



LUNDS
UNIVERSITET

HT2009

Försäkringskassans organisationsförändring

Sjösättningen av en atlantångare

Författare: Louise Eriksson och Tobias Åkerman

Handledare: Michael Krona

Examinator: Sara von Platen

Sammanfattning

Titel: Försäkringskassans organisationsförändring – sjösättningen av en atlantångare.

Författare: Louise Eriksson (louise.eriksson.133@student.lu.se)

Tobias Åkerman (tobias.akerman.680@student.lu.se)

Författad vid: Enheten för medie- och kommunikationsvetenskap, Lunds Universitet

I dagens samhälle är organisationsförändringar ett vanligt förekommande fenomen. Organisationer slås samman, centraliseras och decentraliseras och förändringarnas omfattning påverkar i hög grad deras svårighetsgrad. Vid genomförandet av organisationsförändringar är en effektiv intern kommunikation av största vikt. En effektiv kommunikation kan minska ryktesspridning och oro samt skapa delaktighet och engagemang. Samtidigt kan en ineffektiv och missriktad kommunikation skapa stora motsättningar inom organisationen och i värsta fall stjälpa hela förändringsprocessen. I de allra flesta organisationsförändringar är medarbetarnas roll mycket central för genomförandet av förändringen. Medarbetarnas inställning till och delaktighet i organisationsförändringen kan i hög grad påverkas av den kommunikation som sänds ut i organisationen. Därför anser vi att det är intressant att studera kommunikation kring organisationsförändringar ur ett medarbetarperspektiv och vi vill med denna uppsats beskriva och analysera hur medarbetarna upplevt den interna kommunikationen vid genomförandet av Försäkringskassans organisationsförändring.

Vi har valt att använda oss av en kvalitativ metod, där vi genomfört semistrukturerade intervjuer med medarbetare på Försäkringskassan. Valet av kvalitativ metod grundar sig i att vi i vår undersökning ville få en så god förståelse som möjligt kring hur medarbetarna uppfattat den interna kommunikationen vid Försäkringskassans organisationsförändring.

Utifrån vår uppsats drar vi slutsatsen att den interna kommunikationen vid Försäkringskassans organisationsförändring hade stora brister, vi saknar bland annat en dialog mellan medarbetare och ledning. Organisationsförändringen genomfördes med en hög grad av styrning vilket tillsammans med den bristfälliga kommunikationen ledde till en låg grad av delaktighet bland medarbetarna.

Nyckelord: organisationsförändring, intern kommunikation, dialog, ledningsstyrning, delaktighet, medarbetarperspektiv, Försäkringskassan

Innehållsförteckning

1. Inledning och bakgrund.....	4
2. Problemdiskussion, syfte och frågeställningar	5
2.1 Problemdiskussion	5
2.2 Syfte och frågeställningar.....	5
3. Metod.....	6
3.1 Vetenskapsteoretiska ställningstaganden, metodval och insamlingsteknik	6
3.2 Urvalsförfarande.....	7
3.3 Metod för insamling och analys av material samt konstruktion av intervjuguide	8
3.4 Metodkritik och undersökningens kvalitet och allmängiltighet	9
4. Teoretisk referensram.....	10
4.1 Organisationsförändring och motstånd mot förändring	10
4.2 Kommunikation.....	11
4.2.1 Förändringskommunikation, information och delaktighet.....	13
4.2.2 Ledningskommunikation, ryktesspridning och dialog	14
4.3 Ledningsfilosofi och ledningsstyrning	15
5. Analys	16
5.1 Förändringsprocessen och medarbetarnas delaktighet i denna	16
5.2 Intern kommunikation och information	19
5.3 Förändring kommuniceras och rykten uppstår.....	22
5.4 Ledningsstyrning	23
6. Slutsats.....	24
6.1 Framtida forskning	26
Referenser	27
Bilaga 1. Intervjuguide	30

1. Inledning och bakgrund

I dagens samhälle är organisationsförändringar ett vanligt förekommande fenomen. Organisationer slås samman, centraliseras och decentraliseras och förändringarnas omfattning påverkar i hög grad deras svårighetsgrad (Bruzelius och Skärvad, 2004). Den interna kommunikationens roll vid en organisationsförändring är ytterst central, den ska skapa förståelse och ge god information till de som omfattas av förändringsprocessen. Den interna kommunikationen har i hög utsträckning till syfte att förebygga och minska stress och oro i samband med organisationsförändringen. Utformningen av den interna kommunikationen kan vara avgörande för om en organisationsförändring blir lyckad (Simonsson, 2005).

Vi har valt att studera Försäkringskassan eftersom det är en myndighet som genomfört en mycket omfattande och uppmärksammas förändringsprocess. Organisationsförändringen startades upp 2005, efter att regeringen, 2003, beslutat att tillsätta en utredare med uppdrag att förbereda och genomföra bildandet av en sammanhållen statlig myndighet för socialförsäkringsområdet. Riksförsäkringsverket och de allmänna försäkringskassorna avvecklades och inordnades den 1 januari 2005 i den nya myndigheten, Försäkringskassan. (www.regeringen.se) Syftet med organisationsförändringen var enligt regeringen att: "... ge nya och bättre förutsättningar för socialförsäkringsadministrationen att fullgöra de uppdrag som ges av riksdag och regering..." (www.riksdagen.se)

Försäkringskassan är den statliga myndighet som administrerar försäkringar och bidrag som ingår i socialförsäkringen. Försäkringskassan utreder, beslutar och betalar ut ersättningar, ungefär 445 miljarder kronor betalas ut varje år. Myndigheten har cirka 13 000 medarbetare i över hela landet, huvudkontoret och den nationella ledningen är stationerad i Stockholm. Organisationsförändringen på Försäkringskassan har huvudsakligen varit av strukturell karaktär, organisationen har delats in i tre avdelningar som sköter ärendehandläggningen:

- Lokala försäkringscenter/lokalkontor (LFC), där komplexa ärenden som kräver ett personligt möte hanteras. Totalt finns det ett sextiototal lokala försäkringscenter med tillhörande lokalkontor i hela landet.
- Nationella försäkringscenter (NFC), där ärendeslag med större volymer och som inte kräver ett personligt möte handläggs. Den koncentrerade handläggningen ska garantera lika behandling i hela landet, samt en snabb och effektiv handläggning med hög kvalitet. Totalt finns ett tjugotal nationella försäkringscenter.

- Servicecenter, dit kunderna kan komma för ett personligt möte samt få svar på frågor och hjälp med att fylla i blanketter och så vidare. Dessa kontor finns över hela landet och många organiseras om till gemensamma servicekontor där Försäkringskassan samarbetar med bland annat Skatteverket och Arbetsförmedlingen. (www.forsakringskassan.se)

Försäkringskassan är en viktig institution i samhället och många människors livssituation står och faller med de utbetalningar som myndigheten ansvarar för. I denna typ av organisation är betydelsen av en effektiv och smidig organisationsförändring högst central och vi anser därför att utformningen, genomförandet och mottagandet av den interna kommunikationen vid Försäkringskassans organisationsförändring är ett viktigt och intressant område att studera.

2. Problemdiskussion, syfte och frågeställningar

2.1 Problemdiskussion

Vi människor kommunicerar hela tiden med varandra på olika sätt, inom organisationer sker kommunikation både vertikalt och horisontellt samt informellt och formellt. För att kommunikationen ska fungera effektivt måste mottagaren tolka den information som sänds ut på ett sätt som i hög grad stämmer överens med sändarens intentioner (Larsson, 2001). Vid genomförandet av organisationsförändringar är en effektiv intern kommunikation av största vikt. En effektiv kommunikation kan minska ryktesspridning och oro samt skapa delaktighet och engagemang. Samtidigt kan en ineffektiv och missriktad kommunikation skapa stora motsättningar inom organisationen och i värsta fall stjälpa hela förändringsprocessen (Simonsson, 2005). I de allra flesta organisationsförändringar är medarbetarnas roll mycket central för genomförandet av förändringen. Medarbetarnas inställning till och delaktighet i organisationsförändringen kan i hög grad påverkas av den kommunikation som sänds ut i organisationen. (ibid.) Därför anser vi att det är intressant att studera kommunikation kring organisationsförändringar ur ett medarbetarperspektiv. Problematiseringen leder fram till följande syfte och frågeställningar.

2.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna uppsats är att beskriva och analysera hur medarbetarna upplevt den interna kommunikationen vid genomförandet av Försäkringskassans organisationsförändring.

