



LUNDS
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: PED 622
Kandidat, 10 poäng
41-60/ poäng
Datum: 1 juni 2006

Handlingsutrymme i förändring

Mellanchefers syn på Försäkringskassans
organisationsförändring

Jacob Nilsson & Henrik Malmquist

Handledare:
Sven-Åke Lennung

ABSTRACT

Arbetets art: 41-60 poänguppsats

Sidantal: 33 (inkl bilaga)

Bilagor: En intervjuguide

Titel: Handlingsutrymme i förändring - Mellancheferns syn på Försäkringskassans organisationsförändring

Författare: Jacob Nilsson & Henrik Malmquist

Handledare: Sven-Åke Lennung

Datum: 2006-06-01

Nyckelord: handlingsutrymme, organisationsförändring, kommunikation, empowerment, bemyndigande

Sammanfattning:

Bakgrunden till uppsatsen grundas i ett allmänintresse i hur organisationer som dagligen påverkar den enskilde medborgaren förändras. Efterhand blev vi mer intresserade av hur förändringen påverkat de som arbetar inom organisationen och hur deras möjlighet att påverka sin vardag har förändrats.

Syftet med uppsatsen har varit att undersöka och diskutera hur mellanchefer på Försäkringskassans handlingsutrymme har påverkats under och efter en organisationsförändring. Vi har, utöver att titta generellt på handlingsutrymme, även fokuserat på hur kommunikation och delaktighet upplevdes under samma period.

Metoden som användes var av kvalitativ/konstruktionistisk karaktär, eftersom vår tanke med studien byggde på att förstå relationen mellan relativt komplexa, mångfacetterade och subjektiva begrepp.

Resultatet pekade på att mellanchefernas handlingsutrymme kan sägas ha såväl växt som begränsats, klart är att det har förändrats. Mellancheferna uppfattade sina möjligheter att påverka förändringsprocessen som begränsade. Kommunikationen framstod som en viktig faktor i samband med organisationsförändringen.

Innehållsförteckning

INTRODUKTION	4
SYFTE	4
<i>Begrepps- och studieobjektsförklaring</i>	4
PEDAGOGISK RELEVANS	5
DISPOSITION	5
TEORI.....	5
LITTERATURSÖKNING	5
<i>Urval av litteratur</i>	6
LITTERATURGENOMGÅNG	7
KÄLLKRITIK	7
FÖRSÄKRINGSKASSAN	8
HANDLINGSUTRYMME	8
FÖRÄNDRING	11
KOMMUNIKATION	13
METOD	14
<i>Metodval</i>	14
GENOMFÖRANDE	15
<i>Val av organisation och intervjupersoner</i>	15
<i>Insamling av data</i>	16
Ansats	17
Alternativa val	17
Etisk avvägning	17
<i>Bearbetning av data</i>	18
METODDISKUSSION	18
<i>Metodkvalitet</i>	18
<i>Avgränsningar</i>	19
STUDIENS BETYDELSE	19
RESULTATREDOVISNING OCH ANALYS	20
TEMATISERING	20
<i>Ändrad syn på såväl individuella som organisatoriska uppgifter</i>	20
<i>Förändringen har skapat enhetlighet</i>	22
<i>Information istället för kommunikation vid förändringen</i>	24
AVSLUTANDE DISKUSSION.....	25
EGNA REFLEKTIONER	28
METODDISKUSSION	29
STUDIENS BEGRÄNSNINGAR OCH FÖRSLAG TILL VIDARE STUDIER	29
REFERENSER.....	30
BILAGA - INTERVJUGUIDE	32

Introduktion

I takt med att samhället och dess medborgare förändras ställs det även annorlunda krav på organisationer och myndigheter. Dessa förändringar kan innebära allt från nyanställning och förändrade arbetsrutiner till att vara av den större och mer genomgripande sorten. I organisationer som arbetar direkt mot den enskilde medborgaren blir dessa förändringar extra intressanta eftersom förändringar i det möte som sker mellan organisation och medborgare också är en förändring i mötet mellan staten och det civila samhället.

Vi började med denna utgångspunkt fundera över hur dessa förändringar går till samt hur framförallt offentliga myndigheter handskas med de nya kraven. Ju mer vi diskuterade detta ämne, desto oftare väcktes frågor som snarare handlar om hur individen bemästrade dessa förändringar än hur organisationen klarade densamma.

Vi hade sedan tidigare intresserat oss för den förändring som Försäkringskassan hade genomgått, i och med dess övergång från en rad sammanlänkade kontor till en gemensam statlig myndighet. Förändringar rörande Försäkringskassan, som fattar beslut och hanterar utbetalningar motsvarande en tredjedel av Sveriges samlade statsbudget¹, väcker naturligtvis nyfikenhet. Vi var dock framför allt intresserade av det som hänt inne i organisationen; hur cheferna på olika nivåer kunde tänkas ha hanterat denna genomgripande förändring och hur deras förmåga att påverka sin situation hade förändrats.

Syfte

Vårt syfte är att undersöka och diskutera hur mellancheferers handlingsutrymme har påverkats under och efter en organisationsförändring.

Begrepps- och studieobjektsförklaring

Med handlingsutrymme menar vi, i likhet med Ellström, hädanefter ”individens möjligheter att genom egna handlingar medvetet kontrollera, i betydelsen påverka eller styra omgivningen, och därmed förverkliga sina mål”.² Vi anser att handlingsutrymme är ett brett begrepp och att ett flertal begrepp kan rymmas därunder. Vi har i denna studie, utöver att titta generellt på handlingsutrymme, även fokuserat på hur kommunikationen och delaktigheten var under och efter förändringen.

Delaktighet är i sin tur nära besläktat med det engelska uttrycket empowerment som även det kommer användas för att belysa de olika aspekterna av handlingsutrymme. Enligt Jacobsen & Thorsvik innebär empowerment att organisationerna ger de anställda större befogenheter att

¹ Rydh (2004)

² Ellström (1992)

fatta viktiga beslut samtidigt som de får ansvar för resultaten. Ordagrant kan ordet översättas till ”att ge makt åt någon, bemyndiga”.¹

Vi har valt Försäkringskassan i Skåne, som har under 2004/2005 bytte huvudman och därigenom genomförde en förändringsprocess, som empiriskt studieobjekt.

Pedagogisk relevans

Vår studie handlar om hur organisationsförändringen utfördes och vilken påverkan den har haft på individens möjligheter att handla och agera. Eftersom pedagogik med arbetslivs-inriktning kretsar kring begrepp som påverkan, utveckling och möjligheter anser vi att vår studie är pedagogiskt relevant.² Huruvida individen kan påverka sin situation och sin utveckling är kärnfrågor även inom teorierna om handlingsfrihet och handlingsutrymme.³

Ledarskap innebär slutligen i mångt och mycket att kommunicera, särskilt i ett förändringsarbete. De flesta uppgifter som förknippas med chefs- och ledarrollen, till exempel att fatta beslut, motivera, ge feedback och samordna förutsätter någon form av kommunikation.⁴ Dessa arbetsuppgifter blir extra viktiga vid en förändring.

Disposition

För att förenkla läsningen tänkte vi här lite kort gå igenom uppsatsens fortsatta beståndsdelar. Vi börjar med att beskriva vilken litteratur vi har sökt och hur vi har funnit den. Därefter presenterar vi information om Försäkringskassan (FK) och relevanta teorier för studien. Inledningsvis förtydligar vi begreppet handlingsutrymme. Därefter förklarar vi förändringsbegreppet och gör en fördjupning i hur kommunikation inom en organisation kan fungera.

I det tredje kapitlet redogör vi för den metod som använts under studien. Här presenterar vi de metodologiska överväganden vi gjort samt förklarar vårt tillvägagångssätt under uppsatsens gång. I kapitel fyra redovisar vi de empiriska data vi fått fram samt tematiserar dem. I det femte kapitlet ställer vi teorin mot empirin och analyserar våra resultat. Avslutningsvis, försöker vi i den mån det är möjligt, att granska vår egen metod, belysa vår studies begränsningar samt ge förslag på framtida uppsatsämnen.

Teori

Litteratursökning

Vi har sökt litteratur genom såväl konsultation, databaserad sökning som manuell sökning. När det gäller konsultation har vi vänt oss till vår handledare samt andra studenter.

1 Jacobsen & Thorsvik (2002)

2 Tedenljung (2001)

3 Yukl (2002)

4 Heide, Johansson & Simonsson (2005)

Vidare har vi gjort sökningar i följande databaser:

- LOVISA - Lunds universitets biblioteksdatabas
- ELIN - Electronic Library Information Navigator
- LIBRIS - Sveriges biblioteksdatabas
- XERXES – Lunds universitets uppsats- samt examensdatabas
- Emerald insight - www.emeraldinsight.com
- ERIC - www.eric.ed.gov

De sökord vi har använt oss av är de engelska termerna organizational change, organizational development, planned change, change management, communication skills, individual development, learning organizations, space of action, participation, empowerment i olika kombinationer. De svenska termer vi nu använt är organisationsförändring, organisationsutveckling, planerad förändring, handlingsutrymme, tolkningsutrymme, frihetsgrader, kommunikation, bemyndigande, organisation samt delaktighet. Dessa ord och uttryck har vi korskört på olika sätt för att ytterligare bredda sökandet, till exempel organisation*, förändring*.

Med manuell sökning menar vi sökning på bibliotek, i referenslistor samt skumläsning av böcker och artiklar. Genom att läsa andra uppsatser inom närliggande ämnen har vi fått bra tips på relevant litteratur. På så vis har vi gått från sekundär till primär litteratur, ett steg som förhoppningsvis har ökat vår uppsats trovärdighet.

Urval av litteratur

Vårt huvudsakliga fokus har varit att hitta litteratur där begreppet handlingsfrihet tas upp. Vidare har vi sökt där begreppen organisation och ledarskap dels tas upp var för sig och dels integreras och där den ömsesidiga påverkan dem emellan diskuteras.

För att begränsa mängden litteratur samt åstadkomma ett kritiskt och medvetet förhållningssätt har vi ställt upp två kriterier för litteratursökningen. Dessa är:

Vetenskaplighet – Litteraturen som ingår i studien håller vetenskaplig standard. Alvesson och Sköldberg anser att ett tecken på vetenskaplighet är att författaren har en egen litteraturlista. Vidare har vi undviktt så kallad managementlitteratur. Sådan litteratur är ofta okritiskt skriven, saknar referenslista och följaktligen blir materialet opålitligt.¹

Primärkällor - Vi har i så stor utsträckning som möjligt använt oss av primärkällor. Fördelen med att använda sådan litteratur är att vi skapar oss en egen uppfattning av ursprungsmaterialet, det vill säga att det inte blir tolkning på tolkning. Vi har dock stött på svårigheter i att hitta och använda primärkällor. Det kan handla om amerikansk litteratur som inte finns tillgänglig i Sverige, men även situationer där den första källan skrevs på 50-talet och idag känns högst omodern. I dessa lägen har vi övervägt vårt eget kriterium och istället letat oss vidare till mer uppdaterade källor.²

1 Alvesson & Sköldberg (1994)

2 Ibid.

Vidare har vi försökt att belysa uppsatsen med litteratur från olika perspektiv. Eftersom ledarskap är ett mångbottnat begrepp har vi använt teori som betonar såväl kommunikation, ledarskap som pedagogik. Exempelvis fokuserar Appelbaum & Hébert på ledarskapet och dess handlingsutrymme¹, Heide & Simonsson väljer att belysa det hela ur ett kommunikativt perspektiv², medan Tedenljung antar ett pedagogiskt förhållningssätt³. I ljuset av denna litteratur anser vi att ett gränsöverskridande förhållningssätt blir nödvändigt för att kunna utvinna en så djup och mångbottnad analys som möjligt. Nackdelen med ett sådant förfaringssätt kan vara att litteraturen tenderar att spreta något, men då vi är medvetna om detta faktum hoppas vi undvika det.

