



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH49

Examensarbete i Organisation på kandidatnivå

HT 2015

New Public Management i praktiken

Servicesoldater för effektiv verksamhet

Författare:

Dalia Lasek

Sara Sjöberg

Handledare:

Nadja Sörgärde

Sammanfattning:

Examensarbetets titel:	New Public Management i praktiken - Servicesoldater för effektiv verksamhet
Seminariedatum:	2016-01-14
Ämne/kurs:	FEKH49, Examensarbete i Organisation på kandidatnivå, 15 högskolepoäng
Författare:	Dalia Lasek och Sara Sjöberg
Handledare:	Nadja Sörgärde
Fem nyckelord:	Servicekontor, servicehandläggare, New Public Management, kunskapshantering, servicesoldat.
Syfte:	Syftet med denna uppsats är att fördjupa förståelsen för New Public Management, ur ett medarbetarperspektiv, med fokus på dess kritik.
Metod:	För att uppfylla syftet med uppsatsen, som utgår från ett socialkonstruktionistiskt perspektiv, har en kvalitativ metod genomförts, varvid en fallstudie och intervjuer genomförts.
Teoretiska perspektiv:	Den teoretiska referensramen består av tidigare forskning inom fältet för New Public Management. För att ge nya infallsvinklar till rådande teori presenteras även teori kring kunskapshantering.
Empiri:	Intervjuer har genomförts med sex servicehandläggare och två sektionschefer anställda på ett servicekontor där tre myndigheter verkar i samma organisation: Skatteverket, Försäkringskassan och Pensionsmyndigheten.
Resultat:	Resultatet för undersökningen visar att medarbetare som arbetar med service i offentliga verksamheter, påverkade av New Public Management-implementering, kan ha en möjlighet att hantera dess uppfattade problematik med hjälp av kunskapshantering.

Abstract:

- Title:** New Public Management in Practice – Service Solders for Efficient Operations
- Seminar date:** 2016-01-14
- Course:** FEKH49, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC) or ECTS - cr)
- Authors:** Dalia Lasek och Sara Sjöberg
- Advisor:** Nadja Sörgärde
- Key words:** Public Service Office, Public Service Officer, New Public Management, Knowledge Management, Service Soldier.
- Purpose:** The aim of this study is to deepen the understanding of New Public Management, through a subordinate employee perspective, with a focus on its criticism.
- Methodology:** In order to fulfill the purpose of this study, which assumes a social constructionist and an interpretative approach, a qualitative method has been used, where a case study and interviews have been made.
- Theoretical perspectives:** The theoretical framework used in this paper consists of former research made within the field of New Public Management. In order to give new perspectives to prevailing theory, theories on Knowledge Management are also presented.
- Empirical foundation:** Interviews have been made with six Public Service Officers and two division managers, employed at a Public Service Office, where three authorities cooperate within one organization: The Swedish Tax Agency, The Swedish Social Security Agency and The Swedish Pensions Agency.
- Conclusions:** The conclusion of this study is that employees within the public sector, affected by implementation of New Public Management, might have a possibility to manage its perceived problems by Knowledge Management.

Innehållsförteckning

Sammanfattning:	i
Abstract:	ii
Innehållsförteckning	iii
1. Inledning	1
1.1. Bakgrund.....	1
1.2. Problematisering	2
1.3. Syfte	4
1.4. Avgränsningar.....	4
1.5. Disposition	5
2. Litteraturgenomgång.....	7
2.1. New Public Management.....	7
2.1.1. Grunden för New Public Management	7
2.1.2. New Public Management:s ursprung	8
2.1.3. Konkreta exempel på New Public Management	9
2.1.4. Sammanfattning New Public Management.....	10
2.2. Kritik mot New Public Management	10
2.2.1. Ifrågasatt kausalitet	11
2.2.2. Egentligen ineffektivt.....	11
2.2.3. Negativa konsumenter.....	12
2.3. Public Service Ethos	12
2.4. Kunskapshantering som analysperspektiv	13
2.5. Kunskap	13
2.5.1. Kunskapshantering.....	14
2.5.2. Värdeskapande genom kunskapshantering	14
2.5.3. Absorbtiv kapacitet och pluralism	15
2.6. Sammanfattning av litteraturgenomgång	16
3. Metod.....	17
3.1. Ontologisk och epistemologisk utgångspunkt	17
3.2. Induktiv metod.....	18
3.2.1. Förförståelse och fördomar	18
3.3. Kvalitativ metod.....	19
3.4. Data insamling	20
3.4.1. Fallstudie.....	20
3.4.2. Fallstudieobjekt.....	20

3.4.3. Fallstudieobjektes struktur av arbete.....	21
3.4.4. Motivering av fallstudieobjekt.....	23
3.4.5. Intervju.....	24
3.4.6. Urval.....	25
3.4.7. Kompletterande datainsamling.....	26
3.5. Analysprocess.....	27
3.6. Trovärdighet och äkthet.....	29
3.6.1 Trovärdighet.....	29
3.6.2 Äkthet.....	31
4. Analys.....	32
4.1. En servicehandläggares uppgift i teorin.....	33
4.1.1. Servicekontoret som exempel på New Public Management.....	33
4.1.2. Servicehandläggare har begränsade arbetsuppgifter.....	35
4.1.3. Sammanfattning av servicehandläggarens uppgift i teorin.....	37
4.2. Problematiken med broschyrnivå.....	37
4.2.1. Broschyρνivå är en skenbar gräns.....	37
4.2.2. Besökare efterfrågar mer kunskap:.....	40
4.2.3. Behov av att underhålla Public Service Ethos.....	42
4.2.4. Sammanfattning av problematiken med broschyρνivå.....	43
4.3. Servicehandläggares uppgift i praktiken.....	44
4.3.1. Inofficiella specialiseringar.....	45
4.3.2. Kommunikation av kunskap.....	47
4.3.3. Sammanfattning servicehandläggares uppgift i praktiken.....	49
5. Resultat.....	51
5.1. Studiens forskningsfråga.....	51
5.2. Studiens syfte.....	53
6. Slutsats.....	54
7. Referenslista.....	56

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Huruvida man bör skilja på organisationsteori för offentliga verksamheter och privata verksamheter har en lång akademisk historia. Det finns de som anser att offentlig och privat verksamhet skiljer sig så pass mycket åt att de bör studeras separat, medan det finns de som hävdar att skillnaden inte är så stor i praktiken. Eller åtminstone att skillnaderna mellan offentlig och privat verksamhet blir mindre och mindre (Jacobsen & Thorsvik, 2010, s. 25). En våg av förändring började ske på 1900-talets andra hälft, där skillnaden mellan offentlig och privat verksamhet blev mindre. Storbritannien och Margaret Thatchers styre brukar främst krediteras för att ha påbörjat förändringen där den privata marknaden ansågs vara en förebild för den offentliga sektorn (Pollitt & Bouckaert, 2011, s. 9).

Sverige med en historia som ett, främst, socialistiskt land med västvärldens största offentliga verksamhet i förhållande till landets BNP, har haft en del ekonomiska bekymmer. Den åldrande befolkningen samt den generösa välfärden i Sverige, såsom till exempel stora sjukvårdsförmåner, ledde till att det under 90-talet genomfördes stora nedskärningar och effektivitetsbefrämjande åtgärder i den statliga verksamheten. Sverige tog efter många av de förändringar som blev populära i världen på 80- och 90-talet men inte i samma utsträckning som till exempel Storbritannien och Nya Zeeland. Sverige har enligt forskarna Pollitt och Bouckaert en säregen syn på demokrati, något som de kallar ”Swedish Way”. Svenska medborgare har visat sig vara skeptiska till byråkrati men samtidigt måna om de förmåner som den svenska välfärdsmodellen givit upphov till. Dock finns det en utveckling där individualistiska värderingar blir allt mer accepterade (Pollitt & Bouckaert, 2011, s. 305-306).

I den pågående globaliseringen är det enligt Lapsley (2009) och Pollitt och Bouckaerts (2011) förstaeligt att regeringar försöker hitta “enkla lösningar”. En populär idé bland regeringar är att använda sig av New Public Management i hopp om att hitta effektiv ekonomisk politik och i hopp om att vinna val. Detta har dock visat sig vara problematiskt eftersom de “enkla lösningarna” inte alltid haft önskvärda effekter (Lapsley, 2009, s. 17; Pollitt & Bouckaert, 2011, s. 8).

New Public Management är ett begrepp som är problematiskt att beskriva då det inte finns någon "sann" definition av det. Övergripande handlar begreppet om hur offentlig verksamhet infört olika styrnings- och ledningsmetoder, många av dem inspirerade av den privata sektorn. Den ursprungliga tanken med New Public Management är att den offentliga verksamheten bör marknadsanpassas på grund av ett ökat effektivitetskrav och därmed efterlikna den privata sektorn som anses vara mer resurseffektiv (Hood, 1991; Pollitt & Bouckaert, 2011).

På slutet av 1980-talet och början av 1990-talet ökade antalet äldre i Sverige. En ökning som förväntas fortsätta stiga mellan år 2010-2020. Detta gör att hushållning med resurser inom den offentliga sektorn blir viktigt (Pollitt & Bouckaert, 2011, s. 305). Exempel på resurseffektiviseringar som Sverige har utfört är bland annat decentralisering och implementering av e-servicetjänster, vilka varit fokus för många statliga initiativ (Pollitt & Bouckaert, 2011, s. 306, 309). I effektivitetens anda är trenden att fler personliga ärenden ska utföras via e-tjänster istället för på en fysisk mötesplats, där möjligheten för personlig kontakt finns. Myndigheters kontor för besöks stängs ner då det anses vara kostsamt att hålla dessa öppna och myndigheter försöker därigenom att hushålla med sina resurser. Det finns dock fortfarande ett behov av fysiska mötesplatser då det fortfarande inte finns fullt fungerande lösningar för alla individer (Försäkringskassan, 2012).

Sammanfattningsvis finns det idag ett behov av att spara i den offentliga sektorn samtidigt som svenskar är måna om den svenska välfärden. E-tjänster sparar resurser men behovet av fysiska serviceplatser finns kvar. Det finns därför ett aktuellt intresse att studera hur den kvarvarande fysiska servicen påverkas av de yttre influenserna och hur anställda i den offentliga sektorn hanterar de förändringar som sker i Sverige.

1.2. Problematisering

I detta avsnitt ges en tolkning av begreppet New Public Management varpå det argumenteras att rådande teori är bristfällig. Med andra ord problematiseras rådande New Public Management-teori.

New Public Management är ett komplext paraplybegrepp som inte kan definieras på ett enda sätt utan handlar överlag om effektivisering där den offentliga sektorn ser den privata sektorn som förebild (Pollitt & Bouckaert, 2011). På grund av svårigheten med att definiera New Public

Management används effektivisering som dess andemening i denna studie då det uppfattas vara återkommande i texter vid litteraturinläsning.

Det finns ett flertal studier som gjorts där kritik riktas mot New Public Management. Till och med forskare som tidigare varit positiva till New Public Management har på senare år lyft kritik mot konceptet (Dunleavy, Margetts, Bastow & Tinkler, 2006). Överlag handlar kritiken mot New Public Management om att en implementering av denna metod medför problem. Problematik som lyfts är att New Public Management egentligen är ineffektivt (Lapsley, 2009) och därutöver kan leda till att god moralisk karaktär blir bortprioriterat i bemötandet av befolkningen då besparingar och nedskärningar inskränker på allmänhetens bästa (Cumella, 2008).

I dagens samhälle finns ett behov av att hushålla med resurser, som förklaras i inledningen, vilket har resulterat i att New Public Management anses ha fått fäste i den offentliga sektorn. Kritiker anser dock att det finns problematik med att New Public Management används som om det vore en problemfri lösning på resurshantering. Med hänsyn till ovanstående argumenterar vi författare, till denna studie, att större förståelse behövs för New Public Management. Detta för att dels inte okritiskt "köpa" konceptet, men dels inte heller direkt avfärda New Public Management på grund av kritik som framförts.

New Public Management handlar om styrnings- och ledningsmetoder och därför är en stor del av den rådande forskningen inom denna teori, såsom Hood (1991), Karlssons (2014) och Lapsley (2009), baserad på ett ledarskapsperspektiv. Då tidigare studier gjorts för att öka förståelsen för ledares synvinkel, argumenteras att ett medarbetarperspektiv är underrepresenterat och därmed bristfälligt i rådande teori. Vad som även uppfattats vara frånvarande i befintlig litteratur är studier som behandlar medarbetarnas möjligheter att hantera implementering av New Public Management. Med anledning av ovanstående anses det att rådande teori är bristfällig och behöver undersökas mer.

1.3. Syfte

Syftet med denna uppsats är att fördjupa förståelsen för New Public Management, ur ett medarbetarperspektiv, med fokus på dess kritik.

New Public Management anses ha haft stor påverkan i offentliga verksamheter de senaste decennierna med anledning av att det finns ett behov av effektivisering i offentlig sektor. New Public Management är emellertid kritiserat. Detta då implementering av New Public Management påstås föra med sig problematik. Denna uppsats syftar därför till att öka förståelsen för New Public Management genom att fokusera på den kritik som lyfts mot New Public Management. Trots att fokus inom New Public Management är på styrnings- och ledningsmetoder hävdas att medarbetares perspektiv och roll är vitalt. Med medarbetare åsyftas i denna uppsats de anställda som inte är chefer.

För att uppnå syftet med denna studie ställs därför följande forskningsfråga:

Hur kan medarbetare hantera problematik som New Public Management-implementering påstås medföra?

Genom att undersöka hur medarbetare hanterar situationer som anses ha uppstått i och med implementering av New Public Management i verksamheten, uppnås en djupare förståelse för teorin. Eftersom kritiker påstår att New Public Management medför problematik, läggs fokus i denna studie på hur denna problematik kan hanteras i praktiken. Detta görs genom att studera en organisation som uppfattas fungera väl. Om fler studier görs i verksamheter som uppfattas fungera, trots New Public Management-implementering, bidrar ny information till utveckling av befintlig teori.

För att uppsatsen inte ska missförstås är det av vikt att klargöra att forskningsfrågan inte ska förstås som en intention till att frambringa en normativ modell för hur medarbetare *ska* hantera problematik som uttalad kritik påpekar. Intentionen är istället att visa på möjliga sätt för hur medarbetare *kan* hantera problematiken.

1.4. Avgränsningar

New Public Management är ett brett område som det har skrivits mycket om, vilket gör att det är ett svårdefinierat begrepp. Teoriavsnittet avgränsas till att ge läsaren en överblick av New

Public Management. Det ska förtydligas att det finns flera tolkningar men att dessa inte behandlas i denna uppsats. I denna uppsats används enbart en definition, den ursprungliga, formulerad av Hood 1991, som syftar till att ge läsaren en introduktion till ämnet.

Vid inläsning av litteratur uppfattades New Public Management vara ett mycket kritiserat område. Som nämnts i problematiseringen framgår det av litteraturen att till och med forskare som tidigare varit positiva till området senare bytt ställningstagande och nu själva är kritiska till New Public Management (Dunleavy, et.al., 2006, s. 468). Eftersom mängden av kritik som riktas mot New Public Management är omfattande görs även avgränsningar på kritiken. Kritik som valts ut är den kritik som uppfattas vara aktuell för studiens syfte och forskningsfråga.

1.5. Disposition

Under denna punkt presenteras upplägget av denna uppsats, vilken består av sex avsnitt: inledning, litteraturgenomgång, metod, analys, resultat och slutsats.

Avsnitt 1, Inledning: Arbetet börjar med en inledning där bakgrund till studien presenteras. Därefter presenteras problematisering, studiens syfte och frågeställning. I dessa argumenteras att befintlig teori är bristfällig och behöver studeras.

