

HÖGSKOLAN
I GÄVLE
Institutionen för ekonomi

Titel:

Enkelt, Snabbt & Rätt

En studie av Försäkringskassans omorganisation

Författare:

Mona Al-Barwari & Zabi Hamed

Kurspoäng:

15 högskolepoäng

Kursnivå:

Kandidatkurs (C-nivå)

Tack

Vi vill tacka de personer som gjort denna uppsats möjlig att genomföra. Tack till Robert Granath, senior adviser på F-kassan i Stockholm har hjälpt oss att skapa utgångspunkt i arbetet och även komma i kontakt med de chefer på mellannivå som medverkat i vår studie. Vi vill passa på att tacka dessa chefer för deras bidrag av värdefulla tankar och lärdomar. Tack även till Försäkringskassans medarbetare i Gävle för deras medverkande. Och tack till vår opponent för hennes givande åsikter och förslag till förbättring av arbetet. Och slutligen ett speciellt och stort tack till vår handledare för god vägledning, kunskaper och givande synpunkter.

Gävle december 2008

Mona & Zabi

SAMMANFATTNING

| | |
|--------------------|--|
| Titel: | Enkelt Snabbt & Rätt |
| Nivå: | C-uppsats i ämnet företagsekonomi Högskolan i Gävle Institutionen för ekonomi 801 76 Gävle |
| Författare: | Mona Al-Barwari & Zabi Hamed |
| Nyckel ord: | F-kassan (Försäkringskassan), förändring, omorganisation |
| Handledare: | Dr Lars Ekstrand |
| Syfte: | Arbetet syftar till att beskriva och analysera de interna effekterna av en omorganisation |
| Metod: | Arbetet bygger på en kvalitativ undersökning då vi ansåg att den var den mest relevanta metoden för studien. För att kunna fördjupa sig i ämnet från nära håll och bygga undersökningen på åsikter från de internt berörda parterna. |
| Teori: | Vi använde oss av ett flertal organisationsböcker som innehåller teorier om förändring och förändringsarbete. |
| Empiri: | Information till empiriska delen av arbetet är hämtad från intervjuer med personer på ledningsnivå men också med övriga medarbetarna. Vi hade dessutom en formell verksamhetsstrategi för förändringsarbetet till vårt förfogande som vi kunde utgå ifrån. |
| Slutsatser: | F-kassans verksamhet var byggd för en annan tid och behövde förändras. Detta var inte lika självklart behov för medarbetarna som för ledningen. Många i personalen är emot förnyelsearbetet och främst p.g.a. sättet förändringen genomfördes på då det var ett toppstyrt genomförande. Idén om det nya systemet bygger på tre ord: <u>Enkelt, Snabbt & Rätt</u> . |

ABSTRACT

- Title:** Simple, Fast & Right
- Level:** Final assignment for Bachelor Degree in Business Administration
University of Gävle
Department of Business Administration
S- 801 76 Gävle, Sweden
- Author:** Mona Al-Barwari & Zabi Hamed
- Supervisor:** Lars Ekstrand
- Keywords:** F-kassan (Försäkringskassan), change, reorganization
- Purpose:** The work aims to describe and to analyze the internal effects of a reorganization.
- Methodology:** The work builds on a qualitative survey then we regarded to last it the most relevant method for the study to may to deepen itself in the matter from near directions and to build the survey on opinions from the internal concerned parties.
- Theory:** We used a majority organization's books that contains theories about change and reorganization.
- Empiric:** Information to the empirical part of the work is retrieved from interviews with persons on manager's positions but also with the other employees. We had moreover one formal strategy of the activity to our disposition that we could be paid from.
- Conclusions:** The authority's activity was built for another time and needed be changed. This was not equally self-evident needs for the employees that pursue the management. Many in the personnel is towards the renewal work and in front because of the way the change was implemented mostly because it was a one tip governed implementation. The idea if the new system is built on three words: Simple, fast and right.

Innehållsförteckning

| | |
|---|-----------|
| 1. Inledning..... | 7 |
| 1.1 Problembakgrund..... | 7 |
| 1.1.1 Val av organisation..... | 7 |
| 1.2 Problemformulering och syfte..... | 8 |
| 1.3 Avgränsning..... | 8 |
| 2. Metod | 9 |
| 2.1 Urval..... | 9-10 |
| 2.2 Metoddiskussion..... | 10 |
| 2.3 Intervjuerna..... | 10-11 |
| 2.4 Trovärdighet och tolkning..... | 11 |
| 3. Teori..... | 12 |
| 3.1 Förändringar | 12 |
| 3.2 Reaktionen på förändringar..... | 13-14 |
| 3.3. Faktorer som påverkar förändringsviljan..... | 15 |
| 3.3.1 Kommunikation och information | 15-16 |
| 3.3.2 Motivation | 16 |
| 3.3.3 Delaktighet | 17 |
| 3.4 Effektivitet och mål | 18 |
| 4. Försäkringskassan som myndighet | 20 |
| 4.1 Historik och organisation..... | 20 |
| 4.2 Försäkringskassans omorganisation..... | 21 |
| 4.2.1 Förändringsprogrammet..... | 22 |
| 4.2.2 plan för realisering | 22-23 |
| 4.3 Olika röster kring förändringen..... | 23 |
| 4.3.1 Reaktionen på förändringen | 23-24 |

| | |
|---|-----------|
| 4.3.2 Orsaken till omorganisationen | 24 |
| 4.3.3 Intern syn..... | 24-25 |
| 4.3.4 Upplevelser av förändringsprocessen | 25-26 |
| 4.3.4.1 Kommunikation och information | 26-27 |
| 4.3.4.2 Motivation..... | 27-28 |
| 4.3.4.3 Delaktighet..... | 28-29 |
| 4.3.5 Förändringens innebörd för individen | 29 |
| 4.3.6 Målet med omorganisationen | 29-30 |
| | |
| 5. Analys | 31 |
| 5.1 Förändringar | 31 |
| 5.2 Reaktionen på förändringar..... | 31-32-33 |
| 5.3. Faktorer som påverkar förändringsviljan..... | 34 |
| 5.3.1 Kommunikation och information..... | 34-35 |
| 5.3.2 Motivation..... | 35 |
| 5.3.3 Delaktighet..... | 36 |
| 5.4 Effektivitet och mål | 37 |
| | |
| 6. Slutsats..... | 38 |
| 6.1 Diskussion..... | 38-39-40 |
| 6.2 Slutkommentar | 41 |
| | |
| 7. Vidare forskning | 42 |
| | |
| 8. Källförteckning | 43 |
| 8.1 Litteraturförteckning | 43 |
| 8.2 Elektroniska källor | 43 |
| 8.3 Artiklar..... | 43 |
| | |
| Bilaga 1 | 44 |
| Bilaga 2 | 45 |

1. Inledning

I detta kapitel kommer vi att ta upp det problem som fångat vårt intresse samt den organisation vi valt att undersöka. Meningen med denna problemdiskussion är att den leder oss fram till vårt problem och vårt syfte. Vi framför även i detta kapitel hur vi valt att avgränsa vår undersökning.

1.1 Problembakgrund

Allt som existerar är i ständig förändring och därmed även människor. Eftersom organisationer i sina olika former utformas av och är till för människor, måste därmed även dessa genomgå förändringar. Den största anledningen till detta är att organisationer vill och måste anpassa sig efter människors nya livsstil som alltid är under uppdateringsfas.

Hur man sedan väljer att anpassa sig efter dessa förändringar varierar från organisation till organisation. Vissa bedriver en flexibel verksamhet som alltid är redo att bemöta förändringar medan andra är inte lika smidiga och anpassbara. Men ibland kan även en total omvandling av verksamheten behövas i syfte till att betjäna sina medarbetar bättre men också sina externa intressenter och därmed kunna på ett effektivare och snabbare sätt uppnå målen som organisationen strävar efter. När sådana förändringar genomförs, möter man olika reaktioner från de inblandade parterna. Dessa beroende på hur den enskilda individen berörs av förändringarna. Bland externa intressenter har vi t.ex. kunderna som har ett helt annat intresse gentemot organisationen och dess utveckling än de egna medarbetarna som jobbar internt. Medarbetarnas inställning kan t.ex. variera inför en omstrukturering av verksamheten beroende på hur de individuella förutsättningarna ändras till följd av omorganiseringen.

Bosse Angelöw anger i sin bok *Det goda förändringsarbetet* (1991) flera orsaker till varför anställda t.ex. gör motstånd mot eller välkomnar förändringar. Några av orsakerna till motstånd mot förändringar han nämner är, hotad anställningstrygghet, omplaceringar och förlust av sociala kontakter, försämrat arbetsinnehåll mm. Medans trygghet, förbättrat arbetsinnehåll, förändringsvilja mm. utgör orsakerna till acceptans eller välkomnande av förändringar.

1.1.1 Val av organisation

För att genomföra vår undersökning, valde vi Försäkringskassan som vår empiri. En av anledningarna till detta var att vi ville undersöka hur en statlig organisation sköter verkställandet av nya förändringsarbeten. För att dessa skapas med syftet att betjäna människor genom att erbjuda trygghet i olika former och därmed underlätta tillvaron för invånarna. Till skillnad från privatägda organisationer som formas med syftet att tjäna pengar, även om dessa ger service till medborgarna så finns det en annan tanke bakom bildningen. Just det olik tänkandet bakom formningen av de två typerna gör att dessa måste skötas på olika sätt så att de uppfyller sina huvudsyften. Deras vinstmaximeringssträvan riktar sig t.ex. mot olika mål där privatägda vill se en ökning i resultatet vid årets slut medan statliga vill ha gjort sin del i det offentliga för att därmed bidra till ett tryggare samhälle. Det andra skälet är att Försäkringskassan som myndighet har hand om frågor som berör många svenska medborgare runtom i landet vilket fångar vårt intresse.

1.2 Problemformulering och syfte

Detta arbete syftar till att beskriva och analysera de interna effekterna av en omorganisation. Det är många som berörs av en förändring i en verksamhet, de som är delaktiga i förändringsprocessen men även människor som står utanför processen som kunder, men känner av effekterna. Utifrån detta har vi tänkt behandla följande frågeställningar:

- Vad är orsaken till omorganisationen?
- Vilken inställning har medarbetarna gentemot omorganiseringen?
- Hur blev omorganiseringen mot bakgrund av ledningens samt medarbetarnas förväntningar?

1.3 Avgränsning

Vår avgränsning går ut på att centrera arbetet kring effekterna av en omorganisation genom att lägga vår fokus på hur de interna parterna upplever den nya förändringen och därmed utelämnar vi externa intressenter som berörs av den nya förändringen.

2. Metod

Utöver det första mötet med vår handledare och de idéer och synpunkter vi hade, kom vi överens om att lägga upp arbetet genom att bestämma hur många och till viss del vilka som skulle ingå i vår undersöknings projekt. För att få en helhetsbild bestämde vi att gå efter hierarkins rangordning där såväl chefer som övriga anställda fick yttra sina åsikter. Startpunkten blev att vi via e-mail tog kontakt med Robert Granat, (Senior adviser) på huvudkontoret i Stockholm. Därefter fick vi två olika intervjutider, en med honom själv och en med Roland Anderson samordnare av försäkringar. Samtidigt ringde vi och bokade intervjutid hos Eva Alner Liljedahl, områdeschef för lokalförsäkringscenter i Gävle och Lena Welander, enhetschef för sjukförsäkringar på lokalförsäkringscenter i samma län.