Litteraturgenomgång

Inledningsvis började vi leta och läsa litteratur förutsättningslöst, för att få en överskådlig bild av ämnet. Därefter koncentrerade vi oss på diverse sidospår som vi upplevde behövde komplettera den allmänna bilden. Vi har under uppsatsens gång försökt, i största möjliga mån, att ha ett öppet förhållningssätt till att nya teorier kunde omkullkasta våra tidigare antaganden.⁴ När vi väl hade skapat en teorisamling började vi så sakteliga att strukturera vårt läsande och försöka se framför oss hur vi rent kronologiskt skulle presentera materialet i uppsatsen.

Källkritik

I egenskap av två författare, har vi hela tiden haft möjligheten att rådfråga varandra om såväl strukturella val som källkritiska förhållningssätt. Det senare har vi gjort för att vara säkra på att vi inte misstolkat någon information.

De databaser vi använt oss av (undantaget Xerxes) för att söka forskningsartiklar, uppfyller alla kraven på vetenskaplighet, då dessa artiklar granskas innan de publiceras. Dessutom uppdateras databaserna kontinuerligt vilket gör det enklare att hitta forskning som är uppdaterad.

Till vår studie har vi mestadels använt oss av svensk litteratur. Vi anser att den svenska forskningen ligger långt fram och således har vi endast vid ett fåtal tillfällen valt att använda oss av utländsk litteratur. Appelbaum & Hébert är ett undantag vars forskning handlar om empowerment. Risken, vid användning av utländsk litteratur, är att information kan missuppfattas eller förvrängas i översättningen från ett språk till ett annat. Detta har vi i största möjliga mån försökt förhindra genom att vara så noggranna vi tänkas kan och kontinuerligt konsultera varandra. Som tidigare nämnts är den svenska översättningen av empowerment att bemyndiga. Dock har det varit betydligt svårare att hitta relevant och pålitlig svensk litteratur som behandlar begreppet bemyndiga.

Vidare har vi i största möjliga mån valt att använda så modern litteratur som möjligt. Varje år görs nya upptäckter inom områdena ledarskap och organisation och således blir äldre litteratur

1 Appelbaum & Hébert (1999)

2 Heide & Simonsson (2005)

3 Tedenljung (2001)

4 Patel & Tebelius (1987)

raskt föråldrad och inaktuell. Dock har vi gjort ett undantag, då vi har använt Patel & Tebelius från 1987 som vi anser vara en pålitlig och fortfarande aktuell metodbok.

Försäkringskassan

Vårt val av Försäkringskassan som den organisation vi ville göra en studie om baserades på den något ytliga kännedom vi hade om deras nyligen genomförda organisationsförändring. Vad som väckte vårt intresse var det, som vi uppfattade det, ovanliga valet att gå mot ett förstatligande i motsats till de privatiserings- och decentraliseringstrender som i övrigt råder inom den offentliga sektorn. Antalet organisationer som genomgår en sådan förändring är få och därför kändes det intressant att få ta del av vad som försiggår under en sådan utveckling. Förändringen ägde rum vid olika tillfällen beroende på kontor, men skedde i samtliga fall under 2005.

Försäkringskassan förvaltar omkring femtio olika bidrag inom socialförsäkringen. Socialförsäkringen ger ekonomiskt skydd för familjer och barn, för personer med funktionshinder samt vid sjukdom, arbetsskada och vid ålderdom. Försäkringskassan har idag ca 16 000 medarbetare. Sammanlagt finns det ungefär 240 försäkringskontor, ett länskontor i varje län samt huvudkontoret som ligger i Stockholm.¹

Vid årsskiftet 2004/2005 genomfördes bildandet av en sammanhållen statlig myndighet för socialförsäkringsområdet. 21 allmänna försäkringskassor och Riksförsäkringsverket gick samman och bildade Försäkringskassan. Denna genomgripande omorganisation grundades främst i regeringens mål att bryta ohälsoutvecklingen samt att halvera ohälsotalet. Dessutom hade det framkommit att det funnits kvalitetsbrister vid handläggning av socialförsäkringen och dessa problem ansågs vara resultatet av brister i ledning, kontroll och styrning. Även detta problem ville organisationen komma tillrätta med. Förändringen ska vara i hamn 2008 och då ha lett till betydande resultatförbättringar samt ett ökat förtroende för Försäkringskassan och socialförsäkringarna i stort.²

Organisationsförändringen har även skett på ett lokalt plan. I Skåne innebar detta att länets 33 lokalkontor delades in i fem regioner; nordväst, nordost, mellanskåne, syd och Malmö. I dessa geografiska områden är tanken att all produktion i form av handläggning, beslut och utbetalning ska ske, men undantag för den länsgemensamma produktionen. I praktiken har detta inneburit att en del kontor har omvandlats till mötesplatser medan handläggningen koncentrerats till vissa orter inom respektive område.³ I Skåne-regionen arbetar cirka 1 800 personer och för dessa har organisationsförändringen främst inneburit nya eller förändrade arbetsuppgifter.⁴

Handlingsutrymme

Begreppet handlingsutrymme definieras av Ellström som ”Individens möjligheter att genom egna handlingar medvetet kontrollera (i betydelsen påverka eller styra) omgivningen, och

1 www.fk.se 2006-05-18

2 Rydh (2004)

3 www.skane.fk.se, 2006-05-18

4 IP, 2006-05-17

därmed förverkliga sina mål”. Det kan handla om vilka möjligheter, frihetsgrader, individen har när denne ska tolka de uppgifter och mål som finns, granska vilka metoder som är lämpliga för att nå dessa mål samt utvärdera det uppnådda resultatet.¹ Handlingsutrymme kan även benämnas handlingsfrihet.²

Aronsson & Berglind menar att en individ enbart kan anses medvetet påverka sin omgivning då denne förfogar över någon form av kontroll. Individen kan förvärva mer kontroll, större handlingsutrymme och fler möjligheter till påverkan på andra individer, genom att medvetet utöka sin kontrollsfär.³

Såväl Ellström som Aronsson & Berglind betonar att det således finns en koppling mellan handlings- och kontrollbegreppen, som ofta utmynnar i begreppet handlingsutrymme. Kontrollbegreppet kan sägas bestå av två aspekter, *handlings-* samt *utfallskontroll*. Det förstnämnda innefattar individens förmåga att omsätta sina tankar och planer i konkret handling, det vill säga kontrollera sitt eget handlande. Utfallskontroll å sin sida innebär individens möjligheter att genom sitt handlande medvetet påverka sin omgivning och utfallet av det egna handlandet.⁴

Ovanstående kontrollbegrepp brukar klassificeras som egenkontroller och kan delas in i *objektiva* respektive *subjektiva* möjligheter till handlingsutrymme. Med objektivt handlingsutrymme menas den faktiska, verkliga kontrollen, som utgör ramarna för individens handlande. Med subjektivt handlingsutrymme menas istället individens upplevda kontroll. Vidare nämner Aronsson & Berglind begreppen kontroll *över* och kontroll *inom* situationen. Med det förstnämnda menar de individens möjligheter att förändra ”spelets regler” medan kontroll inom en situation innebär att man snarare bemästrar reglerna inom situationen.⁵

Enligt Hacker och Matern stämmer en individs subjektiva handlingsutrymme inte alltid överens med det objektiva handlingsutrymme hon faktiskt besitter. Det finns tre olika varianter på hur det brister i överensstämmelse mellan subjektivt och objektivt handlingsutrymme (se figur nedan). Det förhållande som råder dem emellan är inte statistiskt, utan föremål för förändring via en individs handlingar. Figuren visar visserligen tre olika förhållanden gällande handlingsutrymme, men i verkligheten finns det givetvis en gråskala däremellan. Den första situationen innebär att det objektiva och det subjektiva handlingsutrymmet delvis överlappar varandra. Detta betyder dels att individen inte använder sitt objektiva handlingsutrymme till fullo och dels att denne upplever sig ha ett subjektivt handlingsutrymme som faktiskt inte finns.

Mittenfiguren symboliserar en situation där individens subjektiva handlingsutrymme vida överstiger det objektiva. Detta innebär att personen tror sig ha större kontroll och fler möjligheter att påverka sin situation än hon faktiskt har. I den sista situationen är förhållandet det motsatta. Detta innebär att personen i fråga inte alls utnyttjar sitt handlingsutrymme till fullo och går därigenom miste av en stor del kontroll.⁶

1 Ellström (1992:84)

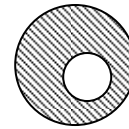
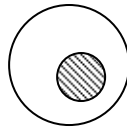
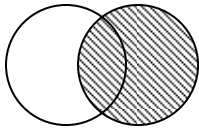
2 Aronsson & Berglind (1990)

3 Ibid.

4 Ellström (1992) & Aronsson & Berglind (1990)

5 Aronsson & Berglind (1990)

6 Ibid.



Objektivt handlingsutrymme



Subjektivt handlingsutrymme

Figuren är en egenproducerad variant på Hacker och Materns modell om objektivt och subjektivt handlingsutrymme, citerad i Aronsson & Berglind.¹

Eftersom vår intervjuguide fokuserar på intervjupersonernas upplevelser av sitt handlingsutrymme, och inte vilka objektiva hinder och möjligheter som finns, kommer vi i denna studie endast att kunna analysera deras subjektiva handlingsutrymme.