Hur upplevde Försäkringskassans medarbetare den interna kommunikationen kring organisationsförändringen?

Hur har ledningens förändringskommunikation påverkat medarbetarnas engagemang och delaktighet? Hur kan detta förstås utifrån ett kommunikationsteoretiskt perspektiv?

Hur har medarbetarna upplevt ledningens styrningsförsök vid organisationsförändringen?

3. Metod

3.1 Vetenskapsteoretiska ställningstaganden, metodval och insamlingsteknik

Vi har valt att använda oss av en kvalitativ metod, eftersom vi i vår undersökning strävar efter att kunna få en så god förståelse som möjligt kring kommunikationen mellan ledning och medarbetare vid Försäkringskassans organisationsförändring. Den kvalitativa metoden söker nyanserade insikter kring hur individer kan komma att uppfatta ett visst fenomen eller händelse (Ekström & Larsson, 2000). Vi utgår ifrån den hermeneutiska vetenskapsteorin som är en vanlig utgångspunkt vid kvalitativa studier. Inom hermeneutiken söker man inte efter absoluta sanningar, eftersom man menar att det inte finns några sådana. Hermeneutiken rör sig runt förståelse och tolkning samt beskrivning av själva förståelsen (Östbye, Knapskog, Helland, Larsen, 2008). Vårt tillvägagångssätt har präglats av vår egen förståelse av de situationer och personer som vi studerat. De tolkningar som vi har gjort är inga absoluta sanningar, materialet är unikt och går inte fullt ut att återskapa då det är bundet till situation, person och plats.

Det är av stor vikt att välja en metod som hänger samman med uppsatsens syfte och frågeställningar. Med denna utgångspunkt har vi valt en kvalitativ ansats med syftet att identifiera medarbetarnas olika upplevelser och tolkningar av förändringskommunikationen.

Vid insamlingen av empirisk data har vi använt oss av kvalitativa intervjuer. Kvalitativa intervjuer kan delas in i tre olika kategorier, djup-, samtalsinriktade- och strukturerade intervjuer. Vi valde att göra samtalsinriktade, semistrukturerade intervjuer där vi följde en intervjuguide men samtidigt lät medarbetarna obundet reflektera kring olika teman. Vi använde oss av en semistrukturerad intervjuform då vi ville att intervjupersonerna skulle kunna svara fritt, vidareutveckla och formulera sig på sitt eget sätt, och därmed ge så

användbara svar som möjligt. Vid en hög grad av strukturering är sannolikheten större för förutsägbara svar (Patel & Davidson, 2003).

En fördel med kvalitativa intervjuer är att de synliggör icke-verbal kommunikation, genom detta fick vi en möjlighet att se intervjupersonernas reaktioner på de olika frågorna. Om intervjupersonerna kände sig obekväma med någon fråga kunde vi anpassa frågorna genom omformuleringar eller förtydliganden (Trost, 2005). Om vi istället hade genomfört djupintervjuer skulle vi troligen ha fått ett mer uttömmande, empiriskt material att analysera. Fördelen med djupintervjuer är att det är intervjupersonerna som styr intervjuens inriktning. Detta tillvägagångssätt är dock mycket tidskrävande och ställer höga krav på intervjuarens lyhördhet samt förmåga att ställa bra följdfrågor (Olsson, 2008). Vi ansåg därför att djupintervjuer inte var möjliga att genomföra, inom ramen för vår uppsats.

3.2 Urvalsförfarande

Vi har valt att analysera den interna förändringskommunikationen vid en organisatorisk förändringsprocess. Arbetets omfattning har begränsats till att studera medarbetarnas upplevelser av den interna kommunikationen vid Försäkringskassans organisationsförändring. Vi valde att studera Försäkringskassan eftersom en omfattande organisationsförändring med ett konkret förändringsarbete, som fått tydliga effekter i organisationen, nyligen genomförts. Försäkringskassans organisationsförändring är också intressant att studera på grund av det stora mediala uppmärksammandet och den kritik som denna har varit utsatt för.

Planering och val av vem eller vilka som ska intervjuas är oftast ett resultat av vad som är principiellt önskvärt och vad som är praktiskt möjligt (Lundahl & Skärvad, 1999). Vi tog kontakt med de ansvariga cheferna för Försäkringskassan i Helsingborg och fick genom dem kontakt med våra intervjupersoner. Vår ambition var att genomföra intervjuer med enhetschefer och handläggare ifrån både nationellt försäkringscenter, lokalt försäkringscenter och servicecenter. Eftersom det inte fanns något nationellt försäkringscenter i Helsingborg fick vi intervju två handläggare på nationellt försäkringscenter i Lund, som tidigare arbetat i Helsingborg. De övriga intervjupersonerna var en enhetschef samt två handläggare ifrån lokalt försäkringscenter i Helsingborg och en enhetschef samt två handläggare ifrån servicecenter i Helsingborg. Sammanlagt har åtta personer intervjuats, vi har benämnt dessa som intervjuperson 1-8. Alla de personer som intervjuats var kvinnor, i åldersgruppen 50-60 år.

3.3 Metod för insamling och analys av material samt konstruktion av intervjuguide

Våra primärdata består av kvalitativa intervjuer som genomfördes mellan den 26 november och den 3 december. Samtliga intervjuer spelades in digitalt, vi antecknade också för att lättare komma ihåg den icke-verbala kommunikationen, som gester och ansiktsuttryck. Intervjuerna utfördes med hjälp av en intervjuguide som intervjupersonerna fått ta del av innan intervjuerna, något vi upptäckte underlättade vårt arbete eftersom intervjupersonen då var förberedd och gav oss detaljerade deskriptiva svar. Vi är medvetna om att det finns nackdelar med att dela ut en frågeguide i förväg eftersom intervjupersonerna då kan tänka ut undvikande svar eller formulera svar i förväg, på frågor som behandlar känsliga ämnen. Det har därför varit extra viktigt för oss att kritiskt reflektera över svaren.

Vid insamlingen av sekundärdata har vi använt oss av artiklar och böcker som behandlar ämnena intern kommunikation, organisationsförändringar, delaktighet och styrning. Insamlingen av sekundärdata har genomförts för att fördjupa teoriavsnittet, förbereda oss inför intervjuerna och för att förenkla arbetet med utformningen av analys och slutsats. Sekundärdata har också använts som hjälp vid utformningen av intervjuguiden, för att vi på bästa sätt skulle kunna formulera frågor som i sin tur kunde hjälpa oss att besvara vårt syfte.

Intervjuguiden var ett stöd för oss och intervjupersonerna under intervjuerna och innehöll tjugotalet frågor. Frågorna hade utformats med en låg grad av standardisering, vilket betydde att vi under intervjutillfället kunde vidareutveckla och anpassa frågorna så att de lämpade sig så bra som möjligt för den intervjuade. Frågorna ställdes inte i en specifik följd, utan med en skiftande intern ordning (Patel & Davidson, 2003).

Vid kvalitativa intervjuer används ofta frågor med betoning på ”hur?” istället för ”varför?” eftersom de i många fall ger mer användbara och uttömmande svar. Frågeställningen ”varför” kan upplevas som mer hotfull och intervjupersonerna intar lätt försvarsställning. När istället frågeställningen ”hur?” används upplever intervjupersonerna sig mindre begränsade och kan svara på ett sätt som passar dem (Becker, 2008). Då vi i största möjliga mån ville få intervjupersonerna att berätta sin egen historia och beskriva sina egna upplevelser kring olika situationer och handlingar utformade vi vår intervjuguide utifrån Beckers tankar. Detta tillvägagångssätt har bidragit till att medarbetarna i hög utsträckning berättat om sina egna upplevelser och lyft fram de saker som de tyckte var intressanta och som hade stor betydelse för dem.

Direkt efter att vi genomfört intervjuerna renskrev vi det digitala materialet. Fördelen med detta tillvägagångssätt var att intrycken fortfarande fanns tydliga i minnet vid sammanställningen, det blev därför enklare att reflektera kring vad som sades under intervjuerna. Tillvägagångssättet gav oss också tillfälle att lära känna materialet på ett tidigt stadium helt enligt det resonemang som Olsson (2008) för. Vid genomgången av materialet arbetade vi med att fastställa och definiera teman. Genom tematiseringen blev vårt empiriska material mer lättöverskådligt att studera, tematiseringen har också legat till grund för vår analys. De teman som vi ansåg mest intressanta att studera var förändringsprocessen och medarbetarnas delaktighet i denna, den interna kommunikationen i form av information, förändringskommunikation och ryktesspridning samt utformningen av ledningsstyrning.