Eftersom vi inte lyckades på något annat sätt att skaffa fram en lista över medarbetarnas kontaktuppgifter, valde vi att i samband med tidsbokningen för intervju be Liljedahl att skicka ett mail till samtliga sina medarbetare med frågan om deras intresse för medverkan i vår undersökning. Vid intervjutillfället med henne fick vi mailadresser till de medarbetare som hade visat intresse. Sedan valde vi ut tio av de som skulle ingå i vår undersökningsgrupp.

Att det var Liljedahl som gav oss listan över medarbetarnas mailadresser, ger oss ingen anledning att oroa oss för trovärdigheten. Vi tror inte att hon i förväg bestämt vilka i personalen som skulle få svara på våra frågor. Vi anser att hon har varit en tydlig och ärlig källa.

Vi valde även att presentera de anställdas åsikter anonymt i arbetet. Detta meddelades till dem via samma mail som enkätfrågorna skickades. Dessutom ringde vi upp samtliga och försäkrade muntligen deras anonymitet. Idén bakom detta var att deras uttalanden inte skulle få några personliga konsekvenser men även för att få dem att känna sig trygga och därmed våga yttra sig. Vi meddelade dessutom medarbetarna om antalet respondenter med syftet att låta dem förstå att det höga antalet respondenter eliminerar risken för att bli utpekad.

Den kvalitativa metoden gav oss möjligheten att närmare studera problematiken som denna undersökning syftar att beskriva och analysera. Via intervjuerna fick vi fram upplysningar som har varit av stor betydelse för vår analys.

2.1 Urval

Eftersom vår undersökning bygger på hur medarbetarna upplever omorganiseringen och dess effekter, valde vi att intervjua några utvalda personer inom olika positioner. Robert Granath var med när beslutet för förändring fattades, därför fick han föra ledningens talan i vad som ligger bakom beslutet och varför man valde att genomföra ombildningen på det sättet som man gjorde. Hur man såg till att de nya instruktionerna realiserades fick Roland Andersson förklara från sin position som ansvarig i ett av projekten i förändringsprogrammet.

Dessutom frågade vi ut några medarbetare utan chefsbefattning. Den utvalda gruppen representeras både av män och kvinnor i olika åldrar. Vilket vi tyckte var viktigt för att inte få ett ensidigt arbete. Risken för att höra samma typer av åsikter är minimal med den valda blandningen.

Eftersom de tillfrågade personerna på ledningen jobbar på en annan nivå och inte har något direkt samarbete med medarbetarna längre ner i organisationen, valde vi även att intervjua två

chefer på mellannivå, inom lokalt försäkringscenter i Gävle, Eva Alner Liljedahl, områdeschef och Lena Welander, enhetschef. Detta för att kunna jämföra om och hur i så fall, bilden av förändringsarbetet förändras på väg ner i hierarkin.

Förutom våra två första respondenter som befinner sig på huvudkontoret i Stockholm, är de övriga tillfrågade personerna med och utan chefsbefattning verksamma i Gävle. Vi valde bara ett försäkringscenter för att begränsa oss och undvika ett allt omfattande arbete. I Gävle finns utöver lokalt försäkringscenter en av landets fyra telefonkundtjänster och därför tillräckligt många medarbetare med olika arbetsuppgifter som vi anser kan representera hela landet.

2.2 Metoddiskussion

Efter att vi sammanställt intervjuerna och fått möjligheten att reflektera kring det, upplever vi att vi kan ha gått miste om värdefull information genom att låta de anställda svara på frågor via mail. Att genomföra intervjuerna på plats hade kunnat ge mer och detaljerad information i och med att möjligheten för följdfrågor finns vid ett sådant tillfälle.

Dessutom kan det finnas andra alternativa metoder för att studera en organisations förändringsarbete som t.ex. att närvara på arbetsplatser och observera hur medarbetarna jobbar efter de nya instruktionerna, och därmed har man inte bara hört medarbetarnas synpunkter utan även gjort iakttagelser. Det finns möjligheter att man då upptäcker nya saker som t.ex. att medarbetarna uttrycker sitt missnöje av helt personliga skäl trots det nya systemets effektivitet.

Men vi valde att inte tillämpa den metoden för att vi anser att det skulle kännas som mycket begärt, att få närvara på arbetsplatser. Organisationen befinner sig fortfarande i en förändringsfas med en relativ högpriest på medarbetarna och det kan bli svårt för de ansvariga att ta emot oss på det sättet.

2.3 Intervjuerna

Inför intervjuerna hade vi sammanställt ett frågeformulär som bestod av 21 frågor och alla tillfrågade fick samma typ av frågor. Idén var att metoden skulle underlätta för oss att analysera varje respondents bild av situationen, då alla fick svara på samma frågor. Men följdfrågorna ställde vi på plats utifrån respondentens roll i förändringsarbetet. Vi utformade dessutom frågorna på ett öppet sätt där de intervjuade fick tolka och svara på frågorna utifrån deras personliga ställning i organisationen och fritt berätta om sina upplevelser av förändringen.

För att respondenterna skulle känna trygghet och därmed kunna uttrycka sig fritt, valde vi att genomföra intervjuerna på deras arbetsrum. Vi tänkte även på hur lång tid intervjuerna skulle ta och ansåg att rimligast var kring sextio minuter. För det tar ett tag tills man känner sig varm i kläderna och diskussionen börjar flyta, samtidigt som mer tid bidrar till att onödigt information kommer på tal.

När det gäller anställda utan chefsbefattning valde vi att utgå ifrån en annorlunda metod eftersom de befinner sig i en annan position i verksamheten än sina chefer. Utifrån detta valde vi att ringa samtliga anställda och försäkra dem anonymitet och få dem att svara på frågorna via mail. Idén bakom varför vi ställde våra frågor via mail var att vi anser att detta bidrog till att respondenterna fick en viss trygghet för att kunna uttrycka sig fritt då de var säkra på att vi inte visste vilka de

var utöver deras kön och ålder. Ingen av respondenterna krävde dock att vi skulle försäkra deras anonymitet eftersom de står för det de har sagt.

Under intervjuerna använde vi oss av diktafon vilket gjorde att vi kunde ha en avstressad attityd och koncentrera oss på intervjufrågorna och ställa följdfrågor, istället för att lägga ner tid på att hinna skriva ner allt som framfördes. Utifrån detta var vi medvetna om att respondenterna kunde uppleva inspelningen otryggt, men vi gjorde vårt bästa för att uppnå motsatta intryck. Under intervjutillfällena ställde en av oss frågorna och den andra försökte även anteckna för att inte missa något som kanske nämnts med lågt tonfall och inte uppfångas sedan på diktafonen. Efter varje intervjutillfälle vi slutfört sammanställde vi den informationen som tagits upp.

2.4 Trovärdighet och tolkning

Det är av stor vikt att nämna trovärdigheten i de källorna vi har använt som underlag till vår undersökning. De uttalanden som har gjorts under intervjuerna kan ha påverkats av den stämning och företagskultur som råder på arbetsplatsen. Utifrån detta kan vi inte garantera att personerna i fråga svarar ärligt eller om det stämmer överens med vad de egentligen tycker.

Vår uppfattning kring intervjuerna är dock att vi har fått en trovärdig bild av de tillfrågade. Vi upplever inte att informationen som vi erhållit under intervjutillfällena har på något sätt manipulerats.

Det fanns nog ett visst tvivel från vår sida i frågan om trovärdigheten i medarbetarnas yttranden. För att de kan antas vara rädda för eventuella konsekvenser som kan följa med deras åsikter. Detta fick vi åtgärda genom att försäkra dem om deras anonymitet. Efter detta fick vi en säkerhet och känslan att de gav oss ärliga svar.

3. Teori

Detta avsnitt kretsar kring de teorier som vi anser är relevanta för detta arbete och som vi sedan kommer att koppla till vår analysdel, och som kommer besvara våra frågeställningar.

3.1 Förändringar

Bosse Angelöw anger i sin bok *Det goda förändringsarbetet* att vårt nutida samhälle präglas av en accelererande förändringstakt. Han skriver att arbetslivet omvandlas i en allt ökande takt. Anställdas och organisationers förändringsvilja och förändringsbenägenhet blir honnörsord men också viktiga förutsättningar för att klara av en alltmer internationaliserad och hårdnad konkurrens eller att inom offentlig sektor leva med krympande budgetanslag. Han menar att organisationen måste anpassa sig efter omvärlden, och eftersom allt annat i omgivningen är föränderligt, måste även organisationer ha en flexibel form som förändras i takt med deras omvärld.

När en organisation upptäcker brister till följd av att man inte har hållit sig aktualiserad om det som händer i organisationens omgivning blir nästa steg att genomgå en uppdatering vilket kan resultera i förändringar inom flera olika områden. Angelöw (1991) tar upp tre typer av förändringsstrategier: - toppstyrda, representativa och den delaktiga förändringsstrategin.

Den toppstyrda strategin har få aktörer menar han, som snabbt försöker hitta en lösning för ett problem i verksamheten. Ledningen definierar först problemet och formar sedan en lösning. Lösningarna presenteras först efter att de har konkritisierats och idén är att så få som möjligt bör involveras innan ett konkret handlingsförslag sammanförts. Angelöw (1991) betonar även att denna typ av strategi ofta möter motstånd på grund av att anställda inte fått vara delaktiga i diskussionerna om problemen och förändringsprogrammet. Denna åtgärd präglas av låg entusiasm och vilja bland de anställda.

Den representativa förändringsstrategin bygger på att företrädare för direkt berörda grupper tillsammans bildar en projektgrupp från planeringsfas till genomförande-fas. Resultatet blir antingen att föreslagna åtgärder accepteras eller förkastas.

Sist nämner han den delaktiga förändringsstrategin som går ut på att förändringar planeras och genomförs av dem som berörs av dem. Därför resulterar strategin i goda förutsättningar för att lyckas då engagemang och förändringsvilja träder fram.

Angelöw refererar till Kurt Lewin (1947 och 1952) som menade att förändringsprocesser genomgår tre olika faser: -upptining, förändring och återfrysning. Under upptiningsfasen växer ett behov, förståelse och en beredskap för förändringar. Förändringsfasen handlar om att få till stånd nya normer och handlingsmönster. Den tredje fasen, återfrysningen, innebär att den genomförda förändringen stabiliseras och permanentas.

3.2 Reaktionen på förändringar

Människor ger olika respons på förändringar beroende på hur de berörs av dem. Angelöw (1991) nämner i sin bok att de flesta organisationsförändringar är toppstyrda, där personalen får konkreta handlingsförslag utan några möjligheter att påverka, därför faller det sig naturligt med ett motstånd.

Författaren Tom Peters skriver i boken *Skapande kaos* (1998 sid 66) att inställningen till förändringar måste förändras. Han menar att vi måste älska förändringar för att klara av den hårda konkurrensen. Även Angelöw (1991) uttrycker tydligt att människor har ett behov av förändring, utveckling och nya utmaningar. Han anser att det är genom förändringar och utmaningar som människor utvecklas, personligen och yrkesmässigt. Han uppmuntrar delaktighet i förändringsarbete för att förändringen ska få positiv respons. När människor får vara med och bestämma ser de det som utmaningar snarare än som hot, vilket ändrar den negativa inställningen till förändringar.

Förändringar kan mötas av individer på olika sätt. Allt ifrån förolämpningar och hånfulla uttalanden om de nya förslagen till att det kan bildas starka motståndsgrepp inom företaget. Motstånd är något som uppfattas normalt men det är även ett mänskligt sätt att reagera om något uppstår utan föräning eller upplevs vara olämpligt. Förändringar är förknippat med osäkerhet och många upplever att man förlorar kontroll i samband med omställningar. Detta är oftast anledningen till att motstånd uppstår, än själva förändringen i sig.