Individens möjlighet till egenkontroll har, vilket modern forskning genomgående visar, avgörande betydelse för individernas hälsa, välbefinnande och personliga utveckling. Somliga hävdar till och med att behovet av egenkontroll utgör ett grundläggande drag hos människan.² Även Appelbaum et al. menar att i dagens konkurrensutsatta värld strävar individer ständigt efter makt och kontroll över sin närmiljö. Av alla mänskliga behov är det den mest lättigenkännbara och fundamentala. När människor känner sig maktlösa tenderar de ofta att uppträda småaktigt och att krampaktigt försöka hålla fast vid den lilla område de ändå kontrollerar. Konsekvensen kan lätt bli regelstyrighet och ett överkontrollerande beteende.³

Det första steget till att förstå begreppet empowerment på arbetsplatsen är att undersöka begreppet makt och hur det influerar delaktigheten. Att omfördela makt, som empowerment i slutändan handlar om, kan ske på många sätt. Dels genom att sätta höga krav och standarder som tvingar personalen att samarbeta för att nå en förändring och dels ett mer riskabelt men effektivt sätt; att få individer att uppleva misslyckanden eftersom de ofta gör dem mer mottagliga för förändring.⁴

När det gäller en beslutsfattarens handlingsutrymme är det viktigt för att kunna utöka och bevara det, att man känner till medarbetarnas kvaliteter och kompetenser och även ser till att de är tillräckliga. Först då kan delegering utföras och kraft kan läggas på andra områden och därigenom utöka handlingsutrymmet.⁵ Vidare menar Appelbaum et al. att för att individer ska känna sig "bemyndigade" måste de uppfatta sin arbetsmiljö som befriande snarare än kvävande. En förutsättning för detta är att organisationen har ett klimat som främjar öppen kommunikation, lyhördhet, förtroendegivande beteende, samt uppmuntrar till personliga initiativ. Här spelar ledarna en viktig roll för att skapa de rätta förutsättningarna för empowerment.⁶

1 Aronsson & Berglind (1990)

2 Ellström (1992)

3 Appelbaum, Hébert, Leroux (1999)

4 Ibid.

5 Yukl (2002)

6 Appelbaum, Hébert, Leroux (1999)

Enligt Appelbaum et al. existerar empowerment i en organisation när anställda på lägre nivåer känner att de förväntas ta initiativ i frågor även om det går utanför deras givna, normala ansvarsområden. Det är även viktigt att om det tagna initiativet skulle leda till ett misstag av något slag, även om det är av den allvarligare sorten, så bör individen veta att denne inte kommer bli straffad för det.¹ För att individen ska kunna ta egna initiativ måste organisationen göra information mer tillgänglig till fler människor, på fler nivåer och genom flera kanaler. När individer vet vart organisationen är på väg, har de lättare att ta initiativ och om de förstår hur väl deras arbetslag presterar är de i en bättre position att ta viktiga beslut för att bevara eller förbättra prestationen. De flesta ledare söker dock en enkel och snabb lösning när det gäller att skapa en väl fungerande organisation. Tyvärr är en empowermentstrategi allt annat än detta, utan kräver att man vågar vara osäker, litar på människor och ger förtroenden.²

Om medarbetarna ska lyckas öka sin handlingsfrihet förutsätts att chefer vågar släppa den direkta kontrollen över alla detaljer, utan att de för den sakens skull slutar bevaka resultat och kvalitet. Detta innebär dock att ledarna måste ge resultatkrav och uppföljningsinstrument en annan innebörd. De måste skapa förutsättningar för en äkta delaktighet.³

En annan viktig förutsättning för att lyckas implementera förändringar är att beslutsfattarna samt deras anställda tillförlitligt förstår vad empowerment betyder för dem. Det är nästan omöjligt för individer som inte själva blivit ”bemyndigade” att göra detsamma åt andra.⁴ För att kunna ”bemyndiga” är det viktigt att man har klart för sig vilka som är ens arbetsuppgifter. Yukl talar om ledarens fyra huvudsakliga arbetsuppgifter nämligen, att ta beslut, utbyta information, att påverka och influera samt bygga relationer.⁵ Sandberg & Targama menar att traditionella ledare vanligtvis fokuserar på de två förstnämnda arbetsuppgifter vilket innebär att ledaren främst utformar, planerar och verkställer. Beslutsfattare bör dock inte glömma bort de två sistnämnda. Ett modernt ledarskap bör vara förståelsebaserat och ledaren bör även ha en konsultativ roll som vägleder, stödjer samt stimulerar sina medarbetare.⁶ Vidare, menar Yukl, bör en modern ledare agera proaktivt och inte, vilket vanligt är, reaktivt. Proaktivt innebär att beslutsfattaren alltid ligger steg före och planerar framtiden istället för att agera i stunden, på redan uppkomna problem. Dessvärre är det dock ofta så att ledaren inte har tid att överblicka framtiden och förebygga problemen.⁷

Förändring

Till att börja med kan det vara bra att särskilja begreppen organisationsförändring och organisationsutveckling åt, då de tillskrivs skiftande innebörd i litteraturen. Abrahamsson & Aarum Andersen menar att *organisationsförändring* kan ses som ett bredare begrepp än *organisationsutveckling*. Detta då organisationsförändring kan avse alla sorters förändring i organisationen, även de som inte har som primärt syfte att utveckla organisationen.

1 Appelbaum, Hébert, Leroux (1999)

2 Ibid.

3 Sandberg & Targama (1998)

4 Ibid.

5 Yukl (2002)

6 Sandberg & Targama (1998)

7 Yukl (2002)

Organisationer förändras oavbrutet i och med nyanställningar, kompetensutveckling, förändring av rutiner eller omorganisering av avdelningar. Förändringar av denna sort behöver således inte vara vare sig särskilt genomgripande eller av särskilt dramatisk natur. Därför kan det vara på sin plats att vid utveckling av organisationen i en ny riktning använda sig av begreppet organisationsutveckling, vilket har en mer specifik innebörd och en specifik definition.¹ Enligt Beckhard, citerad i Bakka et al., innebär en organisationsutveckling en ”planlagd insats, styrd från toppen av organisationen, som omfattar hela organisationen och som har som syfte att öka både effektivitet och trivsel, genom en medveten påverkan på organisationen med hjälp av beteendevetenskaplig kunskap och metod”.²

För att generalisera något kan man säga att ”organisationsförändringar” reaktivt och kontinuerligt förändrar handlingar utifrån rådande värderingar, samt omfattar endast delar av organisationen. Det behöver inte finnas någon styrning bakom, utan den kan utveckla sig i en organisation genom interna och externa krafter. ”Organisationsutveckling” däremot förändrar grundläggande värderingar proaktivt, via genomgripande framsteg och gäller hela organisationen.³ Nu håller inte alla forskare med om denna uppdelning av begreppet organisationsförändring. Olika åsikter förefaller råda kring om de olika begreppen verkligen skiljer sig åt eller inte. Granberg använder sig t.ex. både av organisationsutveckling och organisationsförändring utan vidare diskussion kring skillnaderna däremellan.⁴

Även då Försäkringskassans förändring är av det omfattande slaget anser vi ändå inte att det rör sig om en organisationsutveckling. Vi anser att betoningen snarare har legat på strukturella förändringar samt effektivitetsskapande och mindre fokus har riktats mot att ”förändra grundläggande värderingar”. Således är förändringen enligt oss en organisationsförändring.

Ellström talar om två idealtypiska sätt att utveckla och lära inom en organisation, utförandets respektive utvecklingens logik. Utförandets logik kännetecknas av en strävan att främja ett effektivt och tillförlitligt utförande av uppgifter. För att lyckas med detta är det viktigt att man försöker minska variationen gällande tidigare erfarenheter, värderingar, tanke- och handlingsmönster inom och mellan individer i en organisation. Istället premieras standardisering, stabilitet samt en stark arbetsfördelning vertikalt och horisontellt, vilket kan nås genom att organisationens medlemmar har samma syn på mål och arbetsformer. Molander, citerad i *Pedagogisk forskning 2005*, betonar att fördelarna med utförandets logik är att det enkelt kan skapas en säkerhet i och tillit till sitt sätt att utföra en uppgift. På så vis kan man skapa utrymme för kreativa uppgifter.⁵

Utvecklingens logik försöker istället främja reflektion och innovation där fokus bör ligga på att skapa förutsättningar för att ta tillvara variation. I ett längre perspektiv är såväl utförandets som utvecklingens logik väsentlig för en verksamhet. Det behövs dock en balans mellan de två logikerna för att en organisation ska kunna utvecklas. Svårigheten ligger i att lyckas med rutinerna och de kortsiktiga resultaten, utförandets logik, och samtidigt satsa på förändring och tillväxt, utvecklingens logik. Forskning har visat att det utvecklingsinriktade lärande kräver mer och särskilda resurser än den rutinmässiga verksamheten.⁶

1 Abrahamsson & Andersen (2000)

2 Bakka, Fivelsdal & Lindkvist (1999)

3 Ibid

4 Granberg (2003)

5 *Pedagogisk forskning i Sverige* (2005)

6 Ibid.

För att lyckas med denna balans krävs dock inte bara tid och materiella resurser. Det erfordras även en subjektiv medvetenhet, hos såväl ledning som anställda, det vill säga att individen tror sig veta vilka lärandemöjligheter arbetet har och hur dessa möjligheter kan tas till vara. I själva verket är det ofta viktigare med denna subjektiva medvetenhet än de objektiva tidsresurser som står till förfogande.¹

Pihlgren och Svensson, citerade i Paldanius, menar att utveckling och förändring av en organisation måste komma uppifrån, underifrån och inifrån samtidigt för att nå ett bra resultat. På detta sätt kan ledningen behålla sin position och de anställda får frihet att definiera de problem som finns i den operativa verksamheten och därmed bli delaktiga och ansvariga i förändringen. Det är även viktigt att förändringen och den ordinarie verksamheten synkroniseras i så stor utsträckning som möjligt. Det är här viktigt att samtliga inblandade aktörer tror på förändringen och att den även anpassas till de olika kulturernas förutsättningar. Om det finns olika kulturer inom organisationen, som var och en har olika värderingar och synsätt på arbetet, kan det lätt uppstå problem med att införa en ny organisationsstruktur eller ett nytt sätt att arbeta. Flera forskare menar att för att lyckas genomföra en framgångsrik förändring så måste man använda just delaktighet som instrument.²

Hultman, citerad i Paldanius, menar att ett problem när hierarkiska organisationer genomför förändringar är att hierarkin blir extra tydlig och som en följd betraktas de anställda som passiva, de ska utsättas för implementering.³

Kommunikation

Enligt Sandberg & Targama bör medlemmarna i organisation ha en någorlunda gemensam uppfattning om hur arbetet ska utföras, vem som ska göra vad och varför.⁴ Detta är även Heide et al. inne på och menar att för att nå hängivenhet samt en hög prestationsnivå behöver individerna dela en gemensam syn och förståelse på mål och visioner.⁵ För att nå denna samsyn blir en väl fungerande kommunikation allt viktigare såväl inom som utanför organisationen.

Genom att tydligt informera och kommunicera kring de förändringar som görs finns en möjlighet att skapa förståelse och samsyn, vilket är grundläggande för en gemensam handling. Just detta innebär att ha en socialkonstruktivistisk syn på kommunikation och organisation. Enligt ett sådant synsätt begränsas inte organisationsförändring till en strukturell och synlig förändring. Här handlar en lyckad förändring snarare om att arbetet och organisationen måste uppfattas på ett nytt sätt.⁶

Enligt Heide et al. kan kommunikationen sägas ha olika roller i ett förändringsarbete⁷:

1 Pedagogisk forskning i Sverige (2005)

2 Paldanius (1999)

3 Ibid.

4 Sandberg & Targama (1998)

5 Heide, Johansson & Simonsson (2005)

6 Ibid.

7 Ibid.

- Skapa delaktighet och engagemang
- Förhindra ryktesspridning
- Skapa en demokratisk förändringsprocess
- Minska oro och stress
- Övertala personalen om att förändringen är fördelaktig
- Införa ett nytt språk och terminologi för att beskriva en ny organisatorisk verklighet.