Avsnitt 2, Litteraturgenomgång: Efter detta följer en litteraturgenomgång som behandlar New Public Management, vilket är den teori som problematiseras i denna studie. Litteraturgenomgången behandlar även kunskapshantering, vilket är det analysperspektiv som används i denna uppsats. I detta avsnitt definieras väsentliga begrepp. Avsnittet ger en överblick över befintliga teorier.

Avsnitt 3, Metod: I detta avsnitt förklaras uppsatsens kunskapssyn. Vidare redogörs vilka metoder som har använts för att kunna uppnå syftet. I detta avsnitt förklaras att studien är baserad på kvalitativa data och därmed är en kvalitativ studie, i enlighet med studiens kunskapssyn. Vidare presenteras att en fallstudie har genomförts, varpå intervjuer utförts på ett fallstudieobjekt. Aspekter såsom trovärdighet och äkthet berörs även i denna punkt.

Avsnitt 4, Analys: I detta avsnitt presenteras empiri vilken även analyseras med hjälp av aktuella teorier. I detta avsnitt förs studiens genomgående huvudargument som uppfattas råda:

1. New Public Management existerar
2. Det finns problematik med New Public Management
3. Det finns sätt att hantera New Public Management-implementering

Avsnitt 5, Resultat: I detta avsnitt besvaras, med hjälp av analysen av ett servicekontor, studiens forskningsfråga. Detta görs i samband med att en metafor, “servicesoldat”, introduceras. Vidare demonstreras hur syftet med uppsatsen uppfylls.

Avsnitt 6, Slutsats och diskussion: I detta avsnitt redogörs studiens slutsats genom att resonera kring resultatet ur ett större sammanhang, kring resultatets konsekvenser. Avsnittet avslutas med rekommendationer på fortsatt forskning.

2. Litteraturgenomgång

Under detta avsnitt görs en genomgång av de aktuella teorierna för denna uppsats frågeställning och syfte. Avsnittet börjar med en genomgång av begreppet *New Public Management*, där det förklaras vad det är och var det kommer ifrån. *New Public Management* är den teori som problematiseras i denna uppsats. Även utvald kritik mot begreppet behandlas för att uppfylla syftet med uppsatsen. För att utveckla rådande *New Public Management*-teori används teorier kring *kunskapshantering*, vilket med andra ord fungerar som analysperspektiv för denna uppsats.

2.1. New Public Management

I detta kapitel presenteras och definieras begreppet *New Public Management*. Begreppet är ett paraplybegrepp för olika styrnings- och ledningsmetoder som implementeras i den offentliga sektorn, inspirerade av den privata sektorn. På grund av att det är ett paraplybegrepp finns det ingen "sann" definition av begreppet. Begreppet kan inkludera många olika handlingar men gemensamt för handlingarna inom den offentliga sektorn är att de är marknadsorienterade och effektivitetsbefrämjande (Pollitt & Bouckaert, 2011, s. 10; Lapsley, 2009, s. 1). För att klargöra vad detta innebär förklaras dessa två fenomen mer ingående nedan.

2.1.1. Grunden för New Public Management

I detta avsnitt förtydligas marknadsorientering och effektivitetsbefrämjande då det är viktiga begrepp som behövs för att förstå hur begreppet *New Public Management* tolkas i denna uppsats. Som det redan beskrivits tidigare i uppsatsen innebär en *New Public Management* styrnings- och ledningsfilosofi att den offentliga sektorn efterliknar den privata sektorn, fastän att dessa två sektorer har ansetts skilja sig åt (Pollitt & Bouckaert, 2011, s. 9). Att handlingar, i enlighet med implementering av *New Public Management*, är marknadsorienterade definieras innebära att tjänster som den offentliga sektorn erbjuder bör vara konkurrenskraftiga, liksom tjänster inom den privata sektorn är på en marknad (Hood, 1991; Lapsley, 2009). Detta görs för att den offentliga sektorn ska vara effektiv, vilket förklaras närmare i stycket nedan.

Effektivitetsbefrämjande handlingar som utförs i en statlig verksamhet definieras innebära att de tjänster som staten erbjuder, erbjuds med en kostnadsmedvetenhet (Hood, 1991). Detta gör så att statens resurser kan användas till och av fler brukare, vilket innebär att den offentliga

verksamheten upplevs som mer effektiv. Med detta sagt anses effektivitet vara andemeningen med New Public Management.

2.1.2. New Public Managements ursprung

New Public Management har sitt ursprung i England under Margaret Thatchers styre på 1980-talet och Christopher Hood är grundaren av begreppet (Lapsley, 2009, s. 3). Hood skapade begreppet efter att ha uppmärksammat att den offentliga sektorn imiterar metoder från den privata sektorn för att uppnå resurseffektivitet. Begreppet New Public Management är således en sammanställning av uppmärksammade fenomen. Hood påpekar att New Public Management inte är unikt bara för England (Hood, 1991, s. 3).

Hoods artikel om New Public Management, "*A Public Management For All Seasons*", är en av de mest citerade artiklarna i litteratur om offentlig verksamhet (Lapsley, 2009, s. 3). Det finns ett flertal studier som gjorts vad gäller New Public Management och en stor mängd text i området, vilket blev tydligt när efterforskningar gjordes för denna studie. I denna uppsats behandlas enbart Hoods variant då det är den mest frekvent förekommande definitionen av New Public Management, enligt våra efterforskningar i ämnet. Anledningen till att detta urval av teori görs, och därmed är någorlunda begränsad, är för att visa en generaliserad bild av ett komplext begrepp, New Public Management, som i sin tur kan underlätta läsarens förståelse.

Enligt Hood (1991) finns det sju komponenter i New Public Management. Dessa sju komponenter kan implementeras i olika grader i samband med införande av New Public Management i den offentliga sektorn (Hood, 1991, s. 4-5).

De sju komponenterna är:

1. Införande av tydlig ledning i den offentliga sektorn.
2. Införande av uttalade standarder och prestationsmätningar. Fokus på måldefiniering och uppföljning av målen.
3. Skifte till kontroll av resultat istället för styrning av processer.
4. Decentralisering av den offentliga sektorn, med bildandet av mindre och självstyrande enheter.
5. Skifte till konkurrens inom den offentliga sektorn.
6. Implementering av styrtekniker inspirerade av den privata sektorn.

7. Fokus på kostnadsmedvetenhet, det vill säga sparsamhet och resurseffektivitet.
(Hood, 1991, s. 4-5)

Hoods sju komponenter ska dock varken ses som en normativ modell eller mall för förändring utan som en reflektion av New Public Managements utveckling (Lapsley, 2009, s. 3). Det ska förtydligas att andra forskare har framställt egna tolkningar av begreppet, bland andra Pollitt och Bouckaerts som formulerat en fempunktsmodell (Pollitt & Bouckaert, 2011, s. 10) men som bekant är Hoods 7 komponenter grunden i denna uppsats. Det ska även förtydligas att definition av begreppet grundar sig på uppfattningen att effektivitet är den gemensamma nämnaren för New Public Management (Pollitt & Bouckaert, 2011, s. 10; Lapsley, 2009, s. 1) och är därmed dess andemening.

2.1.3. Konkreta exempel på New Public Management

Ett konkret exempel på hur verksamheter kan effektiviseras genom implementering av New Public Management är genom One-stop shops (Wimmer, 2002, s. 93; Pollitt & Bouckaert, 2011, s. 131). One-stop shop innebär en träffpunkt där olika myndigheter samverkar och kunden kan få tillgång till information och hjälp på ett och samma ställe (Wimmer, 2002, s. 93; Pollitt & Bouckaert, 2011, s. 131) Detta kan kopplas till Hoods (1991) komponenter som; 4: Bildandet av självstyrande mindre enheter och 7, ökat fokus på sparsamhet och resurseffektivitet. Genom att slå ihop tillhandahållandet av service till medborgarna till en decentraliserad enhet effektiviseras verksamheter. Huruvida New Public Management reformer är effektiva i praktiken eller inte går att debattera kring, men enligt Pollitt och Bouckaert (2011, s. 131) är vissa processer i snitt 30 % mer tidseffektiva genom införande av One-stop shop-koncept. Andra populära och effektivitetsfrämjande tankar med One-stop shop är virtuella lösningar såsom statliga e-tjänster. E-tjänster ska leda till en förbättring för användarna eftersom alla tjänster på så vis finns tillgängliga på ett och samma ställe och dessutom dygnet runt (Wimmer, 2002, s. 92). Införande av e-tjänster har i Sverige varit fokus för många statliga initiativ, vilka kan kopplas till New Public Management-reformer (Pollitt & Bouckaert, 2011, s. 306).

Ett annat konkret exempel på New Public Management-reformer, som fått fäste i Sverige, visas av Tom Karlssons (2014) forskning. Karlsson påpekar ett ändrat språkbruk med införandet av New Public Management i Sverige. Det har blivit en övergång från att kalla brukarna av tjänster

för *medborgare* till att nu istället kalla dem för *kunder* (Karlsson, 2014, s. 21). Karlsson har undersökt hur chefer inom Försäkringskassan pendlar mellan olika roller där de å ena sidan har rollen som ämbetsmän och å andra sidan rollen som managers. Ämbetsmannarollen går ut på en politisk roll där medborgare och staten värnas om medan managerrollen innebär en ekonomisk roll där fokus istället ligger på kunder och effektivitet. Karlsson argumenterar för att cheferna har båda dessa roller och alltså är såväl ämbetsmän som managers (Karlsson, 2014, s. 279).

2.1.4. Sammanfattning New Public Management

Sammanfattningsvis har i detta avsnitt en generell bild av New Public Management presenterats. Det är ett paraplybegrepp för olika sorters styrnings- och ledningsmetoder för offentlig verksamhet, inspirerade av privat verksamhet, med fokus på effektivitet. För att ge förståelse för begreppet har one-stop shop och ett ändrat språkbruk givits som konkreta exempel på New Public Management-reformer i Sverige.

Även om effektivitet är ett eftersträvat resultat av New Public Management-reformer, finns det en del kritik som riktats mot denna styrnings- och ledningsmetod. För att uppfylla syftet med denna uppsats, och för att presentera ett mer holistiskt perspektiv, framförs i nästa avsnitt kritik som lyfts mot New Public Management.

2.2. Kritik mot New Public Management

Som det nämnts förstås New Public Management eftersträva en effektivisering av den offentliga sektorn. Resultatet av New Public Management-implementering har dock ifrågasatts och genom åren har New Public Management kritiserats rikligt. Till och med forskare som tidigare varit positiva till New Public Management har på senare år lyft kritik mot konceptet (Dunleavy, et. al., 2006, s. 468). Kritiker påstår överlag att New Public Management medför problematik och i detta stycke lyfts ett urval av den kritik som framförts. Fokus ligger på kritik som berör andemeningen med New Public Management, det vill säga effektivitet. Å ena sidan ifrågasätts effektiviteten och å andra sidan påpekas att en effektivisering leder till etisk problematik. Detta förklaras och vidareutvecklas i följande avsnitt.

2.2.1. Ifrågasatt kausalitet

Först och främst finns det en problematik med att New Public Management är ett paraplybegrepp som är föränderligt. Då mycket går in under begreppet, blir det med flera variabler svårt att undersöka effektiviteten och att enbart hänföra den till New Public Management. Forskare ställer sig frågande till om fenomen endast och med säkerhet kan kopplas till begreppet (Pollitt & Bouckaert, 2011; Dunleavy, et.al., 2006, s. 469). Med andra ord ifrågasätts ifall fenomen som observerats i offentliga verksamheter överhuvudtaget har med New Public Management att göra.

2.2.2. Egentligen ineffektivt

En annan aspekt på kritik som lyfts är att New Public Management urholkar den statliga verksamheten och i själva verket är mer resurskrävande än effektiviserande. Forskare som Lapsley (2009) menar att New Public Management ofta blir en besvikelse för staten som implementerat metoden. Lapsley skriver i sin artikel: "*New Public Management: The cruellest invention of the human spirit?*" att makthavare tenderar tro att New Public Management kan användas som en enkel mall för att åtgärda problem, såsom till exempel budgetunderskott. I Storbritannien har New Public Management enligt Lapsley istället lett till dyra kostnader för inhyrning av managementkonsulter, ogenomförbara idéer om e-tjänster då de inte kan levereras av de offentliga organisationerna och kontrollsystem som leder till att mer tid läggs på administration än på att hjälpa medborgare. Lapsley hävdar med andra ord att New Public Management istället för effektivitet leder till stora kostnader och försvårar det dagliga arbetet (Lapsley, 2009, s. 17-18).

Medan Lapsley (2009) hävdar att New Public Management-reformer resulterar i att tid och resurser läggs ner på obrukbar teknologi och är en anledning till att New Public Management inte fungerar, finns det en annan tolkning av situationen. Dunleavy, et.al., (2006) kritiserar New Public Management kraftigt i artikeln "*New Public Management Is Dead: Long Live Digital-Era Governance*" och går så långt som att påstå att konceptet är så gott som dött, då enbart ett fåtal komponenter i konceptet fortfarande används (Dunleavy, et.al., 2006, 468). Vidare menar Dunleavy, et.al., på att New Public Management har negativ effekt på kvalitén på den offentliga sektorns service. Ett exempel som lyfts i artikeln är ett brittiskt sjukhus. På sjukhuset skulle kostnader minskas genom att anlita en billigare extern städfirma. Det ledde istället för en resurseffektivitet till en oönskad kostnad eftersom sämre kvalitet på städningen orsakade att fler

patienter fick allvarliga komplikationer med infektioner. Dunleavy, et.al., visar genom detta exempel att god service är mer resurseffektivt än små kostnadsminskningar (2006, s. 475-476). Då New Public Management utgörs av effektivitetsbefrämjande och marknadsorienterade handlingar riskerar med andra ord kvalitét att hamna i skymundan av dessa två handlingar och bortprioriteras.

I många fall uppskattar konsumenterna av offentliga tjänster kvalitét mer än resurseffektivisering och Sverige är ett exempel på där befolkningen är mån om den svenska välfärdsmodellen och de förmåner den gett upphov till (Pollitt & Bouckaert, 2011, s. 305-306). En viktig aspekt av välfärdsmodellen är att den ska vara tillgänglig för alla, vilket behandlas i nästa stycke.

2.2.3. Negativa konsumenter

En forskare som har studerat New Public Management i samspel med moraliska aspekter är Cumella som 2008 skrev sin artikel: "*New Public Management and Public Services for People With an Intellectual Disability*". Artikeln handlar om hur New Public Management-implementering skapar svårigheter för människor med intellektuellt funktionshinder och kan leda till dehumanisering. Problematiken innebär att personer med intellektuellt funktionshinder kan uppfattas som "negativa konsumenter" när samhället ska marknadsanpassas och effektiviseras då dessa personer kan behöva extra hjälp och därigenom kosta mer. Cumella hävdar att New Public Management urholkar det sociala skyddsnätet och tanken om alla människors lika värde (Cumella, 2008, s.184). Vad Cumella menar är att New Public Management kan stå i kontrast till viktiga moraliska aspekter, vilket även förstås gå in under begreppet Public Service Ethos. Cumellas uttalade kritik tolkas innebära att det finns en risk med att New Public Management-implementering i den offentliga sektorn resulterar i att Public Service Ethos inte upprätthålls. Begreppet presenteras mer utförligt nedan då ovanstående kritik kan förstås visa på en koppling mellan New Public Management och Public Service Ethos.