3.4 Metodkritik och undersökningens kvalitet och allmängiltighet

Enligt Kvale (1996) påverkas kvalitativa intervjuer av intervjuarens ordval, tonläge och på vilket sätt som denne ställer intervjufrågorna. Dessa faktorer kan vara mycket betydelsefulla för vilka svar intervjupersonen ger. Om man är uppmärksam på att dessa faktorer har en påverkan på intervjuerna och förstår att de är bidragande till att påverka och konstruera en social verklighet inser man också att intervjuer aldrig är statiska utan förändras beroende på person, plats och situation.

När vi genomför en intervju förväntar vi oss vissa svar och det finns därmed en risk att vi påverkar samtalet i en bestämd riktning. Det kan också vara så att intervjupersonen tror att den som intervjuar vill ha ett visst svar och därmed försöker svara på detta sätt, något som leder till en snedvridning i intervjun. Med hjälp av semistrukturerade intervjuer, där intervjupersonerna får tala fritt under vägledning av intervjuaren, kan denna problematik minskas (Rosengren & Arvidson, 2002).

Resultaten i vår analys har med stor sannolikhet påverkats av att samtliga intervjupersoner var kvinnor i åldersgruppen 50-60 år. Det finns skäl att tro att kvinnor i samma åldersgrupp har liknande värderingar och referensramar gällande kommunikation och förändring. Om urvalet av intervjupersoner hade sett annorlunda hade troligen även det empiriska materialet och analysen blivit annorlunda. Den ojämna köns- och åldersfördelningen i vår studie är i stor utsträckning en konsekvens av den ojämna köns- och åldersfördelning som finns på Försäkringskassan, vi är dock medvetna om att då urval genomförs av ansvariga chefer föreligger en risk för en selektiv sortering av åsikter, där endast personer med en viss attityd

och inställning väljs ut. Denna problematik var dock inget som vi märkte av under genomförandet av intervjuer och analys.

En annan aspekt att ta hänsyn till är att det finns en risk för att intervjupersonerna inte kommer att berätta hela sanningen. Intervjupersonerna kanske inte fullt ut vill blotta de svagheter och brister som funnits i organisationen, de kan också vara rädda för att ställas till svars för de felaktigheter som skett. Dessutom kan felformulerade intervjufrågor, brister i intervjuteknik som leder till att intervjupersonen influeras av den som intervjuar och fel vid bearbetning av data påverka våra utredningsresultat. Det är viktigt att ha i åtanke att vi har använt oss av öppna frågor, och de resultat vi kommer fram till i undersökningen kommer därför inte blir fullt jämförbara med resultat ifrån andra, liknande undersökningar. De resultat vi nått fram till kan inte ses som fakta utan är våra tolkningar av materialet (Olsson, 2008).

4. Teoretisk referensram

4.1 Organisationsförändring och motstånd mot förändring

Organisationsförändringar kan ha olika orsaker, omfattning och varaktighet, de kan tvingas fram genom yttre påtryckningar eller drivas fram internt i organisationen (Bruzelius & Skärvad, 2004). Förändringarna kan handla om uppsägningar, omstruktureringar, nedläggningar eller sammanslagningar (Eriksson, 2005). Alla organisationsförändringar har en sak gemensamt, de ändrar på det trygga och invanda. Dessa förändringar kan gälla till exempel yrkesroll, sociala relationer, arbetsuppgifter, arbetsplats och status. Hur man reagerar på organisationsförändringar är individuellt, vissa ser förändringen som ett hot, andra som en möjlighet (Granberg, 2003).

Organisationsförändringar är idag vanliga inom både privata och offentliga organisationer. En förklaring till detta är att dagens omvärldsförhållanden är mindre stabila och förutsägbara än tidigare, vilket till stor del beror på nya kundkrav, starkare konkurrens, teknologisk förändring och ökad globalisering. Då omvärlden förändras måste också organisationerna anpassa sig för att överleva (Zorn, Page & Cheney, 2000). Det finns många olika modeller för hur planerade organisationsförändringar ska genomföras och implementeras, Heracleus (2001) framhåller att ett lyckat förändringsarbete bör präglas av:

- *Synligt, aktivt och tydligt ledarskap*, där cheferna agerar förebilder.

- *Deltagande planering*, där de som omfattas av förändringen deltar i planeringen av densamma.
- *Kommunikation som stödjer förståelse* kring betydelsen av och ambitionerna med förändringen.
- *Utveckling av kunskap och roller* med utvalda personer som har till uppgift att arbeta och driva igenom förändringarna.

Ett intressant förhållande är att samtidigt som fler och fler nya modeller för genomförande av förändringsarbete lanseras, visar alltfler studier att majoriteten av organisationsförändringar misslyckas (Svenningsson & Sörgärde, 2007).

Planerade organisationsförändringar som genomförs av ledningen sker ofta med en viss grad av toppstyrning, vilket kan skapa ett motstånd och en negativ inställning hos medarbetarna. Det är vanligt att förändringar skyndas och sker i en allt för snabb takt, även detta kan skapa ett motstånd (Angelöw, 1991). Det är naturligt att ett visst motstånd reses mot organisationsförändringar, då många drabbas negativt av dessa. Motstånd är ett centralt tema i teorier om organisationsförändring, Dawson (2003) framhåller fem centrala faktorer som orsaker till att motstånd uppstår:

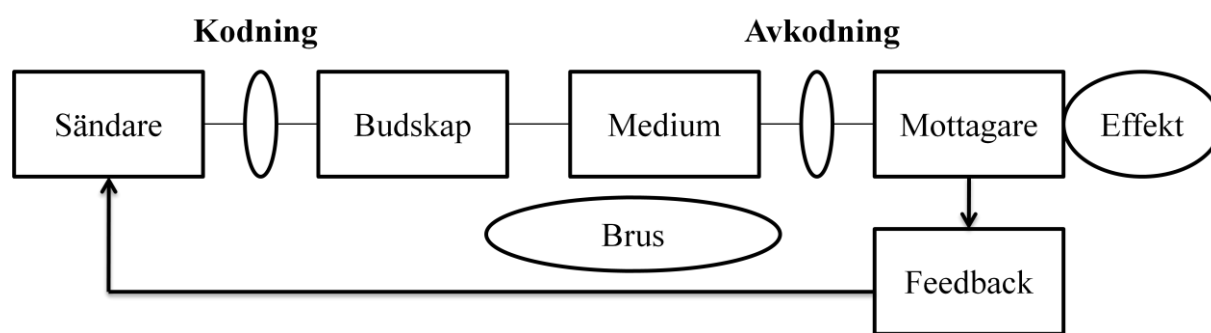
- *Verkliga förändringar av arbete* (förändring av kompetenskrav)
- *Reducering av ekonomisk säkerhet eller förlust av arbete* (hot mot anställningen)
- *Psykologiskt hot* (uppfattat eller verkligt)
- *Förändring av sociala förhållanden* (nya arbetsvillkor)
- *Minskning av status* (omdefinitioner av auktoritetsrelationer)

Många texter betonar förändring som positivt och ofta framhålls de som är emot förändringen i negativa termer, det finns en myt om att alla förändringar är av godo. Det finns dock anledning att emellanåt förhålla sig skeptiskt till organisationsförändringar och att vara försiktig med att omorganisera för omorganiseringen skall (Svenningsson & Sörgärde, 2007). Huruvida organisationsförändringen blir lyckad eller ej påverkas i hög utsträckning av hur den interna kommunikationen är utformad (Dalfelt, 2005).

4.2 Kommunikation

Shannon och Weavers transmissionsmodell, med bakgrund i studien om telefonin, (Shannon & Weaver, 1959) har länge fungerat som basmodell vid beskrivandet av

kommunikationsprocesser. Kommunikationen sker i en process där en sändare överför information till en mottagare. Sändaren kodar in budskapet, som denne önskar överföra, och väljer vilket medium som ska användas för att överföra budskapet till mottagaren. När mottagaren tar emot budskapet avkodar denne detta och tolkar det utifrån sin referensvärld. Om processen avslutas här är det en envägskommunikation. När sändaren önskar förmedla engagemang och skapa delaktighet med sin kommunikation är istället en tvåvägskommunikation att föredra. En tvåvägskommunikation öppnar upp för feedback och dialog och minimerar risken för missförstånd. Sändaren kan lättare förstå hur budskapet har mottagits och vilken effekt det har fått. ”Feedback och kodnings- och avkodningstänkande resulterade i en modifierad spridningsmodell enligt figur 1” (Larsson, 2001).