Paul Watzlawick, citerad i Enquist, talar om att det finns två grundläggande kommunikationsaxiom. Det första, förklaras bäst genom följande citat: ”*Det är inte möjligt att inte kommunicera*”¹, det vill säga hur man än betar sig mot en person så uttrycker man något. Även om man väljer att inte tala med en person så säger man, om än inte verbalt, ”dig vill jag inte prata med”. Det är alltså enligt Watzlawick inte möjligt att undvika kommunikation när man är i närheten av andra människor. Andra kommunikationsaxiomet lyder; den som insett omöjligheten av icke-kommunikation bör istället försöka sätta sig in i hur effektiv kommunikation kan vara beskaffad.

För att även ledarna ska känna att de har ett stöd inom organisationen är det viktigt att kommunikationen mellan beslutsfattare på samma nivå fungerar. I situationer då de både har påtryckningar nedifrån och uppifrån är den horisontella kommunikationen stundtals det enda stöd de har. Dessvärre är det ofta den kommunikationen man kapar först när man har mycket att göra.²

Även om många inser betydelsen av en bra kommunikation är det paradoxalt nog så att många beslutsfattare inte prioriterar kommunikationsfrågor särskilt högt. En anledning till detta tror Heide et al. är att chefer ofta inte har någon särskild utbildning eller kompetens i just kommunikationsfrågor. Många beslutsfattare har en bakgrund som tekniker och ekonomer och i dessa utbildningar är kommunikationsfrågor av låg prioritet. Ytterligare en förklaring till kommunikationsfrågornas låga status är att det är svårt att mäta i siffror vilket mervärde en väl fungerande kommunikation skapar i organisationen.³

Ett av kommunikations mest grundläggande syften är att svara mot att det faktum att alla människor vill bli bekräftade. Det kan innebära att vid en förändring där man försätts i en situation som hotar självbilden, till exempel vid förändrade handlingsramar, kan man lätt känna sig osäker, beroende på hur man är som människa.⁴

Metod

Metodval

Inom samhällsvetenskaplig forskning talar man om en uppdelning mellan objektivistiskt/kvantitativt och social konstruktionistiskt/kvalitativt synsätt. Generellt sätt kan man säga att de kvantitativa strategierna utgår från naturvetenskapliga modeller och behandlar kvantifierbara data, det vill säga data som kan mätas och jämföras. De kvantitativa

1 Engquist (2002: 46)

2 Yukl (2002)

3 Heide, Johansson & Simonsson (2005)

4 Ibid.

strategierna baseras på idén att det finns en objektiv verklighet och en absolut sanning. Därför strävar forskaren efter att inta en objektiv och värderingsfri ställning.¹

Inom social konstruktionistiska/kvalitativa forskningsstrategier menar man att teori är en följd av undersökningen snarare än dess utgångspunkt. Istället för att ha den naturvetenskapliga modellens normer och tillvägagångssätt som grund lägger man här vikt vid hur människor uppfattar och tolkar sin sociala verklighet. Strategin bygger på ett konstruktionistiskt synsätt som innebär att den sociala verkligheten är en konstruktion av individen själv, baserad på dennes egna subjektiva föreställningar. Någon absolut och objektiv sanning finns alltså inte. Forskningen inriktar sig på ord och tolkning i stället för siffror och forskaren utgår då från sin subjektiva förståelse.²

Då vår tanke med studien byggde på att förstå relationen mellan relativt komplexa, mångfacetterade och subjektiva begrepp ansåg vi att ett konstruktionistiskt/kvalitativt angreppssätt var att föredra.

Genomförande

Val av organisation och intervjupersoner

Gemensamt för de kontor vi har besökt är det har förflutit mer än ett år sedan förändringen. Särskilt när man som vi är intresserad av ett före- och efter-perspektiv, är det viktigt att viss tid har förflutit samtidigt som det är bra om inte alltför lång tid har passerat, då risken finns att intervjupersonen (IP) inte längre minns.

När vi hade bestämt oss för att använda kvalitativ intervju som metod inledde vi arbetet med att söka intervjupersoner. Vår första kontakt med Försäkringskassan fick vi genom att helt sonika ringa växeln till olika kontor runt om i Skåne. Valet av område grundade vi på tillgänglighetsprincipen.

När vi ringde presenterade vi oss själva och givetvis uppsatsens syfte. Vidare berättade vi att intervjuerna, var för sig, beräknades ta ungefär en timme. Väl i växeln bad vi om att få prata med personer med chefsposition som hade kundkontakt. Eftersom vår tanke med uppsatsen inte var att generalisera och beskriva hur den gemensnittlige FK-anställda upplevde situationen, valde vi att inte styra valet av IP för mycket. Dock satte vi upp följande kriterier när vi önskade intervjupersoner:

- IP skulle vara verksamma inom samma organisation och med liknade uppgifter.
- IP skulle ha någon form av chefsposition med kundkontakt.
- IP skulle ha varit verksamma inom Försäkringskassan en tid innan förstatligandet ägde rum.

Det första kriteriet valde vi på grund av att studien inte skulle bli av en komparativ karaktär utan snarare en fallstudie där intervjupersonerna hade en gemensam referensram. Vidare såg

1 Bryman (2002)

2 Bryman (2002)

vi gärna att de skulle ha någon form av chefsposition, detta visade sig bli en mellanchefsroll. Vi ansåg även att det inte var någon idé att intervjua någon som inte varit verksam i organisationen innan förändringen, då ett under/efter-perspektiv därigenom hade omöjligtgjorts.

Vi valde att inte heller sätta upp jämn könsfördelning som ett kriterium eftersom vi inte tänkt belysa ämnet ur ett könsperspektiv. Det hade dock kunnat vara ett intressant framtida uppsatsämne. Konsekvensen blev att vi valde "första bästa" IP som nappade på vår idé. Detta ledde till att vi så småningom etablerade kontakt med fyra kvinnor som kunde tänka sig att ställa upp på vår intervju. Antalet personer grundade vi på den tid vi hade att genomföra arbetet och även på att vi med detta antal skulle kunna få ut en nyanserad bild av hur det kan vara på FK. Vår intention var att belysa ett fåtal individer. Vi vill inte hävda generella synpunkter utan snarare genom att göra en djupdykning, ge en möjlig bild av hur förändringsarbete kan upplevas i en organisation.

Insamling av data

Vår intervjuguide utformades utifrån vårt syfte samt med intentionen att uppmuntra till relativt fria associationer hos intervjupersonerna. Guiden diskuterades oss författare emellan, samt granskades även av vår handledare innan vi begav oss till Försäkringskassans lokaler.

Intervjuguiden (se bilaga 1) bedömer vi vara halvstrukturerad till karaktären, vilket enligt Trost innebär att den består av en översikt av det ämne som ska undersökas och förslag till frågor. Trost beskriver även hur intervjuguidens upplägg påverkar resultatet. Antingen är frågornas ordningsföljd och lydelse förutbestämda och bindande eller är det upp till intervjuarens omdöme att avgöra hur strikt han/hon ska följa guiden.¹

Vår utgångspunkt var att frågorna skulle ställas i den ordningsföljd som vi upprättat dem i. Dock var vi uppmärksamma på att frågorna kunde kastas om och att nya sidospår kunde dyka upp som skulle kunna vara minst lika viktiga som de frågor vi förberett. Bryman betonar det här då han säger att vid kvalitativa intervjuer ska intervjupersonens intressen speglas, snarare än forskarens. Fokus bör alltså ligga på IPs uppfattning av ett fenomen och känslor inför det.²

Våra första frågor i intervjuguiden kretsar kring IPs bakgrund, såväl inom som utom Försäkringskassan. Vårt syfte var här att anlägga en utgångspunkt för den fortsatta intervjun. Därefter går frågorna från att handla primärt om deras upplevda handlingsutrymme idag till själva organisationsförändringen och hur handlingsutrymmet påverkats av denna.

Majoriteten av frågorna har varvats med följdfrågor av mer explorativ karaktär beroende på de svar vi fick. Anledningen till att vi valt att utforma vår intervjuguide på detta sätt är för att garantera en viss tillförlitlighet. Då intervjuerna är tänkta att beskriva upplevelser har det dock varit viktigt för oss att vara uppmärksamma på subjektiva skillnader.³

1 Trost (1993)

2 Bryman (2002)

3 Trost (1993)

Intervjuerna ägde i samtliga fall rum avskilt på deltagarens arbetsplats vilket förhoppningsvis innebar att de kände sig trygga i miljön samt att vi inte blev störda. Intervjuerna tog allt mellan en halvtimme till en dryg timme och genomfördes med en deltagare åt gången.

Samtliga intervjuer bandades efter att ha tillfrågat IP om det gick bra. Under intervjuerna antecknades ingenting utan fokus låg helt på IP. Istället satte sig den som ansvarat för intervjun efteråt och skrev ner sina tankar och eventuella uppslag som uppkommit under mötet. Att ha intervjun bandad ger en trygghet i att kunna återge ordagranna citat samt att efteråt se tendenser som först missats.

Ansats

Denna studie är i mångt och mycket deskriptiv då den har som ambition att spegla de förhållanden under vilka cheferna verkar och utvecklar sina tankar i. Då teorierna om handlingsutrymme var bekanta redan innan studien påbörjades antogs redan från början ett deduktivt förhållningssätt. Teoretiska resonemang och tankar var tänkta att prövas mot empiri. Viss teori visade sig vara irrelevant för den funna empirin, samtidigt som vissa empiriska fenomen saknade teoretisk förankring i studien. Därmed kom arbetet att bestå av ett pendlande mellan empiri och teori som styrande faktorn. De båda kom även att omtolkas i ljuset av varandra, varför det slutgiltiga angreppssättet närmast kan liknas vid det Alvesson och Sköldberg kallar abduktion.¹

Alternativa val

Ett alternativt val vi övervägde var enkäter. Eventuellt hade enkäter möjliggjort en mer överskådlig bild av hur handlingsutrymmet är på Försäkringskassan, men eftersom handlingsutrymme för oss innebär ett individuellt perspektiv, var enkäter inte särskilt aktuellt. Samtidigt var vi tveksamma till om en enkätundersökning skulle ge vår uppsats något mervärde. Möjligtvis skulle uppsatsens material blivit något bredare men förmodligen skulle vi fått göra avkall på dess djup. Visserligen kan även enkäter utformas på ett mer ostrukturerat sätt med öppna frågor. Nackdelen med enkäter i detta sammanhang är dock att forskaren inte fullt ut kan nå intervjupersonens upplevelser. Detta märks särskilt om frågeområdena är av ”djupare” karaktär, d.v.s. när individuella värderingar och tankar eftersöks. Intervjupersonen kan då lätt begränsas i sin uttrycksförmåga, vilket kan leda till att forskaren går miste om viktiga nyanser i svaren.²

Etisk avvägning

Vi började intervjuerna med att berätta om oss själva och vår undersökning samtidigt som vi förtydligade att allt material som samlades in skulle behandlas konfidentiellt. Varför vi inte heller fortsättningsvis tydligare kommer att redovisa vilka kontor eller dylikt vi besökt. Vi har av samma anledning valt att vara väldigt restriktiva gällande allmän information om intervjupersonerna. Allt för att deras anonymitet ska bevaras.