2.3. Public Service Ethos

Uttrycket Public Service Ethos beskriver att anställda i offentlig sektor ofta arbetar efter moraliska aspekter som ska se till allmänhetens bästa. Detta ofta utöver sina egna och organisationens intressen. Salminen och Mäntysalo (2013, s. 168) skriver om svårigheten att

definiera Public Service Ethos då det är ett begrepp som kan skilja sig åt. Rayner, Williams, Lawton och Allinson, (2011) har valt att definiera Public Service Ethos som:

Ett sätt att leva som innehåller en uppsättning av värden som innehas av individen, tillsammans med organisatoriska processer och rutiner som formar och formas av dessa värden. Sådana värden är inskrivna i organisationens mål som riktas mot offentliga snarare än privata- eller särintressen (Rayner, et al., 2011, s. 29, vår översättning).

Enligt Salminen och Mäntysalo (2013, s. 168) är det vanligt att dela in Public Service Ethos i två delar, en byråkratisk del och en demokratisk. Byråkratiskt ethos kan närmast liknas vid New Public Management då det har ett fokus på effektivitet, lagar och regler samt externa kontroller. Demokratiskt ethos handlar istället om moral och att värna om social rättvisa (Salminen & Mäntysalo, 2013, s. 169). I denna uppsats görs ingen distinktion mellan byråkratiskt ethos och demokratiskt ethos.

2.4. Kunskapshandling som analysperspektiv

Litteraturgenomgången demonstrerar tanken bakom New Public Management och visar på att det finns kritik gentemot denna teori. New Public Management anses vara rikligt kritiserat och det är denna kritik som uppsatsen delvis syftar att bidra till. Uppsatsen bygger på en induktiv studie och de fenomen som observerats i samband med denna studie och som inte anses kunna förklaras med hjälp av rådande New Public Management-teori. Istället anses teori om kunskapshandling kunna förklara de fenomenen som observerats och används därför som ett lämpligt analysperspektiv för att bidra till rådande New Public Management-teori.

2.5. Kunskap

I denna uppsats varken omdefinieras begreppet kunskap eller vidareutvecklas, då det kring detta ämne kan skrivas flera enskilda uppsatser kring vad kunskap är, beroende på vilken kunskapssyn som används et cetera. Begreppet kunskap som används i denna studie innebär nyttobetonad kännedom som i enlighet med Davenports och Prusaks (1998, s. 5) definition av kunskap kan förklaras som en dynamisk blandning av bland annat utarbetade erfarenheter, information som är kontextuell och expertiskunskap. Tillsammans bildar de en referensram för att utvärdera och införliva nya erfarenheter och information. Författarna förklarar att kunskap

härstammar från och tillämpas i de vetandes medvetande och de påpekar att kunskap inte enbart finns nedskrivet i dokument och arkiv. Kunskap i organisationer kan likväl existera i organisationers rutiner, processer, metoder och även normer (Davenport & Prusak, 1998).

Det finns studier på att det finns två typer av kunskap såsom implicit och explicit kunskap. Implicit kunskap kan beskrivas som personlig kunskap, vilken kan vara svår att kommunicera eller överföra då denna kunskap ofta är inbakad i och härstammar från kontextuella och personliga erfarenheter. Explicit kunskap är å andra sidan kunskap som är enklare att överföra då denna kunskap kan lagras i en källa som kan göras åtkomlig för andra, varigenom informationen lättare kan distribueras och vara tillgänglig för andra (Obembe, 2013, s.358). Det görs ingen distinktion mellan implicit och explicit kunskap då båda definieras som nyttobetonad kännedom, kunskap, i denna uppsats. Det som är av vikt i denna studie är teori om hur kunskap hanteras och vilka fördelar det för med sig.

2.5.1. Kunskapshantering

Davenport och Prusak (1998) ger en definition på vad kunskapshantering är och det är denna definition som används som referensram för analys i analysavsnittet. Davenport och Prusak (1998) menar att kunskapshantering är en organisatorisk och systematisk process varigenom verksamhetens kunskap hanteras i avsikt att erhålla, organisera och underhålla anställdas kunskap. Detta görs för att kunna tillgodose sig kunskap och dela med sig av kunskap så att den implicita och explicita kunskapen förnyas hos de anställda och bidrar till att öka organisationens prestationer och att skapa ett värde (Davenport & Prusak, 1998).

2.5.2. Värdeskapande genom kunskapshantering

Kunskapshantering kan skapa konkurrensfördelar för organisationer som producerar varor (Drucker, 1999) men kunskapshantering tillför också fördelar för organisationer som inte är tillverkande företag utan offentliga tjänsteföretag. Schutte och Barkhuizen (2015) skriver i *“Knowledge Management and Sharing in Local Government: A Social Identity Theory Perspective”* om offentliga tjänstesektorer. De skriver att tjänstesektorer erbjuder olika tjänster för att hjälpa och utveckla samhällen och de påpekar att tekniker och verktyg för kunskapshantering kan användas inom offentliga organisationer för att förbättra leveransen av tjänster och att interaktionen mellan människa, kunskap och teknologi är viktiga faktorer för

att uppnå en hög kvalitet på service (Schutte & Barkhuizen, 2015, s. 130). Kunskapshantering förstås därför att överlag ge ett värde till organisationer och därför görs ingen distinktion mellan behov av kunskap för kunskapsintensiva organisationer och icke-kunskapsintensiva organisationer. Kunskapshantering ska med andra ord för denna uppsats förstås vara ett sätt att hantera kunskap på, vars resultat blir att ett värde skapas. Detta värde kan uttryckas som en bättre kvalitet på det utbud av tjänster som verksamheter erbjuder.

2.5.3. Absorbktiv kapacitet och pluralism

Absorbktiv kapacitet är ett uttryck som grundades av Cohen och Levinthal 1990. I deras artikel "*Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*" definieras absorbktiv kapacitet som "Förmågan hos ett företag att inse värdet av ny, extern information, att tillgodogöra sig den och tillämpa den i kommersiellt syfte" (Cohen & Levinthal, 1990, s. 128, vår översättning). Cohen och Levinthal (1990) använder begreppet absorbktiv kapacitet i förhållande till ett företags innovativa förmåga. Andra forskare menar på att absorbktiv kapacitet också kan användas inom andra områden. Zahra och George (2002) har utvecklat Cohens och Levinthals (1990) tankar i artikeln: "*Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension*". I denna artikel definieras absorbktiv kapacitet istället som "En uppsättning av organisatoriska rutiner och processer genom vilka företag förvärvar, assimilerar, omvandlar och utnyttjar kunskap för att producera en dynamisk organisationsförmåga." (Zahra & George, 2002, s. 186, vår översättning). Det är denna definition som används i denna uppsats: absorbktiv kapacitet som förmågan att ta till sig och använda kunskap för praktisk nytta. Zahra och George (2002) har vidare utvecklat två underkategorier till absorbktiv kapacitet: potentiell kapacitet och realiserade kapacitet.

Potentiell kapacitet handlar om kunskapsinhämtning och i vilken utsträckning organisationen har möjlighet att ta till sig den inhämtade informationen. Realiserad kapacitet innebär istället organisationens förmåga att omvandla och använda kunskap för praktisk nytta (Zahra & George, 2002, s. 185).

En organisations absorbtiva kapacitet är beroende av 1. Pluralism. 2. Kommunikation 3. Kultur. Pluralism handlar om att ha tillgång till olika kunskaper, bakgrunder och färdigheter hos de anställda. Det räcker dock inte med att ha en diversifierad arbetsgrupp utan gruppen måste dessutom kunna kommunicera och arbetsplatsen måste ha en uppmuntrande kultur (Cohen & Levinthal, 1990; Jacobsen & Thorsvik, 2010, s. 401-402).

2.6. Sammanfattning av litteraturgenomgång

Litteraturgenomgången definierar och förklarar begreppet New Public Management genom att beskriva dess härkomst samt anledningar till varför denna styrnings- och ledningsmetod har fått fäste i den offentliga sektorn. Anledningarna beskrivs sammanfattande vara att New Public Management utgörs av marknadsorienterade och effektivitetsberfrämjande handlingar vilka leder till att den offentliga sektorn uppfattas vara mer effektiv (Hood, 1991; Pollitt & Bouckaert, 2011). Det har emellertid lyfts kritik mot New Public Management- implementering i den offentliga sektorn. Den kritik som lyfts hävdar bland annat att observerade fenomen inte med säkerhet kan härledas till New Public Management och att effektiviteten på grund av begreppets komplexitet är svårundersökt. Vidare påstås att New Public Management snarare leder till en ineffektivitet och negativ effekt på tjänsters kvalitet. Slutligen visar kritik på att New Public Management kan leda till dehumanisering och urholkning av den offentliga verksamheten. Detta kan i sin tur skapa problem med det Public Service Ethos som återfinns i offentlig verksamhet (Lapsley, 2009, Dunleavy, et.al., 2006; Cumella, 2008). Det är därför av vikt att studera hur medarbetare hanterar den problematik som kritiker påstår att New Public Management medför.

Medan New Public Management kan minska kvalitén på offentliga tjänster (Dunleavy, et.al., 2006) kan kunskapshantering öka kvalitén på offentliga tjänster (Schutte & Barkhuizen, 2015). Kunskapshantering anses därför vara ett lämpligt analysperspektiv för att besvara studiens forskningsfråga, som i sin tur uppfyller syftet med denna uppsats.

3. Metod

I detta avsnitt presenteras metodavsnittet och dess disposition. Det första som behandlas är uppsatsens utgångspunkt under: "Ontologisk och epistemologisk utgångspunkt". Denna studie utgår från ett socialkonstruktionistiskt perspektiv med ett tolkande synsätt. Den andra rubriken: "Induktiv metod" behandlar det faktum att studien främst utgår från att empiri först samlats in för att sedan ligga till grund för analysarbetet. Under detta avsnitt behandlas även författarnas förförståelse och fördomar. Studien har gjorts med en "Kvalitativ metod" som utgår från tolkningar. Under rubriken "Datainsamling" presenteras hur vi samlat in data. Vi börjar med att presentera att det är en fallstudie som utförts, att det är en enda organisation har undersökts. Efter det presenteras fallstudieobjektet som i denna undersökning är ett servicekontor. Därefter behandlas strukturen på den aktuella organisationen följt av en motivering till varför organisationen anses vara aktuell för vår studie. Nästa stycke presenterar hur insamlande av primärdata gått till, det vill säga genom intervjuer. Detta stycke följs av en närmare presentation av urvalsprocessen. Även kompletterande datainsamling berörs. Under rubriken "Analysprocess" beskriver vi hur behandlingen av rådata fortgått och analyserats. Metoden avslutas med "Trovärdighet och äkthet" som beskriver varför studien och dess resultat anses vara trovärdigt.

3.1. Ontologisk och epistemologisk utgångspunkt

Denna uppsats ontologiska utgångspunkt utgörs av ett socialkonstruktionistiskt perspektiv. En ontologisk utgångspunkt visar vilket sätt forskaren väljer att se på världen. Detta kan förklaras med att den föreställningsram som forskaren använder, påverkar hur forskaren tänker och ser på omvärlden. Ett socialkonstruktionistiskt perspektiv innebär att det som är sant för en person inte behöver vara det för en annan, då verklighetsuppfattning är ett subjektivt fenomen. Människan påverkas av sin sociala kontext och denna är under ständig förändring. Detta kan sättas i motsats till objektivism som innebär att det finns objektiva sanningar, det vill säga att omvärlden inte påverkas av sociala ageranden (Bryman & Bell, 2003, s. 19-21). Vi utgår i den här uppsatsen från att människans uppfattning konstrueras av sociala företeelser. På detta vis är studiens frågeställning i linje med ett socialkonstruktionistiskt perspektiv

Epistemologi handlar om hur kunskap erhålls, hur kunskap kommuniceras och om kunskapssynen anses lämplig för det område som studeras (Bryman & Bell, 2003, s. 13). Epistemologin i denna uppsats utgörs av ett tolkande synsätt då detta anses vara lämpligt i förhållande till vad vi ämnar undersöka. Vi är intresserade av medarbetarnas egna upplevelser av sin arbetssituation. Eftersom vi utgår från att organisationen är socialt konstruerad, kommer denna verklighet att uppfattas olika av olika individer. Detta medför att tolkningen av empirin utgörs av subjektiva uppfattningar.

3.2. Induktiv metod

Detta avsnitt förklarar teorins roll i förhållande till undersökningen och att vi främst har utgått från en induktiv metod. Att arbeta induktivt innebär att data först samlas in, sedan analyseras och att det därefter kan frambringas en slutsats. Teorin blir resultatet av forskningen (Bryman & Bell, 2003, s. 12). Det var på detta sätt vi arbetade, då vi med öppet sinne ställde frågor ur en intervjuguide som var semi-strukturerad. Detta gjordes för att minimera våra förutfattade idéer och istället låta intervjuerna prägla vår frågeställning. Vår empiri låg sedan till grund för vilka teorier som vi valde fördjupa oss i. Som författare är det dock svårt att vara helt induktiva då vi är präglade av förförståelse och fördomar, vilka behandlas i nästa stycke.

3.2.1. Förförståelse och fördomar

Forskare går in i en studie med förförståelse och fördomar vilka påverkar studiens upplägg (Holme & Solvang, 1997, s. 153). Förförståelse innebär att forskaren är präglad av sin utbildning och därigenom har en teoretisk bild av det studerade området innan studien påbörjas. Denna bild är bland annat påverkad av vilken disciplin forskaren är verksam inom (Holme & Solvang, 1997, s. 151). Fördomar innebär att man som person har socialt grundade eller förutfattade meningar. Dessa värderingar kan påverka studien avsevärt då de innehållsmässigt kan variera stort samt att övertygelsernas styrka och stabilitet också kan vara olika (Holme & Solvang, 1997, s. 151). Holme och Solvang menar på att det även finns en interaktion mellan förförståelse och fördomar (1997, s. 151).

Det blev påtagligt att vi som forskare är präglade av förförståelse och fördomar då vi trots induktiva intentioner gick in i studien med antagandet att vi skulle hitta något som uppfattas vara ett problem för organisationen. Beträffande fördomar är vi båda präglade av den tidigare

kontakt vi haft med offentlig verksamhet, vilken vid ett flertal tillfällen varit problematisk. Detta kan vara anledningen till att vi gick in med en lösningsfokuserad inställning. Det visade sig dock att vi upplevde mycket positivt med den undersökta organisationen och istället valde att lägga fokus på att skapa en förståelse för varför organisationen fungerar väl. Eftersom undersökningen främst är induktiv hade vi ingen förutfattad bild av vad som exakt skulle undersökas utan detta växte fram i samspel med tolkande av empirin.

Vi som utfört denna undersökning är studenter inom den ekonomiska disciplinen och har därför viss förförståelse för organisationsteori ur en ekonomisk synvinkel. Delområdet, New Public Management var dock helt nytt för oss båda och vår teoretiska kunskap inom detta område är begränsad. För att tydliggöra ovanstående valdes New Public Management ut som den teori att problematisera, först efter insamlandet av empirin. New Public Management uppmärksammades först vid inläsning av litteratur kring ämnet offentlig verksamhet. Med andra ord är studien främst induktiv.

En viktig punkt angående förförståelse och fördomar är att en av skribenterna till denna undersökning, Lasek, vid tidpunkten för undersökningen var anställd på organisationen. Den andra skribenten, Sjöberg, var ny för organisationen. Detta behandlas under punkt 3.6.1 Trovärdighet, men vi vill lyfta det redan nu för att visa läsaren att det kan ha påverkat vår undersökning och tolkning.

