sup>68</sup> Ahrne, Hedström (red), 1999.

<sup>69</sup> Schein, 1985; ingår i; Bang, 1999.

<sup>70</sup> Weber, 1987.

## 7.8 Organisationens målsättning och visioner

Försäkringskassans övergripande mål är att sänka sjuktalet till hälften till 2008. När det gäller målet att sänka sjuktalet berör det endast de som arbetar med sjukförmåner och därför tar jag endast upp de personer i studien som arbetar med att sänka sjuktalet. Hatch skriver att organisationen måste anpassa sin kompetens efter omgivning om den vill bevara sin sociala legitimitet och sin existens. När en organisation står inför förändringar är det viktigt att det finns strategier att följa för att kunna anpassa sig till omgivningen på bästa sätt<sup>71</sup>. Bang som skriver om Schein (1985) framhäver att det är viktigt att de anställda har en gemensam bild över målen för att hantera problem som uppstår i en organisation och för att alla med säkerhet ska sträva mot samma riktning. Vidare påpekar han genom att man delar liknande uppfattningar blir det enklare att fördela arbetsuppgifterna och vad som krävs av en för att uppnå målen<sup>72</sup>.

Fem av sex som arbetar med sjukförmåner har låga förväntningar eller tror inte på att de kommer uppnå målet att sänka sjuktalet till 2008. Det som sades var att det finns bristfälliga arbetsmetoder, Försäkringskassan är inte van att lösa problem efter mål och resultat, det finns för lite resurser, tidsbrist, problemet ligger utanför Försäkringskassans område och det hänger ihop med arbetslösheten och sjukvården. Anna beskriver sina låga förväntningar inför huvudmålet:

*”Problemet är ju tiden. Jag kan hålla med om det att vi ska sänka sjuktalet, det är inget fel i att göra det, men det finns inte tid för att göra allting. Vi får ständigt göra prioriteringar, man hinner inte med allting. Vi jobbar relativt mycket övertid. Stressen ökar. Jag har inte jobbat här mer än två år, men vi har alltid jobbat med att det ska gå effektivt. Men det känns inte riktigt som om vi kommer uppnå det, om jag ska vara riktigt ärlig.”* Anna 29 år.

De framhäver också att de tycker att det går långsammare i handläggningsprocessen och det beror på att de har fått många nya metodstöd. Metodstödet har gett mer riktlinjer hur man ska arbeta och detta innebär att det tar längre tid att behandla och dokumentera ärenden. Nu måste de prioritera alla ärenden som kommer in och göra en bedömning på en gång och dokumentera allt efter tydliga riktlinjer, efter ett system som kallas ENSA - metoden. Flera intervjupersoner syftar till att det inte har skett några stora förändringar i

---

<sup>71</sup> Hatch, 2002.

<sup>72</sup> Schein, 1985, ingår i; Bang, 1999.

handläggningsprocessen. Det som har förändrats är att man har blivit mer tydligare hur man ska arbeta för att det ska bli lika bedömning över hela Sverige.

I den statliga utredningen GEORGE förtydligar man att man måste förkorta handläggningstiderna för att komma till rätta med sjukskrivningen, eftersom för lång handläggningstid drar ut på sjukdagarna<sup>73</sup>. Hatch anser att dålig kommunikation och bristande engagemang kan utvecklas till att strategier inte förstås på rätt sätt eller att man inte tar till sig strategierna eller att man motarbetar strategierna<sup>74</sup>.

De flesta har inget större förtroende för den första visionen om att Försäkringskassan ska bli världsklass och den andra visionen att man ska sänka sjukfrånvaron internt inom den nya myndigheten Försäkringskassan. De har en inställning att det blir svårt att förverkliga visionerna, att man ej tror på dem samt att det känns som att ledningen bara har omformulerat orden från gamla visioner. Visionerna känns tomma, utan tydliga strategier och att det ställs för höga krav. Annika som arbetar med barnbidrag och underhållstöd anser att:

*”Jag som har jobbat länge inom kassan känner att detta är inget nytt. Det är bara att man skriver det i lite andra ord. Det är inte så stor skillnad, vad man vill ha fram. Kund mötet med rehabilitering, personligt möte med en handläggare, möte där kunden själv kan påverka, samordning mot åtgärder av ohälsan. Det är bara att man pratar med lite andra ord.”* Annika 52 år.