1 Alvesson & Sköldberg (1994)

2 Patel & Tebelius (1987)

Vi vill vidare poängtera att vi i uppsatsen drar slutsatser utifrån IPs personliga upplevelser. Vår intention är inte att dra generella slutsatser om Försäkringskassans personal utan visa på exempel på hur det kan upplevas.

Bearbetning av data

Vi har utifrån vårt syfte analyserat intervjuerna med utgångspunkt i vad personerna gav uttryck för. På så vis har vi lagt stor vikt vid varje persons enskilda erfarenheter. Genom att läsa igenom alla intervjuerna grundligt har vi kunnat urskilja tre olika teman. De framtagna temana bygger på vissa likartade aspekter, som vi menar framkom i personernas beskrivningar. Vi har letat efter likheter i vad personerna tar upp, samtidigt som vi har försökt urskilja olikheter i upplevelserna i detsamma. Givetvis har våra teman även en stark koppling till frågorna i vår intervjuguide.

Metoddiskussion

Metodkvalitet

”... ingen kommer idémässigt tomhänt till en forskningsprocess.”¹

I samband med kvalitativa studier, såsom denna, beror undersökningens kvalitet till stor del på forskarens egna metodologiska kunskaper, då denne i realiteten utgör ett mätinstrument i sig själv. Som forskare gäller det framför allt att vara medveten om de risker som finns med kvalitativa metoder. Närheten till objektet kan leda till att intervjupersonens egna fördomar eller åsikter påverkar svaren så till vida att denne ger de svar han eller hon tror att forskaren söker eller kanske önskar, den så kallade intervjuareffekten.² Denna effekt har vi försökt undvika genom att dels beskriva vårt syfte i väldigt breda termer i samband med vår initiala kontakt med de utvalda intervjupersonerna, dels genom att ha så öppna frågor som möjligt och i största möjliga mån vänta ut intervjupersonen.

Vid intervjuundersökningar med ett relativt begränsat urval finns enligt Svenning risken att forskaren ser de i studien ingående intervjupersonerna som allt för viktiga representanter för verkligheten. Det begränsade urvalet gör helt enkelt forskaren beroende av intervjupersonernas uttalanden och sätter därmed oerhört stor tilltro till dessa. Risken att IP tänjer på sanningen är enligt Svenning alltid närvarande, och han poängterar vidare att om det dessutom är personer i ledande ställning inom den organisation man besöker finns risken att en PR-bild målas upp under intervjuens gång.³

Enligt Holme och Solvang är det viktigt att vi som forskare kan garantera intervjupersonerna den konfidentialitet de eventuellt önskar. Att intervjupersonerna är okända för läsaren ökar självklart riskerna att bilderna och resultaten som målas upp av såväl intervjupersonerna som

1 Alvesson & Skoldberg (1994:23)

2 Trost (1993)

3 Svenning (1996)

forskaren inte är tillförlitliga. Detta kan dels bero på att konfidentialiteten gör att intervjupersonen inte upplever sig behöva stå för sin åsikt i efterhand. Dessutom är anonymiteten ett problem då det gäller uppsatsens giltighet eftersom även författaren kan gömma sig bakom intervjupersonernas anonymitet. Läsaren kan exempelvis aldrig gå tillbaka och kontrollera vad källan faktiskt säger. Detta begränsas delvis av att intervjupersonerna blivit lovade att få se den färdiga studien vilket torde begränsa eventuell ”kreativ frihet” då författarna då kan ställas till svars.¹

Förutom att metoden som sådan har påverkat uppsatsen och dess kvalitet är urvalet av intervjupersoner av högsta vikt när det gäller att bedöma uppsatsens giltighet. När en uppsats, som i detta fall, främst fokuserar på de subjektiva upplevelserna präglar individerna resultaten i mycket stor utsträckning. Man kan då tycka att om det är de subjektiva upplevelserna som är det viktiga så behöver man väl inte reflektera över vilken inverkan de i studien ingående personerna har på uppsatsen? Vi anser dock att det finns all anledning att fundera över vad som hade hänt om andra intervjupersoner hade representerats i studien. Kan det exempelvis ha varit så att de som har stor handlingsfrihet är de som anser sig ha möjlighet att överhuvudtaget ställa upp på en relativt tidskrävande intervju? Kan det ha funnits intervjupersoner som enbart var med för att få göra lite reklam för sin avdelning och därmed har lämnat en PR-bild av den art Svenning diskuterar?² Svar på dessa frågor får vi inte i denna studie, men skulle kunna ha nåtts genom nya intervjuer. Genom att reflektera över dessa frågor hoppas vi skapa ett mer professionellt förhållningssätt till resultaten.

Trots vaksamhet mot att ställa ledande frågor under intervjun, kan det i vissa fall omedvetet ha förekommit. Framförallt efter att flera intervjuer gjorts då dessa kan ha påverkat intervjuarens förståelse. Den enskilde intervjuarens sinnestämning under intervjutillfället kan också ha påverkat hur denne svarade på frågorna. De intervjuade fick först i samband med intervjun veta exakt vad den skulle komma att handla om, detta för att spontana och därigenom förhoppningsvis mer ärliga svar önskades. Kanske hade resultatet sett annorlunda ut om varje deltagare fått en intervjuguide som förberedelse. Möjligen skulle då även mer genomtänkta svar ha erhållits på frågorna, men då också kanske mer ”politiskt korrekta”?

Avgränsningar

Vi har valt att inte diskutera strukturella hinder såsom lagar, regler och förordningar. Detta för att dessa ämnen skulle förskjuta fokus från den pedagogiska infallsvinkeln.

Studiens betydelse

I denna studie diskuterar vi om och hur förändringar som kommer uppifrån i hierarkin påverkar mellanchefers handlingsutrymme. Samtidigt så vill vi lyfta fram vilka möjligheter det har funnits för delaktighet och hur kommunikationen har fungerat under denna förändring. Vi upplever att dessa frågor kan diskuteras relativt oberoende av i vilken organisation man befinner sig i. Således tror vi att denna studie, med handlingsutrymme i fokus, kan ha en överförbarhet. Vi menar att tankesätten som presenteras kan appliceras på organisationer som

¹ Holme och Solvang (1997)

² Svenning (1996)

genomfört liknande organisationsförändringar. Samtidigt bör man inte stirra sig blind på denna överförbarhet. Vi anser att oavsett vilken karaktär förändringen har, är det viktigt att ta tillvara på de åsikter och signaler som individer sänder ut under en och efter en förändring. Vad kunde ha gjorts annorlunda?

Resultatredovisning och analys

Tematisering

Vi har efter transkribering och noga genomgång av texten kommit fram till tre teman, som återkommer i samtalet med våra intervjupersoner. Utifrån dessa teman har vi sedan analyserat intervjuerna och här nedan valt ut relevanta delar av intervjuerna som speglar IP:s resonemang. Vi har skapat följande teman:

- Ändrad syn på såväl individuella som organisatoriska uppgifter
- Förändringen har skapat enhetlighet
- Information istället för kommunikation vid förändringen.

För att underlätta läsningen har vi gjort en del kosmetiska förändringar. Bland annat har vi där det behövts förtydligas satt parentes och kompletterat citatet med outtalade och underförstådda ord. Vidare har vi väldigt restriktivt gjort om talspråk till skriftspråk.

För att kunna särskilja intervjupersonerna åt har vi gett dem följande fingerade namn: Carola, Kicki, Agneta och Anne-Frid.

Gemensamt för de personer vi har intervjuat är att samtliga var positiva till förändringen innan den trädde i kraft, dock insåg de möjligen inte hur grundlig förändringen skulle bli. Samtliga såg ett behov av förändring där en större enhetlighet och effektivitet framför allt efterfrågades. De ansåg vidare att det främst var de små kontoren som behövde en omstrukturering eftersom de större redan fungerade förhållandevis bra.

Samtidigt upplevde de att allt kanske inte borde ha förändrats samtidigt. Carola påpekade till exempel att den lokala förändringen i Skåne kanske inte borde ha skett i samband med att förstatligandet ägde rum, utan istället väntat med den lokala förändringen tills den större omorganiseringen hade satt sig. De ifrågasatte även delvis poängen med att fungerande rutiner för postgång och vaktmästeri också skulle förändras.

Samtliga vill även tillägga att förändringen ännu inte är färdig och att de brister som råder i organisationen i dag förhoppningsvis är åtgärdade inom en snar framtid.

Ändrad syn på såväl individuella som organisatoriska uppgifter

Anne-Frid sammanfattar med följande citat vad samtliga av våra intervjupersoner är inne på:

"... resultat belönas, väldigt resultatfokus, mycket mer än det har varit tidigare... (idag är det) stort fokus på kvalitet men ändå är det resultat som syns i statistiken ... Innan var det inte den pressen, inte samma fokus på just resultaten."

Agneta uttrycker liknande tankegångar på följande vis:

”Jag har blivit lite tuffare och jag premierar mer dom som producerar... det har jag på mig uppifrån.”

Samtliga talar om att Försäkringskassan har blivit mer resultatstyrd. Idag är det mycket mer fokus på det kvantitativa än för några år sedan. Man har gått mot ett mer produktionstänkande synsätt men i intervjun med Kicki framkommer en undran om inte denna förändring skett oavsett förstatligandet eller inte.

Agneta anser vidare likt de andra att förändringen har lett till att andra beteenden idag belönas och jämför med hur organisationen såg ut tidigare.

”Det har blivit ett tuffare klimat, jag ser att man kunde sitta på de där mindre kontoren, och inte vara fullt presterande, man hade kanske hjälp av närmsta väninnan. Så när det inte gick riktigt så kunde man be om hjälp. Den där småskaligheten är borta, nu är det samma som gäller för alla. Och då är det många som har trillat igenom. Det är ett tuffare klimat. Vi har uppföljningsmöjligheter som vi inte hade förut. Då kan man se exakt hur många man har avslutat. Lite farligt. Man kan göra saker som är viktiga men som inte syns i statistiken.”

I slutet av detta citat är Agneta inne på en intressant poäng gällande kvalitet jämfört med kvantitet.

”Vi har mest instrument för att mäta kvantitet, men kvaliteten är inte så tydlig. Det syns genom överklagande... det dumma är att den som är vågad och provar någonting nytt får flera överklagande... en feg handläggare som ger pengar till fel personer – de syns inte.”

Carola anser också att det är svårt att värdera utfört arbete. Hon talar om att organisationen fokuserar på kvantitativa resultat eftersom de är betydligt lättare att mäta. Detta leder till att handläggarna fokuserar i alltför hög utsträckning på produktion vilket enligt henne skapar stress i organisationen.