Figur 1. En utvecklad basmodell

Shannon och Weavers transmissionsmodell har dock blivit kritiserad från flera håll vilket har lett till nya synsätt på kommunikation. Ett alternativt sätt att se på kommunikation är att se den som meningsskapande (Weick, 1995). Detta innebär att man ser kommunikationen som en horisontell process i vilken människor interagerar socialt för att uppnå en gemensam förståelse. Inom detta kommunikativa synsätt läggs stor vikt vid individens förväntningar, förkunskaper och på hur individen påverkas av andras tillvägagångssätt. Johansson (2003) menar att kommunikationsmodeller ofta ger en allt för förenklad bild av kommunikationen och framhåller att den istället bör ses som en mycket komplex process, där mottagaren är en aktiv komponent. De tekniska modellerna kan lätt förleda oss att tro att mottagaren är passiv vid kommunikationsprocessen, men så är sällan fallet. För att kommunikationen ska fungera effektivt är det viktigt att mottagaren finner mening och delaktighet i kommunikationsprocessen, när kommunikationen behandlar organisationsförändringar blir vikten av mening och delaktighet extra tydlig. Utan dessa komponenter skapas lätt en osäkerhet och oro bland medarbetarna.

4.2.1 Förändringskommunikation, information och delaktighet

Medarbetare söker aktivt efter mening och sammanhang i organisationsförändringar (Klein, 1994). Mötet med det okända leder till osäkerhet, denna grundar sig i att medarbetarna inte vet hur de ska bete sig eftersom de saknar referensram eller inte vet hur de ska tolka situationen. Medarbetarna behöver få svar på frågor som ”Vad betyder det här?” och dessa svar kan inte ges genom information, utan en dialog måste upprättas mellan medarbetarna och ledningen. För att budskapet ska kunna tas emot och förstås, räcker det inte med en enkelriktad kommunikation. Genom att ifrån ledningens sida bjuda in medarbetarna till dialog kommer ”tid och rum” närmare. Medarbetarna kan känna sig delaktiga och motiverade och därmed också vara bidragande vid förändringsprocessen (Klein, 1994).

Vid organisationsförändringar är det vanligt med användning av planerad intern kommunikation i form av bland annat intranät, veckobrev och olika typer av möten. Att använda sig av flera medium för att kommunicera en förändring är att föredra. Det är viktigt att kommunikationen förs ut genom den befintliga hierarkin, information som kommer ifrån överordnade får en symbolisk och praktisk tyngd och kommunikation blir därmed mer effektiv (Klein, 1996).

I dagens högteknologiska samhälle är det sällan ett problem att nå ut med information om att en organisationsförändring ska äga rum. Istället är det ofta för mycket information som kommuniceras ut, vilket skapar problem för medarbetaren som får svårt att sälla och sortera ut vad som är viktigt och vad som berör just dem (Sandberg & Targama, 1998). Det räcker därför inte att enbart informera, för att skapa engagemang och delaktighet kring förändringen måste det också finnas en kommunikation.

Palm (2008) pekar på två olika typer av information, ”hård” och ”mjuk”. Den ”hårda” informationen är den sakinriktade och beroende på hur denna information kommuniceras kan effekterna variera. I bästa fall skapas en gemensam referensram, med minskade motsättningar bland medarbetarna, vilket gör dem till ambassadörer för organisationsförändringen. I sämsta fall kan däremot ryktesspridningen öka och ledningens kompetens bli ifrågasatt. Den ”mjuka” informationen har för avsikt att öka medarbetarnas engagemang, förklara och förankra organisationens värden och mål. Genom att kommunicera ”mjuk” information vill ledningen utveckla en vi-känsla och på det sättet skapa sammanhållning i organisationen.

4.2.2 Ledningskommunikation, ryktesspridning och dialog

Mellancheferna framhålls oftast som de viktigaste aktörerna vid en organisationsförändring (von Platen, 2006). Larkin och Larkin (1996) är däremot av en annan uppfattning och menar att medarbetarnas närmsta chef, till exempel arbetsledaren, är den viktigaste aktören och bör agera talesman vid en omorganisering. En anledning till detta är att medarbetarna ofta har ett stort förtroende för sin närmsta chef vilket ger denne en möjlighet att agera informell opinionsbildare.

Vid en organisationsförändring uppstår många frågor som medarbetarna behöver få svar på. Om dessa svar inte kommer ifrån ledningen, kommer medarbetarna hitta svaren någon annanstans, då ofta i form av överdrifter, underdrifter och rena osanningar (Heide, Johansson & Simonsson, 2005). Det är därför viktigt att en dialog upprättas mellan den närmsta chefen och de underställda medarbetarna, den initiala kommunikationen vid en organisationsförändring bör ske i mindre grupper, i arbetslag eller på avdelningsmöten. Dessa forum är bra och viktiga komplement till stormöten och dess funktion. Vid de mindre mötena läggs ett stort ansvar på den ansvarige chefen, dennes roll blir att tolka, skapa förståelse och bygga upp en gemensam referensram för medarbetarna och det görs med framgång genom metaforer, historier och myter. I denna konstruering får den ansvarige chefen en stor möjlighet att påverka och kontrollera medarbetarnas tolkningar, det tillvägagångssätt som den ansvarige chefen använder sig av kan vara avgörande för om förändringen lyckas eller inte (von Platen, 2006).

Något som också påverkar organisationsförändringens framgång är i vilken omfattning som ryktesspridning uppstår och hur ledningen bemöter denna. Negativa rykten tenderar att vara överrepresenterade och dessa måste bemötas för att undvika att motstånd uppstår. Rykten sprids som en konsekvens av en berättigad eller icke berättigad oro bland medarbetarna. Oron grundar sig sällan i brist på information utan i informationens mångtydighet. För att motverka att organisationsförändring uppfattas som negativ är det extra viktigt att använda personliga kommunikationsformer som skapar mening och referensramar kring förändringen. Muntlig kommunikation är ett medium som föredras framför andra (Heide, Johansson & Simonsson, 2005). Det är vanligt att förändringar misslyckas på grund av att en alternativ tolkning av förändringsbudskapet har vuxit sig starkt och konkurrerat ut sändarens avsiktliga förändringsbudskap (Lewis, 2000). Därför är det viktigt att ledning skapar forum för sig själva och medarbetarna, där frågetecken runt organisationsförändringen kan rätas ut. Att förankra

förändringar och förklara konsekvenserna av dem, är kanske den viktigaste men samtidigt den svåraste uppgiften i internkommunikationen (Palm, 2008). Genom en tydlig dialog mellan medarbetare och ledningen kan meningsskiljaktigheter och ryktesspridning undvikas. Ett mål med dialogen är att medarbetarna ska känna sig mer delaktiga och få en förståelse för organisationsförändringen. Om dialogen leder till en större förståelse och delaktighet är det en stor tillgång för både ledning och medarbetare då det gör att de står sida vid sida istället för att motarbeta varandra under förändringsprocessen (Heide, Johansson & Simonsson, 2005).

Närhet mellan de olika delarna i organisationen är viktigt för att kunna skapa enighet kring förändringen. Medarbetarna ska inte uppleva att förändringsprocessen sker över deras huvuden utan känna en delaktighet i denna. Ofta presenteras dock en redan färdig paketslösning för medarbetarna, när omorganiseringen presenteras på ett sådant sätt finns en risk att stora motsättningar mellan medarbetare och chef skapas, vilket kan göra förändringen tungrodd och svår genomförd (Angelöw, 1991). Huruvida medarbetarna upplever en delaktighet i förändringsprocessen beror till stor del på hur ledningen väljer att styra företaget, det vill säga vilken ledningsfilosofi som finns i organisationen.

4.3 Ledningsfilosofi och ledningsstyrning

Ledningsfilosofi kännetecknas av hur ledningen väljer att betona och använda olika styrmedel. Ledningsfilosofin bygger graden av styrning och valen av styrmedel. Medarbetarnas möjlighet att agera fritt för att uppnå de övergripande målen betecknas som grad av styrning. Styrmedel är de verktyg som ledningen använder för att leda verksamheten i en viss riktning. Ledningsfilosofin innefattar en distinktion mellan mål- och direktstyrning. Målstyrning bygger på att ledningen sätter upp övergripande mål, medarbetarna bestämmer sedan på egen hand hur de ska gå till väga för att nå målen. Direktstyrning innebär att ledningen ger medarbetarna detaljerade regler för hur man ska agera för att nå uppsatta mål, tydliga regler för den framtida verksamheten och för hur arbetsuppgifter ska genomföras (Samuelsson, 1999).