Ahrenfelt anser att i organisationer där man redan har en sanning hur man är, kan skapa ett motstånd mot förändringar. Det är en fördel om man lär sig reflektera över sitt handlande och sitt sätt att tänka, annars är risken att man inte förändras. Det som sker är att de nya orden sätts in i de gamla handlingarna och tänkandet och inga förändringar sker<sup>75</sup>.

Försäkringskassan kan ses som en vanlig organisation i vår moderna tid som eftersträvar rationalitet. Enligt Hatch sker det oftast i den rationalistiska modellen en tydlig uppdelning mellan vem som utformar målen och vem som utför dem. Försäkringskassan styrelse var de som utformade visionerna och målen och de anställda genomför detta i sitt dagliga arbete. Hatch framhäver att det skapar en viss distans mellan de operativa och de som utformade

---

<sup>73</sup> SOU 2004:127.

<sup>74</sup> Hatch, 2002.

<sup>75</sup> Ahrenfelt, 2001.



målen. I de värsta fall kan de anställda missuppfatta eller att de inte förstår alls vad utformarna menar med målen eller att de inte lägger ner engagemang i att uppnå målen<sup>76</sup>.

Vidare framgår det i flera studier att de som inte får delta i mål formuleringen är mindre motiverade att uppnå målen än de som har fått delta<sup>77</sup>. Dansk visar att det fanns en stor skillnad mellan kontor 1 och kontor 2 i hennes studie. På kontor 1 fanns det ingen spänning för visionerna och man arbetade mer efter gamla sätt. Däremot i kontor 2 upplevde medarbetarna att det var en större förändring på gång. Alla var positivt inställda till att arbeta lika. Det fanns en större möjlighet att genom öppna debattmöjligheterna för medarbetarna bearbeta det nya och lättare godkänna förändringarna<sup>78</sup>. Paul Flaa m.fl. skriver att enligt Abrahamsson (1972) anser han att om en anställd får otillräcklig upplysning om hur han/hon ska utföra arbetet konkret, kan det orsaka irrationer och sämre förståelse mellan ens egna arbetsuppgifter och organisationens mål och visioner<sup>79</sup>.

*Den tredje visionen* innebär att man har utvecklat ett integrerat, effektivt samarbete med arbetsgivare och andra för att personer med sjukpenning, sjukersättning eller aktivitetsersättning ska få möjlighet att återvända. De flesta som arbetar med sjukförmåner tycker att uppgifterna har blivit mer specialiserade och de alla känner att det är bättre nu än innan. T.ex. kunde man innan arbeta med både de som var sjukskrivna utan anställning och de med anställning. Idag arbetar man antingen med de försäkrade som har en arbetsgivare eller de som är sjukskrivna utan en arbetsgivare. Handläggaren fick resa mer i tjänsten innan när de skulle boka tid med arbetsgivaren, den försäkrade och företagshälsovården till den orten där de arbetade. Idag måste den försäkrade som till exempel har en anställning i Lund gå till försäkringskassan i Lund för att få ersättning. Anna berättar att:

*”Jag jobbar bara gentemot anställda, tidigare hade jag både anställda och arbetslösa bosatta i Staffanstorp, när jag jobbade där då. Så, då kunde de jobba i Malmö, Lund och Helsingborg. I det stora hela är det bättre nu, speciellt när jag jobbar gentemot stora arbetsgivare här i Lund. Vi har rest så mycket i tjänsten. Det får vi delvis göra fortfarande, men inte lika mycket.”* Anna 29 år.

---

<sup>76</sup> Ibid, 2002.

<sup>77</sup> Hatch, 2002.

<sup>78</sup> Dansk, 2005.

<sup>79</sup> Abrahamsson, 1972, Flaa, Hofoss m.fl.,1998.

Det nya systemet innebär att det blir mindre resor i tjänsten för handläggarna och syftet är att handläggaren ska kunna arbeta mer effektivt när det sker en koncentration. Ahrne och Hedström skriver att om de anställda ska kunna utveckla resurser i organisationen måste de koordineras. När människors uppgifter i organisation förtydligas och stärks genom koordinering med andra människors handlingar är det möjligt att uppnå organisationens mål och att arbeta effektivare<sup>80</sup>. Försäkringskassan har likheter med Webers beskrivning av byråkrati d.v.s. att det sker en specialisering till olika områden i arbetsuppgifterna<sup>81</sup>.