Angående hur Carolas handlingsutrymme har förändrats sedan omstruktureringen svarar hon: *”(Det har) påverkats väldigt mycket... man har blivit väldigt mycket en person som ska utföra, se till att order uppifrån blir verkställda helt enkelt, tycker jag”*

Agneta upplever också att hennes arbetsuppgifter har förändrats.

”I dag måste jag få det att rulla. Det finns behov av att jag är ute och styr rätt så mycket i handläggningen. Chefen som är personalvårdande kommer i andra hand i dag... Jag ska ha koll på produktionen, att folk är på plats... jag petar i scheman. För att få folk att räcka till.”

Vidare berättar Agneta att hennes roll inte riktigt är vad hon förväntade sig när hon sökte den. Vardagen präglas mer av uppföljning, styrning, samtidigt som man ska vara personalledaren som värnar om alla, ser alla, ringer de sjukskrivna, kombinerat med administrativa uppgifter. Hennes roll har blivit mer av den reaktiva arten än den proaktiva hon hoppats på. Ibland känner hon att hon knappt *”mäktar med, knappt har kontroll”*.

Tidigare ingick Agneta i en ledningsgrupp där sektions- och kontorschefer träffades en gång i veckan. Då gick de igenom allting som gällde kontoret, exempelvis budget, planerade åtgärder, etc. *”Jag visste vad som var på gång. Nu är det ingenting sånt. Man är i princip utanför det.”*

Kicki upplever att arbetsuppgifter idag präglas mer av administration än hon förväntade sig när hon sökte tjänsten. Detta tror hon beror på att huvudkontoret tagit över många icke-administrativa personaluppgifter som tidigare låg på lokalt plan. De tjänster som tidigare innefattade många av de administrativa uppgifterna finns inte längre i organisationen vilket har lett till att det har hamnat på hennes bord. Denna utveckling är hon inte lika glad över. Kicki anser att det inte är hon som behärskar dessa uppgifter bäst, och har försökt tänka *”vem gör detta bättre än jag?”*. Gällande denna arbetsfördelning hoppas hon att det blir en förändring.

Vidare anser Kicki att handläggarna under henne är relativt autonoma, hon styr över vad de ska prestera men inte hur det ska utföras. *”Jag skulle inte behöva kunna någonting om försäkringar eftersom det finns specialister till det”* säger hon apropå vad hennes ledningsfunktion är; att se till att de uppfyller resultaten. En konsekvens av handläggarnas självständighet och mellanchefernas ökade administrativa uppgifter är att de har fått kritik i de regelbundna medarbetarundersökningarna. Personalen har då ansett att de varit för lite synliga i vardagen.

Kicki tyckte att en förändring behövdes, framför allt gällande den skillnad som fanns mellan små och stora kontor där förutsättningarna och möjligheterna var så skiftande. *”Som chef hade man ansvar för ett väldigt brett område och det var väldigt svårt.”*

Anne-Frid upplever en viss lättnad i att man vet precis vad som förväntas av en. Det är en påtagligare struktur och det finns en tydlighet i vad man ska uppnå jämfört med hur det var innan. Man vet hur handläggarna ska jobba, vilka instrument som ska användas. Samtidigt upplever hon att hon har väldigt lite påverkan på verksamheten, exempelvis resurser.

Hon berättar vidare att även målstyrningen är betydligt starkare efter förändringen. De hade mål då också men på något sätt kunde man alltid som chef slingra sig ur det med en enklare förklaring. Nu fungerar det inte så längre, utan målen har tydliga deadlines som ska uppfyllas. Om detta inte görs, *”ligger man risigt till”*.

Agneta är inne på samma resonemang och menar att kraven uppifrån från såväl huvudkontoren som länskontoren har ökat. Budgeten hon fått och förväntas uppfyllas, lämnar inte mycket utrymme för *”utsvävningar”*. Hon kan därför inte göra så mycket mer än att prata och försöka motivera sina handläggare.

Avslutningsvis upplever Anne-Frid det som att det inte riktigt finns en förståelse från huvudkontoret att det faktiskt har skett en omorganisation, utan man fokuserar enbart på resultaten. *”Det är mycket det där med produktion. Vi pratar i de termerna, det är sen förstatligandet.”*

Förändringen har skapat enhetlighet

Samtliga intervjupersoner menar att förändringen har uppnått sitt mål och lett till mer enlighet inom organisationen. Anne-Frid förtydligar hur det numera förhåller sig:

”Nu har vi gemensamma metoder, gemensamt förhållningssätt, gemensam arbetsmetod, det har vi aldrig haft tidigare – utan det är helt nytt. Och det är mycket bra – oerhört befriande att man får ha ett gemensamt sätt att arbeta. Så det känns positivt.”

Carola förklarar hur det var tidigare:

”Det kunde se väldigt olika ut på olika kontor om man säger så – då var det upp till varje kontorschef och ha hand om en budget och totalt ansvar för det kontoret. Det kunde vara så att man hade väldigt mycket påverkningsmöjligheter eller så kunde det vara så att man inte några alls. Det var väldigt olika – och det var väldigt godtyckligt också beroende på kontorschefen så kunde det bli mer eller mindre bra.”

Kicki upplever det på ett liknande sätt och menar att förändringen behövdes för att skapa en jämn nivå kontoren emellan. Hon anser att kvaliteten tidigare spretade väldigt mycket och att det först nu börjar hamna på en mer enhetlignivå. Kicki exemplifierar:

”Vi har ett väldigt styrt regelverk. Det säger precis vad vi får och inte får göra. De senaste tio åren har vi inte varit så duktiga på att följa det regelverket. Det blir vi bättre på nu. Många tror att det har blivit en regelförändring men det har det inte, nu följer vi de regler som instiftades 1969”

Carola upplever att betoningen på att saker ska vara lika har sina för- och nackdelar. Det är bra och mer professionellt med gemensamma regler men risken är att det blir väldigt styrt med långa beslutsvägar som följd.

Idag, menar Agneta, talar process- och sektionscheferna med varandra men hon känner sig ändå inte fullt delaktig. Mestadels upplever hon det som ganska behagligt, att de som är exempelvis specialiserade på budget och ekonomi sköter det, dock tillägger hon att hon kan känna lite saknad eftersom hon inte vet vad som är på gång.

De fyra pratar vidare om vilken gigantisk omorganisation som ändå skett. Allt har vänds upp och ner och de allra flesta har fått byta arbetsuppgifter, kamrater samt lokaler. Projektet har tagit mycket kraft och energi. När flera kontor ska gå samman till ett, som ofta varit fallet, blir det utöver andra förändringar även en kulturförändring för personalen. Var och ett av kontoren har haft sin kultur och ska nu hitta gemensamma metoder och förhållningssätt.

Likriktningen har även märkts av gällande kompetensutvecklingen där man nu har startat ett kompetensforum för hela Sverige, där man har verksamhet på tre ställen i landet. Även här är målsättningen att nå en större likriktning även om Agneta, Anne-Frid och Carola uppfattar det som att det inte riktigt tagit fart än.

Anne-Frid pratar om att den nya tydligheten även speglas i organisationens ledning. Hon upplever att det finns en vilja till förändring som inte riktigt fanns tidigare. En förklaring till det skulle kunna vara:

”... att vår nye generaldirektör är otroligt tydlig utåt i media, som också ger en trygghet och säkerhet åt en som chef. Att han är tydlig med de vi ska jobba med, på det här sättet, det är försäkringsmässighet vi ska jobba med ingen försörjning. Det är inga tveksamheter, innan så var det lite luddigt. Och var och en gjorde lite som man själv ville. Det tycker jag har varit oerhört positivt, att man kan känna det. Där finns en inriktning och det är den vi ska följa. Och det förenklare ju mycket givetvis samtidigt som det ger större krav”

Information istället för kommunikation vid förändringen

Något som samtliga av våra intervjupersoner återkommer till är att de aldrig riktigt förstod vilken stor förändring det var som skulle genomföras. Det talade även om att det var snarare information som föranledde förändringen än kommunikation. De fick alltså del av besluten men var sällan i en position att kunna påverka dem.

Agneta berättar:

”Vi blev lite utanför när förändringarna började ta fart. Så vi skrev ett brev till vår direktör och sen fick vi ett möte där vi hade möjlighet att säga till. Åsikterna kom nog fram, men jag tror inte att det förändrade för de var rätt så säkra på vad de vill ha. Och det var så långt kommet.”

Agneta berättar vidare hur det kändes innan förändringen trädde i kraft:

”Jag trivdes väldigt bra (på min arbetsplats). Det stora kontoret fungerade. Så man fick jobba med sina tankar att det är bra för det lilla kontorets skull. Sen fick man söka om sin tjänst och jag var inte så gammal i gemet. Räckte jag till, skulle jag få en tjänst? Det var bara dött, tyst... samtidigt skulle jag stötta alla andra. Man fick peppa alla andra, samtidigt som man inte själv visste var jag skulle hamna... Jag var på nått fackmöte där jag hörde att vissa ville bli av med cheferna. Det var inte så kul att höra.”

Carola minns dock att:

”det alltid har fungerat väldigt bra tycker jag med information från vår gamla CK (centralkontor) och via högre cheferna – där har man alltid fått återkoppling... Det kom information väldigt tidigt tyckte jag och det var olika beroende på vem man fick den av...”

Dock menar hon även att det i vissa fall inte gavs tillräckligt mycket information inför omorganiseringen. I det skedet började personalen känna en viss oro, det var bland annat oklart vilka tjänster som skulle utlysas. Skulle man få stanna kvar på sin ort eller skulle man bli förflyttad?

Angående informationsspridningen inför organisationsförändringen svarade Anne-Frid följande:

”Kunde varit bättre, om man nu är efterklok. Kunde varit bättre förberett. Mycket kring administration, kring rutiner... Jag tror det är lätt att säga i efterhand, jag tror inte ens att man tänkte på vilka konsekvenser det kunde få. Det hade underlättat betydligt om man hade gjort det bättre.”

Kicki däremot delar inte riktigt de andras uppfattning om otillräcklig kommunikation under förändringen. Hon berättar att de inledningsvis hade samtal med all personal där de fick klargöra sina önskemål, vad man kunde och inte kunde. Detta gjorde de för att kategorisera vad personalen helst ville jobba med. Områdescheferna åkte även runt och presenterade sig och besvarade frågor. På så vis försökte de skapa en dialog. Det fanns även möjlighet att ställa frågor på intranätet och få svar tillbaka. Dessa svar var tillgängliga för alla så att eventuella frågetecken kunde rättas ut. Angående brister i förändringsarbetet säger Kicki dock: *”Någonting jag inte tycker vi har gjort tillräckligt är en uppföljning av hur det (förändringen) gick till. Den biten har vi inte fångat upp.”*

Agneta var likt Carola och Anne-Frid aldrig med under uppbyggnaden utan hjälpte bara till under genomförandet. Allt sköttes av dåvarande ledningen och Agneta, och de med liknande befattning, var endast inbjudna vid något enstaka tillfälle: *”jag kände mig helt utanför det, jag satt bara och väntade på order att söka om min tjänst. Man var inte delaktig”*. Detta gjorde att när hon väl blev tillsatt kände hon inte att hon hade en aning om vad som skulle hända. Hon berättar vidare att hon under hela sommaren var jag väldigt frustrerad och upplevde det som att hon hade *”noll koll, (och att) alla gnällde och klagade”*. Ett utav problemen var att hon inte var säker varken på sin egen eller sina överordnades roller och ansvarsområden.