3.3. Kvalitativ metod

Vi har använt en kvalitativ metod då det ger möjlighet till en djupare förståelse. Vid kvalitativa undersökningar är det vanligt med djupare intervjuer, vilket vi valt att göra i denna studie. Detta då undersökningen ämnar ge djupare förståelse av medarbetarnas upplevelser. Fokus ligger på ord och tolkningar samt en syn på den sociala verkligheten som ständigt skiftande och skapad av individer. Detta istället för kvantitativ metod där fokus ligger på siffror och kvantifiering av data. Kvalitativ metod associeras med: induktiv metod, tolkande epistemologisk ansats och konstruktionism som ontologisk utgångspunkt (Bryman & Bell, 2003, s. 25) vilket har används i denna uppsats.

3.4. Data insamling

I detta stycke presenteras hur datainsamling gjorts till denna studie. Upplägget är följande: Först berör vi det faktum att det är en fallstudie som utförts. Efter det presenteras fallstudieobjektet, det vill säga en beskrivning av den studerade verksamheten samt varför organisationen var av intresse för undersökningen. I nästföljande punkt, intervju, beskriver vi vår metod för insamling av primärdata, följt av en beskrivning av hur urvalet gjordes. Sist berörs kompletterande datainsamling då till exempel hemsidor studerats som sekundärdata.

3.4.1. Fallstudie

En fallstudie innebär att ett ensamt fall studeras. Det anses vara komplicerat att enkelt definiera vad ett fall egentligen utgörs av men det kan beskrivas vara ett fall med ett distinkt beteendemönster. Även om fallet kan skilja sig från omgivningen kan det fortfarande beskriva ett "mer allmänt förekommande fenomen" (Alvehus, 2013, s. 75). En fallstudie kan utformas på flera sätt. Det som undersöks kan vara en organisation, en plats en person och så vidare. Det som undersöks kallas fallstudieobjekt (Bryman & Bell, 2003, s. 53-55). Vi har som sagt valt att göra en fallstudie på ett servicekontor. Anledningen till att fallstudie ansågs lämpligt var för att vi var intresserade av att få en smal och djupgående studie istället för en bred och ytlig bild, som det hade blivit om vi utfört en kvantitativ studie och till exempel delat ut enkäter till flera kontor.

3.4.2. Fallstudieobjekt

Fallstudieobjektet i denna studie är ett servicekontor i Sverige som drivs av Skatteverket. Skatteverket samverkar med andra myndigheter inom många områden och servicekontoren är ett exempel på samverkan där Skatteverket tillsammans med Försäkringskassan och Pensionsmyndigheten driver 103 servicekontor i Sverige. På servicekontoret kan man via besök få hjälp av servicehandläggare med skatte-, försäkrings- och pensionsfrågor som de tre samverkande myndigheterna hanterar (Skatteverket, n.d.).

Servicekontoren är de enda kontoren som myndigheterna håller öppna för besök av allmänheten. Övrig kontakt till myndigheterna får göras via telefon, brev eller e-post till respektive myndighet. Placeringen av servicekontoren är strategiska beslut då servicekontorens lokalisering är ämnad att vara lättåtkomlig för besökarna (Skatteverket, 2014).

Servicehandläggare är handläggare som arbetar på servicekontoren men de har inte befogenhet att fatta några som helst beslut, förutom vid ID-korts ärenden, då detta inte inkluderas i deras uppgifter. I servicehandläggarens arbetsuppgifter innefattas att ge allmän vägledning och råd till allmänheten, på ett generellt plan, samt att bistå den med hjälp för blanketter och ansökningar. Man kan som besökare få hjälp av servicehandläggare med information om pågående ärenden, utskrift av intyg och bevis samt hjälp med att komma i kontakt med handläggare i specifika ärenden. Utöver detta tillhandahåller servicehandläggare besökarna hjälp med självbetjäningstjänster, e-tjänster. På vissa servicekontor finns, liksom för detta servicekontor som undersöks i denna studie, möjligheten att ansöka om ID-kort (Skatteverket, n.d.).

På servicekontoret som undersöks i denna studie finns det cirka 35 medarbetare anställda som servicehandläggare och 2 sektionschefer. På grund av det höga antalet anställda servicehandläggare är dessa indelade i två grupper där varje grupp är tilldelad en sektionschef. I studien görs ingen särskiljning av grupperna då alla medarbetare är anställda av Skatteverket och uppdelningen till största del är av praktiskt karaktär, för att kunna hantera det höga medarbetarantalet.

3.4.3. Fallstudieobjektets struktur av arbete¹

För att som läsare kunna följa de citat och den analys som görs av den insamlade empirin i analyskapitlet, presenteras först servicekontoret och dess struktur av arbete mer ingående. Inom parentes står det namn som anställda använder, varav vissa behandlas i citat under analyskapitlet, när de pratar om servicekontorets olika positioner.

Servicekontoret är en organisation. Denna organisation är i sin tur en myndighet vars personal, servicehandläggare, arbetar med hög grad av personkontakt. Arbetsplatsens struktur förändras kontinuerligt då dess utformning behöver vara ändamålsenlig för att kunna hantera det relativt stora trycket av besökare som detta servicekontor har. I detta avsnitt presenteras den struktur som är aktuell vid tidpunkten för genomförandet av denna studie.

¹ Stycken utan referenser är "hårdfakta" som baseras på de observationer som skribenterna gjort för denna uppsats samt informella samtal, intervjuer och dokumentstudier.

Servicehandläggarna har ett rullande schema vilket innebär att de under sitt arbetspass roterar mellan olika positioner. En anslagstavla intill lunchrummet innehåller information om schemat för de schemalagda passen som gäller för de olika positionerna. På denna tavla sker kommunikation som berör arbetet. Exempel på sådan kommunikation kan vara ett skriftligt meddelande om att man är frånvarande en viss tid, sjuk eller liknande. Anslagstavlan fungerar med andra ord som ett medel för information och koordination för hur de olika positionerna ska bemannas.

Serviceguiden (kundytan) står för en yta där besökare bemöts. I detta egennamn inkluderas Koordinatören, Receptionen, ID-disken, Kunddisken (luckan) och Golvservice (golvet). Dessa egennamn är olika positioner som arbetet har blivit indelat i och är alltså dit besökare kan vända sig för att få hjälp av servicehandläggarna. Positionerna kan därmed beskrivas som olika stationer som arbetsplatsens yta för besök har blivit indelat i. Alla stationer, förutom ID-disken som enbart berör Skatteverket, hanterar ärenden för Skatteverket, Försäkringskassan och Pensionsmyndigheten.

Vid Koordinatören möter servicehandläggare besökare vid entrén och frågar denne om ärendet. På denna station skickas besökaren vidare till antingen Golvservice eller så får denne en nummerlapp och får vänta på sin tur för att få komma fram i Kunddisken för att få vidare hjälp.

Vid Golvservice står det servicehandläggare som kan hjälpa besökaren med självbetjäningstjänster, blanketter och ansökningar. På Golvservice uppmuntras besökarna till att vara självgående och servicehandläggarna fungerar som ett stöd i de fall som besökaren har frågor kring de självbetjäningstjänster som erbjuds. På denna station erbjuds hjälp som är tilltänkt vara standardiserad och därigenom relativt ytlig.

I Kunddisken har personalen tillgång till system på datorer, till skillnad från vid Golvservice, och kan därför med hjälp av systemen undersöka besökarens ärende mer detaljerat än vad fallet är vid Golvservice. I Kunddisken kan datum för registrerade ansökningar och information om ärendet utläsas. Här kan även olika personbevis skrivas ut, liksom andra uppgifter som är relevanta för de tre myndigheterna och därmed finns lagrade i datorsystemen. Då personalen i Kunddisken har tillgång till mer noggrann information kan besökare på denna plats bli hjälpt på ett mer specifikt men fortfarande generellt plan.

I ID-disken kan medborgare ansöka om ett ID-kort och i samma veva fotograferas, varpå ID-kortet senare finns för avhämtning på denna sektion. Slutligen finns Receptionen där besökare kan lämna in ansökningar och få kopior samt stämpel på kopian, vilket verifierar att ansökningen blivit mottagen.

3.4.4. Motivering av fallstudieobjekt²

Anledningen till att servicekontoret valdes ut som objekt för denna studie är på grund av att vi fann det intressant med en arbetsplats där tre myndigheter samverkar. Ett koncept där tre myndigheter samverkar är ett relativt ovanligt fenomen. På Skatteverkets hemsida står det att “en samverkan ger bättre service till lägre kostnad” (Skatteverket, n.d.) vilket gör att servicekontoret visade sig vara ett lämpligt objekt att undersöka för att uppnå en djupare förståelse för New Public Management.

Eftersom studien är induktiv uppfattades det först efter en beskrivning av servicekontoret att det präglas av New Public Management, vilket är fokus i denna studie. Detta visas på då en beskrivning av servicekontoret uppfattas sammanfalla med karakteristika inom New Public Management-styrfilosofin. Nedan följer argument som visar på att servicekontoret faller inom ramen för New Public Management, vilket gör det till ett lämpligt studieobjekt för ämnet till denna uppsats.

Ett utmärkande kännetecken är det effektivitetsbefrämjande som de tre samverkande myndigheterna har skapat genom sitt samarbete, med servicekontor som resultat. Med andra ord hanteras den offentliga sektorns resurser effektivt på grund av en sådan Kooperation. Denna kostnadsmedvetenhet talar för att verksamheten genomsyras av New Public Management (Hood, 1991, s. 4-5).

Vidare ska personalen på servicekontoret hjälpa besökare på ytlig nivå vad gäller alla tre verksamheter. Det innebär att en servicehandläggare ska arbeta som generalister och inte som specialister på verksamhetens olika områden. På detta vis kan servicehandläggare hjälpa fler kunder på ett ytligt plan, i jämförelse med färre kunder på ett djupare plan, vilket också talar för en kostnadsmedvetenhet.

² Stycken utan referenser är “hårdfakta” som baseras på de observationer som skribenterna gjort för denna uppsats samt informella samtal, intervjuer och dokumentstudier.

Skatteverket förklarar på sin hemsida att du, på ett servicekontor, ”... kan alltså ordna allt på ett och samma ställe och du slipper besöka flera kontor med dina frågor.” (Skatteverket, n.d.). Ett sådant “One-stop shop-koncept”, vilket beskrivs närmare under teorikapitlet, är tillsammans med e-tjänster, såsom de självbetjäningstjänster som de samverkande myndigheterna erbjuder, ytterligare ett igenkänningstecken på New Public Management (Wimmer, 2002, s.92).

Ett annat kännetecken är att sektionscheferna har stora befogenheter att kunna forma verksamheten då servicekontoret är en mindre separat enhet till följd av nedbrytning av den offentliga sektorn. En sådan decentralisering överensstämmer med de typiska drag som New Public Management innebär (Hood, 1991, s. 4-5).

Slutligen överensstämmer personalens benämning av besökare på servicekontoret med New Public Management. De anställda refererar till besökare som “kunder”, vilket enligt Karlsson är ett tecken på New Public Management-implementering i verksamheter (Karlsson, 2014, s.21).

3.4.5. Intervju

Som huvudsaklig metod för insamling av primärdata har intervjuer använts. Först genomfördes två pilotintervjuer i vår studie. Vid intervjuerna användes pilotundersökningar för att uppmärksamma intressanta fenomen varpå intressanta fokusområden framträdde (Bryman & Bell, 2003, s. 70). Intervjuguider utformades först med allmänna frågor om arbetsplatsen. Frågorna var av semistrukturerad karaktär och gav utrymme för följdfrågor och utsvävningar. På detta vis kunde intervjupersonerna själva bättre styra samtalet mot det som de uppfattade vara viktigt. Denna metod ansågs lämplig då det är intervjupersonernas synvinkel som är av intresse för studien. I kvalitativa undersökningar är det vanligare med mindre strukturerade och mer flexibla intervjuer. Öppna frågor uppmuntras som metod då man på detta vis kan få insikt i vad intervjupersonen tycker och uppfattar. Respondenters upplevelser som kan återges i form av rika och detaljerande svar är viktigt och av intresse för forskare (Bryman & Bell, 2003, s. 341-343).

Efter varje intervjudag diskuterades hur vi uppfattat saker och ting och om vi såg några mönster. Efterhand, när fler intervjuer hade utförts, valdes intressanta områden ut. Då vi på

detta visade mer fokus på vissa områden, blev resterande intervjuer mer avgränsade. Frågor från den ursprungliga intervjuguiden ströks och vi ställde mer specifika frågor kring fokusområdena. Med andra ord började analysarbetet redan under datainsamlingen och detta är inte ovanligt eftersom intervjuguiden utformas tidigt i processen (Rennstam & Wästerfors 2011, s. 201).

Varje intervju började med att vi berättade varför vi var där, vad studien handlade om och syftet med intervjun. Därtill förklarades att varje deltagare hade möjlighet att vara anonym. Denna typ av information är viktigt för att få en etiskt korrekt intervju (Bryman & Bell, 2003, s. 350). Vi frågade även om det var OK att spela in intervjuerna och meddelande att alla intervjupersoner får fiktiva namn i uppsatsen, för att ingen person ska känna att hen riskerar att bli utlämnad på grund av sin medverkan och utsaga. Alla intervjupersoner tyckte det var OK, varpå intervjuerna spelades in, och därefter transkriberades materialet. Att spela in och transkribera är av vikt för att säkerställa att information inte faller bort. Det ger ett bättre analysmaterial som kan återundersökas flera gånger och påverkas inte av intervjuarens minne (Bryman & Bell, 2003, s. 350).

3.4.6. Urval

I denna undersökning har fallstudieobjektet valts ut genom ett bekvämlighetsurval. Det innebär att urvalet skett efter tillgänglighet. Det finns nackdelar med denna sorts urval. Det anses inte alltid vara bra eftersom det kan vara svårt att generalisera fynd. Det anses dock bra att använda bekvämlighetsurval om tillfället som ges kan anses vara "too good opportunity to miss" (Bryman & Bell, 2003, s. 105). En annan fördel är tids- och kostbesparingar då ett sannolikhetsurval kräver fler förberedelser (Bryman & Bell, 2003, s. 105). Då en av oss som skriver den här uppsatsen, Lasek, arbetar på fallorganisationen, fick vi bra tillgänglighet till organisationen. (Hur Laseks roll som anställd i organisationen påverkat undersökningen lyfts i punkt 3.6.1 Trovärdighet) Urvalet gick snabbt, smidigt och vi såg fördelar så som att vi visste att det fanns ett intresse hos den studerade organisationen. Vi såg även fallorganisationen som mycket intressant på grund av att det är en arbetsplats där tre myndigheter arbetar under samma tak, vilket är av betydelse i vår studie då denna samverkan tyder på en resurseffektiviseringsåtgärd som kan relateras till New Public Management.

Vårt urval av intervjupersoner består av sex servicehandläggare. Därtill intervjuades även arbetsplatsens två sektionschefer för att få en mer nyanserad bild och bättre förståelse för vad servicekontorets funktion är. Anledningen till att majoriteten av de intervjuade är medarbetare är att vi är intresserade av medarbetarnas syn på sitt arbete i verksamheten, vilket speglas i uppsatsens syfte.

Urvalet gick till som så att medarbetarna själva fick skriva upp sig på en lista som sattes, med utsatta datum och tid, upp på anslagstavlan. Detta för att försäkra oss om att de som skrev upp sig var intresserade och att de inte kände svårigheter med att Lasek, som arbetar i organisationen, skulle vara en av de som intervjuades. Tiden bestämdes utifrån när det på dagen brukar vara ett färre antal kunder. Detta på grund av restriktioner från cheferna på arbetsplatsen samt att de intervjuade på detta vis skulle kunna känna sig mindre stressade och bekväma under intervjun. Efter dessa sex intervjuer med servicehandläggare intervjuades de två sektionscheferna.

3.4.7. Kompletterande datainsamling

Utöver primärdata som samlats in via intervjuer har även sekundärdata samlats in genom informella samtal, observationer och dokumentstudier.