## 8. Slutdiskussion

Till att börja med är det många faktorer som styr en förändring i en organisation och som vidare påverkar handläggarna. Därför är det svårt att begränsa sig till ett antal faktorer eftersom en organisation är komplex och mångfaldig. Jag har omsorgsfullt valt ut de aspekter som kan ge svar på problemet men samtidigt finns det en risk att jag bortser från andra viktiga aspekter. Försäkringskassan går igenom en stor förändring och det är omöjligt att jag ska kunna ta del av allt som rör förändringen på ett antal begränsade sidor. Här nedanför har jag delat in slutdiskussionen i olika titlar.

### 8.1 Hur viliga är handläggarna till att förändras?

Det visade sig att handläggarna upplever att det råder en viss oreda och kaos inom Försäkringskassan för tillfället, trots det försöker de ha en positiv inställning till förändringarna. Handläggarna befinner sig i ett ambivalent tillstånd mellan att vilja förändra och att inte vilja följa förändringarna. Min uppfattning är att eftersom handläggarna förväntas leva upp till organisationens krav är de mer eller mindre tvungna att göra det de blir tillsagda, om de inte i värsta fall väljer att avsluta arbetet. Därför kan handläggarna vara trängda mellan sina egna känslor och kravet att leva upp till organisationens förväntningar, det vill säga att vara positiv och uppleva uppgivenhet, oreda och andra problem. Utan tvekan bör man försöka vara positiv och se framåt för att kunna lösa problem som uppstår i samband med förändringarna. Men för att det ska ske måste de anställda ta till sig de nya reglerna, visionerna och huvudmålet för att det ska ske en förändring. Jag har en uppfattning om att handläggarna vill följa förändringarna, men samtidigt finns det ett motstånd hos dem.

---

<sup>80</sup> Ahrne, Hedström (red), 1999.

<sup>81</sup> Weber, 1987.

Motståndet som hindrar en förändring orsakar sig bland annat i att det råder oreda, tidsbrist, dålig kommunikation och att det sker för många förändringar på en gång.

## 8.2 Vilken inställning har handläggarna till huvudmålet och visionerna?

När jag intervjuade dem fanns det ett motstånd att vilja uppnå och en liten tro på att det är möjligt att lyckas med de nya visionerna och huvudmålet. Det var endast den tredje visionen som man hade en positiv inställning till och man anser att arbetsmetoderna hade förbättrats gentemot arbetsgivaren och de sjukskrivna.

Den statliga utredningen GEORGE anser att man måste förkorta handläggningstiderna för att uppfylla målet att sänka sjukfrånvaron<sup>82</sup>. Däremot anser de anställda att det inte fungerar i praktiken för tillfället och det skapar ett motstånd mot att uppnå målet. Här är det upp till ledningen att vara en tydligare medlare för vilka strategier de ska använda för att uppnå målet och att ledningen är uppmärksamma var bristerna sitter för att kunna hantera situationen på det bästa sättet. För tillfället existerar det ambivalenta känslor till att vilja förändras och delta. Handläggarna upplever sig vara positivt inställda till förändringarna och vill se framåt. Trots det är de överbelastade och någonstans tror de inte att man kan uppnå visionerna och huvudmålet, vilket skapar ett motstånd och hindrar utvecklingen.

Min uppfattning är att handläggarna kan få större förtroende för huvudmålet och visionerna om oredan försvinner och när man hittar en gemensam kultur att leva efter, samt att det finns ett tydligare syfte vad organisationen ska uppnå. Jag anser att de låga förväntningarna har skapats ur att det inte finns tillräckligt stark sammanhållning. Dessutom upplever jag att de bör skapa en starkare och positivare självbild inom organisationen för att orka driva förändringarna och skapa en stark sammanhållning. När en gemensam uppfattning och sammanhållning har skapats är det enklare att samordna, koordinera och uppnå de nya kraven som har formulerats av ledningen. I detta fall tycker jag att det råder oklarheter på vilket sätt man kan uppnå huvudmålet och visionerna, samt att det finns för lite engagemang för att vilja uppnå visionerna och huvudmålet.