Peter Erikson (2005) menar att de vanligaste orsakerna till motstånd mot förändringar är: -

- Vanor och trygghet rubbas. Många medarbetare är trygghetssökande i sitt arbete och bara ovissheten innebär en frustration för dem.
- Det etablerade sociala nätverket slås sönder. För medarbetare med social tillhörighet på sin arbetsplats kan det vara besvärligt att behöva byta rum eller byta arbetskamrater.
- Oklarhet eller osäkerhet om det nya. Oftast genomförs förändringar med ledningsperspektiv. I en omorganisation tillsätt chefer och ledare innan detaljerna i den nya organisationen och ansvarsfördelning är klara. Det leder till att medarbetarna kan ha kvar oron och oklarheten som nytilträdde chefer fått klarlagda för sin egen del.
- Oro över egen kompetensnivå. En förändring kan innebära förändrade arbetsuppgifter som kräver ny kunskap. Många medarbetare blir rädda för att de antingen saknar relevanta kunskaper, eller för att de inte tillräckligt snabbt kan tillägna sig de kunskaper som behövs.
- Dålig möjlighet att själva påverka beslut. Om medarbetarna inte fått vara med och påverka vare sig arbetsprocesserna i sig eller deras resultat, blir de inte engagerade i förändringen.
- Alltför snabba förändringar skapar stress. Ofta forceras förändringar igenom utan att beakta att tankar behöver mogna och nya villkor behöver förstås på djupet, vilket tar tid. Samtidigt kräver det höga tempot i arbetslivet just snabba förändringar.

Förändringar kan tas emot om det ger individerna ökad säkerhet i arbetet. I och med detta kan de möjligen uppleva nya utvecklingsmöjligheter. När förändringen leder till utökade befogenheter och attraktivt avancemang kan förändringen välkomnas menar Angelöw (1991). Kirkpatrick (1985) anser att förändringar kan välkomnas om de ger upphov till högre lön, förmåner eller om förändringen förväntas berika eller underlätta arbetsuppgifter och till följd av detta kan individen se mer positivt på förändringen. Orsaker till motståndet kan bero på en rad olika faktorer, menar han, såsom inkompetent arbetsledning, dåligt val av tidpunkt, omplaceringar och förlust av sociala kontakter. Förändringen kan leda till att somliga anställda har turen att behålla jobbet, men får istället pendla eller flytta till en annan ort för att fortsätta arbeta inom samma företag. Den anställde får till följd av detta uppleva att den regelbundna kontakten med arbetskamraterna eller vänner upphör. Sociala relationer är en faktor som har en vägande betydelse för en människas livskraft och hälsa. Utifrån detta är en försämring av sociala relationer väldigt allvarlig faktor, menar Kirkpatrick (1985).

En organisation där de anställda inte kan solidarisera sig med ledningens syn på önskvärda förändringar kan inte i längden fungera på ett tillfredställande sätt, menar Rubenowitz (2004). En stor ängslan man kan uppleva i samband med förändringen är odugligare arbetsledning. När en chef som är populär och skicklig blir ersatt med en ny chef kan händelsen uppfattas som skrämmande. Den nya chefen arbetar kanske på ett annorlunda sätt och utövar chefskapet till raka motsatsen från den förra chefen. Kirkpatrick (1985) menar att tidpunkten är en avgörande faktor gällande organisationsförändringar. Om förändringen sker under ett olämpligt skede kan det vara en nackdel såsom om företaget nyligen genomgått en organisationsförändring kan personalen på så sätt uppleva en ny förändring som mödosam.

Organisationsförändringar kan vara grund till att förändringsstress uppstår hos de anställda. Alvin Toffler nämner i sin bok *Framtidschocken* 1973 att anställda som upplever svårbegripliga förändringar kan känna av en besvärande förändringsstress och kan hamna i situationer som inte går att hantera.

Angelöw (1991) skriver att stress kan fastställas på olika sätt. Socialpsykologisk stress kan förklaras som en relation mellan personen i fråga och omgivningen. Detta kan betraktas av personen som alltför påfrestande eller att det överskrider dennes möjligheter vilket kan sluta med att dennes välbefinnande äventyras. Stress kan delas in i två kategorier, antingen stressorer eller stressreaktioner. Stressorer är en beteckning på olika förhållanden som orsakar själva stresset.

De kännetecknen man uppfattar av stress är det som kallas för stressreaktioner.

Angelöw (1991) nämner några redogörelser på olika typer av stressreaktioner: - känslomässiga upplevelser, sociala och fysiologiska reaktioner.

Fysiologiska reaktioner innefattar att personen får huvudvärk, orolig sömn, svårt att sitta still och värk i muskler/leder. Känslomässiga och sociala reaktioner kan vara en definition på utmattning, ängslighet, koncentrationssvårigheter och att personen i fråga upplever sig kritiserad och finner det svårt att fatta beslut. Andra reaktioner som man kan uppleva på arbetsplatsen är otrygghet, missnöje, brister i kommunikation, samarbetssvårigheter, passivitet, sjukfrånvaro och en irriterad stämning.

3.3 Faktorer som påverkar förändringsviljan

3.3.1 Kommunikation och information



Riklig och direkt information är en viktig ingrediens i det goda förändringsarbetet.

Figur 1.1 Riklig och direkt information bildligt talat. Angelöw (1991).

Bruzelius & Skärvad (2004) menar att många medarbetare vill för att vara effektiva, veta precis vad som förväntas av dem och detta är något som störs av en förändring.

Beteendevetaren Kerstin Ljungström (1996) menar att när man som ledare ska samla medarbetarna till diskussioner om en förändring gäller det att vara tydlig. Sannolikt saknas det fortfarande många väsentliga delar av den information som erfordras. Att ta reda på vad som saknas är därför en lika viktig uppgift som att beskriva de delar som faktiskt är tydliga poängterar hon.

Angelöw (1991) framhåller betydelsen av direkt, relevant och mycket information och kommunikation då man på detta sätt avstår från att ryktesspridningar uppstår och man slipper att hinder formas i förändringens arbete. Ryktet uppstår på grund av brist på information och uppstår genom misstolkning av ett budskap.

Författaren Ahrenfelt (1995) betonar hur viktigt det är med både information och kommunikation i ett förändringsarbete. Han poängterar hur viktigt det är att förstå skillnaderna mellan dessa. Information är en envägsprocess och en monolog medan kommunikation är en flervägsprocess och en dialog. Om man blandar ihop dessa kan problem uppstå. Utifrån detta menar han att det inte är tillräckligt att informationsmaterialet delges, det måste till och med kommuniceras.

Ahrenfelt (1995) menar att förståelse för förändringen formas genom sociala möten, kommunikation och samspel med andra människor. Genom att olika människor delar med sig av

sina känslor och åsikter samt lyssnar till vad andra tycker om en förändring kan man få en klarare bild av den förändringen som är på gång.

Heide (2005) menar att informationens och kommunikationens innehåll har skiftande betydelse för den som tar del av den. Tolkningarna varierar när människor med olika bakgrund, intressen och ställningar i en organisation kommunicerar runt ett förändringsarbete. Om ledningen upplyser medarbetarna kontinuerligt, även när det inte finns information att delge, kan rykten undvikas på detta sätt. Medarbetarna kan ha förstått innebörden och orsaken till en förändring men kan fortfarande ogilla situationen, dock borde detta inte ses som ett kommunikationsproblem, menar han.

3.3.2 Motivation

”Någonting hände som inte får hända igen. Någonstans, på något sätt, fick de anställda föreställningen att de satt i förarsätet, att de hade kontrollen. Det är en inställning, mina herrar som måste vändas. Det är denna fantasi som måste utrotas”. (Peters, 1987 sid 360).

Motivation eller förändringsviljan utgör en mycket central faktor i det goda förändringsarbetet skriver Angelöw (1991). Författaren menar att motivationen är en vägande förutsättning för att medarbetarna ska känna inspiration och för att erhålla en acceptans inför förändringar. Motivation utgör en drivkraft för personens utförande och ger upphov till agerade och strävan för att verkliggöra en viss målsättning. Målsättningar kan inträda i fyra olika former som yttre/inre, individuella/organisatoriska, kort/långsiktiga och övergripande/delmål. Det finns en förbindelse mellan mål och motivation.

Kotter (1996) menar att även om människor är missnöjda med den aktuella situationen så är de inte beredda att göra uppoffringar om de inte ser några fördelar med förändringen. Han menar att man först ska skapa insikt om förändringens nödvändighet bland alla de anställda. Efter det måste en styrande grupp formos som ser behovet av utveckling och har förmågan att skapa motivation till förändringen hos de övriga. För att ett förändringsarbete skall skapa drivkraft hos de anställda måste en förnuftig vision, som hjälper till att ge förändringsinsatsen en riktning, utformas samt tillvägagångssätt för att åstadkomma denna vision framställas, anser han.

Förändringsviljan är förknippad med en längtan eller inblick om behovet av en utveckling, en möjlig utväg att göra en förändring, andra människors uppfattning och tro att man kan förändra, ens egen tro att man kan förändra, en realistisk bild av möjliga förändringar samt en känsla av trygghet menar Angelöw (1991).

Vid förändringar är motivationsklyftan ett upprepat dilemma. En chef eller förändringsledare har under en period förberett sig på förändringsarbetet och har utifrån detta ökat sin egen kunskap och förutsättningen till förändringen. Denne har då släppt allt förändringsmotstånd och osäkerhet bakom sig och fått förståelse för förändringens motiv. Har man som ledare råkat ut för motivationsklyftan inser man inte att medarbetarna måste ha lika lång tid som ledaren själv fick förbereda sig inför förändringen, menar författaren Ahrenfelt (2001).

Margareta Drakenberg (1997) understryker att de anställdas prestationsnivå spelar en stor roll genom hur de motiveras, och att mellanchefer har ett stort inflytande och möjlighet att inspirera.

Ahrenfelt (2001) poängterar att det är viktigt att chefer motiverar och inspirerar sina medarbetare under förändringens gång för att minimera deras känslor av att inte ha kontroll av vad som pågår.

3.3.3 Delaktighet

”Om människor på en arbetsplats blir sedda av sin ledning, om de upplever att de betyder något, om arbetsgruppen svetsas samman i gemensamma intressen - ja då blir de anställda mer engagerade i sina jobb, de trivs bättre och deras produktion ökar”. (Jerkedahl 1986 sid 75).

För att förändringsarbetet ska fungera på ett positivt sätt krävs det att många inom organisationen tar del av förändringsprocessen. En målsättning man ska försöka uppnå är engagemang från alla som är inblandade i förändringen. Involveringen går ut på att ta del av och försöka lösa problemen, hitta åtgärder och förslag till förändringar samt vara med i genomförandet, menar Angelöw (1991).

Erikson (2005) menar att om individerna känner ett behov av förändring minskar ofta motståndet mot förändring. Men för att detta ska fungera är det en förutsättning att organisationen ständigt informerar medarbetarna om dess omgivning. Den bästa förutsättningen för framgångsrikt förändringsarbete finns utan tvivel när de anställda ser omställningen som en potential att lära sig själva något nytt och genom egen medverkan vidga sin kunskap och erfarenhet. Som Tom Peters själv formulerat saken ”You must make serious mistakes, because if not, you are not doing anything interesting”.