Ledningsstyrning kan definieras som en typ av maktutövning som sker för att säkra resurser, samla och styra så väl individuella som kollektiva handlingar (Kärreman & Rennstam, 2007). En dominerande del av ledningens arbete handlar om att utöva styrningsförsök (Mintzberg, 1989). Ledningsstyrning används för att specificera, övervaka och utvärdera organisatoriska handlingar. Ledningsstyrning kan delas upp i tre olika typer; resultatstyrning, en ekonomisk styrning där fokus sätts på att nå konkreta resultat, exempelvis genom tillämpning av diverse

nyckeltal. Normativ styrning, som främst riktar sig mot medarbetarnas tankar, förståelse och tolkningar av olika situationer samt beteendestyrning med målet att styra medarbetarnas beteenden. I organisationer kombineras oftast flera olika typer av styrning (Kärreman & Rennstam, 2007).

Beteendestyrning består av styrningsinsatser med målet att styra medarbetarnas beteende och innefattar flera olika metoder. Ett vanligt sätt att kategorisera dessa metoder är genom att skilja mellan direkt övervakning, teknologisk styrning och byråkratisk styrning. Direkt övervakning var den dominerande styrningsmetoden under den industriella revolutionen och består i en direkt kontroll av de anställda. Teknologisk styrning bygger på att ledningen genom design och specifik användning av teknologi planerar och styr arbetsprocesser, ett typexempel på denna form av styrning är det löpande bandet (Kärreman & Rennstam, 2007). Byråkratisk styrning är liksom teknologisk styrning strukturell, den är inbyggd i en struktur snarare än i enskilda chefers beteenden. Byråkratisk styrning kännetecknas av opersonliga regler, tydliga rutiner och standardisering. De flesta stora organisationer innehåller mer eller mindre tydliga drag av byråkrati (Weber 1978, Kärreman & Rennstam, 2007).

5. Analys

5.1 Förändringsprocessen och medarbetarnas delaktighet i denna

Organisationsförändringen som har genomförts på Försäkringskassan har varit omfattande och bestått av uppsägningar, omstruktureringar, nedläggningar och sammanslagningar. Det är tydligt att medarbetarna har upplevt att organisationsförändringen har ändrat på det trygga och invanda, medarbetarnas yrkesroller, arbetsuppgifter, fysiska arbetsplats och sociala relationer har förändrats. Vi har observerat att vissa medarbetare har sett detta som en möjlighet, andra som ett hot, vilket stödjer det resonemang som Granberg (2003) för kring hot och möjligheter.

Försäkringskassan är en organisation som hela tiden måste anpassa sig efter omvärlden och dess skiftande lagar och regler. Det är i hög grad politiska beslut som bestämmer hur arbetsgången på Försäkringskassan ser ut. När nya politiker kommer till makten ändras ofta bidragsnivåer och regler och för att kunna rätta sig efter de krav som ställs måste organisationen vara både flexibel och förändringsbenägen. Ledningen menar att den organisationsförändring som genomförts på Försäkringskassan är en effekt av dagens omvärldsförhållanden, ett resonemang som bekräftas av Zorn, Page & Cheney (2000).

Huvudmålet med organisationsförändringen har, ifrån ledningens sida, varit att skapa en mer modern och rättssäker organisation som på ett bättre sätt kunde fungera i dagens samhälle.

Vår uppfattning är att även medarbetarna på Försäkringskassans såg att det fanns ett behov av en organisationsförändring. I efterhand riktar dock medarbetarna en stark kritik gentemot hur organisationsförändringen har genomförts och implementerats. De komponenter som enligt Heracleus (2001) bör präglade ett lyckat förändringsarbete har i många fall varit bristande i Försäkringskassans förändringsprocess. Heracleus (2001) efterfrågar ett synligt, aktivt och tydligt ledarskapet där cheferna agerar förebilder. Medarbetarna framhåller att på det lokala planet har ledarskapet fungerat på detta sätt, medarbetarnas förtroende för den nationella ledningen är dock svagare.

”Ledarskapet här lokalt har jag förtroende för, men dem där uppe i Stockholm... man känner ju liksom inte dem. Det är väl avstånden som gör det... inte milen, men de hierarkiska avstånden” Intervjuperson 6

”Jag hoppas att den nationella ledningen gör sitt bästa... men deras arbete är för kortsiktigt hela tiden.” Intervjuperson 4

”Vi lever inte i samma värld som den nationella ledningen, vi lever i verkligheten, det gör inte dem.” Intervjuperson 8

Medarbetarnas uttalanden stödjer vår uppfattning om att det funnits ett otydligt ledarskap på det nationella planet, graden av styrning har varit hög men medarbetarna har inte upplevt att de beslut som fattats varit förankrade i organisationen. Medarbetarna beskriver en organisation med för stora hierarkiska avstånd och de har upplevt en låg grad av delaktighet i förberedelserna inför organisationsförändringen. Det har inte funnits en deltagande planering likt den Heracleus (2001) beskriver, istället skildrar intervjupersonerna en känsla av utanförskap. Vi menar att medarbetarnas upplevelser, i hög grad, grundar sig i det faktum att stora delar av organisationsförändringen, redan vid sjösättningen, var utarbetade och fastställda av ledningen. Medarbetarnas möjlighet att påverka utfallet av organisationsförändringen var mycket begränsad, de upplevde inte att de kunde påverka förändringsprocessen eller de frågor som berörde den egna arbetssituationen. Intervjupersonerna beskriver sin delaktighet i planeringsfasen som i det närmsta obefintlig.

”Speciellt i början fanns en stark känsla av utanförskap. Vi satt där några stycken som var kvar på Klippankontoret och visste liksom inte vad som skulle hända... Vi var inte delaktiga, vi fick själv ta reda på informationen.”Intervjuperson 2

”Nej, jag vet inte hur jag skulle kunna ha känt mig delaktig... Vi fick reda på var vi skulle sitta, och vad vi skulle jobba med, det kändes mest som vi hängde på... man hade liksom inget att säga till om.”Intervjuperson 4

”Allting ska diskuteras och alla ska vara delaktiga, men det är bara ett spel för gallerierna. Det finns redan en plan och det bli ändå som ledningen har bestämt innan.”Intervjuperson 5

Den låga graden av delaktighet som intervjupersonerna gång på gång lyfter fram, kan också ha sin grund i att kommunikationen som stödjer förståelsen av och ambitionerna med förändringen (Heracleus, 2001) upplevts som rörig. Det fanns väldigt mycket information att tillgå och medarbetarna fick själva strukturera upp informationen och försöka sortera ut vad som var viktigt, för just dem. En vision kring förändringsarbetet kommunicerades ut från ledningens sida, men detta upplevde medarbetarna mest som fina ord.

”Man informerade om värdeord, värdegrund, visioner och mål men det var mest bara ord.”Intervjuperson 3

”Det fanns tydliga visioner och mål som kommunicerades, men det praktiska verkade man (den nationella ledningen) inte ha någon klar bild av... var vi skulle sitta och sådär. Det var så himla rörigt, alla flyttade hit och dit.”Intervjuperson 4

Det är tydligt att medarbetarna upplevde att det fanns en brist i kommunikationen gällande sakfrågor. Ledningen lade stort fokus på visioner och mål. Tyngdpunkten lades på det teoretiska snarare än det praktiska vilket resulterade i att det upplevda avståndet mellan ledningen och medarbetarna ökade och sakfrågorna förblev obesvarade. Ett sätt att minska de hierarkiska avstånden vid organisationsförändringar är att använda sig av utvalda personer som arbetar med att driva igenom förändringen, enligt det resonemang som Heracleus (2001) för kring utveckling av kunskap och roller. Försäkringskassan har använt sig av lokala projektledare som arbetat med genomförandet av förändringen. Betydelsen av det arbete som dessa projektledare genomfört har dock inte betonats av intervjupersonerna, projektledarna verkar inte ha påverkat medarbetarnas upplevelse av organisationsförändringen i någon hög utsträckning. Medarbetarna pekar istället på att det är den lokala ledningen som haft störst betydelse vid genomförandet av organisationsförändringen. De beskriver en

organisationsförändring som skyndats fram, av den nationella ledningen, och präglats av en hög grad av toppstyrning. Intervjupersonerna upplever att det, inom organisationen, funnits en negativ inställning och ett motstånd gentemot förändringarna vilket, enligt det resonemang som Angelöw (1991) för, kan grunda sig i en kombination av ovan nämnda faktorer.