Anne-Frid upplever att hon har tappat lite av närheten till dem som bestämmer och fick hon önska skulle hon gärna uppnå en bättre dialog med dem som bestämmer. En förklaring till varför resultaten inte går att påverka i så stor utsträckning och varför det stundtals kan kännas frustrerande att inte uppnå resultaten snabbt nog, kan delvis förklaras med Anne-Frids citat:

”Det är en rätt så lång väg innan det når Stockholm. Jag får gå via min områdeschef som sitter i länsledningen i Skåne. Och så sitter de i länsledningen och så ska då direktören ta med sig det upp till produktionsdirektörerna och sen ska de ge det till ledningsgrupper och vidare till hela huvudkontoret. Och på det sättet så känns det som att det är svårt att påverka... Att man inte blir lyssnad på det sättet. Sen vet inte jag vad det är som gör att den kommunikationen inte fungerar”

Även Kicki upplever att det finns *”en tröghet i systemet”*, vilket hon antar beror på fler beslutsled. Trots att de alla fyra har haft vissa invändningar i hur förändringen har utförts så tror alla att det kommer bli bättre efter hand. Det tar tid innan bra kommunikationer upprättas.

Avslutande diskussion

Vårt syfte var att ge en beskrivning av hur mellanchefernas handlingsutrymme har förändrats i och med Försäkringskassans byte av huvudman. Även om vårt syfte inte var att söka generella slutsatser, har vi i slutändan ändå kunnat se vissa likheter mellan individernas upplevelser.

Det är svårt för oss att uttala oss om chefernas objektiva handlingsutrymme, och det har heller inte varit vårt fokus under denna studie. Istället har vi i största möjliga mån koncentrerat oss på det subjektiva handlingsutrymmet.

Mellancheferna i vår studie har som vi ser det inte haft någon möjlighet att, som Aronsson & Berglind uttrycker det, *”förändra spelets regler”*. De har tydliga krav på sig uppifrån och trycket på resultat är stort. Istället koncentrerar sig cheferna på att *”bemästra regler inom situationen”*, där samtliga uttrycker att de på många sätt fritt kan lägga upp sin dag.¹ När det gäller handlingsutrymme är ofta upplevelsen central. Forskning visar till och med att det ofta är viktigare med den subjektiva medvetenhet än de objektiva tidsresurser som står till förfogande. Man hittar helt enkelt den tid som krävs inom befintliga ramar.²

Kicki som till exempel är något missnöjd med att ha en alltför stor del personaladministration på sitt bord utgör nästan ett skolboksexempel på hur man ska tänka för att utvidga sitt handlingsutrymme: *”vem gör detta bättre än jag?”*. Hon försöker därigenom frilägga kraft som kan läggas på uppgifter hon tycker sig behärska bättre och uppskatta mer.

¹ Aronsson & Berglind (1990)

² *Pedagogisk forskning i Sverige* (2005)

Anne-Frid såväl som de övriga intervjupersonerna berättar att det idag är en betydligt starkare målstyrning. De deadlines och mål man tidigare kunde slingra sig ur går det inte längre att undvika på samma sätt, kraven är högre. Detta tyder på ett något minskat handlingsutrymme.

Vidare har tre av intervjupersonerna vid flertalet tillfällen påpekat att de har haft liten möjlighet att påverka organisationsförändringen. De berättar att de har suttit med på möten men oftast har det handlat om att bli informerad snarare än att kommunicera. Detta skulle Ellström beteckna som att de har haft låg utfallskontroll i denna fråga, det vill säga liten möjlighet att påverka sin omgivning och utfallet av det egna handlandet.¹

Förändringen har inneburit att cheferna har kontroll över färre ansvarsområden än tidigare, där till exempel Agneta har lämnat budgetansvar till någon som är specialiserad på det. Samtidigt borde detta innebära ett ökat handlingsutrymme eftersom de får mer tid att ägna åt de arbetsuppgifter som de är tilldelade. Detta förutsätter dock att de ansvarsområden de fått är de som är mest intresserad av och förhoppningsvis bäst på. Vilket i till exempel Agnetas fall verkar stämma ganska bra medan Kicki upplever att hon har fått en rad administrativa uppgifter som går ut över de sysslor hon egentligen vill prioritera. Det är dock svårt att avgöra hur utfallet av förändringen kommer bli förrän den helt och hållet har satt sig.

En förutsättning för att öka sitt handlingsutrymme är att man som chef vågar släppa på den direkta kontrollen över alla detaljer.² Samtliga chefer upplever i varierande grad att de är ”nere och petar på individer”. Detta är enligt Sandberg & Targama typiska arbetsuppgifter för en traditionell ledare med fokus på att utforma, planera och verkställa. Yukl menar att man inte bör glömma av att ledarens uppgifter även innebär att påverka, influera samt bygga relationer. Vidare bör ledaren fokusera på framtiden, agera proaktivt, och inte bara agera i stunden, reaktivt.³ Vi upplever att våra intervjupersoner inte har tid att vara sig agera proaktivt i den utsträckning som de skulle önska samt inte ges tid för att utöva ett förståelsebaserat ledarskap. Kanske är det även så att ett förståelsebaserat ledarskap inte uppmuntras i Försäkringskassans organisation eftersom fokus i så hög utsträckning ligger på produktion.

Av de chefer vi pratade med var det bara Kicki som ansåg sig ha en bra vetskap om sina medarbetares kompetens. Detta är dock en förutsättning för delegering och således ett utökat handlingsutrymme, eftersom man först då kan lägga kraft på andra områden.⁴

Förändringen har lett till att chefernas ansvarsområden har blivit tydligare än tidigare. Detta har skapat ordning och enhetlighet men troligen också inneburit att möjligheten att gå utanför ens givna ramar minskat, vilket är en förutsättning för ”bemyndigande” enligt Appelbaum et al. Ett annat kriterium för empowerment är att individerna vet vart organisationen är på väg.⁵ Samtliga chefer förutom Kicki hade dock svårt att föreställa sig vilka konsekvenser förändringen skulle få och vad det skulle innebära för organisationen. Empowerment verkar alltså inte existera i organisationen men förefaller heller inte vara eftersträvanvärt.

1 Ellström (1992)

2 Sandberg & Targama (1998)

3 Yukl (2002)

4 Ibid.

5 Appelbaum, Hébert, Leroux (1999)

Enligt Pihlgren och Svensson måste en organisationsförändring komma uppifrån, underifrån och inifrån samtidigt för att nå ett bra resultat.¹ Vår uppfattning efter att ha pratat med intervjupersonerna är att Försäkringskassans förändring enbart kom uppifrån, i princip från regeringsnivå. Detta skulle kunna vara en förklaring till varför många problem har dykt upp. Vår tolkning av Pihlgren & Svenssons teori är att experterna på arbetet är de som dagligen utför sysslorna. I hur stor utsträckning fick egentligen handläggarna och mellancheferna påverka förändringen? Möjligtvis hade inte allt i organisationen behövts göras om i fall de på lägre nivåer fått möjlighet att påverka. Kanske var det till exempel inte nödvändigt, vilket framkom under intervjuerna, att helt göra om postrutinerna.

Agneta upplevde att hon inte kände sig delaktig i förändringen, att mycket redan var bestämt och att hon mest väntade på vad som skulle hända. En hierarkisk organisation, som Försäkringskassan enligt oss är, tenderar enligt Hultman att bli extra hierarkisk under en förändring, vilket i förlängningen innebär att de anställda betraktas som passiva.² Måhända var det inte underligt att delar av personalen kände sig förbigångna och osäkra på vad förändringen skulle innebära. Forskning tyder på att framgångsrika förändringar oftast börjar med just delaktighet som instrument.³

Det är bra om medlemmarna i en organisation har en någorlunda gemensam uppfattning om hur arbetet ska utföras och en förståelse för mål och visioner.⁴ Detta är något som vi anser att Försäkringskassan har lyckats med, baserat på våra intervjuer. Samtliga intervjupersoner menar att förändringen har lett till mer enlighet inom organisationen. De har numera gemensamt förhållningssätt och gemensamma arbetsmetoder. De talar alla om att det nu finns en enhetlighet som inte funnits tidigare och till exempel Anne-Frid talar om hur skönt det är att generaldirektören gör tydliga uttalanden.

I Watzlawicks första kommunikationsaxiom ryms citatet ”*Det är inte möjligt att inte kommunicera*”⁵, vilket vi tycker stämmer överens med ledningens sätt att kommunicera med sin personal, och då framför allt mellancheferna. Såväl Carola som Agneta och Anne-Frid anser att kommunikationen har brustit under förändringen. Men precis som citatet ovan indikerar så kan man genom att inte säga något ändå signalera ett budskap. I detta fall har ledningen genom att mest informera gett signaler om att personalens åsikter kanske inte är så intressanta. Vi upplever det som att de möten som företogs mest var en symbolisk handling och att ”det mesta ändå var bestämt”.

Vi uppfattar det som att den horisontella kommunikationen, den mellanchefer emellan, fungerar väl. Detta är enligt Yukl väldigt betydelsefullt eftersom mellanchefer ofta kommer i kläm mellan på påtryckningarna nedifrån och uppifrån.⁶

Vi anser att Försäkringskassan den senaste tiden haft stort fokus på rutinisering och ett produktionssynsätt på arbete. Detta stämmer väl överens med Ellströms begrepp utförandets logik, där man premierar standardisering och stark arbetsfördelning. Positivt med att välja

1 Paldanius (1999)

2 Paldanius (1999)

3 Ibid.

4 Sandberg & Targama (1998) & Heide, Johansson & Simonsson (2005)

5 Engquist (2002: 46)

6 Yukl (2002)

denna väg är att man efter effektivisering kan skapa utrymme för kreativa uppgifter.¹ Vi upplever dock att den eventuella tidsbesparing som det nya produktionstänkandet inneburit inte lagts på kreativa uppgifter, utan snarare banat vägen för att kunna ta en större arbetsbörda. Även om detta främst gäller handläggarna har detta påverkat mellancheferna. Möjligtvis skulle en bättre balans mellan utvecklingens och utförandets logik skapa ett såväl bättre arbetsklimat för chefer och på sikt en bättre organisation.