Delaktighet handlar helt enkelt om att erhålla information, få möjligheten att framlägga sina synpunkter och att man tar hänsyn till dem, menar Dilschmann (2000). Utifrån detta har man möjligheten att engagera sig samt vara med och påverka. Om ett förslag inte bidragit till en inverkan betyder det inte nödvändigtvis att man inte har tagit förslaget i omtanken. Då handlar snarare om att det saknar betydelse i frågan. Om åsikter saknar relevans får man ta och överväga om arbetsgruppen fått nog med information för att få en betydelsefull förståelse för frågeställningen som skall bearbetas. Han menar att vissa kriterier borde vara uppfyllda om man skall betrakta att möjlighet till delaktighet är utfört. De kriterierna som skall vara uppfyllda är:

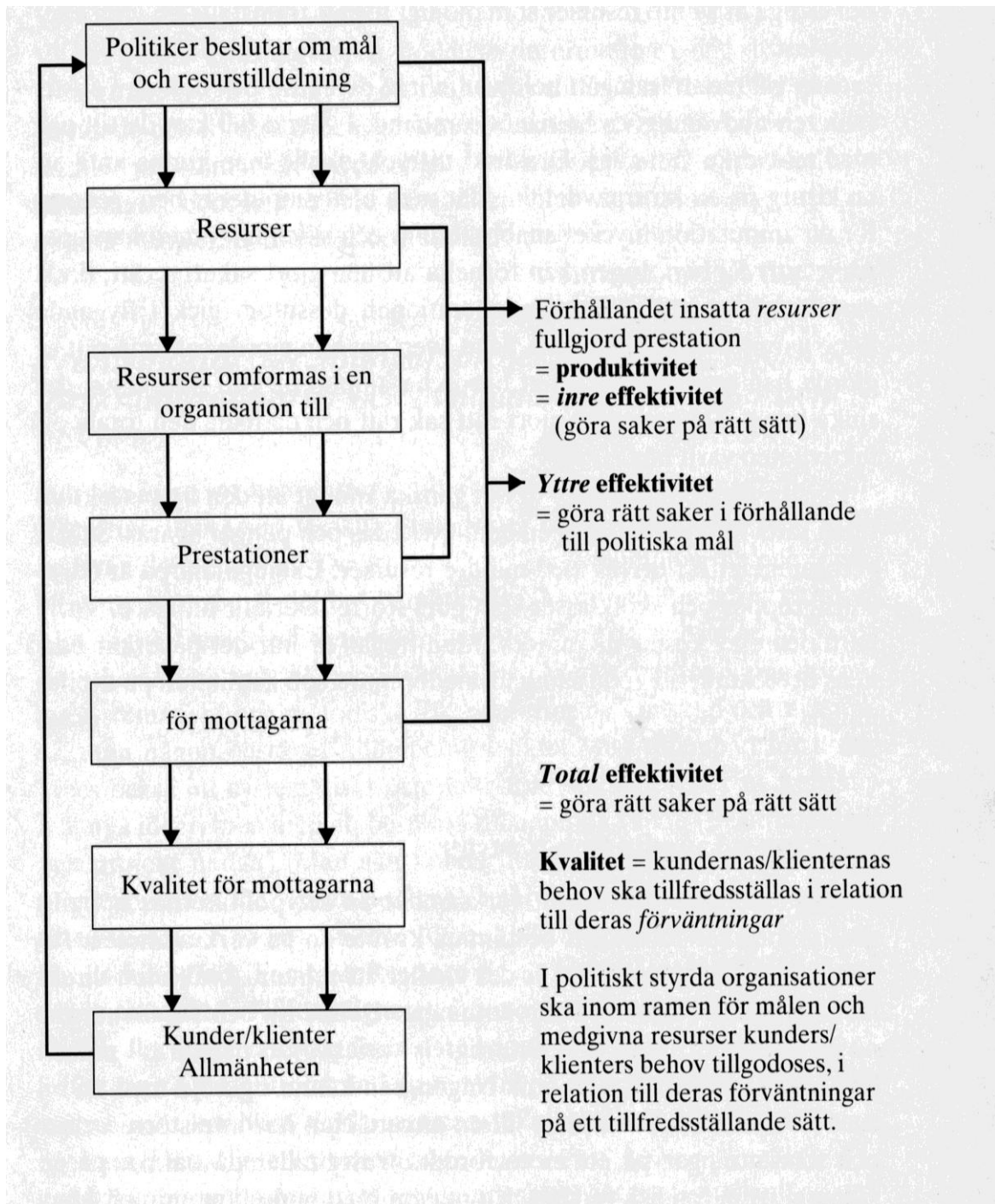
- Ledningen ska betrakta att de frågeställningar som berör arbetsplatsens förbättring även angår medarbetarna och att de delar den inställningen att medarbetarna bidrar till förnyelse av verksamheten.
- Medarbetarna ska få utrymme för att finna egna metoder och nå de målsättningar.
- Medarbetarna ska acceptera målsättningarna, de ska uppskattas och känna att de är meningsfulla för de arbetsuppgifter som de har.
- Medarbetarna ska få tillräcklig information för att få förståelse inför förändringen.

3.4 Effektivitet och mål

Effektivitet är ett begrepp som är svårt att definiera, fastställa. En orsak till detta är att man själv kan justera sin aspirationsnivå, menar Jacobsen & Thorsvik (2002). En organisation kan visa resultatet på uppfyllda målsättningar och hög effektivitet, men har i grund och botten bestämt alldeles för låga mål. Medan ett annat företag kan vara ineffektiva på grund av strävan efter höga målsättningar som de inte kan uppfylla, oavsett hur bra det slutförda arbetet har varit eller resultatet av lönsamheten.

Bruzelius & Skärvad (2004) menar att effektivitet kan delas upp i den inre och den yttre effektiviteten. Den inre effektiviteten handlar om att ”göra saker på rätt sätt” genom att dra nytta av organisationens egna och andras resurser på ett bra sätt för att tillhandahålla organisationen med produkter och tjänster. Kostnadseffektivitet och produktivitet är termer man brukar mäta den inre effektiviteten med och innebär förmågan att hushålla med resurser för att producera en produkt/ tjänst enligt given kravspecifikation (kvalitet, antal, snabbhet etc.) Den yttre effektiviteten handlar i princip om att ”göra rätt saker” som exempelvis tillhandahålla produkter/tjänster som skapar värde för kunder och andra intressenter menar de. Det handlar alltså om kundvärde, dvs. vilken grad ett företags produkt/tjänst skapar (ur kunds synvinkel) värde för (tillräckligt många) kunder. Sammankopplingen av organisationens yttre och inre effektivitet avgör organisationens totala effektivitet menar de.

Jacobsen & Thorsvik (2002) beskriver mål som ”ett önskat framtida tillstånd”. Mål sätts för att alla på företaget ska sträva i samma riktning. Alla måste arbeta för samma sak och för att företaget ska gå åt detta håll.



Figur 1.2 produktivitet (inre effektivitet), yttre effektivitet, total effektivitet och kvalitet. Bäck & Halvarsson (1992).

4. Försäkringskassan som myndighet

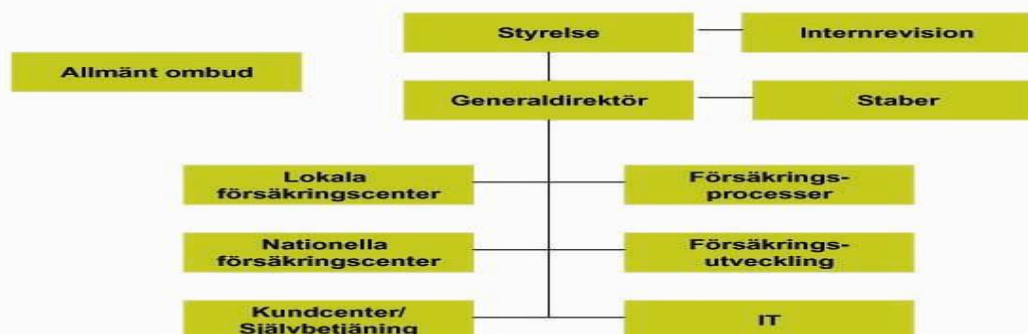
4.1 Historik och organisation

Försäkringskassan har varit verksam sedan 1955 då den ersatte den gamla sjukkassan som endast hanterade sjukförmåner. Syftet med den nya verksamheten var att garantera människor ett tryggare liv, där landets samtliga medborgare fick rätten att vid behov kunna utnyttja socialförsäkringen. Denna kom att innebära ett ekonomiskt stöd för barnfamiljer, sjukskrivna, pensionärer och personer med funktionshinder med flera som alla är Försäkringskassans kunder och har olika krav och behov av service. I takt med allt annat utvecklande i samhället växte även Försäkringskassan som myndighet. Utbetalningar skedde tidigare i form av kontanter och kunderna hade inte alla tillgång till telefon och ännu färre hade bil vilket innebar att alla frågor skulle besvaras direkt över disken. De lokala politikerna hade makt över servicenivån och tillämpning av reglerna. Under 60-, 70- och 80-talet utökades antalet förmåner till 46 stycken. 2005 bildades en försäkringskassa av 21 länskassor. Samtidigt upphörde successivt det lokala politiska inflytandet.

Idag ansvarar myndigheten för stora delar av de offentliga trygghetssystemen och har en stor betydelse för såväl enskilda, som samhällsekonomin i stort. På Försäkringskassans hemsida står det ”av 100 kronor som används för privat konsumtion kommer cirka 23 kronor från socialförsäkringen. År 2007 t.ex. var socialförsäkringens utgifter sammanlagt 445 miljarder kronor. Det motsvarar 15 procent av bruttonationalprodukten (BNP)”.

När det gäller verksamhetens struktur står det på försäkringskassans hemsida att handläggningen av förmåner ska skötas av tre avdelningar vilka är försäkringscenter/lokalkontor, nationella försäkringscenter och telefonkundtjänst/självbetjäning. Styrning och stöd lämnas av staber och av avdelningarna försäkringsprocesser, försäkringsutveckling och IT. När det gäller organisationens styrelse är det regeringen som bestämmer och utser vilka som får ingå i denna.

Försäkringskassans organisation



4.2 Försäkringskassans omorganisation

Tidigare var Försäkringskassan organiserad i län, där varje län var sin egen myndighet. Resultatet av det gamla systemet var att kunderna kunde få olika beslut beroende på var i landet dessa befann sig och handlägningsprocessen tog olika lång tid. Dessutom var många enheter väldigt små i den gamla organisationen. Detta innebar en svårighet i att kunna upprätthålla kompetens inom alla anslagen då en del av dessa inte är så ofta förekommande, var det svårt för varje myndighet att koncentrera sig på sättet länsvis.

Myndigheten har varit medveten om bristerna i sitt system och skriver i sin verksamhetsstrategi för förändringsarbetet ”en förändrad arbetsmarknad, andra familjekonstellationer än tidigare och teknikens utveckling ställer i dag nya krav på såväl försäkringarnas innehåll och utformning som på Försäkringskassans uppgift att tillgängliggöra dem”.

Enligt samma källa ska kundundersökningar och andra utvärderingar ha visat att kunderna inte är nöjda med tillgängligheten, informationen och servicen och för att möta kundernas förändrade krav på myndighetsservice väljer Försäkringskassan att genomföra detta omfattande förändringsarbete.

Våra respondenter på ledningen bekräftar informationen som framgår av myndighetens hemsida om att målet med omorganiseringen är att skapa enkla kontaktvägar, snabb handläggning och att leverera rätt beslut. Personerna på ledningen tillägger också att förändringen dessutom förväntas öka verksamhetens effektivitet till en lägre kostnad, något som ligger i politikernas intresse.