Det är naturligt att en viss grad av motstånd uppstår vid organisationsförändringar, detta eftersom flertalet medarbetare drabbas negativt (Svenningsson & Sörgärde, 2007). På Försäkringskassan fick många medarbetare nya arbetsuppgifter vid organisationsförändringen, kompetenskraven för flertalet arbetsuppgifter förändrades, en del medarbetare blev uppsagda och många fick byta arbetsplats. Arbetsvillkoren förändrades också för många medarbetare och då antalet chefsnivåer minskade omdefinierades vissa auktoritetsrelationer.

”Först var jag negativ till omorganiseringen. Jag upplevde en oro... hur skulle det bli nu? Att gå från ett litet kontor till ett stort, hur skulle det fungera? Jag tyckte inte det fanns några skäl att omorganisera, jag tyckte det var bra som det var” Intervjuperson 2

”Det har funnits en stor oro bland medarbetarna. Var skulle man hamna? Vilken yrkesroll skulle man få? Vad skulle hända?” Intervjuperson 4

Den fysiska och psykiska oro som en organisationsförändring kan innebära är tillsammans med de ovan nämnda faktorerna, centrala orsaker till att motstånd uppstår vid förändringsprocesser. Även kommunikationen kring dessa faktorer är högst central vid arbetet med att motverka att motstånd uppstår (Dawson, 2003).

5.2 Intern kommunikation och information

Den typ av kommunikation som sker vid en organisationsförändring varierar beroende på vem som är sändare respektive mottagare. Medarbetarna uppgav att de föredrog en kombination av muntlig och skriftlig kommunikation med ledningen. De upplevde att muntlig och skriftlig kommunikation lämpade sig olika bra för olika typer av information. Detta resonemang stöds av Klein (1996) som menar att olika typer av budskap bör kommuniceras genom olika kanaler. Vi ser på kommunikationen som en kombination av flera olika synsätt, bland annat utifrån transmissionssynsättet (Shannon & Weaver, 1959) där tvåvägskommunikationen är central samt utifrån ett meningsskapande synsätt där kommunikationen är en social företeelse som ger individen en möjlighet att tolka sin verklighet (Weick, 1995).

Medarbetarna på Försäkringskassan upplevde överlag ledningens kommunikation kring organisationsförändringen som negativ. Detta eftersom medarbetarna upplevde att den nationella ledningen till stor del använde sig av en envägskommunikation, där fokus låg på att informera istället för att kommunicera. Ledningen försökte öppna upp för en tvåvägskommunikation, bland annat genom ett chattforum på intranätet, men trots att flera av intervjupersonerna kände till detta forum hade ingen av dem använt sig av denna kommunikationskanal. Medarbetarna beskrev att de inte hade haft tid att chatta samt att de inte trodde de skulle få några ordentliga svar. Flera medarbetare pekade på att chatten mer var en symbolisk gest ifrån ledningens sida än ett uppriktigt försök att upprätta en tvåvägskommunikation, de beskrev ledningens försök till tvåvägskommunikation som misslyckade.

”Ledningen körde sitt race, deras arbete var inte förankrat... det var mycket information och lite kommunikation... Det fanns väldigt lite dialog, dialogen skedde i så fall lokalt, men inte med den nationella ledningen.” Intervjuperson 3

”Det handlade aldrig om någon kommunikation, man var bara intresserad av att överföra information”. Intervjuperson 5

”Det var ett stormöte och där fanns inga möjligheter till tvåvägskommunikation. Fanns inga möjligheter till frågor över huvudtaget... Det var en modig människa som vågade ställa sig upp och fråga en fråga men han och resten av oss fick snabbt veta att det inte passade sig... Jag upplevde att det inte fanns något utrymme för dialog. Inte någonting överhuvudtaget.” Intervjuperson 8

Flera medarbetare menar att den nationella ledningen brast i sin kommunikation, då de till stora delar enbart använde sig av envägskommunikation. Däremot upplevde de att den lokala ledningen använde sig av tvåvägskommunikation, som gav upphov till dialog. Att de lokala cheferna valde att upprätta en dialog under förändringsprocessen gjorde att medarbetarna kände sig mer delaktiga. Arbetet med dialog genererade ett stort förtroende bland medarbetare för den närmsta ledningen, vilket understryker Larkin & Larkins (1996) resonemang kring att de närmsta cheferna kan bli de viktigaste aktörerna under en organisationsförändring. Genom dialogen fick medarbetarna en större förståelse för vad som hände vilket ledde till att flera medarbetare kände ett ökat engagemang, något som Heide, Johansson & Simonsson (2005) menar är ett tecken på en framgångsrik dialog. Dialogens funktion blev att skapa en

gemensam förståelse mellan medarbetare och ledning. Klein (1994) menar att en bra dialog är en förutsättning för att organisationsförändringen ska lyckas.

”All dialog skedde lokalt... Jag har ju ett väldigt stort förtroende för mina närmsta chefer, det har jag alltid haft. Här har kommunikationen alltid skett på ett bra sätt... och det var skönt att man kunde föra en bra dialog sin närmsta chef.” Intervjuperson 7

Ett försök till dialog som den nationella ledningen införde var dialogpaket. Dessa paket bestod av information i PowerPoint-format, framarbetad av den nationella ledningen. De lokala chefernas uppdrag var att läsa innantill från PowerPoint-presentationen vid mindre möten med medarbetarna. Dialogpaketen satte de lokala cheferna i en svår satts eftersom de förväntades skapa dialog runt något som de själva inte utformat eller var fullt insatta i. Dialogpaketen fungerade i hög utsträckning som informationsöverföring istället för tvåvägskommunikation.

”Man hade också något som kallades dialogpaket, de kom med jämna mellanrum, PowerPoint med text som man skulle framföra till medarbetarna, detta blev dock inte så bra. Det var svårt att följa en mall på det sättet, vara så styrd i exakt vad man ska säga när man presenterar något för personalen.” Intervjuperson 3

Informationsöverföring skedde också via intranätet, där merparten av den skriftliga informationen publicerades. Medarbetarna gav dock uttryck för att mängden information på intranätet var överväldigande, något som Sandberg & Targama (1998), menar är en stor utmaning eftersom för stora mängder information, som inte i förväg har sällats och sorterats, tenderar att skapa mer förvirring än ordning bland medarbetarna. Den lokala ledningens fick ta på sig rollen att sälla och sortera ibland all den information som sändes ut, ett arbete som var både tidskrävande och svårt.

”Det kommunicerades otroligt mycket material på intranätet och det var omöjligt att ta del av något. Det var mer negativt än positivt, man kunde liksom inte se saker och ting framför sig på ett tydligt sätt, trots all information. Det blev för mycket.” Intervjuperson 3

Bland den information som sändes ut fanns en kombination av både hård och mjuk information, helt enligt det resonemang som Palm (2008) för. Det är troligt att den nationella ledningen genom den hårda informationen hoppades kunna skapa ambassadörer bland medarbetarna, till förmån för förändringen. Men den hårda informationen skapade snarare misstro mot den nationella ledningens kompetens. Ledningens ambition, att genom den mjuka

informationen skapa en organisatorisk vi-känsla, misslyckades initialt. Visserligen växte sig vi-känslan stark på det lokala planet men på ett nationellt plan skapades istället en vi-och-dem-känsla. Även detta bidrog till en misstro mot den nationella ledningens kompetens medan förtroendet för den lokala ledningen ökade. Vi-känslan gav dock upphov till en ökad kommunikation mellan medarbetarna på det lokala planet, vilket var betydelsefullt för organisationsförändringen.

5.3 Förändring kommuniceras och rykten uppstår

Klein (1994) menar att kommunikation mellan medarbetare tjänar till att skapa en enhetlig förståelse och tolkning av vad som sker. Flera av medarbetarna beskrev att det var på de informella mötena, exempelvis fikaraster, som de sinsemellan kunde stöta och blöta sina tankar och funderingar kring förändringen. Dessa möten fick en mycket viktig funktion i förändringsprocessen. Här kunde man prata om sin oro och sina funderingar kring det okända och kring vad som skulle ske. Dock gav de informella mötena också utrymme för ryktesspridning, något som samtliga intervjupersoner upplevde i samband med organisationsförändringen.