## 8.3 Hur ser funktionen inom gruppen och verksamheten ut?

---

<sup>82</sup> SOU 2004:127

För tillfället upplever de tidsbrist och är upptagna med att utföra sina primära arbetsuppgifter och samordning mellan de anställda kommer inte på första plats. Frågan är om det kommer att finnas mer tid för att samordna och hinna med sina primära arbetsuppgifter när allt har lugnat ner sig? Dansk anser att det finns en stor risk att de låser sig om inte de anställda lär sig att samordna<sup>83</sup>. Många anser att det fungerar bra i gruppen men att det kan fungera bättre när allt har lugnat ner sig. En anledning till att de upplever det som kaotisk är att det är många nya förändringar som sker på en gång och att de inte riktigt har förstått eller kopplat innebörden i processens styrning. När kaoset har lugnat ner sig och när man börjar skapa en ordning kan man också enklare förstå hur processen ska genomföras i organisationen.

Enligt Morgan bör man naturligt följa kaoset och endast främja de faktorer som leder till en ny utveckling<sup>84</sup>. Jag upplever själv att det kan vara svårt att genomföra deras kaosteori i verkligheten. När det sker en förändring som leder till kaos anser jag att det är finns en drift att vilja styra och kontrollera förändringen till ordning och reda. Den stora överbelastningen ledde till att vissa sjukskrev sig eller avslutade sitt arbete och enligt Weber kan det utvecklas ett hinder i förändringen om någon bestämmer sig för att sluta arbeta<sup>85</sup>.

Ledningen har i detta fall inte valt att ha en neutral roll i förändringen, utan har gett order och styrt handläggarna för att på det snabbaste sättet skapa ordning. Att ledningen har gett order om att de måste arbeta övertid för att rätta till bristerna har skapat ännu mer överbelastning och trötthet hos handläggarna. I detta fall bör ledningen på bästa sätt styra genom att ta lärdom av andra stora organisationsförändringar, samt möjligtvis haft en starkare förberedelse för vad som kan ske och vad man kan göra för att minska belastning för de anställda. Jag anser att de anställda redan har hög belastning och hög intern sjukfrånvaro därför skapar man inte bättre förutsättningar för de anställda att arbeta övertid. Att vara utarbetad och uppgiven skapar också ett motstånd att vilja följa förändras och delta aktivt i organisationen.

#### 8.4 Vilken inställning har handläggarna till den nya myndigheten Försäkringskassan?

---

<sup>83</sup> Dansk, 2005.

<sup>84</sup> Morgan, 1999.

<sup>85</sup> Weber, 1987.

Trots allt anser handläggarna att det är bättre att Försäkringskassan har blivit en enhetlig myndighet. Tidigare fanns det inga tydliga arbetsmetoder och vägledningar att gå efter. Genom att de får tydliga direktiv från ledningen försvinner osäkra handlingar i det dagliga arbetet. Ahrne och Hedström skriver att enligt Perrow skulle han framlägga att de tidigare försäkringskassornas brister kom ur att den inte var tillräckligt byråkratiserad och att det fanns oklarheter i maktförhållandena<sup>86</sup>. Enligt Ahrenfelt är det viktigt att människan förändrar sin tankeverksamhet och handlingar för att kunna följa en utveckling<sup>87</sup>. I detta fall är det endast möjligt att det sker en förändring och effektivisering om handläggarna lojalt följer de regelverk som ledningen har beslutat och inte för ett motstånd. Troligen blir det enklare att följa organisationens syfte när kaoset har hittat sin ordning inom organisationen. Att handläggarna är positiva till den nya myndigheten Försäkringskassan ökar möjligheterna till att utvecklas och följa förändringarna. I dags läget har handläggarna en låg vilja till att förändras, men när kaoset har lagt sig och när organisationen har hittat sin funktion, är det möjligt för handläggarna att se fördelarna med den nya myndigheten Försäkringskassan.

### 8.5 Vilken betydelse har kommunikationen för att kunna förändras?

För att processen ska fungera bör kommunikationen och interaktionen mellan de anställda fungera. Fem av handläggarna berättar att kommunikationen fungerar bra och fem anser att det inte fungerar. De upplever att informationsflödet är otydligt, att man inte får reda på de kommande planeringar, att det inte kommer fram i tid, att det är för stort och att det tar för lång tid att läsa. För hälften av deltagarna försämrar det deras förmåga att vilja förändra sig och att konkret förstå vad som ska uppnås och hur. Här är det viktigt att de anställda får en tydlig uppfattning om hur de konkret ska utföra sina arbetsuppgifter, om den är otydlig skapar det frustration mellan ens egna uppgifter och organisationens mål och andra krav. Eftersom informationen måste passera flera led bör den vara tydlig och de anställda bör ha en gemensam förståelse för organisationens syfte för att kunna tolka informationen på rätt sätt och för att minska ens individuella tolkningar.