Gällande det nya systemet står det i Försäkringskassans verksamhetsstrategi för förändringsarbetet ”Försäkringskassan bygger ut sin service med fler kontor, bättre telefonservice, fler och enkla Internettjänster och fler personliga handläggare. Informationen förbättras så att det blir möjligt att få snabbare besked om bland annat beslut och utbetalning. Den utvecklingen ska också frigöra resurser för att kunna ge personer med mer omfattande behov det stöd de behöver”.

Enligt Robert Granath var det mest, kravet på likformighet, både vad gäller service och rättstillämpning som blev den bakomdrivande kraften för denna förändring. Ledningen vill att förändringen ska leda till likformig handläggning där alla blir lika behandlade oavsett var i landet människorna befinner sig.

Omstruktureringen innebär att alla län slogs ihop och fungerar nu som en enda myndighet. Och för att hjälpa de kunder som är i behov av särskilt stöd, till exempel för att återvända till arbetsmarknaden efter längre sjukfrånvaro, krävs omfattande insatser ofta i samverkan med andra. Därför kommer denna omstrukturering att även skapa ett samspel mellan Försäkringskassan, Skattemyndigheten och Arbetsförmedlingen.

4.2.1 Förändringsprogrammet

För att organisera om sig och verkställa alla instruktioner som följer med en förändring av omfattande karaktär, skapades ett förändringsprogram. Detta innehöll framgångsfaktorer som skulle se till att omorganiseringen sätts i verket, från strategi till införande.

De olika faktorerna innebar, olika handlingsplaner och angreppssätt för införandet av de nya instruktionerna. Och dessa ingick i olika typer av projekt som t.ex. organisation vilket innebar ett ansvarsområde för omorganiseringen av personal och IT som skulle ta hand om det tekniska ansvaret.

4.2.3 Plan för realisering

I Försäkringskassans verksamhetsstrategi för förändringsarbetet, framgår det att de nya instruktionerna kommer att genomföras successivt och förväntas vara slutförda 2012. Det mesta jobbet görs fram till slutet av 2008 där ledningen räknar med att samtliga 62 lokala- och 18 nationella försäkringscentren är inrättade. Detta utöver gamla organisationens 320 kontor med kundmöten som omvandlas till 330 lokalkontor. Eventuell justering av detaljer kommer att göras under 2009. Enligt samma källa kommer också ansvaret för olika frågor att lämnas stegvis från programmet till linjeverksamheten, vilket innebär ett ansvarstagande för att bevara det koncept som verksamhetsstrategin bygger på.

Strategin för vad som skulle struktureras om i verksamheten var redan uppdragen i förarbetet som började långt innan förändringsprogrammet sattes igång. Senare var det frågan om vilket angreppssätt man skulle använda för att verkställa de nya instruktionerna på ett så effektivt sätt som möjligt. Planerna för realiseringen av de nya instruktionerna är enligt följande:

Man började först med frågan om införandestrategi och en exakt tidsplan per ort för etablering av telefonkundtjänst men också lokala och nationella försäkringscenter. Detta för att bevara kvalitén, minimera produktionsstörningar och vara rädd om befintlig kompetens.

Sedan var det frågan om lokalisering där främsta kriteriet för att välja ut orter har varit tillgången till personal med rätt kompetens både inom och utanför organisationen. Intresset för extern rekrytering har varit litet då man i första hand ville ta vara på den kompetens som redan fanns i organisationen. Andra påverkande faktorer har varit tillgång till lokaler och ny kompetens i framtiden. Dessutom var det av vikt att få en så jämn geografisk fördelning som möjligt.

När det gäller antalet lokala försäkringscenter har man utgått från närhet till kund och andra aktörer samt antal medarbetare. Telefonkundtjänsten har man valt att placera på fyra orter och verksamheten kan startas med 100 medarbetare men kommer inom några år att utökas till 150-200.

I verksamhetsstrategin för förändringsarbetet står det ” Etableringen av telefonkundtjänsterna startar med piloter i juni 2007 i Lidköping och Stockholm. De resterande två orterna etableras under hösten 2007. Övriga telefonkundtjänster avvecklas under första halvåret 2008. Piloter för lokala försäkringscenter startar under hösten 2007 och samtliga orter ska vara etablerade första halvåret 2008. Piloter för nationellt försäkringscenter startar under andra kvartalet 2008 och alla orter ska vara etablerade under andra hälften av 2008.

Tidsplanen för vilka orter som först skulle börja jobba efter det nya systemet, tog man också fram. Örebro startade t.ex. först och sedan Växjö, Falun och Norrköping och så fanns det fastställda startdatum för varje ort och det var startdatumet som styrde allt.

Det fanns även en införandeplan för vad som skulle vara klar vid invigningen och hur allt skulle förberedas. Detta gäller bl.a. telefoni, utseendet på lokalerna och utbildning av personalen så att varje medarbetare vet exakt vilka arbetsuppgifter denna ansvarar för. De ansvariga hade också en kontinuerlig uppföljning av de aktiviteterna som skulle vara klara och införda till startdatumet. Man gick fyra eller fem veckor innan och säkrade att allt var åtgärdad och att man verkligen kunde starta vid den bestämda tidpunkten. Sedan fanns det saker som kanske inte var åtgärdad men inte var avgörande för att det nya systemet inte skulle startas vid det fastställda datumet men de fick åtgärdas efteråt.

Planer för fortsatt utveckling finns inte i dagsläget utan att man försöker säkra det här genomförandet. Det blir nästa steg när allt är klart. Sedan vill man tänka på vad som behöver justeras eller kompletteras. Denna planering måste då ske utifrån det som förändringsprogrammet lämnar ifrån sig.

4.3 Olika röster kring förändringen

4.3.1 Reaktionen på förändringen

För att prata om personalens reaktioner gentemot förändringsarbetet fick vi titta närmare på hur förändringsprocessen har utvecklats. Ledningen har genomfört förändringen i avsaknad av engagemang från de flesta medarbetare, men något praktiskt motstånd i form av t.ex. strejk har inte stört förändringsarbetet.

Utifrån de flesta medarbetares kommentarer har man reagerat mot förnyelsearbetet men detta har endast visat sig i form av mindre engagemang hos personalen och ett dolt missnöje bland de flesta medarbetare med negativ syn på förändringen. En av respondenterna berättar att en förändring var behövlig för verksamheten men personen stödjer inte sättet förändringen genomfördes på.

– Det har varit mycket man inte varit nöjd med och detta har man försökt framföra men tyvärr utan resultat. Jag skulle bl.a. vilja se en annorlunda personalpolitik där man känner sig mer delaktig i processen.

Många i personalen var rädda och oroliga för konsekvenserna som förändringen skulle föra med sig. En annan respondent menar att förändringar oftast resulterar i nedskärningar på personal och byte av arbetsuppgifter osv. vilket gör att man lätt förknippar det med försämring. Personen kritiserar de ansvariga bakom förändringsarbetet.

– Ledningen har inte skött sitt jobb utmärkt, om man säger så. Vi i personalen har protesterat när vi har fått en möjlighet att framföra våra åsikter men invändningarna har varit svaga och därför inte lett till någon förändring, men jag såg inte några större hot mot mig som person och anställd att jag måste lämna organisationen, därför valde jag att jobba kvar.

Bland medarbetarna på högre nivåer som själva hade möjligheten att påverka sin arbetssituation i den nya organisationen var inställningen positivt. Samtliga respondenter i chefpositioner ansåg att omorganiseringen skulle bidra med en förbättring för kunderna och verksamheten i sig men

även för personalen. Robert Granath berättar att det var nödvändig med en förändring och kommenterar frågan om hur förändringen genomfördes på.

– *Ledningen övervägde olika alternativa metoder för att genomföra förändringsarbetet på ett så effektivt sätt som möjligt. De som protesterar får gärna komma med konstruktiva förslag på hur man annars skulle ha gjort det.*

4.3.2 Orsaken till omorganisationen

Ledningens motiv till omorganisering av verksamheten var att ge kunden en bättre service. Enligt verksamhetsstrategin för förändringen, bygger idén om det nya systemet på tre ord vilka är Enkelt, Snabbt och Rätt. Närmare definierat, det ska vara enkelt för kunder att nå försäkringskassan och det ska gå snabbt, och sist att det ska vara lika för alla oavsett var i landet kunderna befinner sig.

Med tanke på hur ledningen såg på förändringen var det intressant att höra medarbetarnas åsikter. Det finns delade tankar mellan personer på ledningsnivå och de övriga anställda. Granath menar att alla medarbetare har blivit informerade och vet anledningen till denna stora förändring vilket han hänvisar till de tre orden enkelt, snabbt och rätt. Han fick medhåll från samtliga i ledningen som hänvisade precis som Granath till de tre orden.

Medarbetarna på lägre nivåer kände sig hotade av omorganiseringen och visar inte samma tydlighet i sina svar på varför man valde att organisera om. En av tillfrågade personerna uttryckte sig att myndighetens enda skäl har varit besparingar av pengar detta bl.a. genom nedskärningar av personal. En annan respondent uttalade sig om orsaken till myndighetens förnyelsearbete.

– *Att få likhet inom försäkringen något som stötts och blötts så länge jag har jobbat här. Men även att bli mer kostnadseffektiv (trots att vi har haft förhållandevis låg administrativ kostnad i förhållande till verksamheten).*

4.3.3 Intern syn

Det var av betydelse att höra medarbetarnas syn på varför man valde organisera om. Detta för att bl.a. se hur kommunikationen fungerade mellan de olika nivåerna i organisationen och graden av förankring och legitimitet. Men även för att se hur oliktänkandet kring omorganiseringen har tagits till vara, då det finns olika röster kring förändringen beroende på individen och dennes roll i verksamheten och förändringsprocessen.

Avståndet mellan chefernas och de anställdas syn på omorganiseringen visade sig vara stort. Uppfattningarna på högre nivåer präglas av positivism och hoppet på ett bra resultat är stort, medan de flesta av medarbetarna är besvikna och uppskattar inte förnyelsearbetet.

Roland Andersson ser positivt på förändringen och menar att den nya strukturen innebär att alla kunder blir behandlade på samma sätt, från rättstillämpning till att kunderna får sina pengar utbetalda lika snabbt osv. Han påpekar också att det alltid finns ett antal negativa konsekvenser i en sådan här stor förändring men fördelarna med denna förändring väger tyngst.

Granath liksom Andersson tror dessutom att de flesta av organisationens anställda har ungefär samma bild av omstruktureringen, dvs. en optimism med stora förbättringar, något som visar det motsatta hos personalen, då de flesta tycker att förändringen endast inneburit försämringar inom

olika områden medan det förväntade resultatet var det motsatta. En av tillfrågade personerna gav sin bild av omorganiseringen.

– *Enbart negativt eftersom jag inte sett några förbättringar. Handläggningen tar längre tid och kvalitén är sämre.*

4.3.4 Upplevelser av förändringsprocessen

Det var av betydelse för arbetets innehåll att ta reda på upplevelserna kring förändringsprocessen hos medarbetarna på hierarkins olika nivåer. Där de flesta beskriver sina upplevelser med negativa kommentarer och riktar stor kritik mot ledningens hantering och genomföring av förändringsarbetet. Vissa känner att de ansvariga inte tog vara på kompetens och erfarenhet. En av kritikerna beskriver.

– *Det känns sorligt att man har "kastat bort" så mycket kunskap. Människor som har kunnat sina arbetsuppgifter på fem fingrar har fått flytta på sig och börjat arbeta med något de inte kan.*

Det finns också personer som kritiserade omorganiseringen rakt upp och ner. Dessa anklagar ledningen för att vara inkompetent i frågan om förändringsarbetet, och menar att man valde att åtgärda några små brister på ett sätt som kom att ge verksamheten ännu fler och större brister.