Vi fick möjlighet att göra observationer på arbetsplatsen och att delta i informella samtal med de anställda. På detta vis fick vi en bättre inblick i de anställdas vardag. Vi fick en känsla av stämningen, vilket stärkte den information vi fått under intervjuerna. Vi deltog i en lunch i deras lunch- och fikarum samt fick en bild av arbetsplatsen genom att gå runt på den.

Studien har även kompletterats med dokumentstudier i form av organisationens hemsida och ett PM som förklarar vad Skatteverket har för målbild med det framtida kundmötet. Dokumentstudier innebär att en granskning görs av, för studien, relevanta dokument. Dokumenten ska dock inte ha producerats för studiens syfte (Bryman & Bell, 2003, s. 404). Tillgång till Skatteverkets PM förklarar målbilden som myndigheten har för kundmöten och detta gav oss möjlighet att analysera Skatteverkets ambitioner. Informationen fungerade som en konfirmation av den tolkning vi gjort av verksamheten. Trots att det inte explicit är uttryckt i PM:et, kunde vi ändå konstatera att New Public Management var ett lämpligt teoriområde att applicera på organisationen. New Public Management nämns inte alls i PM:et.

3.5. Analysprocess

Att utföra en analys, att analysera, innebär att saker delas upp i beståndsdelar vilka tillsammans utgör en helhet. En analys görs i avsikt att identifiera nyckelkomponenter bakom ett fenomen och på så vis kunna studera komplexa ting (Denscombe, 2009, s. 136). För denna studie analyseras kvalitativa data, vilket är data som uttrycks i form av ord och visuella bilder. Kvalitativa data förknippas i huvudsak med de forskningsmetoder som har genomförts i denna uppsats: intervjuer, dokument och observation. Via dessa metoder har med andra ord kvalitativa data producerats för vår studie (Denscombe, 2009, s. 367). Syftet med kvalitativa data som insamlas innehåller alltid en tolkningsprocess och vi har därför tolkat den, i grunden, obehandlade rådata för att kunna frambringa en betydelse ur den (Denscombe, 2009, s. 368).

För att kunna bearbeta rådata har vi använt oss av tre moment i analysprocessen som är att sortera, reducera och argumentera (Rennstam & Wästerfors, 2011) där fokus satts på materialet från de kvalitativa intervjustudierna. Eftersom vi valde att sprida ut intervjutillfällena över arbetets gång gjorde detta att vårt arbete med analysen, och dessa tre moment, inte kan ses som en linjär process. Istället består processen av ett "fram- och tillbakahoppande" som gör att analysen är av repetitiv karaktär (Denscombe, 2009, s. 370). För att kunna göra en sådan växelverkan mellan de tre olika arbetssätten var vi tvungna att bli insatta i vårt material.

Vi hanterade tidsintervallen mellan de olika intervjuerna genom att använda oss av olika läsnivåer på vårt transkriberade material, som främst syftar till att bli förtrogen med den insamlade empirin (Denscombe, 2009, s. 368). Vi växlade mellan att läsa rådata ytligt, i de fall som vi ville få en överblick av materialet eller friska upp vårt minne beträffande materialet, och att läsa rådata på ett djupare plan där vi "läste mellan raderna". Denna förtrogenhet med data skapades för att vi skulle kunna uppnå en mer formell process av tolkning (Denscombe, 2009, s. 373).

Genom att "lära känna" vårt material kunde vi hantera det så kallade kaosproblemet, vilket innebär det problem ett stort osorterat material får i form av överskådlighet och oordning. Omläsning av det transkriberade materialet resulterade i att vi kunde se mönster i materialet varpå en sortering kunde göras. Till en början gjordes en initial sortering av materialet då vi började med att kommentera materialet okonstlat för att kunna vara oreserverade och med öppenhet reflektera kring materialet (Rennstam & Wästerfors 2011, s. 194,198). Denna

sortering gjordes av oss båda där vi med hjälp av våra anteckningar och reflektioner kring materialet diskuterade och kunde se att materialet består av fenomen som upprepar sig. Det var i detta skede som olika tolkningsnivåer formellt skapades.

Olika tolkningsnivåer representeras av en kodningsprocess som i sig har olika nivåer. Denna arbetsgång görs för att man ska nå en teorigenerering (Dalen, 2007, s. 75). Genom att vi satte ord på vad "vi kan se i materialet" gjordes en kodning varigenom olika begrepp formades. När en konstaterad upprepning av de olika begreppen framstod gjordes dessa till kategorier. Detta resulterade i att vi placerade ut adekvata citat under de olika kategorierna som fungerade som rubriker. I detta skede formulerades på så vis kärnkategorier varvid vi påbörjade vår selektiva kodning (Rennstam & Wästerfors 2011, s. 198). En selektiv kodning är den sista analysfasen som ämnar utveckla en övergripande förståelse av empirin (Dalen, 2007, s. 75).

Under sorteringen framträdde ett flertal kategorier och materialet var fortfarande stort. Från början hade vi kategorier med rubriker som: Roller, Ledarskap, Trivsel, Kunskap, Identifikation, Specialisering et cetera. Här började vårt arbete med reducering som syftar till att hantera representationsproblemet, vilket innebär problemet med att det inte går att få med allt men samtidigt ändå få en rättvis och representabel bild. Reduceringen gick ut på att sälla i vårt material. Genom att vara selektiva plockades vissa kategorier bort. Kategorier som Ledarskap, Trivsel och Identifikation exkluderades från vår analysprocess. Citat som ändå passade in under de kvarvarande kategorierna och var informationsgivande, placerades där istället. (Rennstam & Wästerfors 2011, s. 194, 202) Kategorin Roller var länge av intresse och denna kategori fylldes på med många citat men efterhand insåg vi dock att denna kategori mer kom att handla om arbetsuppgifter, varpå denna kategori reducerades och omarbetades ytterligare.

Under hela denna kodningsprocess studerade vi teorier som ansågs vara lämpliga, vilket resulterade i att vårt arbete med att koda materialet fortsatte parallellt med teoriinläsningen. Inläsningen av teori blev mer intensiv när vi upplevde att vi visste vilka teorier som var lämpliga att fokusera på, för att kunna ge ett kunskapsbidrag.

Analysprocessen avrundades med att argumentera för vår syn med hjälp av teori. Detta för att hantera auktoritetsproblemet, det vill säga: “problemet med att göra sig hörd i forskar- och kunskapssamhället” och göra ett tillägg till rådande teori (Rennstam & Wästerfors 2011, s. 194, 206).

3.6. Trovärdighet och äkthet

För att bedöma en kvalitativ studie granskas studiens *trovärdighet och äkthet* (Bryman & Bell, 2003, s. 288). Dessa två begrepp behandlas var för sig nedan.

3.6.1 Trovärdighet

Trovärdighet delas upp i fyra underkriterier: 1, Tillförlitlighet. 2, Överförbarhet. 3, Pålitlighet och 4, Bekräftelsebarhet (Bryman & Bell, 2003, s. 288).

Det första kriteriet för trovärdighet är *tillförlitlighet* och innebär huruvida resultatet är troligt eller sannolikt i relation till andras uppfattningar. Kvalitativa studier innebär att hänsyn tas till social verklighet. Detta kriterium syftar till att säkerställa att studien genomförts med god sed och att resultaten delas av dem man studerar (Bryman & Bell, 2003, s. 288-289). Studiens resultat har hög trolighet och sannolikhet då våra uppfattningar genererats med hjälp av att empirin diskuterats med involverade. Uppfattningarna har delats på så vis att återkoppling har skett till den undersökta organisationen och på grund av detta har vi kunnat ta hänsyn till social konstruktion.

Det andra kriteriet, *överförbarhet*, handlar om huruvida resultaten kan tillämpas i andra sammanhang. I kvantitativa fallstudier som denna blir resultaten ofta unika eftersom det är en smal och djup studie där den sociala verkligheten som gäller för studien är svår att finna på andra ställen (Bryman & Bell, 2003, s. 289). Viss överförbarhet anses denna studie dock ha. Det undersökta servicekontoret är unikt på flera sätt då det har ett unikt geografiskt läge och har fler anställda servicehandläggare än vad genomsnittet är på servicekontor. Det finns dock

flera kontor i Sverige med samma generaldirektör och struktur. Detta då fallstudieobjektet för denna studie är en myndighet. För myndigheter kommer många direktiv från en nationell nivå vilket talar för att andra kontor kan uppleva samma problematik med New Public Management liksom det undersökta kontoret tolkas göra. På detta vis anses studien ha viss överförbarhet. Denna studie syftar inte till att visa på en normativ modell som berättar hur medarbetare *ska* hantera problematiken utan studien syftar till att visa hur medarbetare *kan* hantera problematiken.

Det tredje kriteriet, *pålitlighet*, kan jämföras vid det som kallas reliabilitet i kvantitativa studier, det vill säga huruvida resultaten blir det samma utifall studien utförs vid ett annat tillfälle. (Bryman & Bell, 2003, s. 289). Vi anser att studien har hög pålitlighet. Om studien utförs på samma kontor är viktiga variabler så som geografiskt läge fortfarande det samma. Alla intervjuade vittnade om samma fenomen och problematik med fenomenen. Pålitligheten är även hög för att involverade fått ta del av materialets generella fynd men råmaterialet har ej delats på grund av att inte avslöja anonymiteten av de medverkande.

Fjärde och sista kriteriet, bekräftelsebarhet, handlar om objektivitet, det vill säga huruvida subjektiva värderingar påverkat studien (Bryman & Bell, 2003, s. 289). En av skribenterna till denna uppsats, Lasek, arbetar inom den undersökta organisationen och en viss partiskhet och subjektivitet blir därför oundviklig. Vi ser det dock som en fördel att en av oss har förståelse för organisationen och det arbete som pågår där och att en av oss är helt ny för organisationen. Lasek är en extern resurs på arbetsplatsen, vilket innebär att hon är inhyrd via ett bemanningsföretag för ett tidsbestämt uppdrag som servicehandläggare, där hon enbart arbetar på "Golvet". Lasek är alltså inte anställd under samma premisser som de andra cirka 35, i denna uppsats omtalade, servicehandläggarna. Risken med partiskhet och subjektivitet har uppmärksammats och vi har försökt hantera denna problematik genom att vara medvetna om den. Båda författare har varit delaktiga i analysen för att höja tillförlitligheten och minska risken för subjektiva värderingar. Vid eventuella frågetecken har vi återgått till det empiriska materialet och hela tiden utgått från det.

3.6.2 Äkthet

För att behandla studiens äkthet skrivs i detta stycke om en rättvis bild av fallstudien skapats, om studien är trogen det ontologiska perspektivet och om studien hjälper de undersökta att förstå sin sociala miljö (Bryman & Bell, 2003, s. 289). Studiens delsyfte är att undersöka medarbetarnas perspektiv. En rättvis bild har skapats eftersom majoriteten av de intervjuade är just medarbetare. Totalt åtta personer intervjuades varav sex är medarbetare, servicehandläggare, och två är sektionschefer. Dessutom har denna bild verifierats genom observationer. Då studien är av kvalitativ karaktär är den trogen den ontologi som studien utgår ifrån: ett socialkonstruktionistiskt perspektiv. Med andra ord har argument i denna studie utgått från de involverades uppfattningar varpå tolkningar har gjorts.

4. Analys

I detta kapitel görs en djupanalys av situationen på servicekontoret som kan förstås i New Public Management-termer och konsekvenser av New Public Management. Alla medarbetare har samma arbetstitel och vid en första anblick av titeln kan den verka standardiserad men innebörden av arbetstiteln uppfattas snarare vara dess motsats och alltså komplex. Med andra ord finns det en inkonsekvens mellan vad en servicehandläggare ska göra enligt konceptet bakom deras arbetsplats, servicekontoret, och vad denne faktiskt utför för arbete. Å ena sidan verkar en servicehandläggare arbetstiteln vara konkret och innehålla gränser för hur långt dennes kunskaper ska sträcka sig, medan det å andra sidan i praktiken visar sig att förväntningar på servicehandläggares arbetsuppgifter är annorlunda, vilka i sin tur återspeglar sig i servicehandläggares arbete.

Citat av sektionscheferna behandlas på så vis att de används för att ge ett holistiskt perspektiv som syftar till att beskriva den miljö som servicehandläggarna arbetar i och fokus är på i detta analyskapitel. För att underlätta läsningen av argumenten som görs i denna analys har nedanstående punkter strukturerats upp. Dessa punkter åskådliggör hur arbetet tolkas ut för servicehandläggare och som med andra ord sammanfattar situationen på servicekontoret.

4.1 Servicehandläggares uppgift i teorin

4.2. Problematiken med broschyrnivå

4.3. Servicehandläggares uppgift i praktiken

Under punkt 4.1 argumenteras att servicekontoret är ett resultat av New Public Management och att servicehandläggare är dess aktörer. Under punkt 4.2. argumenteras att det finns problem med New Public Management. Slutligen argumenteras det under punkt 4.3. att det finns sätt att kunna hantera problematiken som anses vara en följd av New Public Management.

4.1. En servicehandläggares uppgift i teorin

Den undersökta organisationens medarbetare har ett koncept att följa, vilket är att de ska vägleda och hjälpa besökare med skatte-, försäkrings- och pensionsfrågor. Nedan beskrivs hur det är planerat att servicehandläggare ska arbeta. Först visas det att servicekontoret är ett exempel på New Public Management och sedan resoneras att servicehandläggare därav har limiterade arbetsuppgifter som präglar deras arbetsgång. Resonemangen har uppdelats till följande punkter:

4.1.1. Servicekontoret som exempel på New Public Management

4.1.2. Servicehandläggare har begränsade arbetsuppgifter

4.1.1. Servicekontoret som exempel på New Public Management

Samtliga medarbetare är anställda som servicehandläggare och denna homogena arbetstitel visar på att medarbetarna har samma rutinmässiga arbetsuppgifter att utföra. Servicehandläggare har ingen beslutsbefogenhet utan beslut fattas senare av handläggare som är stationerade på varje respektive enskild myndighet. Det är alltså viktigt att skilja på servicehandläggare och handläggare då deras arbetsuppgifter skiljer sig åt anmärkningsvärt. Nedan beskriver de intervjuade medarbetarna konceptet som präglar deras arbete.

Ja, jag är myndighetens ansikte utåt på så sätt att jag hjälper kunderna med Försäkringskassan, Skatteverket och Pensionsmyndigheten. Och jag hjälper dem med allt ifrån blanketter till deras ärenden, ser hur långt ärendet har gått, om de behöver komplettera sitt ärende, få kontakt med sin handläggare, lämna korrekt information, om regler gällande handlingar som har kommit in eller vad de behöver. Så att, för att hjälpa dem i deras ansökningar, allt ifrån bostadstillägg och bostadsbidrag till föräldrapenning, till aktivitetsstöd, till flytt inom Sverige, till flytt utomlands, hindersprövningar, namnändringar, ID-kort, ja rubbet!

– Servicehandläggare Fredriksson

Ja, som sagt, 3 myndigheter: Pensionsmyndigheten, Skatteverket och Försäkringskassan och grundtanken här är att vi ska informera medborgarna på en viss "servicenivå", vilket jag tolkar som allt det som du kan hitta på internet, i stort

sätt det som du egentligen kan göra hemifrån, det är den hjälpen vi ska kunna ge här.
– *Servicehandläggare Bengtsson*

Min roll här, är som alla andras mer eller mindre, servicehandläggare, där jag dagligen hjälper kunder med de olika ändamål som de kommer hit för. Finns här lite som stöd och rikta dem till vart de ska gå.