En bidragande orsak till ryktesspridningen kan vara att förändringsprocessen skedde i olika takt, på olika kontor runt om i landet vilket ledde till att medarbetarna fick höra vad som hade hänt på andra kontor, innan de själv gick igenom samma process. Intervjupersonerna uppgav att ryktesspridningen mellan de olika kontoren gick fort och var svår att hejda. De lokala chefernas fick ta på sig rollen att bemöta, förklara och dementera olika rykten som spred sig vilket Palm (2008) menar är en svår men viktig funktion. Om inte de lokala cheferna bemött de ryktena skulle det med stor sannolikhet ha växt fram alternativa tolkningar kring förändringsbudskapet, som hade kunnat konkurrera ut ledningens ursprungliga förändringsbudskap (Lewis, 2000).

Rykten uppstod många gånger på grund av den oro som medarbetarna kände inför det okända. Heide, Johansson & Simonsson (2005) menar att oro måste bemötas genom att man öppnar upp för diskussion mellan ledning och medarbetare, för att där kunna skapa en gemensam referensram. Medarbetarna upplevde att den lokala ledningen försökte bemöta rykten och kunde rätta ut vissa frågetecken medan den nationella ledningen inte upplevdes som aktiv i arbetet med minska ryktesspridningen. Vi menar att den lokala ledningens agerande var positivt för genomförandet av förändringsprocessen då det ledde till att medarbetarnas oro och osäkerhet reducerades.

”Man hjälper ju till med ryktesspridningen själv vare gång man pratar om saker som man inte har 100 procentig koll på. Ledningen lokalt försökte dementera ryktena, men det har varit mycket prat inom hela organisationen och det är det fortfarande. Det är ju så, alla är ju rädda om sitt jobb. Man blir ju orolig.” Intervjuperson 5

”Man dras ju delvis själv med i det där, det kan man inte undgå. Man funderar och spekulerar sinsemellan. Alla var ju oroliga för om man skulle få behålla sitt jobb eller om man skulle tvingas flytta någon annanstans.” Intervjuperson 6

”Det fanns en stor osäkerhet... Det var mycket snack och mycket oro... Många har klagat... Ryktesspridningen eldade ju på oron och stressen...” Intervjuperson 4

Flera av intervjuerna gav uttryck för att de själva varit delaktiga i ryktesspridningen vilket är naturligt vid en organisationsförändring. Ryktesspridningen kan förstärkas då graden av osäkerhet är hög och graden av delaktighet är låg bland medarbetarna (Angelöw, 1991), ett resonemang som vi anser stämmer väl överens med medarbetarnas uttalanden.

5.4 Ledningsstyrning

Utifrån de intervjuer som vi genomfört har en tydlig bild av Försäkringskassans ledningsfilosofi målats upp. Medarbetarna beskriver att möjligheten att agera fritt för att uppnå de övergripande målen var och är mycket liten, samt att organisationen präglas av en hög grad av styrning. De upplever att ledningen använder sig av detaljerade regler för hur arbetsuppgifter ska genomföras och för hur medarbetarna ska agera för att nå uppsatta mål, detta stämmer överens med det resonemang som Samuelsson (1999) för kring direktstyrning. Medarbetarna beskriver, helt enligt Mintzberg (1989), att en dominerande del av ledningens arbete handlade om att utöva styrningsförsök och att de ville styra såväl individuella som kollektiva handlingar. Detta skapade en stress och oro bland medarbetarna då möjligheterna att ta egna initiativ begränsades avsevärt. Organisationsförändringen och arbetet kring denna har kännetecknats av en hög grad av styrning, där arbetsgången i stor omfattning har standardiserats för att få en mer rättssäker organisation och en handläggningsprocess med likvärdiga beslut och bedömningar i hela landet. Som vi tidigare har nämnt syns en hög grad av toppstyrning inom organisationen, något som vi menar kan ha bidragit till medarbetarnas negativa inställning till organisationsförändringen.

Den form av ledningsstyrning som främst används på Försäkringskassan är beteendestyrning, i form av byråkratisk styrning. Styrningen är inbyggd i en struktur snarare än i enskilda

chefers beteenden och kännetecknas av opersonliga regler, tydliga rutiner och standardisering vilket stämmer överrens med definitionen av byråkratisk styrning (Kärreman & Rennstam, 2007). Flera av medarbetarna beskrev ledningsstyrningen i negativa termer och menade att förändringsprocessen varit mycket jobbig och konfliktfylld. Samtidigt gavs uttryck för en viss förståelse för ledningens hårda styrning och flera intervjupersoner framhävde att en hög grad av styrning varit nödvändig för att lyckas med förändringen.

”Man styrde med hela handen. Och jag kan förstå att när man sjösätter en sådan här stor atlantångare och det ska gå åt det hållet (handrörelse spikrakt framåt) då begriper ju jag också att man måste göra så här (handrörelse spikrakt framåt). Men man kunde ju ändå ha haft någon typ av dialog med oss.” Intervjuperson 8

”Dagens organisation ser ut ungefär som man kommunicerade att den skulle se ut. Man var benhårda och gav inte utrymme för att skapa något eget, styrningen är skälet till att förändringen lyckats.” Intervjuperson 3

”Den organisation som ledningen ville skapa är också den som har skapats. Troligen för att styrningen var så hård, det fanns en mycket bestämd uppfattning om vad som skulle göras. Det fanns inga andra vägar att gå, det är inget som inte har blivit så som man ville från början.” Intervjuperson 2

Vi menar att valet av ledningsfilosofi har lett till många problem, medarbetarnas upplevelse av de hierarkiska avstånden har ökat parallellt med att graden av delaktighet har minskat. Samtidigt är det tydligt att en komplex organisationsförändring, i denna storleksordning, kan vara svår att genomföra utan en hög grad av styrning.

6. Slutsats

Vid organisationsförändringen på Försäkringskassan har den interna kommunikationen i hög utsträckning bestått av informationsöverföring istället för dialog. Informationsöverföringen skedde främst via intranätet där en stor mängd osorterad information förmedlades, den stora mängden uppfattades av många medarbetare som svårförståelig och tvetydlig. Medarbetarna kunde inte ta till sig all den information som sändes ut, vilket gav upphov till oro och ryktesspridning i organisationen. Den låga graden av dialog har medfört att den nationella ledningen har haft svårt att bedöma hur den information som sänts ut har tagits emot bland medarbetarna. Den kommunikationskanal som gav störst möjlighet till dialog mellan ledning och medarbetare var de mindre möten, som hölls i arbetsgrupper på de lokala kontoren. Här

fick medarbetarna möjlighet att ställa frågor och få svar på dessa, något som de upplevde som positivt.

Det är tydligt att medarbetarna i hög utsträckning upplevde den interna kommunikationen som otillräcklig. Den nationella ledningen lyckades inte, genom sin kommunikation, skapa någon enighet eller gemensam förståelse hos medarbetarna. Vi menar att medarbetarnas upplevelse av den interna kommunikationen skulle ha sett annorlunda ut om den information som sändes ut hade sorterats och strukturerats upp på ett tydligare sätt, innan medarbetarna fick ta del av den. Dessutom skulle fler forum för dialog varit att föredra för att kunna möta den oro och de rykten som snabbt spred sig bland medarbetarna.

Medarbetarna har haft en mycket begränsad möjlighet att ge feedback vid genomförandet av organisationsförändringen och den envägskommunikation som den nationella ledningen använt sig av har lett till att medarbetarna upplevt en låg grad av delaktighet. Vi menar att de hierarkiska avstånden inom organisationen har spelat en betydande roll för hur medarbetarna tagit emot och tolkat ledningens kommunikationsförsök. Avstånden i organisationen har av medarbetarna ansetts vara för stora och de menar att kommunikationen inte har varit förankrad i den verklighet som de lever i, även detta har bidragit till en låg grad av delaktighet.

De lokala cheferna har spelat en mycket viktig roll för genomförandet av organisationsförändringen och för arbetet med att skapa delaktighet och engagemang. Ett stort ansvar har lagts på de lokala cheferna, deras uppgift har varit allt från att sälla och sortera information till att upprätta dialog och dementera rykten. De lokala cheferna har tolkat den information som sänts ut från den nationella ledningen och försökt bygga upp en gemensam bild av organisationsförändringen. Vi menar att det är den lokala ledningen som haft mest betydelse då det gäller att skapa engagemang och delaktighet hos medarbetarna. Det är tydligt att medarbetarnas engagemang och delaktighet i organisationsförändringen kunde ha varit större om den nationella ledningen, i högre grad, använt sig av en tvåvägskommunikation. Genom en tvåvägskommunikation skulle medarbetarnas känsla av att kunna påverka förstärkas och de upplevda hierarkiska avstånden skulle kunna minska. Även den nationella ledningens val av ledningsfilosofi med en hög grad av styrning har påverkat medarbetarnas känsla av delaktighet på ett negativt sätt.