Bland respondenterna hittar vi också kommentarer som nedanstående.

– *Människor som har kunnat sina arbetsuppgifter utomordentligt har fått flytta på sig och börjat arbeta med något de inte kan lika bra. Då har man fått akut utbildning som man sen inte tycker att man behärskar. Många som inte har behövt flytta på sig men fått tjänst på annan enhet kan inte heller de nya arbetsuppgifterna och återigen akut utbildning. Allt resulterar i långa handläggningstider, övertid och frustration*

Att behöva lära sig nya saker är inte alltid roligt och utmanande utan kan upplevas som negativt och i samband med byte av arbetsuppgifter måste man lära sig att hantera det nya ansvaret. En av medarbetarna berättar.

– *Det krävs tid och energi för att kunna skapa sig en relevant kompetens till de nya uppgifterna. För oftast handlar det om ansvar som man inte vill bära utan rätt kvalifikation*

En annan medarbetare menar att allt har hanterats fel och fortsätter.

– *Det blir ett enormt produktionsbortfall i samband med så här stora förändringar och tänk på alla dessa mål som skall uppfyllas och det är vi personalen som får bära tyngden, men det finns också en gräns för hur mycket en anställd klarar av. En sak som är klar är att det är långt kvar innan ledningen kan uppfylla löftet om arbetsglädje och kundfokus.*

Förändringsarbetet får också stöd av en grupp bland myndighetens medarbetare som är skeptiska till omorganiseringen, men samtidigt stödjer förändringsarbetet till viss grad och inom vissa områden. En av dessa berättar.

– *Det är inte helt fel med den nya organisationen, men man har kunnat göra det mycket smidigare. Alternativt var att låta förmån för förmån slussas ut till olika platser i landet där personalen i tid kunnat få utbildning av "gamla" handläggare som har kunnat allt. Istället för dessa internet utbildningar och lärarledda korvstoppningsutbildningar.*

En annan av personerna som delvis stöder förnyelsearbetet beskriver:

– Har man som jag jobbat ett par decennier så är man luttrad. Det har centraliserats och decentraliserats förut. Nya kvastar som provar gammalt och gör det till nytt. Beroende på ort och storlek på kontor, har det behövts olika lösningar. Att kunna komma in och träffa sin handläggare kommer att vara omöjligt i de flesta ärendeslagen, vilket är negativt för kunden. Det var bättre förr. Bättre nu är exempelvis att det går att få svar på de mer generella frågorna med utökade telefontider.

Roland Andersson, samordnare på huvudkontoret i Stockholm, beskriver sin upplevelse av förändringens betydelse för medarbetarna.

– Har man hamnat på ett center och har en hyfsad arbetssituation och personlig situation med resor och sådant, då är man ganska nöjd ändå tror jag, då har man hamnat i en ny organisation med nya chefer och delvis nya medarbetare. Det finns ganska stort intresse för den nya organisationen. Man upplever det som nytt, vilket är den positiva biten. Sedan kan arbetstrycket ha ökat till följd av de nya instruktionerna, att man inte riktigt har kommit in i det nya systemet och vissa kanske känner av trycket av att få ett resultat av den nya förändringen. Men att totalt sett är min bild att inställningen är positivt.

Denna beskrivning får inte stöd av en anställd då hon säger.

– Varför så bråttom? De borde börjat med nationellt försäkringscenter, alla dessa tillfälliga lösningar. Ledningen borde ha sett till att behålla kompetent personal och inte haft så bråttom med att sparka ut dem.

När frågan avser utdelningen av information under processen fick vi olika svar. En av tillfrågade uttalar sig.

– Vi har fått massor av information, men ingen tid att ta in den, ingen tid för reflektion. Det är detsamma som otillräcklig information. Viss information berörde och annat borde ha gallrats bort. Mejlfödet var och är enormt och det är många chefer som bara vidarebefordrar. De har läst men inte förstått.

Medarbetaren fick också uttala sig om frågor som tidpunkten för förändringen och en av de tillfrågade svarar.

– Omorganisationen ägde delvis rum under sommarsemestrarna vilket inte var en lämplig tidpunkt. För att kunna genomföra en så pass stor omorganisation samtidigt med stor arbetsbörda har inte varit bra. Organisationen skulle förslagsvis skett mer utdraget och inte allt på en gång.

4.3.4.1 Kommunikation och information

Ett av de viktigaste kriterierna för ett lyckat förändringsarbete är en väl fungerande kommunikation. Ledningen på Försäkringskassan utsåg en kommunikatör i varje län som hade till uppdrag att informera medarbetarna om vad förändringen innebar. Försäkringssamordnaren Andersson berättar.

– *Själva förarbetet kommunicerades inte förrän allt var klart. Vi började med informationen i början av 2007. För frågan om lokalisering var framför allt ganska känsligt och det var egentligen då den stora kommunikationen sattes igång. Då var det mer tydligt om hur exempelvis varje enskild medarbetare blir berörd av detta. Intern kommunikationen var starkt tycker jag men den externa kommunikationen kan ha varit en aning svagare. Förändringsledaren hade rollen att se till att alla fick information och möjligheten att ställa frågor genom olika möten som anordnades.*

Robert Granath, senior adviser på ledningsstaben i Stockholm, beskriver hur information gick ut till de anställda.

– *Till en början fick de information via vårt intranät och så fort strategin var fastställt såg man till att förändringsprogrammet hade informatörer som försåg information till organisationen. våra förändringsledare samlades en gång i månaden sedan november år 2006 ända tills omorganisationen startade år 2008.*

Bilden av hur kommunikationen fungerade visar på brister och kommunikationen var under all kritik, enligt medarbetarna. Många i personalen beskriver att informationsflödet var stort, där man har försökt att erbjuda så mycket information som möjligt, men inte tydlig information och lätt att kunna ta till sig. En respondent berättar.

– *Vi fick mycket information men obegriplig och förvirrande. Det känns som man bara har skickat ut information utan att själva ha riktigt förstått och det gjorde bara oss övriga förvirrade.*

Personen får medhåll från en annan medarbetare.

– *Vi fick ett stort informationsflöde men inte riktig klar information. Vad händer med vår enhet? När händer det? hur många blir vi kvar osv.?*

Vissa av myndighetens medarbetare beskriver situationen och informationsflödet annorlunda än de ovannämnda. Dessa menar att de ansvariga inte höll dem underrättade om hur förändringsprocessen utvecklade sig. En av dessa beskriver.

– *Vi har inte fått tillräckligt med information. Det har varit svårt att veta var man ska vända sig till med olika ärendeslag.*

Uttalandet får stöd från en annan tillfrågad person.

– *Man kanske inte alltid har ny information att ge men man ska ändå meddela detta. Just det att man inte har något att utge.*

Det är också viktigt att ge mottagaren tid att bearbeta den erhållna informationen. För att med möjligheten att hinna reflektera kring det som har sagts och kunna återkomma senare och få sina frågor besvarade, har man alla förutsättningar att kunna ta till sig budskapet, menar våra respondenter som tycker att de inte haft tiden att kunna gå igenom informationen.

– *Allt kom snabbt, frågorna var många men man visste inte var man skulle vända sig. Man hann inte heller sätta sig igenom och analysera det på egen hand.*

En annan medarbetare med samma syn beskriver situationen.

– *Om ledningen verkligen vill att medarbetarna ska ta till sig informationen, måste de se till satt informationen är tillräckligt och ger medarbetarna tid att reflektera kring den.*

4.3.4.2 Motivation

Samtliga medarbetare med och utan chefsbefattning fick svara på frågan om hur väl motivationen fungerade i samband med förändringsarbetet. Deras svar visade ännu en gång att åsikter går isär mellan ledningen och övriga medarbetare. De flesta i personalen menar att motivationsfrågan inte har uppmärksammats och alla dessa målar sina svar med negativa kommentarer. En anställd framhåller och får medhåll av de övriga.

– *Jag kan inte påstå att jag har blivit motiverad till förändringen. Nästan allt beslutas vid huvudkontoret i Stockholm och sedan har vi fått tagit emot ett färdigt detaljerat koncept att arbeta efter utan att ha möjlighet att själva kunna påverka något.*

En annan av medarbetarna menar att ledningen inte skött sitt jobb även i det avseendet och riktar som övriga medarbetarna kritik mot hur man har hanterat denna fråga i förändringsprocessen.

– *Jag blev inte informerad om vad som pågick bakom ryggen på mig om min arbetsituation. Jag hade inte heller möjligheten att kunna påverka min situation. Var finns motivation då? Jag fick aldrig känslan av att jag blev motiverad på något sätt. Däremot kan jag inte uttala mig om att det var ett medvetet val att inte välja motivera sin personal. Man kanske har försökt få medarbetarna bli mer intresserade av förändringsarbetet men det har i så fall varit ett misslyckat försök.*

Medan medarbetarna pratar om att motivationen inte fungerade bra, har Robert Granath hela tiden som anställd varit engagerad i förändringsarbetet.

– *Vi har haft ett särskilt projekt som arbetat just med personalfrågorna och där har motivation varit en viktig del. Jag och övriga har kontinuerligt informerats om förändringsarbetet och varför det genomförts. Vi har använt oss av särskilda informatörer från varje län som samlats minst en gång per månad för att få information. De har sedan fört den vidare på hemmaplan. Dessutom har vi hela tiden informerat på vårt intranät. Alla har utbildats för sina nya arbetsuppgifter. Vi har hela tiden mätt hur stor känslan av delaktighet varit. Jag har självklart varit motiverad eftersom jag aktivt deltagit i genomförandet. För övriga anställda finns det självfallet allt från de mycket entusiastiska till de som inte tyckt att det här varit bra alls. Bland annat har det att göra med hur det påverkat ens egen situation och vad man överhuvudtaget tyckt om att arbetsuppgifter och arbetssätt förändrats.*

4.3.4.3 Delaktighet

De anställdas delaktighet i utformning och genomförandet av förändringen är också en viktig aspekt som leder till en positiv förändringsattityd och arbetsglädjen, engagemanget och effektiviteten blir högre. Detta är samtliga på ledningen men också längre ner i organisationen överrens om. Samtliga respondenter oavsett arbetspositioner i hierarkin menar att möjligheten till inflytande har varit minimala, i och med att alla beslut har tagit av regeringen och högsta ledningen i organisationen. Just detta har lett till att medarbetarna inte känt någon delaktighet och därmed har haft det svårt att visa intresse och engagemang för förändringen.

En av tillfrågade medarbetarna berättar.

– *Tycka får vi göra och det gör vi men vi ser inte att det har lett till någon förändring. Möjligheten att göra sig hörd fick vi som anställd både genom att ställa frågor vid informationsmötena men också via organisationens hemsida. Där kunde vi uttrycka våra åsikter om förändringsprocessen men där tog det stopp.*

Robert Granath menar att det är naturligt i alla organisationer att vissa övergripande beslut tas på högsta nivå där medarbetarna inom lägre positioner inte kan påverka.

– *Det är samma sak på huvudkontoret. Vi kan inte påverka alla beslut som regeringen tar. Däremot kan medarbetarna genom information vara delaktiga i hur uppbyggnaden sker.*

Han berättar att de övergripande besluten togs upp i ledningsgruppen. Sedan började förändringsprogrammet arbeta med de olika projekten och det finns ett projekt som arbetar med information, kompetens och medarbetarengagemang. Han menar också att vid ett sådant förändringsarbete innebär att man centralstyrs för ett tag men det gäller sedan att förskjuta makten tillbaka och på så sätt får medarbetarna större och större delaktighet i verksamheten. Ju mer delaktighet, desto bättre resultat anser han.