– *Servicehandläggare Danielsson*

Citaten tydliggör att servicekontoret är ett så kallat One-stop shop Konceptet kan utläsas ur medarbetarnas citat där de förklarar att besökare ska få svar på ett flertal frågor under samma tak och av samma person. New Public Management genomsyrar arbetsplatsen på så vis att effektivitet är inarbetat i de dagliga sysslorna då alla servicehandläggare behandlar alla tre myndigheters frågor (Wimmer, 2002, s. 92). Om varje myndighet skulle haft sin egen personal, skulle det krävas fler anställda som i sin tur skulle bli betydligt mer kostsamt och inte innebära en lika stor kostnadsmedvetenhet (Hood, 1991, s. 4-5).

Vidare tyder citaten på att arbetsgången präglas av en standardisering. Alla servicehandläggare har samma arbetsuppgifter som ska utföras och det förklaras implicit att detta ska göras på samma sätt av alla. Citaten beskriver att en servicehandläggares arbetsuppgifter har ett stort omfång, att de ska vara på ett relativt ytligt plan och att de ska utföras av alla. En standardisering av arbetsuppgifterna gör en sådan arbetsgång möjlig. Om arbetsuppgifter ska utföras på annat vis innebär det att en helt ny tjänst, såsom handläggare eller chef, vilket visar sig i följande citat:

... blir lite mer specialister, det blir du inte här, utan här har du alla tre områdena
– *Servicehandläggare Olsson*

Det är ju en roll, det är ju en servicehandläggare sedan finns ju inte mer. Ja sen är det ju att vara chef. Därför kan man inte gå vidare inom servicehandläggARBITEN utan då måste man ju gå vidare isfall till att bli skattehandläggare eller vad det än är, alltså gå utanför här ju.

– *Servicehandläggare Björnsson*

Genom utsagorna går det att identifiera att medarbetarna har en tydlig kännedom, en bild, av vad de ska göra. Med andra ord innebär detta att de vet vilka deras arbetsuppgifter är i enlighet med konceptet bakom servicekontoret. Medarbetarna förstår vad som förväntas utav dem som organisationens representanter. Ordvalen "hjälpa" och "informera" tyder på att en av förväntningarna på servicehandläggaryrket är att de ska bistå med service med fokus på att vägleda besökare rätt.

Konceptet med servicekontoret är att en servicehandläggares arbete ska vara standardiserat och innehålla service. Som det tidigare beskrivits i detta avsnitt har servicehandläggarna ett stor omfång i sitt arbete samtidigt som de ska utföra sina arbetsuppgifter standardiserat. I nästa punkt beskrivs samspelet mellan dessa två faktorer.

4.1.2. Servicehandläggare har begränsade arbetsuppgifter

Under samtliga intervjuer återkom ett säreget begrepp: "*broschyrynivå*". Begreppet innebär att den hjälp som ska ges till besökare, ska vara hjälp av vägledande karaktär. Med andra ord ska hjälpen ges på broschyrynivå. Annan hjälp som kräver en fördjupad kunskap ska hänvisas till respektive myndighet för djupare svar då servicehandläggare inte behöver ha samma kompetens som handläggare på respektive myndighet.

De är nog väldigt tydliga med att få fram att det är broschyrynivå, så det är väl egentligen tanken att kan vi inte lösa det på Golvet så är det Disk, eller hänvisa då även till de 3 myndigheterna via till exempel telefon eller kontakt via e-post och hemsidor, så då får de söka sig vidare om inte vi kan lösa det här.

– Servicehandläggare Bengtsson

Servicetänket är väl det som vi främst ska ha hela tiden. När du är bakom disk så har du möjlighet att kunna gå lite djupare genom att du där kan se fakta, siffror eller vad som faktiskt pågår.

– Servicehandläggare Bengtsson

Ja, den informationen vi ger här ska vara ungefär vad en kan få i en broschyr eller informationsmaterial som du laddar hem. Vi ska inte gå djupare än så.

– Sektionschef Henriksson

I Bengtssons citat framkommer att det finns en hierarki av informationsnivå i servicekontorets struktur av arbete. Disken är den station med högst informationsnivå, vilket även kan betraktas som kunskapsnivå, och alltså den sista position som kan ge besökare en möjlighet till att bli hjälpta. Utifall nivån på information på denna station inte är tillräcklig för besökaren, ska denne hänvisas vidare. Det tolkas finnas en koordination som präglar servicehandläggarnas arbetssätt och deras samordning utmärks av strukturen för hur deras arbete, på en arbetsplatsyta där besökare bemöts, ska utföras. Detta framgår även i Björnssons citat där "Golvet" är en position där det är planerat att lägre informationsnivå ska ges:

Ja, alltså golvet är ju ... i det här systemet som vi har, där det är liksom bestämt på papper att vi måste ha den här serviceguiderollen, då blir det liksom för stelbent när det är mycket folk här och vi ändå är låsta vid att vi måste ha den positionen.

– Servicehandläggare Björnsson

Enligt Hood (1991) är en komponent i New Public Management decentralisering av den offentliga sektorn till självstyrande mindre enheter. Servicekontoret som egen enhet visar sig ha klart avgränsade uppgifter. Begreppet "broschyrnivå" visar på begränsningen i medarbetarnas uppgifter, anpassade efter den aktuella enheten. Medarbetarna ska hålla sig till en broschyrnivå och allt annat faller utanför deras arbetsuppgifter och ska skötas av andra och på andra platser, som då i praktiken innebär via de resterande kontaktmedel som finns för respektive myndighet. Som självstyrande myndighet finns i enlighet med New Public Management en strävan efter att hantera sina resurser effektivt, vilket beskrivs i följande citat:

Jag tycker "vi" är hela kontoret, försöker att inte slösa, känner ett ansvar för verksamheten och pengar. Vi har inte så mycket att slösa med heller, varken utrustning eller pengar men tycker vi försöker tänka ganska kreativt.

– Sektionschef Martinsson

Det är sektionscheferna, med lyhördhet gentemot sina anställda, som bestämmer vilken struktur som ska gälla för arbetsplatsens givna resurser. Citatet visar på att alla anställda anses ha ett ansvarskännande varvid förändringar som görs i verksamheten präglas av en strävan efter att göra arbetet mer effektivt. Detta kan vidare beskrivas som en strävan efter att göra arbetet mer funktionellt, i förhållande till organisationens resurser.

4.1.3. Sammanfattning av servicehandläggarens uppgift i teorin

Sammantaget argumenteras att servicekontoret uppfattas vara ett resultat av New Public Management och att servicehandläggare är dess aktörer. Detta visar på att New Public Management existerar i allra högsta grad och inte är försvunnet som Dunleavy, et.al., (2006) hävdar. Arbetet på servicekontoret samordnas för att fungera så effektivt som möjligt, vilket står i linje med konceptet bakom servicekontoret. Servicekontorets funktion är att hjälpa så många besökare som möjligt med de ärenden som de behöver hjälp med och "broschnivå" är en form av att standardisera arbetet så att servicekontorets funktion kan uppnås. Standardiseringen aktualiserar dock ett tema som behandlas i följande punkt.

4.2. Problematiken med broschurnivå

Då det har tolkats att New Public Management influerar organisationen, behandlas följderna av det. "Broschnivå" är ett begrepp som tillkommit i verksamheten till följd av New Public Management-implementering. En sådan avsiktlig standardisering av servicehandläggares arbetsuppgifter har inte lett till en förenkling av arbetsuppgifterna utan snarare en komplexitet. Dagens arbetstitel är homogen och visar på att alla servicehandläggare ska ha samma och ytliga arbetsuppgifter. Medarbetarna förväntas inte besitta djupa kunskaper utan kunskap ska hållas till "broschnivå". Det vill säga att medarbetarna ska kunna lite om allt, vara generalister, och inte vara specialister på något område. Vidare ska de kunna förmedla denna kunskap till besökare. Dock finns det en problematik med detta sätt att standardisera arbetet och följande tre problematiska områden, som i nedanstående stycke analyseras djupare, utkristalliserar sig:

1. Broschnivå är en skenbar gräns
2. Besökare efterfrågar mer kunskap
3. Behov av att underhålla Public Service Ethos

4.2.1. Broschnivå är en skenbar gräns

Det första problemområdet är att ordet "broschnivå" kan ge en känsla av att information som behandlas på denna nivå är simpel och i liten volym. Det finns emellertid mycket information som räknas in under detta begrepp. Då servicekontoret är ett resultat av en samverkan mellan tre olika myndigheter, finns det i organisationen många broschyrer och mycket informationsmaterial. Varje enskild myndighet har i sig material i stort omfång, i synnerhet då

även myndigheternas hemsidors virtuella information betraktas som material. Det första problemområdet beskriver att det är omöjligt för medarbetarna att lära sig all information som krävs för att kunna informera besökare på broschyrnivå. Denna problematik inleds genom sektionschefernas citat:

– Du nämner det här med broschyrnivå. Vad är broschyrnivå?

– Jag vet faktiskt inte! Eller jo det vet jag, det är, all information finns ju tillgänglig på våra myndigheter [...] förr var det broschyrer, det fanns ju ställ, travar med broschyrer med allt möjligt, som man fick läsa igenom.

– Sektionschef Martinsson

Sen när man säger broschyrnivå, det låter ju precis som att det borde alla kunna läsa in innan de kommer hit. Men det är många sidor det och ganska många av våra kunder har inte kanske förutsättningarna att ta till sig den informationen.

– Sektionschef Henriksson

Sektionscheferna är dem som är, ur en strategisk synvinkel, mest insatta i vilken funktion servicekontoret har och ska ha. I synnerhet då New Public Management yttrar sig som en styrnings- och ledningsmetod (Lapsley, 2009, s. 1). De är därmed väl insatta i vad begreppet "broschyrynivå" är. Martinssons förklaring på vad "broschyrynivå" är tolkas som att det är svårt att förklara begreppet, fastän man har god vetskap om dess innebörd. Anledningen till detta förstås vara att begreppet innehåller en viss problematik. Denna problematik är att servicehandläggare ska kunna handskas med en stor volym av information. Henriksson citat indikerar vidare på att det handlar om information i en kontext och därmed kunskap om vad informationen betyder i ett sammanhang. Servicehandläggarnas "broschyrynivå" innebär alltså inte att deras arbetsuppgift är att innantill läsa upp brödtext för besökare. Deras arbetsuppgift handlar med andra ord inte om att "bara läsa" utan de ska även förstå saker i sin kontext, vilket tolkas innebära att ha kunskap om informationen. Medarbetarna är medvetna om denna problematik och det förklaras implicit nedan:

Från början var det ju tänkt att vi skulle informera på broschyrnivå, punkt slut, och det är mycket det också. Titta på hur många broschyrer varje myndighet har, det är rätt mycket och det finns inte en chans att du kan allt.

– Servicehandläggare Fredriksson

Det sägs att vi ska kunna allt på broschyrnivå, men det går inte. Det är för mycket helt enkelt. Det är inte en dag jag inte frågar någon om någonting.

– Servicehandläggare Svensson

New Public Management syftar till att effektivisera resurshantering (Hood, 1991) men medarbetarna visar på att det som är tanken för dem att göra, är omöjligt att uppnå i praktiken. Citaten visar på att medarbetarna vet vad "broschyρνivå" innebär men formuleringarna visar samtidigt att broschyρνivå inte är ett enkelt begrepp eller något "enkelt recept" som går att följa. Precis som Lapsley (2009) menar försvårar New Public Management det dagliga arbetet för servicehandläggarna. Om tid ska läggas ner på att ha "full koll" på allt som står skrivet i broschyrer och andra dokument som faller inom ramen för kunskap på broschyρνivå, resulterar detta i att mindre tid kan läggas på att bemöta och hjälpa besökare istället.

Medarbetarna använder ett språkbruk med ord som "det var tänkt" och "det sägs" vilket visar på att de är medvetna om vad som förväntas av dem och att dessa förväntningar kommer utifrån. Detta oftast genom direktiv som kan följas ända upp till regeringsnivå, då det är vedertaget att beslutsprocessen i offentliga organisationer ser ut så. Själva demonstrerar de att de är väl medvetna om att det inte går att uppfylla dessa förväntningar. Det är diskrepansen mellan vad som förväntas av dem och vad som är rimligt att leverera som skapar en problematik.

Fredrikssons och Svenssons citat kan tolkas som att gränsen på kunskap, som förklaras som "broschyρνivå", egentligen är en diffus gräns på deras arbetsuppgifter och inte fungerar i praktiken. Det tolkas att begränsningen av kunskap behöver, på grund av den mänskliga faktorn, behöva begränsas ytterligare om varje servicehandläggare ska kunna vara lika insatt på samtliga tre myndigheters områden. Det framgår således att en enskild person inte kan vara kunnig på alla de berörda områdena. Detta trots att jobbet är standardiserat och vedertaget oftast brukar innebära att arbetare relativt är lätta att ersätta med ny arbetskraft, då en sådan

standardisering "lätt kan utföras". Tvärtom kräver deras arbete mer än ett mekaniskt arbete och detta beskrivs närmare i nedanstående avsnitt.

4.2.2. Besökare efterfrågar mer kunskap:

Det andra problemområdet är att även om det vore möjligt för de anställda att lära sig allt på broschyrvivå, så finns det ändå en efterfrågan på mer information från besökare. Den information som besökare själva kan läsa i broschyrer anses inte vara inte tillräcklig och förväntningarna på servicehandläggare förstås därför vara annorlunda. Besökare uppfattar att myndighetens representanter har större befogenheter och indirekt kompetens, än vad som är fallet. Detta fenomen utläses nedan:

Många av våra kunder tror att vi handlägger ärenden här och nu, att jag har behörigheten och makten att kunna ta beslut i ett ärende här och nu.

– Servicehandläggare Fredriksson

Broschyrvivå, alltså att det finns förväntningar om att vi ska kunna gå djupare. Både att vi kan gå djupare och att vi till och med att det är vi som fattar beslut.

– Sektionschef Henriksson

Man skapade ett koncept 2008-2009 utifrån, man hade tittat hur det fungerade i andra länder och så. Och vi ska ju vara en informationsdel, på broschyrvivå kunna informera kunder. Vad är det vi ska göra? Och där är en utmaning. Vissa kunders förväntningar på vad vi ska göra är mycket högre än det vi levererar. Kunder kommer hit och tror vi handlägger eller fattar beslut

– Sektionschef Martinsson

Det finns en diskrepans mellan vad besökare tror de ska få hjälp med på ett servicekontor och vad tanken med ett servicekontors funktion är. Vid införandet av One-stop shop-konceptet tolkas myndigheten inte ha lyckats förmedla ut till besökare vad servicekontorets funktion är och vad servicehandläggare "enbart" ska hjälpa besökare med. Detta kan innebära att om medarbetarna bara hjälper besökare på broschyrvivå, så skapas ett missnöje hos dem. Medarbetarna, där till och med cheferna uttrycker samma fenomen, visar på en medvetenhet

om att broschyrnivå inte är tillräckligt för att bemöta besökarnas efterfrågan. Detta uttrycks i följande citat:

Även om du kan läsa dig till på en broschyr så vet ju alla att, det räcker ju inte.

– Sektionschef Martinsson

I linje med forskarna Dunleavy et.al. (2006) är resonemanget om att New Public Management har negativ effekt på kvalitén på service något som visas på via besökarnas förväntningar. Besökarna vill ha mer kvalité på sina besök och New Public Management uppfattas skapa hinder för detta. Med andra ord skapar broschyrnivåbegreppet en gräns för vad servicehandläggare ska leverera men besökare verkar inte förstå denna gräns och har därför större förväntningar på servicehandläggare. Vidare kan detta utläsas i följande citat:

Och sen så har ju när kunderna kommer, något annat krav. Att vi ska kunna en massa utöver broschyrnivån. Därför många av kunderna har ju redan läst broschyren men förstår inte då eller har specifika frågor, som har växt från den första informationen.