Enligt Heide et al. har kommunikationen olika funktioner i ett förändringsarbete.² Vi uppfattade det som att när det gäller att skapa delaktighet och engagemang så har mellancheferna haft ett förhållandevis stort engagemang och en positiv syn på förändring i stort, dock har delaktigheten brustit i vissa fall. När det gäller att förhindra ryktesspridning, är det svårt att säga något om, men såväl Carola som Agneta pratar om att rykten angående en förestående förändring började florerat redan när den nye direktören tillsattes. Som vi upplever det har Försäkringskassan inte skapat en tillräckligt demokratisk förändringsprocess, då alla utom Kicki upplevde att de inte haft möjlighet att påverka förändringen i tillräckligt stor grad. Gällande funktionen att minska oro och stress, upplevde samtliga intervjupersoner att orolighet förekom. Frågan är dock om man någonsin kan ge så mycket information så att oro inför en förändring försvinner. Agneta påpekade till och med att det vid vissa tillfällen gavs för mycket information på samma gång.

Författarnas två sista punkter gällande kommunikationens funktioner handlar om att övertyga personalen om förändringens fördelaktighet samt att införa ett nytt språk för att beskriva den nya organisationen. Dessa två punkter tycker vi att Försäkringskassan har uppfyllt på ett mycket bra sätt. Intervjupersonerna är alla positiva gällande förändringen, dess nödvändighet och att de har anammat ett nytt organisatoriskt språk råder det inga tvivel om, då de uttrycker sig i liknade termer.

Avslutningsvis har vi fått uppfattningen om att ledningen inte riktigt har förståelse för att det har skett en omfattande förändring.³ Det är viktigt att det ges tid efter en förändring och att man inte räknar med att vara fullpresterande från dag ett. Vi tycker oss se det tålamod, som ledningen förefaller sakna, hos mellancheferna.

Egna reflektioner

Vi har märkt att det råder en attitydskillnad mellan de chefer som verkar i större kontra mindre städer. Kontoren i de större städerna har haft en rad strukturella förutsättningar som har hjälpt förändringen på traven. Exempelvis har de haft tillgång till tillräckligt stora lokaler, för att få alla att rymmas på ett ställe, och hade redan innan förändringen inleddes påbörjat en specialisering bland personalen. Cheferna från större städer är i vår undersökning mer positiva till förändringen. Detta kan grunda sig på att de har kommit längre i förändringsprocessen och därmed eventuellt sett fler positiva aspekter. Eftersom de större kontoren redan tidigare haft en större specialisering och större krav, enligt intervjupersonerna, blev inte förändringen lika tumultartad som för de mindre kontoren. Till exempel Agneta anser att förändringen i hög utsträckning gjordes för de små kontorens skull.

1 Ellström (1992)

2 Heide, Johansson & Simonsson (2005)

3 Sandberg & Targama (1998)

Vi anser att våra intervjupersoner bör sätta sig ner och analysera sitt såväl objektiva som subjektiva handlingsutrymme och se om de kan utvidga det. De bör vidare koncentrera sig på att arbeta med uppgifter de uppskattar och är bra på och i största möjliga mån delegera det andra.

Vi uppfattar det som att Försäkringskassan inte är intresserade av ”bemyndigande”. Nu behöver ju inte empowerment vara något självuppfyllande men kanske kan man fråga sig; vill man vara nere och ”styra, peta på individer”? Om så inte är fallet, utan de vill förmedla förtroende till sina underordnade, är de troligen på väg åt fel håll. Enligt forskning är det dock väldigt svårt för individer som inte själva blivit ”bemyndigade” att göra detsamma åt andra.¹ Om det finns intresse av empowerment inom organisationen måste mellancheferna först bli ”bemyndigade” innan de kan göra detsamma åt någon annan.

Avslutningsvis, för att återknyta till uppsatsens syfte, anser vi att chefernas handlingsutrymme förändrats, ibland till sämre och ibland till det bättre. Vid en förändring är det betydelsefullt att personalen märker att det skett en utveckling och då inte bara genom ändrade fysiska förutsättningar. Det viktiga är dock att om handlingsutrymmet förändras måste personalen bli medvetna om det, det får inte ske i det fördolda. Det förändrade handlingsutrymme måste i så fall bli tydligt och synligt för cheferna.

Metoddiskussion

Vi har gjort en under- och efterstudie utan att vara närvarande under förändring. Så här i efterhand kan vi konstatera att den information vi har fått fram är intressant men kan kännas något godtycklig beroende på vad intervjupersonen minns och vill minnas.

Ett bra val vi gjorde var att när intervjun var färdig lät vi intervjupersonerna sammanfatta, ge kommentarer och synpunkter på det som hade diskuterats. Utifrån denna information kom mycket intressanta infallsvinklar fram och samtidigt gavs intervjupersonen möjligheten att gå utanför vår intervjuguide.

Vår relativa ovana som intervjuare gjorde att det var en stor skillnad på första och den sista intervjun, där den sista intervjun flöt på betydligt bättre men kanske också blev något ledande.

Studiens begränsningar och förslag till vidare studier

Vi vill påpeka att vår studie är ett utdrag ur verkligheten, inte hela verkligheten, och således bör resultatet av undersökningen ses i detta ljus.

Eftersom förändringen redan ägt rum hade vi ingen möjlighet att intervjua dem innan den skedde. Vi förlitade oss på att de skulle minnas hur deras situation var under förändringen. Därför hade det varit intressant med en studie där data hade samlats in före, under och efter organisationsförändringen.

Vi kan inte garantera att vårt resultat förhåller sig likadant på andra kontor i Skåne eller resten av Sverige. Vi kan heller inte med säkerhet säga hur överförbarheten är till andra

¹ Appelbaum, Hébert, Leroux (1999)

organisationer. Ett förslag till vidare forskning skulle därför kunna vara att granska en privat organisation som genomför en stor förändring och se till hur cheferna där upplever sitt handlingsutrymme. Påverkar det privata ägandet personalens handlingsutrymme?

Som vi tidigare nämnt hade det även varit intressant att genomföra en liknande undersökning men med ett könsperspektiv. Har ett visst kön gagnats av förändringen eller har den skett på lika villkor?

Referenser

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994) *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur – Från databasen Lovisa

Appelbaum, S., Hébert, D., Leroux, S. (1999) *Empowerment: power, culture and leadership – a strategy or fad for the millenium - journal of workplace learning: employee counselling today – volume 11(7)*, MCB University Press – Från databasen Emeraldinsight

Aronsson, G. & Berglind, H. (1990) *Handling och handlingsutrymme*. Lund: Studentlitteratur - Från databasen Lovisa

Engquist, A. (2002). *Kommunikation på arbetsplatsen – Chefen, medarbetaren, gruppen*. Stockholm: Bokförlaget Prisma – Från databasen Lovisa

Eriksson, J. & Jönsson, E. (2005) *Arbetsmotivation och välbefinnande under en organisationsutveckling*. Lund: Magisteruppsats. – Från databasen Xerxes

Heide, M., Johansson C., Simonsson, C. (2005) *Kommunikation och organisation*. Malmö: Liber AB – Från databasen Lovisa

Johansson, S. & Jönsson, A. (2006) *Kommunikation vid förändring – En empirisk studie om anställdas uppfattning av kommunikation vid organisationsförändring*. Lund: Kandidatuppsats. – Från databasen Xerxes

Patel, R., Tebelius, U. (1987) *Grundbok i forskningsmetodik: kvalitativt och kvantitativt*. Lund: Studentlitteratur

Pedagogisk forskning i Sverige, årg 10, nr 3-4. (2005) Göteborg : Institutionen för pedagogik och didaktik, Göteborgs universitet – Från databasen Lovisa

Rydh, J. (2004). *Den nya försäkringskassan – en utredares utgångspunkter och reflektioner*. SOU 2004:127.

Sandberg, J. & Targama, A. (1998) *Ledning och förståelse: ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur. - Från databasen Lovisa

Svenning, C. (1996) *Metodboken - en bok om samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling*. Eslöv: Lorentz

Tedenljung, D. (2001) *Pedagogik med arbetslivsinriktning*. Lund: Studentlitteratur - Från databasen Lovisa

Toftemar, M. (2002) *Kompetensutveckling – utökat handlingsutrymme* – En kvalitativ studie i en mellanstor kommun inom området, förskola/skola. Lund: Kandidatuppsats. – Från databasen Xerxes

Trost, J. (1993) *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur – Från databasen Lovisa

Yukl, G. (2002) *Leadership in organizations – 5th ed.* Prentice Hall, Inc. New Jersey – Från databasen Lovisa

Bilaga - Intervjuguide

Börja med att presentera oss och informera IP om syftet med uppsatsen samt förklara upplägget.

Förklara *handlingsutrymme* ("Individens möjligheter att genom egna handlingar medvetet kontrollera (i betydelsen påverka eller styra) omgivningen, och därmed förverkliga sina mål") och andra eventuella begrepp.

Försäkra oss om att IP har berörts av förändringen.

Poängtera att intervjumaterialet kommer att behandlas konfidentiellt. Intervjun kan ta cirka en timme (eller vad vi nu tror) och undersök om det går bra att bända samtalet för att underlätta bearbetningen.

Bakgrundsfrågor – (Intervjupersonens ålder – kön)

Utbildningsbakgrund, vad har du för utbildning?

Hur länge har du varit på FK, när anställdes du?

Vilka arbetsuppgifter har du, vad är din titel?
Ansvarsområden? Har du en arbetsledande position?

Handlingsutrymme

Tolkningsutrymme.

Vilken möjlighet har du att bestämma *vad som ska göras*?

- Gällande :

- dig själv, uppgiftsorienterat? Mer konkret, vad ska jag göra idag?
- dig själv, målorienterat? Långsiktiga mål?
- Över enskilda individer?
- med kollektivet/organisationen?

Hur det ska göras?

- ingår du i självstyrande grupper?
- är det självstyrande ensamarbete?
- enligt gemensamma normer?
- någon annan bestämmer?

Handlingsutrymme och förändringens inverkan

Det egna handlingsutrymmet; hur har det påverkats av förändringen? (mycket, lite, roligt, krävande..)

Handlingsutrymmets ramar, hur har de påverkats?

- befogenheternas avgränsningar
- vad anses bra/dåligt, vilka beteenden belönas då/nu

Hur har dessa ramar påverkat din arbetssituation? (lättare, svårare..)

Hur är dina möjligheter att påverka ditt handlingsutrymme, hur var de tidigare?

Allmänt

Vad är anledningen, som du uppfattar det, till omorganisationen som skett inom FK i Skåne?

Ansåg du att det behövdes en förändring?

Är förändring något som engagerar dig?

Hur fick du reda på att det skulle ske en omorganisation?

Upplevde du att det gavs tillräckligt med information inför omorganisationen?

Anser du att du fick tillfälle att komma med idéer och förslag?

Hur kändes det innan förändringen trädde i kraft?

Avslutningsvis

IP ges möjlighet att sammanfatta och/eller tillägga kring det vi diskuterat. Något IP vill fråga eller prata om?

Fråga om det är ok att vi kontaktar dom i efterhand om någon fråga skulle dyka upp.

Vill IP ta del av det färdiga resultatet?

Tacka för intervjun, påminn om att allt kommer behandlas konfidentiellt.