Eftersom handläggarnas närmaste chef inte längre har den traditionella ledarrollen är det ännu viktigare med att samordning och kommunikationen fungerar för att kunna lyckas genomföra förändringarna på bästa sätt. Vidare anser de att det är en fördel att man är fler på en arbetsplats och sårbarheten minskar om någon skulle bli sjuk. Enligt Weber kännetecknar en

---

<sup>86</sup> Perrow, 1986, ingår i; Ahrne, Hedström, 1999.

<sup>87</sup> Ahrenfelt, 2001.

byråkrati att tjänstemännen ska sätta sig in i en annans ärende om det skulle behövas och på så sätt fungerar organisationen effektivare<sup>88</sup>.

### 8.6 På vilket sätt var handläggarna delaktiga i organisationsförändringarna?

När det gäller delaktighet fanns det inga stora möjligheter för handläggarna att delta i organisationsförändringsprocessen. Bang påvisar att enligt Denisons studier ökar effektiviteten och motivationen om de anställda får delta i organisationsförändringarnas beslut och på så sätt känns Försäkringskassans syfte mer meningsfulla att fullborda<sup>89</sup>. I detta fall anser jag att Försäkringskassan går igenom stora förändringar och det har medverkat till att de får en sämre bild över vad det är som sker inom organisationen. Eftersom de har en liten möjlighet att delta är det viktigt att de får gemensamma värderingar och verklighetsuppfattningar om organisationens syfte för att kunna öka motivationen.

### 8.7 Vilken betydelse har kulturen för förändringsviljan?

De flesta hade lite svårt att sätta ord på sin kultur. Det kan bero på att de är inne i en stor förändring med nya kollegor, nya metoder och ny arbetsplats och det tar tid innan alla hittar sina gemensamma värderingar och normer. Efter lite eftertänksamhet framhävde de sin kultur som byråkratisk, stela strukturer, arbetsuppgifter strikta och bestämda, att alltid vara till hands för den försäkrade, att vara lojal mot arbetsgivaren. Jag uppfattade att det fanns en tveksamhet till att definiera sin kultur och det kan ha sitt ursprung i att det är många nya förändringar på gång. Det är viktigt att de hittar en stark och tydlig gemensam kultur för att lättare kunna hantera problem som uppstår i organisationen och för att följa förändringarna.

När handläggarna mötes hade de alla med sig erfarenheter från sina tidigare arbetsplatser och därför kan det vara svårt att släppa en kultur som har skapat trygghet för personen. Det är en naturlig process och det tar tid att hitta en sammanhållen kultur som skapar trygghet och kontroll, men för att det ska kunna lyckas är det viktigt att de centrala problemen är lösta inom organisationen. För tillfället finns det ingen stark kultur att leva efter och de flesta handläggare har en låg motivation att uppnå organisationens syfte. För att det ska bli möjligt för handläggarna att vilja förändras och delta i organisationen. Bör man hitta en stark gemensam kultur som ökar motivationen till att vilja följa förändringar.

---

<sup>88</sup> Weber, 1987.

<sup>89</sup> Denison, 1990, ingår i; Ahrne, Hedström, 1999.

Efter att ha avslutat denna studie är jag medveten om att förändringar kan uppfattas på många olika sätt när de är i en pågående fas. Därför hade det varit intressant att se hur Försäkringskassan fungerar om ett år? För att se vad är det som har förbättrats och försämrats? På vilket sätt har de förändrat sig? Vilka nya värderingar och verklighetsuppfattningar har utvecklats och vilka hinder finns det för att en ny förändring ska bli möjlig?