4.3.5 Förändringens innebörd för individen

Försäkringskassans omorganisering har haft sina konsekvenser och krävt en del uppoffringar av medarbetarna på alla positioner i verksamheten. Det finns t.ex. medarbetare som börjat pendla till och från jobbet. Granath talar för sin del.

– *Jag pendlar varje dag från Västerås till Stockholm vilket inte är speciellt roligt och kan ta mycket av ens tid och energi, men det är något som ingår i jobbet.*

Byte av arbetsuppgifter är en annan fråga som påverkar individen. En som t.ex. anlagt föräldrapenning, får nu byta arbetsuppgifter och jobbar med pensionsfrågor. Detta upplevs både som negativt då man ser det som en extra belastning att behöva lära sig nya saker men det finns också en grupp av medarbetare som tycker att det är utvecklande att lära sig nya saker vilket upplevs som positivt. En av medarbetarna beskriver.

– *Sitter man i tjugofem år med samma arbetsuppgifter så kan man det bra och ordentligt. Det är också en risk att man fastnat i ett visst beteende och mönster, vilket inte alltid behöver vara effektivt.*

Omorganiseringen har också inneburit att handläggarna på vissa orter måste förflytta sig mellan olika arbetslokaler för att ta emot kunden. En handläggare jobbar vanligtvis på Försäkringskassans lokaler men i detta fall får personen träffa kunderna på Arbetsförmedlingens eller Skattemyndighetens lokaler. En av medarbetarna berättar att det var bättre innan och fortsätter.

– *Dessa besök har inga som helst kopplingar till Arbetsförmedlingen eller Skattemyndigheten. Det går bort bara värdefull tid då man förflyttar sig mellan olika lokaler vid varje kundbesök.*

En annan viktig aspekt för individen vid förändringar är byte av kollegor något som våra respondenter välkomnar och är positivinställda till. En av de tillfrågade berättar.

– *I samband med omorganisationen har vi fått nya medarbetare, speciellt yngre vilket vi har saknat inom Försäkringskassan. Detta tycker jag är både roligt och stimulerande.*

En annan medarbetare ger sin bild.

– Jag är van att byta arbetskamrater eftersom jag under åren arbetet på så många olika kontor inom Försäkringskassan. Men det är utvecklande att få jobba med nya människor som påverkar en positivt på många sätt.

4.3.6 Målet med omorganisationen

Vi bestämde att det var viktigt för vår analys att ställa frågor till medarbetarna gällande Försäkringskassans omorganisation och dess effekter. Kommer den nya organisationsformen att bidra till att Försäkringskassan blir mer effektivt i sitt sätt att arbeta? Vad är effekterna i samband med omorganisationen? Vad har omorganisationen betytt för dig som anställd?

På detta svarade en medarbetare

– Det finns mindre möjlighet att söka nya tjänster inom det lokala kontoret eftersom många ärendetyper numera handläggs på andra kontor i landet. Eftersom det mesta bestäms vid huvudkontoret i Stockholm så har en del av "vi-känslan" försvunnit.

När vi ställde de intervjuade frågan om de föredrar den gamla eller den nya organisationen svarade en anställd.

– Det är inte helt fel med nya organisationen, men man har kunnat göra det så mycket smidigare. Låtit förmån för förmån slussas ut till olika platser i landet där personalen i tid har fått utbildning av "gamla" handläggare som har kunnat allt.

En medarbetare tillägger.

– Varför så bråttom? De borde ha börjat sakta men säkert istället för att spaka kompetent personal. Ledningen har inte tagit hänsyn till dessa duktiga medarbetare.

En annan anställd fortsätter.

– Visst kan det vara positivt men det kommer ta tid tills man kan se resultatet. Försäkringskassan behöver nog bli mer modern och anpassad till idag men vad blir priset för detta?

En tredje säger.

– Det är möjligt att man skulle kunna ha haft kvar en del av den gamla som fungerade bra, och sedan göra ändringar i vissa delar där man kunde förvänta sig en bättre service åt våra kunder.

En av de tillfrågade känner sig lite kluven till om det kommer bli positivt eller negativt resultat av omorganisationen och tillägger.

– Allting tar sin tid. Men det kommer alltid finnas folk som är missnöjda.

Vissa är kritiska och menar att den nya organisationsformen inte kommer leda till Försäkringskassan blir mer effektiv i sitt sätt att arbeta och en medarbetare poängterar.

– Nej det tror jag inte eftersom vi är så pass regelstyrda.

Men ovanstående uttal får dock inte medhåll av en annan anställd som säger.

– Ja, vi blir mer effektiva eftersom vi drar ner på den personliga servicen. Att ge personlig service, där kunden kan komma in och prata tar tid.

När vi frågar Roland vad omorganisationen betytt för han som anställd svarar han.
– *För mig har det inneburit att jag fått ett bättre jobb än jag hade innan och fortfarande en plats i den nya organisationen vilket inte hade varit självklart annars.*

5. Analys

5.1 Förändringar

Försäkringskassan upptäckte det som Angelöw (1991) tar upp gällande behovet av förändringar, där han konstaterar att organisationer måste ha en flexibel form där de ständigt förändras i takt med sin omvärld. Försäkringskassan var byggd för en annan tid och den service som verksamheten erbjöd sina kunder nådde inte upp till den förväntade standarden som kunderna kräver idag.

Därför valde beslutsfattarna på Försäkringskassan efter tillsägelse av regeringen att strukturera om sin verksamhet. Detta innebar nya värderingar som skulle genomstyra hela verksamheten. De nya värderingarna blev: enkelt, snabbt och rätt.

Tolkningen vi har gjort är att Försäkringskassan har förändrats i takt med omvärlden och att dessa åtgärder har uppfyllt de behov som fanns inom Försäkringskassan. Vår tolkning är att dessa värderingar leder till att kunden får samma information oberoende val av kontaktväg med Försäkringskassan. Information och tjänster blir likvärdiga och kunden kan röra sig problemfritt mellan kanalerna i ett ärende. Man har eliminerat onödiga besök och flyttar besök mot mer effektiva kundmöten och kanaler.

Utifrån Angelöws (1991) definition på förändringsstrategier tolkar vi att Försäkringskassan har valt en toppstyrd strategi för att genomföra förnyelsearbetet. Han nämner förändringsprocessens tre olika faser och i dagsläget befinner sig Försäkringskassan i återfrysningsfasen där den genomförda förändringen håller på stabiliseras och permanentas. Alla nationella men även lokala försäkringscenter har invigts och hela verksamheten har börjat arbeta efter det nya systemet.

5.2 Reaktionen på förändringen

Utifrån hur förändringen har skett, har reaktionerna varit i överensstämmelse med de som sägs i teorin. Varför medarbetarna har reagerat som de har gjort beror på flera bakomliggande faktorer. Angelöw (1991) sammanfattar dessa att vid omställningar som uppstår utan föräning eller upplevs vara olämpliga, får medarbetarna en känsla av osäkerhet och upplever att de förlorar kontroll.

Det finns blandade reaktioner bland medarbetarna gällande Försäkringskassans omorganisation. På ledningsnivå präglas reaktionerna av positivism medan längre ner i hierarkin stöter man på negativa uppfattningar.

I samband med omorganisationen har man lokaliserat om vissa av sina kontor och på vissa orter har man valt bedriva verksamheten i Skattemyndighetens och Arbetsförmedlingens lokaler. Uppfattningarna bland medarbetarna kring detta tolkar vi som negativa. Det rör sig om avståndet till de nya arbetsplatserna som i vissa fall innebär längre sträcka att ta sig till jobbet. Det finns

personer både på ledningsnivå och längre ner i hierarkin som börjat pendla och upplever det besvärligt då det tar både längre tid och extra energi.

När det gäller frågan om byte av arbetsmiljöer i sig hittar vi delade uppfattningar bland medarbetarna. Vissa tycker att det är tråkigt när man jobbar i samma arbetsmiljö under lång tid och därför är det roligt och positivt att ibland byta arbetsmiljö. Andra upplever även denna fråga besvärligt då man resonerar att det tar tid och energi att vänja sig vid den nya arbetsmiljön och därför uppskattas inte detta. Här ser vi ett klart samband mellan empirin och teorin. Det som Erikson (2005) skriver om de vanligaste orsakerna till motstånd mot förändringar i samband med byte av arbetsplatser. Där han menar att byte av rum och arbetsplatser kan upplevas besvärligt i och med att man bl.a. förlorar sitt sociala nätverk och vid förlust av denna skapas en känsla av osäkerhet och missnöje.

Försäkringskassans förnyelsearbete innebar även byte av arbetskamrater och chefer vilket är något som har välkomnats av samtliga personer som medverkat i vår studie. Personerna i fråga uttalade sig väl om sina nya chefer, men även arbetskamrater. Detta är dock något som vi anser inte går att säkerställa i den mån att respondenterna i situationen inte kan uttala sig hur som helst. Att uttrycka sitt missnöje med chefer och arbetskamrater är inte alltid lätt då det kan bli följder. Även om medarbetarna är anonyma vill de kanske inte verka ohövlighet och prata illa om nya arbetskamrater. För det är alltid lättare att ge komplimang och prata väl om människor på sin arbetsplats än motsatsen.

Angelöw (1991) betonar vikten av sociala nätverk och menar att sociala relationer är en faktor som har en vägande betydelse för en människas livskraft och hälsa. En annan författare, Rubenowitz (2004) markerar tydligt betydelsen av en duglig arbetsledning och menar att när en skicklig och populär chef ersätts med en ny chef kan det upplevas skrämmande. Då man inte vet hur den nya chefen utövar sitt ledarskap och vilka konsekvenser detta kommer få för ens egen del.

Medan empirin talar emot teorin i detta fall, blir vår tolkning att detta kan antingen bero på att respondenterna verkligen är glada över sina nya kollegor och trivs under de nya chefskapen, eller så har ingen velat uttala sig negativt i frågan. Vår slutsats blir dock att alla är glada över sina nya kollegor.

En annan avgörande faktor för motstånd mot förändringar är förändrade/ nytillsatta arbetsuppgifter, eftersom man som anställd berörs på många olika sätt till följd av detta. Det handlar framför allt om att utbildas om sig inom det nya arbetsområdet något som kräver tid och energi, kunna hantera förlorad kompetens, kunskap, och erfarenhet och att visa tålamod tills de nyinförda systemen och arbetsmetoderna fungerar effektivt och ger resultat.

Erikson (2005) skriver att det finns skäl för oro över egen kompetensnivå när det införs nya arbetsuppgifter. Han poängterar att medarbetarna blir rädda för att de antingen saknar relevanta kunskaper eller för att de inte tillräckligt snabbt kan tillägna sig de nya kunskaperna. Kopplingar till denna teori hittar i vår empiri där många i personalen uttrycker sitt missnöje med införandet av nya arbetsuppgifter. Man uppskattar inte tanken av att jobba med nya ärenden då man menar att det är ett påfrestande ansvar att behöva lära sig nya saker. Det finns även personal som tycker att det är roligt och stimulerande att förnya sig och menar att det är tråkigt att hålla på med samma sak under många år, men antalet optimister är mindre än de med negativa inställningar. Något som vi anser stämmer bra med teorin att många faktiskt känner sig som Erikson skriver.

Personerna på chefpositioner som hade möjligheten att själva välja sina arbetsuppgifter i den nya organisationen är dock alla positivt inställda till frågan om ändring eller införandet av nya arbetsuppgifter. Där en av dem formulerar sig att det blir som en utmaning att lära sig nya saker och ting.