Ledningen har valt att använda sig av en hög grad av styrning genom hela förändringsprocessen, för att på så sätt föra organisationsförändringen i hamn och skapa en

organisation som i största möjliga mån överensstämmer med de ursprungliga visionerna. Medarbetarna beskriver den höga graden av styrning som negativ, samtidigt som de också betonar att den varit nödvändig för genomförandet av organisationsförändringen. Flera medarbetare beskriver att förändringsprocessen skyndades fram och att den höga graden av styrning skapade stress och oro bland de anställda, detta eftersom handlingsutrymmet och möjligheterna att ta egna initiativ krympte drastiskt. Vi menar att medarbetarna inte fick tillräckligt mycket tid på sig, för att sätta sig in i organisationsförändringen på ett tillfredställande sätt. Trots den hårda styrningen menar vi att organisationsförändringen, redan vid ett initialt skede, skulle kunna få en större förankring bland medarbetarna om tidsramen sett annorlunda ut. Försäkringskassans organisationsförändring har varit både komplex och omfattande och i enlighet med flera intervjupersoner, menar vi, att den höga graden av styrning har varit nödvändig för att ro organisationsförändringen i land.

6.1 Framtida forskning

Under arbetet med denna uppsats har ett antal andra lämpliga områden att fördjupa sig i för att få en större förståelse för Försäkringskassans organisationsförändring och organisationsförändringar i allmänhet framkommit. Vi menar att fördjupningar inom områdena organisationskultur samt hierarki och organisatoriska roller skulle kunna ge en bredare bild av organisationsförändringen. Vi anser också att det skulle vara intressant att studera hur kommunikation bör utformas vid olika faser av förändringsarbetet.

Referenser

Litteratur:

- Angelöw, B. (1991) *Det goda förändringsarbetet – Om individ och organisation i förändring*, Studentlitteratur: Lund
- Becker, H.S. (2008) *Tricks of the trade*, Malmö: Liber (s 69-71)
- Bruzelius, L.H. & Skärvad, P-H. (2004) *Integrerad organisationslära*, Lund: Studentlitteratur
- Dalfelt, S. (2005) *Förändring och kommunikation. I: Heide, M. Johansson, C. & Simonsson, C. Kommunikation & organisation*, Malmö: Liber
- Dawson, P. (2003) *Understanding Organizational Change*, London: Sage
- Ekström, M. & Larsson, L. (2000) *Metoder i kommunikationsvetenskap*, Lund: Studentlitteratur (s 49-77)
- Eriksson, P. (2005) *Planerad kommunikation: strategiskt ledningsstöd i företag och organisationer*, Malmö: Liber
- Granberg, O. (2003) *PAOU – Personaladministration och organisationsutveckling*, Natur och Kultur: Stockholm
- Johansson, C. (2003) *Visioner och verkligheter – kommunikationen om företagets strategi*, Uppsala universitet: Uppsala studies in Media and Communications
- Kvale, S. (1996) *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*, USA: SAGE Publications (s 281-293)
- Kärreman, D & Rennstam, J. (2007) *Styrning - beteenden, resultat och normer. I: Alvesson, M. & Sveningsson, S. Organisationer, ledning och processer*, Studentlitteratur: Lund
- Larsson, L. (1996) *Tillämpad kommunikationsvetenskap*, Lund: Studentlitteratur (s 40)
- Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, (s 97) Lund: Studentlitteratur
- Mintzberg, H. (1989) *Mintzberg on Management: Inside our Strange World of Organizations*, New York: Free Press

- Olsson, T. (2008) *Medievardagen – en introduktion till kvalitativa studier*, Malmö: Gleerups Utbildning (s 50-51, s 95-116)
- Palm, L. (2008) *Kommunikationsplanering – en handbok på vetenskaplig grund*, Lund: Studentlitteratur (s 151-160)
- Patel, R. & Davidson, B. (2003) *Forskningsmetodikens grunder - att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Lund: Studentlitteratur (s 71-73)
- Platen von, S. (2006) *Intern kommunikation och meningsskapande vid strategisk organisationsförändring – en studie av Sveriges Television*, Örebro: Örebro universitet (s 59-62)
- Rosengren, K-E. & Arvidson, P. (2002) *Sociologisk metodik*, Malmö: Liber (s 12-160, s 415-426).
- Samuelsson, L.A. (1999) *Controllerhandboken*, Stockholm: Industrilitteratur (s 105)
- Sandberg, J. & Targama, A. (1998) *Ledning och förståelse - ett kompetensperspektiv på organisationer*, Lund: Studentlitteratur
- Shannon, C.E. & Weaver, W. (1959) *The mathematical theory of communication*. Urbana: The University of Illinois press (s 5)
- Simonsson, C. (2005) *Ledarskap och kommunikation*. I: Heide, M. & Johansson, C. & Simonsson, C. *Kommunikation & organisation*, Malmö: Liber
- Sveningsson, S. & Sörgärde, N. (2007) *Organisationsförändring – från ingenjörskonst till tolkning*. I: Alvesson, M. & Sveningsson, S. *Organisationer, ledning och processer*, Lund: Studentlitteratur
- Trost, J. (2005) *Kvalitativa intervjuer*, Lund: Studentlitteratur (s 19-110)
- Weber, M. (1978) *Economy and society* (Roth, G. & Wittich, C. ed.) Los Angeles: The Regents of the University of California (Original work published in 1922)
- Weick, K.E. (1995) *Sensemaking in Organizations*, London: Sage
- Östbye, H. & Knapskog, K. & Helland, K. & Larsen, L.O. (2008) *Metodbok för medievetenskap*, Malmö: Liber (s 64-65)

Artiklar:

Heracleus, L. (2001) An Ethnographic Study of Culture in the Context of Organizational Change, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37 (4): 426-446

Klein, S.M. (1996) A management communication strategy for change, *Journal of organizational change management*, 9 (2): 32-47

Klein, S.M. (1994) Communication strategies for successful organizational change, *Industrial Management*, 36 (1): 26-31

Larkin, T. & Larkin, S. (1996) Reaching and changing frontline employees, *Harvard Business Review*, 74 (3): 95-106

Lewis, L. (2000) Communicating change: Four cases of quality programs, *The Journal of Business Communication*, 37 (2): 128

Zorn, T.E. & Page, D.J. & Cheney, G. (2000) Nuts about change: Multiple perspectives on change-oriented communication in a public sector organization, *Management Communication Quarterly* 13 (4): 515-566

Elektroniska källor:

<http://www.regeringen.se/content/1/c6/03/56/05/1db1ad59.pdf> (2009-12-21 13:58)

<http://www.riksdagen.se/webbnav/?nid=37&dokid=GR0369> (2009-12-21 14:21)

<http://www.forsakringskassan.se/nav/530d6800bd653fb382360a828623660c> (2009-12-21 15:12)

Bilaga 1. Intervjuguide

Kön: Ålder:

Vilken befattning/position har du på Försäkringskassan?

Har denna förändrats under omorganiseringen? Hur?

Har du bytt arbetsplats under omorganiseringen?

Har det någon betydelse för dig på vilket LFC/NFC/servicecenter som du arbetar?

Ser du dig som medarbetare vid Försäkringskassan, Försäkringskassan i Helsingborg eller som medarbetare vid ett visst LFC/NFC/servicecenter?

Hur är ditt förtroende för ledningens sätt att kommunicera? Varför?

Såg ditt förtroende för ledningen annorlunda ut innan omorganiseringen? Varför?

Var du initialt positivt eller negativt inställd till organisationsförändringen? Varför?

Upplever du att din inställning har förändrats? Hur och varför?

Hur fick du den första informationen ifrån ledningen om att en organisationsförändring skulle äga rum?

Hade du föredragit att den initiala kommunikationen sett ut på ett annat sätt? Hur?

Genom vilka andra kanaler har du fått information om organisationsförändringen?

Vilken av dessa kanaler föredrog du? Varför?

Upplever du att det förekommit någon ryktesspridning i samband med organisationsförändringen?

Hur upplever du överlag kommunikationen mellan ledning och medarbetare under organisationsförändringen?

Har du känt dig delaktig vid organisationsförändringen?

Har du känt ett engagemang vid organisationsförändringen?

Anser du att kommunikationen ifrån ledningen ökat/minskat din delaktighet/engagemang vid organisationsförändringen?