## **9. Sammanfattning**

Försäkringskassorna kritiserades tidigare för administrativa brister och dålig service. Bland annat för långa handläggningstider, hög sjukfrånvaro internt och att de inte har löst ohälsan i samhället. Det medförde till att de tidigare försäkringskassorna övergick till en statlig regi 2005 den 1 januari och bildade den nya myndigheten Försäkringskassan. Omfattande organisationsförändringar krävdes för att Försäkringskassan ska uppnå kraven att bli en enhetlig myndighet och för att rätta till bristerna. Jag har genomfört en kvalitativ studie och syftet var att se hur handläggarna påverkas av förändringarna genom att fokusera på deras delaktighet och förändringsvilja. Till att börja med existerar det ett motstånd mot de flesta formulerade visionerna och huvudmålet. Många upplever även att de är överbelastade, trötta och att det finns oklarheter inom organisationen. Deras förändringsvilja är inte på topp, samtidigt försöker de följa förändringarna och lösa problem som uppstår för att leva upp till organisationens förväntningar. Det råder en ambivalent känsla mellan att vilja förändra sig och att inte vilja följa förändringarna. Det kan orsaka sig ur att det finns oklarheter, en oreda, tidsbrist, dålig kommunikation och att det sker för många nya förändringar på en gång. Många av handläggarna var inte delaktiga i förändringarna, utan det beslutades av ledningen. Eftersom de hade en liten möjlighet att delta, kan det ha orsakat att motivationen för att uppnå organisationens syfte minskade hos handläggarna. Genom att delta vid olika möten får handläggarna den nödvändigaste informationen om förändringarna. Vidare är det viktigt att de anställda utvecklar en gemensam kultur genom att skapa sig en gemensam verklighetsuppfattning och värderingar för att få motivation till att samordna bättre och för att uppnå målen. Det bör påminnas att det kan ta lång tid innan förändringarna hittar sin balans och ordning. Förändringar fortsätter och Försäkringskassan kommer att långsamt ta en ny och annorlunda form längre fram.

## Litteraturlista

Abrahamson, K, *Samhällskommunikation*, Studentlitteratur Lund, 1972, ingår i; Flaa, Paul, Hofoss, Dag, Holmer-Hoven, Finn, Medhus, Thorstein, Rønning, Rolf, *Introduktion till organisationsteori*, Studentlitteratur Lund, 1998.

Ahrenfelt, Bo, *Förändring som tillstånd*, Studentlitteratur, Lund, 2001.

Ahrne, Göran, Hedström, Peter, (red), *Organisationer och samhälle – Analytiska perspektiv*, Studentlitteratur Lund, 1999.

Alvesson, Mats, Berg, Per-Olov, *Företagskultur och organisationssymbolism*, Studentlitteratur Lund, 1988, ur boken; Ahrne, Göran, Hedström, Peter, (red), *Organisationer och samhälle – Analytiska perspektiv*, Studentlitteratur Lund, 1999.

Arvidson, Peter, Rosengren, Karl-Erik, *Sociologisk metodik*, Liber AB, Malmö, 2002.

Bang, Henning, *Organisationskultur*, Studentlitteratur Lund, 1999.

Dansk, Siw, *Förändring och lärande – en studie av ett förändringsarbete inom försäkringskassans ohälsöarbete*, Copyright, Arbetslivsinstitutet, Malmö, 2005.

Denison, D.R , *Corporate Culture and Organizational Performance*, John Wiley & Sons, New York, 1990, ur boken; Bang, Henning, *Organisationskultur*, Studentlitteratur Lund, 1999.

Flaa, Paul, Hofoss, Dag, Holmer-Hoven, Finn, Medhus, Thorstein, Rønning, Rolf, *Introduktion till organisationsteori*, Studentlitteratur Lund, 1998.

Goffman, Erving, *The Presentation of Self in Everyday Life*, Doubleday Anchor Books, Garden City, 1959, ur boken; Ahrne, Göran, Hedström, Peter, (red), *Organisationer och samhälle – Analytiska perspektiv*, Studentlitteratur Lund, 1999.



Hatch, Jo, Mary, *Organisationsteori – Moderna, symbolisk och postmoderna perspektiv*, Studentlitteratur Lund, 2002.

Kjaer, Jensen, Mogens, *Kvalitativa metoder – för samhälls och beteendevetare*, Studentlitteratur Lund, 1999.

Lidholm, Marianne, *Kvalitativ metod i olika design – en jämförelse*, 1999, ingår i; Sjöberg, Katarina (red), *Mer än kalla fakta – kvalitativ forskning i praktiken*, Studentlitteratur Lund, 1999.

Morgan, Gareth, *Organisationsmetaforer*, Studentlitteratur Lund, 1999.

Perrow, Charles, *Clomplex Organizations – A Critical Essay*, 3:e upplagan, McGraw-Hill, New York, 1986, ur boken; Ahrne, Göran, Hedström, Peter, (red), *Organisationer och samhälle – Analytiska perspektiv*, Studentlitteratur Lund, 1999.