Och har en kund då här suttit och väntat i 2 timmar och väntat, ska jag då säga "nej jag kan inte hjälpa dig, för det är utöver broschyrnivå". Det är inte bra service.

– Servicehandläggare Fredriksson

En servicehandläggare borde kunna hjälpa till med det kunderna kommer in och frågar. Och inte bara, om man nu inte kan svara på detta, säga "nä så djupt går vi inte". Det kan bara vara att du går snäppet ner, det behöver inte vara hur djupt som helst.

– Servicehandläggare Olsson

Ovanstående citat förklarar att även om medarbetarna läser in allt material som finns att läsa för de tre myndigheterna, kommer deras standardiserade kunskap ändå inte att vara tillräcklig. Först beskrivs ett behov av mer kunskap än den på broschyrnivå varpå det sedan förklaras att det ofta kommer följdfrågor. De ovanstående citaten uttrycker att de medarbetarnas arbetsuppgifter i praktiken sträcker sig utöver broschyrnivå, och att detta görs av en anledning. Fredriksson förklarar att service är en viktig del av arbetet och att det finns en vilja i att hjälpa besökare. Även Olsson uttrycker detta som en form av ansvar blandat med empati. I

nedanstående avsnitt beskrivs det närmare att medarbetarna är medmänniskor med sina besökare.

4.2.3. Behov av att underhålla Public Service Ethos

Det tredje problemområdet handlar om att servicekontoret är en offentlig verksamhet, en typ av organisations där människosynen historiskt sätt är viktig och där människan värnas om, i linje med Sveriges historia om att vara ett välfärdsland (Pollitt & Bouckaert, 2011). Samtidigt är verksamheten marknadsorienterat och inspirerad av den privata sektorn. Detta visar sig genom att medarbetarna på servicekontoret använder ordet “kunder” för dem som nyttjar deras tjänster, istället för att använda ord som “medborgare”. Benämningen av besökarna visar därför på ett ekonomiskt tänk snarare än ett politiskt (Karlsson, 2014).

Om de som nyttjar servicekontoren är människor med ett extra behov av information och kunskap, finns det risk för att de kan ses som “negativa konsumenter” (Cumella, 2008, s.184). Om tanken med att bara leverera information på broschyrvivå följs strikt, finns det risk för att en stor del människor som behöver få hjälp av servicekontoren inte skulle kunna tillgodose sig den. Det kan till exempel vara människor med intellektuell funktionsstörning eller av utländsk bakgrund. Ur de anställdas citat framgår det att servicekontor ska finnas som ett stöd även för människor som har problem med att bearbeta information. I dessa fall kan en personlig kontakt göra en skillnad jämfört med de andra alternativa kontaktsätten som är via internet eller telefon. Med andra ord förstås det finnas besökare som kan ha svårigheter med att förstå information som förmedlas genom dessa mer opersonliga plattformar. Kännedom om att människor är olika och kan ha olika förklarar genom citaten:

Sen när man säger broschyrvivå det låter ju precis som att det borde alla kunna läsa in innan de kommer hit, men det är många sidor det och ganska många av våra kunder har inte kanske förutsättningarna att ta till sig den informationen. Det kan vara språket, det kan vara kognitivt. Det kan vara att de vill ha någon att bolla med som kan ställa frågor.

– Sektionschef Henriksson

Vi ska försöka hålla oss till vårt koncept men lite grann som jag sa innan, många av de enkla kunderna har försvunnit, för de letar information själva. Våra webbtjänster har

utvecklats. De är mycket bättre än vad de var för bara några år sedan. Så de som behöver information på broschyrnivå, förstår själva broschyrnivå och kommer inte hit längre. Utan det är människor med utmaningar, framförallt språk men kanske även att man är ny i landet och behöver lite mer stöd för att förstå.

– Sektionschef Martinsson

Eftersom service är en stor del av servicehandläggarnas arbete skulle det inte fungera att bara informera på broschyrnivå. Det är av vikt att tanken om alla människors lika värde finns med i den dagliga verksamheten och citaten tyder på att de anställda förstår och värnar om denna aspekt. De besökare som har behov av pedagogisk förmedling av information bortprioriteras inte utan bemöts med service liksom alla andra besökare. Två medarbetare beskriver hur de arbetar med att hjälpa besökare som det kan vara svårt att kommunicera med men att de ändå fortsätter att leverera hjälp så att besökarna förstår hjälpen:

Nej det är ju språktekniskt, det kan bli sådana här roliga incidenter av saker för att ingen förstår. Man förstår inte varandra, vad man pratar om osv. Det kan vara allt från kroppsspråk som blir helt galet till språkbiten

– Servicehandläggare Björnsson

Då får man helt enkelt ta det. Man får göra det så enkelt som möjligt, att kunden förstår. Det är A och O här. Kunden måste förstå

– Servicehandläggare Svensson

4.2.4. Sammanfattning av problematiken med broschyrnivå

Sammantaget argumenteras att det uppfattas finnas problematik med New Public Management. All kritik som nämnts i litteraturgenomgången exemplifieras i den undersökta organisationens anställdas citat. Som kapitlet visar på har begreppet “broschyρνivå” en stark koppling till New Public Management och en ambition där effektivitet ska genomsyra servicehandläggarnas arbetsdag. Studien visar på att det finns risker med att implementera New Public Management. Den standardiserade nivån på kunskap har visat sig vara komplex på så vis att det är svårt att leverera i en miljö där människor bemöts och har olika förväntningar samt behov. De anställda vittnar om att broschyρνivå är för stort och följaktligen har en för bred arbetsbörda. Medarbetarna visar att de anpassar broschyρνivåkonceptet utefter servicekontorets besökare,

där servicehandläggarna bland annat sträcker sig utanför den begränsning som detta koncept innebär. I sina dagliga möten med besökare går medarbetarna med andra ord ibland djupare för att kunna möta besökarens behov. Av medarbetarnas citat framgår att de har en medvetenhet om vad som förväntas av dem. Samtidigt yttrar de en påtaglig medvetenhet över att det inte går att uppfylla då de som enskilda individer inte kan ta åt sig all information på broschyrnivå. I nästa stycke resoneras kring hur servicehandläggarna hanterar denna problematik.

4.3. Servicehandläggares uppgift i praktiken

Så hur gör servicehandläggarna för att hantera den uppfattade problematiken med broschyrnivå? Hur gör de för att hantera mängden information, kravet från besökare och tanken om alla människors lika värde? För att besvara dessa frågor argumenteras det för att kunskapshantering kan vara en viktig del i servicehandläggarnas sätt att hantera den problematik som broschyrnivå och New Public Management anses ha medfört och fortsätter att medföra. Denna viktiga del visar sig i att servicehandläggarna har en "kompetensutveckling" inplanerad i sin arbetsdag, där cirka två timmar varje dag går åt att hålla sig uppdaterad om aktuell information. Denna kompetensutveckling sker via virtuella informationskanaler, teknologi, som i samband med människan, servicehandläggarna, leder till att bättre kvalitet på service kan ges genom att underhålla och förnya medarbetarnas kunskap (Schutte & Barkhuizen, 2015; Davenport & Prusak, 1998). Denna uppsats fokus är på medarbetare och alltså på hur servicehandläggarna hanterar denna kunskap och ett fysiskt behov som finns bortom teknologin.

Medarbetare arbetar med två områden för att deras arbetsuppgifter ska bemästra de tre problemområdena som nämns under punkt 4.2. och detta avsnitt inleds med. För det första har servicehandläggarna utformat inofficiella specialiseringar vilka de underhåller på arbetsplatsen. För det andra har de en god förmåga att förmedla kunskap sinsemellan varandra och att använda denna så att den leder till praktisk nytta. För att beskriva servicehandläggarnas sätt att hantera uppfattad problematik till följd av New Public Management-implementering, beskrivs följande punkter:

1. Inofficiella specialiseringar
2. Kommunikation av kunskap

En analys görs nedan av dessa två metoder som argumenterar för att servicehandläggarnas sätt att hantera New Public Management-influenser är ändamålsenlig.

4.3.1. Inofficiella specialiseringar

Eftersom samtliga medarbetare är servicehandläggare och ska tillhandahålla information på broschyrnivå, blir det problematiskt när det inte räcker i praktiken. Detta då medarbetarna inte klarar att leva upp till besökares förväntningar och behov via broschyrnivå, samtidigt som det är praktiskt omöjligt för dem att besitta djupare kunskap på samtliga områden. När New Public Management införs med mål att resurseffektivisera och detta görs genom att skapa en homogen arbetsgrupp, som ska vara standardiserad vad gäller utförandet av arbetsuppgifter, förbises att pluralism skapar bättre kunskapshantering samt att pluralism leder till praktisk nytta (Jacobsen & Thorsvik, 2010). Denna studie visar på att medarbetarna hanterar en sådan problematik genom att bejaka inofficiella specialiseringar, ofta baserade på sina bakgrunder:

(Myndighet 1) där kommer jag ifrån, så där kan jag allt om. Och (myndighetens 1 område) och allt sånt. Men de är från (myndighet 2) och (myndighet 3).

– Servicehandläggare Svensson

(Delar i citatet ovan, inom parantes, har anonymiserats på grund av att behålla respondentens anonymitet)

Därför att, som jag jobbade med (en myndighets område) tidigare, jag kan (denna myndighets område) på mina tio fingrar och tio tår, och det är mig de kommer till om det är någonting med (denna myndighets område), mina kollegor.

– Servicehandläggare Fredriksson

(Delar i citatet ovan, inom parantes, har anonymiserats på grund av att behålla respondentens anonymitet)

För vi är lite olika på hur väl vi håller i servicenivån och det kan bero på att vi har olika bakgrund. Det kan vara de som kommer från någon av de här myndigheterna och har en möjlighet att kunna gå djupare.

– Servicehandläggare Bengtsson

Citaten visar på pluralism i organisationen. Det finns mångfald i bakgrunder hos medarbetarna. Flera medarbetare har bakgrunder i tjänster så som till exempel handläggare på Skatteverket och Försäkringskassan, vilket gör att dessa medarbetare besitter djupare kunskaper inom vissa områden. Att ha en bakgrund i andra tjänster blir på servicekontoret en meningsfull erfarenhet som fungerar som en kunskapskälla som andra kollegor kan ta del av. I organisationen finns även pluralism i form av kunskaper och färdigheter bland medarbetarna. Citaten nedan visar på detta:

Ja alltså, vi har ju gjort lite i och med att vi har så många kollegor också som kan flera språk. Vi har ju gjort flera översättningar till exempel som man kan använda sig av, så att de i alla fall får försöka själva. Vi vill helst försöka undvika att hämta arabisktalande kollegor för att de har rätt mycket att göra ändå.

– Servicehandläggare Bengtsson

... 2 styck vakter så att de ska ju egentligen... blir det för struligt så ska de ju gripa in där, men annars har vi ju som regel att är det någon väldigt jobbig kund, att kemin eller vad det än är inte stämmer överens, så brukar man ju kalla på en kollega, som kan ta över. Eller att man kan tar det ihop och försöker lugna personen, eller personerna.

– Servicehandläggare Björnsson

Bengtsson förklarar att kunskaper i språk blir en resurstillgång som används inom verksamheten. I Björnssons citat framgår att finns olika tillgångar inom personalen, såsom att kunna hantera olika personligheter. Sammanfattat visar citaten att det finns färdigheter som indikerar på att organisationen har inofficiella specialiseringar. Utöver att vissa specialiseringar bejakas, finns det även utrymme för att skapa inofficiella specialiseringar på grund av intresseområden. Citaten nedan beskriver att detta sker:

Det är som jag sa, det mesta är ju återkommande frågor, man får ha koll på det viktigaste. Men det är tre myndigheter, det är jätte mycket. Jag kan inte grotta ner och fördjupa mig i allt. Sen är det utefter vad man själv tycker är roligt. Utefter det du själv tycker är roligt är det du lär dig bäst.

– Servicehandläggare Fredriksson

Det känns inte som att det går ut över gruppen om jag sitter lite längre och läser som det ser ut just nu. Det finns möjlighet för tid till det man själv behöver.

– Servicehandläggare Danielsson

Samtidigt som informationen ska vara på en yttlig broschyrnivå finns det som sagt ett behov av djupare kunskap från besökare men denna efterfråga finns även hos andra kollegor. Efterfrågan hos medarbetarna finns på grund av vad som presenterats i tidigare punkter; medarbetarnas behov av kollegors kunskap efterfrågas då de själva inte är helt insatta i informationen, på broschyrnivå. Vidare efterfrågar medarbetare sina kollegors kunskap då besökare som efterfrågar mer hjälp kan få hjälp med sitt ärende via information som en kollega kan bidra med. Avsnittet har visat på att inofficiella specialiseringar finns inom organisationen och det hävdas att dessa inofficiella specialiseringar fungerar som ett verktyg för att hantera New Public Management-problematik. Som Cohen och Levinthal (1990) påpekar, räcker det inte med en diversifierad arbetsgrupp för att ha en bra absorbtiv kapacitet och därför kompletteras analysen i nästa stycke med vikten av att dela kunskap mellan kollegor.

4.3.2. Kommunikation av kunskap

Utöver de inofficiella specialiseringarna har medarbetarna även en arbetsmiljö och kommunikation vilka, för dem, fungerar som ett system för att hantera de olika problemområdena. De intervjuade beskriver en arbetsmiljö som uppmuntrar medarbetarna till att fråga varandra om saker som de själva känner sig osäkra på. Detta uttrycker sig i att de kan vända sig till sina kollegor för att få hjälp:

Det är ingen som tar illa upp om man frågar, det är ingen som tycker och tänker att "kan du inte det" utan, vi bara hjälps åt. Det är positivt och vi puschar varandra och så. Ingen är rädd för att fråga.

– Servicehandläggare Bengtsson

Jag får känslan av att folk trivs för det är mycket skratt, och jag tänker att man kan fråga vem som helst om hjälp till exempel. Och jag tänker att om man inte skulle trivas, så skulle man inte vara så samarbetsvillig tänker jag.

– Servicehandläggare Danielsson

Jag går hellre och frågar 300 gånger och ger rätt svar, än att man ger fel svar till kunderna.

– Servicehandläggare Svensson

Vi har kört vår grej här att vi pratar med varandra för att lösa det så snabbt som möjligt, istället för att sitta med en telefon och ringa och ställa frågor. Så sitter man bara som en mellanhand, lyssnar och så ska man svara kunden. Så kommer kunden med följdfrågor och då tar det betydligt längre tid.

– Servicehandläggare Olsson

När medarbetarna använder sig av uttryck som “ingen som tar illa upp” och “känslan av att folk trivs” visar det på en öppen kultur. Det uppfattas vara tydligt att det hjälpsamma arbetssättet, som medarbetarna har skapat, gör deras arbetsplats bra och hjälper dem med deras absorbtiva kapacitet (Cohen & Levinthal, 1990). De nyttjar kunskap på ett sätt som ger praktisk nytta, realiserad kapacitet (Zahra & George, 2002). Citaten nedan demonstrerar att kunskapshantering skapar ett värde i organisationen:

Men som sagt, vi använder oss av varandra. Jag ser inget problem med det utan det är väl bara att vi gör egentligen mer än vad vi på pappret ska göra.

– Servicehandläggare Björnsson

För mig känns det effektivt, för det känns som att jag mår bra av det. Om man kan se det som ett sätt att mäta effektivitet, att man mår bra till exempel. Då tycker jag att det är effektivt. Och det känns som att vi jobbar i grupp här och det är ingen som sitter kvar orimligt länge efter arbetstid. Oftast så avslutar vi ärenden inom tidsramen. Det känns inte som att det går ut över gruppen om jag sitter lite längre och läser som det ser ut just nu. Det finns möjlighet för tid till det man själv behöver.