Pfeffer, Jeffery, Salancik, Gerald, *The External control of organizations*, New York, 1978, Harper and Row Publishers. Ur boken; Ahrne, Göran, Hedström, Peter, (red), *Organisationer och samhälle – Analytiska perspektiv*, Studentlitteratur Lund, 1999.

Schein, E.H, *Organizational Culture and Leadership*; San Francisco, Jossey Bass, 1985, ur boken; Bang, Henning, *Organisationskultur*, Studentlitteratur Lund, 1999.

SOU 2003:106, *Försäkringskassan – Den nya myndigheten, Slutbetänkande från ANSA*.

SOU 2004:127, *Försäkringskassan – Betänkande från GEORG*.

Svenning, Conny, *Metodboken – Samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling*, Lorentz förlag, 3:e upplagan, 1999.

Weber, Max, *Ekonomi och samhälle – förståendesociologins grunder*, Argos, Lund, 1987.

<http://.forsakringskassan.se/omfk/socialforsakringen/> 8/12-05, kl. 20.50

# Bilaga

## Intervjuguide

- Namn/ålder/yrke
- Redogör kortfattat vad dina arbetsuppgifter består av?
- Hur länge har du arbetet inom organisationen?
- Vad hade du för inställning till omorganisationerna?
- När hörde du talas om förändringarna? Vilka orsaker angav man?
- Vad hände med dig som person, hur påverkades du, vad tänkte du?
- Hur delaktig kände du dig i omorganiseringarna?
- Hur fungerar de nya omstruktureringar inom försäkringskassan och vad hände i gruppen?
- Hur skulle du benämna försäkringskassans organisationskultur idag jämfört med innan? Vad har förbättrats och försämrats?  
( *Vilka värderingar, normer och verklighetsuppfattningar existerar i organisationen*)
- Man har under 2004 lagt fram en ny vision för den nya myndigheten försäkringskassan.

Den första visionen är att den nya ledningen lovar att inom tre år ska Försäkringskassan vara i världsklass. Det andra budskapet är att Försäkringskassan ska vara en av landets bästa arbetsplatser med mycket låg sjukfrånvaro. Den tredje visionen är att man har utvecklat ett integrerat, effektivt samarbete med arbetsgivare och andra personer med sjukpenning, sjukersättning eller aktivitetsersättning ska få möjlighet att återvända.

Vilka uppfattningar har du om dessa visioner?

Negativt, varför?

Positivt, varför?

- Hur upplever du organisationens struktur? Vad har förbättrats och vad har försämrats?
- Hur fungerar ledningsansvaret och hur påverkar det er, positivt eller negativt, varför?  
Vad har förbättrats, samt försämrats?

( *hur ser samarbetet ut, hur fungerar kommunikation och information mellan er, vilket ansvar tagande tar de, är ledningsansvaret tydligt etc.*)

- Hur ser du på uppdraget att sänka sjuktalen till hälften till 2008 och hur påverkar det ditt arbetssätt?
- Hur upplever och påverkas du av att ärenden ska gå snabbare och effektivare i handlägningsprocessen?
- Hur fungerar samarbetet idag med arbetsgivaren jämfört med innan?
- Hur fungerar samarbetet med de andra försäkringskassorna i landet och hur påverkar det ditt arbetssätt?
- Vilken syn har du på att man har bildat en myndighet av de 21 försäkringskassorna, är det positivt eller negativt, varför?  
(*helhetssyn, gemensam arbetsgivarpolitik, en styrelse med fullt ansvar etc.*)
- Hur upplever du de nya kraven att det ska ske en likformig bedömning av socialförsäkringsadministrationen oavsett var i landet medborgaren befinner sig och hur påverkar det ditt arbetssätt?
- Hur har det påverkat dig som handläggare/utredare när det gäller beslutet, att medborgaren ska ha rätt att ställa krav inom rättsäkerhet och effektivitet i socialförsäkringsadministrationen, samt att medborgaren ska kunna följa och kontrollera verksamheten?
- Hur har IT utvecklingen inom organisationen påverkat ditt arbete?
- Vad skulle du ge som förslag till andra som behöver genomgå organisationsförändringar?
- Är det något annat du vill lägga till?
- Har du något skrivet material angående detta tema, som jag kan ta del av?