– Servicehandläggare Danielsson

Citaten tyder på att den kunskapshantering som servicehandläggarna kommunicerar sinsemellan varandra leder till ett positivt resultat, en högre effektivitet. Servicehandläggarna kan med andra ord hantera den stora mängden information som gäller för “broschyrvivå och kravet från besökarna på bättre kvalitet samt att underhålla Public Service Ethos. I Danielssons

citat blir det tydligt att det finns en kultur som är tillåtande vad gäller kunskapsinhämtning, potentiell kapacitet (Zahra & George, 2002). När medarbetarna läser in sig på kunskap blir de en kunskapskälla som kan kommunicera kunskap till andra kollegor. Inläsning av kunskap gör medarbetarna på servicekontoret till en större intern resurs, vilket är en fördel och bidrar till att medarbetarna kan hantera New Public Management-problematik. I följande citat är det märkbart att extern hjälp i slutändan kan vara mer tidskrävande. Alternativet till att kommunicera kunskap mellan varandra är att ta hjälp av externa resurser (utanför servicekontoret), vilket är en tidskrävande och ineffektiv process:

Ja, det går snabbare än att ringa. Jag känner det lite, att just det här sitta och ringa och sen sitta som en mellanhand. De frågar mig någonting, jag ställer frågan vidare, så jag får ett svar, så jag ska förmedla det till dem och får genast en ny följdfråga. Då blir det, det här. Då tar det dubbelt så lång tid, istället för att man säger: du gör så så så och så skriver du under där och så lämnar du in den.

– Servicehandläggare Olsson

En medarbetare berättar om hur det kan se ut på andra kontor: ... vi är så många här, så har vi så mycket kompetens bland kollegorna. För jag har varit och provat mindre kontor, med kanske bara 6 anställda och 4 i tjänst. Där fick man mycket mer ringa och ta hjälp av vår helpdesk och sådär. Det tycker jag är ett mycket svårare arbetssätt för min egen del.

– Servicehandläggare Bengtsson

Som Lapsley (2009) påpekar blir inte alltid de effektivitetsbesparande åtgärderna det bästa i slutändan. Även om tanken med broschyrnivå-konceptet är just effektivitetsbesparingar, visar citaten på att medarbetarnas metod för att hantera broschyrnivå egentligen uppfattas vara det mer effektiva.

4.3.3. Sammanfattning servicehandläggares uppgift i praktiken

Sammantaget argumenteras att det upplevs finnas sätt att kunna hantera New Public Management-problematik. Det empiriska materialet visar att det kan göras genom att skapa inofficiella specialiseringar och genom att kommunicera kunskap. Servicehandläggarna har skapat en systematisk process varigenom organisationens kunskap hanteras i avsikt att erhålla,

organisera och underhålla sin kunskap. Med hänsyn till detta uppfattas kunskapshantering existera i organisationen (Davenport & Prusak, 1998). Liksom Cohen och Levinthal (1990) påpekar, räcker det inte med en diversifierad arbetsgrupp för att ha en bra absorbtiv kapacitet utan därtill behövs även kommunikation av kunskap. Av Servicehandläggarnas citat framgår att det både finns en diversifierad arbetsgrupp och en kommunikation av kunskap. Dessa två delar tolkas tillsammans bidra till att servicehandläggarna kan bemästra den uppfattade problematiska situation som New Public Management har gett upphov till, har medfört.

5. Resultat

I detta avsnitt behandlas studiens forskningsfråga och studiens syfte. Först besvaras studiens forskningsfråga. Efter det visas hur studiens syfte uppnåtts.

5.1. Studiens forskningsfråga

Med hjälp av analysen av ett servicekontor besvaras studiens forskningsfråga:

Hur kan medarbetare hantera problematik som New Public Management-implementering påstås medföra?

I denna studie argumenteras det för att New Public Management existerar i den undersökta organisationen. För det andra uppfattas att det finns problem till följd av New Public Management-implementering i organisationen. Slutligen argumenteras det för att det finns sätt för att hantera denna problematik. Studiens analys visar att en diskrepans finns mellan vad medarbetarna ska göra och vad de faktiskt gör på den undersökta organisationen. Denna diskrepans tolkas dels bero på att broschyrnivå anses vara för stort och brett för att kunna lära sig samt dels på att det finns en efterfrågan på mer kunskap från besökare. Därtill uppfattas det även finnas ett behov av ytterligare kunskap gentemot kunder med problematik. Detta indikerar följaktligen på att om New Public Management-konceptet följs strikt, blir konsekvensen att effektiviteten minskar, liksom även kvalitén på tjänster. Detta då situationen som servicehandläggare befinner sig i förstås kräva ett arbete som ligger utanför konceptets ramar. Med andra ord redovisar studien att de effektiviseringar som New Public Management-reformer ämnar medföra, inte alltid blir det bästa för organisationer i slutändan. För att ändå uppnå en resurseffektivitet samt bättre kvalitet på de tjänster som erbjuds skapar medarbetarna ett eget system för hur arbetet organiseras. Detta åstadkommer medarbetarna med hjälp av kunskapshantering.

Med hjälp av de fynd som uppsatsens empiri genererar, föreslås en metafor för att beskriva de fenomen som uppmärksammas i studien. Metaforen som introduceras är "servicesoldat". Metaforen syftar till att svara på forskningsfrågan. Det argumenteras för att "servicesoldater" med hjälp av kunskapshantering kan mildra problematik som New Public Management uppfattas medföra.

Med hjälp av metaforen “servicesoldater” beskrivs hur servicehandläggare tillsammans, likt en armé, kämpar för gemensamma ideal i strid mot New Public Management-problematik. Detta för att försvara medborgarna mot statliga effektiviseringsåtgärder, vilka uppfattas kunna hota deras välfärd. Servicesoldaterna utför sitt arbete och visar att de har en arbetsmoralplikt men samtidigt uppmärksammas att de inte gör det genom att inskränka på den plikt som de demonstrerar ha gentemot medborgarna. Denna plikt är att upprätthålla ett Public Service Ethos så att medborgarna bemöts på ett värdigt sätt, istället för att dehumaniseras. Medan beslutsfattare lägger fram förslag som i teorin är motiverat, arbetar servicesoldaterna med vad som fungerar i praktiken. Servicesoldaterna är de som arbetar på “fältet” och på så vis bäst känner till terrängen. Med andra ord uppfattas de ha störst insyn i vad som fungerar och inte fungerar i den dagliga verksamheten. Denna insyn gör att servicesoldaterna organiserar arbetet utöver vad som förväntas av dem i teorin. Empirin visar att en sådan organisering av arbete görs för att upprätthålla en god effektivitet, vilket leder till en bättre kvalitet på de tjänster som servicehandläggare erbjuder.

Vidare finns det inom armén olika positioner, där varje soldat tillför truppen sina färdigheter. Desto fler kompetenta soldater en armé har, desto starkare blir den. Servicehandläggarna har genom sina inofficiella specialiseringar hittat sina positioner inom gruppen, där de bidrar till en effektiv arbetsgång. I en armé är det viktigt med grupparbete och solidaritet, vilket servicesoldaterna visar på genom att kommunicera kunskap mellan varandra. Servicesoldaterna visar med andra ord ha ett system för kunskapshantering. När det utförs ett bra jobb, med hjälp av kunskapshantering, leder det till fredstider och servicehandläggarna på den undersöka organisationen har likartat lyckats skapa en fredstid. Likt soldater som har fredsoperationer arbetar servicehandläggarna med fredsbevarande arbete som gör att implementering av New Public Management uppfattas som mindre problematisk. Servicesoldaterna uppnår således via en organisering av arbete en effektivitet som leder till att de kan leverera tjänster av högre kvalitet. Metaforen “servicesoldat” visar hur servicehandläggare är de som utför New Public Management i praktiken och hur de genom att vara servicesoldater agerar för en effektiv verksamhet.

Intentionen med uppsatsen är som bekant inte att frambringa en normativ modell på hur medarbetare ska hantera påstådd problematik med New Public Management. Istället är intentionen att visa möjliga sätt att kunna göra denna på. Generellt visar undersökningen att medarbetare som arbetar med service i offentliga verksamheter, påverkade av New Public

Management-implementering, kan ha en möjlighet att hantera dess uppfattade problematik med hjälp av kunskapshantering. Med andra ord är uppsatsens svar på forskningsfrågan en metafor som beskriver hur medarbetare, som agerar likt “servicesoldater”, kan hantera uppfattad New Public Management-problematik.

5.2. Studiens syfte

I detta avsnitt besvaras studiens syfte vilket är:

Syftet med denna uppsats är att fördjupa förståelsen för New Public Management, ur ett medarbetarperspektiv, med fokus på dess kritik.

Genom svaret på forskningsfrågan och den utarbetade metaforen har nya infallsvinklar givits till rådande New Public Management-teori. Med hjälp kunskapshantering, som analysperspektiv, har en djupare förståelse givits för den teori som problematiserats, New Public Management. Genom att fokusera på medarbetare har ett medarbetarperspektiv uppfyllts. Då även uttalad kritik mot New Public Management är uppsatsens fokus argumenteras att studien ger en djupare förståelse för New Public Management.

6. Slutsats

I detta avsnitt redogörs studiens slutsats genom att resonera kring resultatet i ett större sammanhang, kring resultatets konsekvenser. Därigenom visas hur syftet med studien uppfyllts,

För att demonstrera hur syftet uppnåtts diskuteras först praktiska konsekvenser som studien kan leda till. Med det åsyftas vilka konsekvenser studien har för chefer, medarbetare, medborgare och politiker. Därefter diskuteras teoretiska konsekvenser, vilket innebär hur studien bidrar till rådande teori. Slutligen framförs det rekommendationer till fortsatt forskning.

Praktiska konsekvenser med syftet är främst att fördjupa förståelsen kring ämnet New Public Management i praktiken. Dels bidrar studien till en ökad förståelse *av* anställda inom offentliga myndigheter (intern förståelse), dels till ökad förståelse *för* anställda inom offentliga myndigheter (extern förståelse). Med andra ord menas att både chefer och medarbetare gynnas av studiens bidrag samt personer utanför offentliga myndigheter, såsom medborgare och samhället i stort. Chefer har praktisk nytta av studiens resultat då de med hjälp av studien kan få en större insyn i varför medarbetare arbetar som de gör. Medarbetare kan i sin tur få insikt i sina beteenden som servicehandläggare och att dessa är påverkade av New Public Management. Vidare kan medarbetare även få ett erkännande på att deras sätt att arbeta uppfattas leda till positiva resultat. Genom att läsa studien kan medborgare bättre förstå vad deras resurser går till och de kan även via en ökad förståelse få en större respekt för offentligt anställda. Då New Public Management syftar till att effektivisera den offentliga sektorn är medborgarna en viktig aspekt; om New Public Management anses vara ineffektiv, slösas det på medborgarnas resurser. Vidare ger studien ökad förståelse för kritiken mot New Public Management, vilket kan ge politiker mer underlag till en reflektion kring en implementering av New Public Management som styrnings- och ledningsmetod.

Vidare diskuteras de teoretiska konsekvenser som denna studie kan leda till. Med empirin som underlag argumenteras att studien ger en djupare förståelse för New Public Management, med ett fokus på medarbetare och teorins kritik. De djupare förståelse för New Public Management-teori uppnås genom att studien tolkar New Public Management med kunskapshandling som analysperspektiv. Därigenom har ett kunskapsbidrag arbetats fram i form av en metafor: "servicesoldat". Servicesoldat metaforen beskriver att om medarbetare i en verksamhet agerar

på ett visst sätt, möjliggörs dämpning av New Public Managements kritiserade påstådda effekter. Med andra ord har ett bidrag till rådande New Public Management-teori gjorts till de områden som vid litteraturinläsningen uppfattats vara bristfälliga.

För fortsatt forskning rekommenderas en jämförelsestudie mellan olika kontor i Sverige. Anledningen till detta är att det under studiens gång framkommit att det fungerar annorlunda på andra kontor. Det är även av intresse att studera hur eventuell existens av "servicesoldater" yttrar sig i andra myndigheter, i synnerhet då dessa fynd tillsammans med denna studie kan bidra till en fördjupad förståelse för New Public Management.

7. Referenslista

- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. Stockholm: Liber
- Bryman, A., & Bell, E. (2003). *Business Research Methods*, Oxford: Oxford University Press
- Cohen, W. and Levinthal, D. (1990) Absorptive capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35(1):128-152
- Cumella, S. (2008). New Public Management and Public Services for People With an Intellectual Disability: A Review of the Implementation of Valuing People in England. *Journal of Policy and Practice in Intellectual Disabilities*, 5(3):178-186
- Dalen, M. (2007) *Intervju som metod*. Oslo: Gleerups Utbildning AB
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*, Boston: Harvard Business School Press
- Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken: För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna 2.*, [rev.] uppl. Lund: Studentlitteratur AB
- Drucker, P. (1999). Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge, *California Management Review*, 41(2):79-94
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006) New Public Management Is Dead: Long Live Digital-Era Governance, *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 16(3):467-494
- Försäkringskassan. (2012). Svar på uppdrag att genomföra en djupgående analys om hur myndighetens olika kundgruppers och medborgarnas servicebehov av Försäkringskassans tjänster kan tillgodoses, Stockholm: Socialdepartementet
D nr: 035503-2011 tillgänglig:
https://www.forsakringskassan.se/wps/wcm/connect/ae1898bf-f0fe-4086-ae85-37983d4bc4e7/rupp035503_2011.pdf?MOD=AJPERES
(Hämtat 2016-01-05)
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. 2., [rev. och utök.] uppl. Lund: Studentlitteratur AB
- Hood, C. (1991). A Public Management for all Seasons? *Public Administration*, 69(1):3-19
- Jacobsen, D. & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. 3., [rev.] uppl. Lund: Studentlitteratur AB
- Karlsson, T. (2014). *Manager and civil servant: exploring actors' taken-for-granted assumptions in public administration*. Diss. Lund: Lunds universitet
- Lapsley, I. (2009). New Public Management: The cruellest invention of the human spirit? A

- Journal of Accounting, Finance and Business Studies*, 45(1): 1-21
- Obembe, D. (2013). Knowledge sharing, sustained relationships and the habitus, *Management Learning*, 44(4):355-372
- Pollitt, C. & Bouckaert, G. (2011). Public Management Reform: a Comparative Analysis: New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State. 3rd ed. Oxford: Oxford University Press
- Rayner, J., Williams, H. M., Lawton, A., & Allinson, C. W. (2011). Public service ethos: The development of a generic measure. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 21(1):27-51
- Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2011). Att analysera kvalitativt material. I G. Ahrne & P. Svensson (Red.), *Handbok i kvalitativa metoder*, Malmö: Liber. s.194-210
- Salminen, A. & Mäntysalo, V. (2013). Exploring the Public Service Ethos, *Public Integrity. Spring*, 15(2):167-186
- Schutte, N. & Barkhuizen, N. (2015). Knowledge Management and Sharing in Local Government: A Social Identity Theory Perspective, *Electronic Journal of Knowledge Management*. 13 (2):130-141
- Skatteverket. (2014). Målbild framtida kundmötet. D nr: 131 487372-14/1211
- Skatteverket. (n.d.) servicekontor (elektroniskt)
Tillgänglig:<<http://www.skatteverket.se/omoss/omskatteverket/samverkan/servicekontor>> (Hämtat 2015-12-15)
- Wimmer, M. (Spring 2002). A European Perspective towards Online One-Stop Government: the eGOV, *Electronic Commerce Research and Applications*, 1(1):92-103
- Zahra, S. and George, G. (2002) Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension, *Academy of Management Review*, 27(2):185-203