Den positiva inställningen kopplar vi till Kirkpatrick's (1985) teori som menar att förändringar kan välkomnas om det ger upphov till högre lön, förmåner eller om förändringen förväntas berika eller underlätta arbetsuppgifter och till följd av detta kan individen se mer positivt på förändringen. Även Angelöw (1991) tycker till i frågan och menar att förändringar kan tas emot om det ger individerna ökad säkerhet i arbetet, utökade befogenheter och attraktivt avancemang där de med detta ser nya utvecklingsmöjligheter.

När frågan rör sig om förändringen som helhet går även här åsikterna isär. Personerna på högre poster med möjlighet att påverka sin arbetssituation är alla positivt inställda till förändringen. Medan anställda som fick sina roller tilldelade, i den nya organisationen är inte lika förtjusta i förändringsfrågan. Något som vi anser beror på många faktorer.

Angelöw (1991) skriver att de flesta organisationsförändringar är toppstyrda, där personalen får konkreta handlingsförlag utan möjlighet påverka sin arbetssituation; då är det naturligt med att göra motstånd och visa missnöje i olika former. Här ser vi ett klart samband mellan teorin och den inställningen som finns hos de flesta anställda på Försäkringskassan.

En annan författare Peter Erikson (2005) anger en rad olika faktorer som bakomliggande orsak till motstånd mot förändringar, där han menar att utan möjlighet att påverka leder omorganiseringar till osäkerhet som ger känslan av förlorad kontroll över situationen. Något som stämmer överrens med hur Försäkringskassans personal i lägre poster känner.

Enligt ledningen har denna förändring lett till förbättringar, men det finns lika väl förståelse för vissa negativa konsekvenser som alltid följer med förändringar, speciellt av en omfattande karaktär. Men samtliga på ledningsnivå konstaterar att nackdelarna med omstruktureringen är minimala och väger inget i jämförelse med fördelarna.

Vår slutsats blir att den negativa inställningen gentemot förändringen bland personalen beror på personliga skäl; något som vi hittar stöd för i Angelöws (1991) teori. Han menar att man gör motstånd mer för att man förlorar kontroll än för förändringen i sig.

En annan orsak som vi anser ligger bakom missnöjet beror på att kommunikationen inte har fungerat bra. Personalen har inte fått en tydligt och enkel information om tanken bakom förändringen. Vilket har gjort att personalen känt att det kan finnas dolda avsikter bakom förändringen och därför dragit egna slutsatser som besparingar av pengar bl.a. nedskärning av personal.

Dessutom har de anställda inte känt delaktighet i förändringsprocessen, något som förvärrat problemet. Vi tycker att ledningen bör ha låtit personalen att ha ett visst inflytande i sina sakfrågor som är av betydelse för dem men inte stör förändringen i betydande utsträckning t.ex. dekoration av arbetsplatserna Det är av vikt att nämna att det finns även dem bland personalen som uppskattar förändringen, då de tror på ledningens beslutsfattande och ser det även som en utmaning för sin egen del. Personerna med den inställningen anser vi kan tillhöra dem med lite erfarenhet från Försäkringskassan i bagaget. Eller så kan det vara så att de verkligen ser denna förändring som en utmaning eller tror på ledningens beslutsfattande.

5.3 Faktorer som påverkar förändringsviljan

5.3.1 Kommunikation och information

I en förändring är det många som berörs och det är viktigt att alla de berörda parterna är med i frågan om vad som pågår i verksamheten, vet sitt ansvar och vad som exakt förväntas av en i processen. Därför tillsatte ledningen en förändringsledare i varje län med uppdraget att informera Försäkringskassans medarbetare om förändringsprocessen.

Uppfattningarna kring hur väl kommunikationen och informationen fungerat i samband med förändringsarbetet har varit olika. Från ledningens sida får man bilden av att de har satsat på att hålla sina medarbetare underrättade. Våra respondenter på ledningsnivå anser att de har gjort det som krävs och tror att medarbetarna delar samma uppfattning i frågan.

Men utifrån medarbetarnas svar verkar det som att samma information skickades till alla. Ledningen tänkte inte på det som är relevant information för en är irrelevant för en annan och man kan inte förvänta sig något större engagemang från medarbetarna när de inte vet vad ledningen håller på med och varför man gör som man gör. För det är naturligt att man inte kan hitta energi, seriositet och professionalitet i medarbetarnas handlingar när de inte vet syftet med sina handlingar, och därmed inte kan dra någon slutsats heller, för vilka konsekvenser deras handlingar kommer ta.

Den dåliga kommunikationen tror vi beror också på att det kan ha varit för få kommunikatörer eller att dessa personer inte lyckades med sina arbetsuppgifter. I dagsläget verkar det hela förvirrande då olika medarbetare säger olika saker.

Det verkar också som att informationen har getts ut till medarbetarna utan möjligheten eller tiden att hinna bearbeta den, något som bekräftas av många i personalen.

En annan respondent beskriver att ledningen hanterat situationen uselt och menar att även om ledningen inte alltid har ny information att delge förväntar man sig som en del i processen att bli underättad. Något som överensstämmer med det som sägs i teorin. Heide (2005) skriver att ledningen kan upplysa medarbetarna kontinuerligt även när det inte finns information att delge.

Även Ahrenfelt (2001) poängterar att det är viktigt att chefer motiverar och inspirerar sina medarbetare under förändringens gång för att minimera deras känslor av att inte ha kontroll av vad som pågår. I bakgrund mot det som har sagts av både ledningen och medarbetarna ser vi det motsatta till det som sägs i teorin. Ljungström (1996) menar att när en ledare ska samla medarbetarna till diskussioner om en förändring gäller det att vara tydlig och att ta reda på vad som saknas vilket är en lika viktig uppgift som att beskriva de delar som faktiskt är tydliga. Något som de ansvariga bakom förändringen har missat.

Ahrenfelt (1995) betonar vikten av att kunna skilja mellan kommunikation och information. Där information står för budskapet medan kommunikationen är ett sätt att förmedla det på. Han skriver också att vid sammanslagning av dessa kan det uppstå problem som gör att syftet inte uppnås. Informationsmaterialet ska inte bara delges utan man måste även tillämpa den. Här ser vi ett tecken på att ledningen kan ha missförstått skillnaden mellan dessa två begrepp. Slutligen anser vi att ledningen borde ha insett vikten av att kommunikation och information är en av de

avgörande faktorerna för att en förändring ska gå igenom på ett effektivt sätt. Även om man tillsatte förändringsledare i varje län tycks kommunikation och information gå isär vilket tyder på en otydlig kommunikation mellan de olika etapperna i hierarkin. Vi anser att kommunikation och information är viktiga medel som varje organisation måste se över i samband med en förändring.

5.3.2 Motivation

Motivation eller förändringsviljan utgör en mycket central faktor i det goda förändringsarbetet, menar Angelöw (1991). Utifrån respondenternas svar, upplever vi att det inte finns någon förändringsbenägenhet bland personalen på Försäkringskassan. Somliga upplever förändringen positivt och håller med om att verksamheten behöver moderniseras men menar att det kan ta tid tills man kan se resultatet, medans andra undrar varför man inte skulle kunna ha haft kvar en del av den gamla Försäkringskassan som fungerade bra, och sedan göra ändringar i vissa delar där man kunde förvänta sig en bättre service åt kunderna.

Angelöw (1991) menar att motivationen är en vägande förutsättning för att medarbetarna ska känna inspiration och för att erhålla en acceptans inför förändringar. Motivation bidrar till att en person agerar och stävar för att nå ett mål. Detta visar att medarbetarna utan chefsbefattning inte välkomnar en förändring då de inte känt sig motiverade och inspiration saknas. De upplever att man inte har haft möjligheten att kunna påverka.

Personalen på ledningsnivå har större acceptans då de har varit verksamma och deltagit i genomförandet. Ledningen delar en annan vision och menar att de har motiverat sina anställda och här går åsikterna isär. Utifrån våra tolkningar känner medarbetarna sig omotiverade. Vad Angelöw (1991) säger kopplar vi till det som sägs ovan om delaktighet och påverkan, där flera respondenter längre ner i hierarkin anser att möjligheten att vara med och påverka har varit odugligt.

Ledningen har känt sig motiverade och underrättade i förändringsprocessen, men medarbetarna har känt sig omotiverade och inte delaktiga. Trots att medarbetarna kan uppleva förändringen påfrestande och är missnöjda kan de inte göra uppoffringar om de inte ser det positiva i förändringen. Detta fenomen klargörs av Kottler (1996) som menar att även om människor är missbelåtna med den aktuella situationen så är de inte beredda att göra uppoffringar om dem inte ser några fördelar med förändringen. Han menar att man först ska skapa insikt för förändringens nödvändighet bland alla de anställda.

Vi anser att motivation är en viktig aspekt i varje organisation för att få ett förändringsarbete att fungera. Om medarbetarna inte känner sig sporrade uppstår det hinder som försvårar förändringsprocessen. Det är viktigt att klargöra varför man valt att omorganisera och förmedla den grundläggande tanken bakom förändringen för att skapa inspiration och positivism bland medarbetarna. Att de anställda också kan behandla och ta del av genomförandet är en central faktor i motivationen. Detta tydliggörs av Angelöw (1991) som menar att förändringsviljan kan bli positiv om de anställda får vara med att påverka samt ta del av förändringsprocessen vilket är en motivationshöjande faktor. Genom att de anställda får vara med och lösa problemen, diskutera förslag till förändringar, åtgärder samt vara med och bestämma taken i förändringen ökar motivationen.

5.3.3 Delaktighet

Angelöw (1991) menar att om förändringsarbetet ska fungera på ett positivt sätt krävs det att så många som möjligt inom organisationen tar del av förändringsprocessen. Utifrån respondenternas svar upplever vi att de inte fått vara delaktiga i den utsträckning de har önskat sig. Det har funnits tillfällen där de anställda fick möjligheten att göra sina röster hörda men vad ledde detta till. En av medarbetarna berättar.

– Tycka får vi göra och det gör vi men vi ser inte att det har lett till någon förändring. Möjligheten att göra sig hörd fick vi som anställd både genom att ställa frågor vid informationsmötena men också via organisationens hemsida. Där kunde vi uttrycka våra åsikter om förändringsprocessen men där tog det stopp.

En anställd på ledningsnivå uttalade sig om medarbetarnas delaktighet.

– Det är naturligt i alla organisationer att vissa övergripande beslut tas på högsta nivå där medarbetarna inom lägre positioner inte kan påverka. Det är samma sak på huvudkontoret. Vi kan inte påverka alla beslut som regeringen tar. Däremot kan medarbetarna genom information vara delaktiga i hur uppbyggnaden sker.

Ovanstående svar kopplar vi till delaktighet som även diskuteras av Dilschmann (2000) och menar att det handlar helt enkelt om att erhålla information, få möjligheten att framlägga sina synpunkter och att man tar hänsyn till dem. Utifrån detta har man möjligheten att engagera sig samt vara med och påverka.

Han nämner att vissa kriterier borde vara uppfyllda om man skall betrakta att möjlighet till delaktighet är utfört. Två viktiga kriterier är att ledningen ska betrakta att de frågeställningar som berör arbetsplatsens förbättring även angår medarbetarna och att de delar den inställningen att medarbetarna bidrar till förnyelse av verksamheten. Men likaså ska medarbetarna acceptera målsättningarna och känna att de uppskattas och är meningsfulla.

Utifrån respondenternas svar tolkar vi att uppfattningarna går isär. Medarbetarna vill vara delaktiga, tar ett steg mot ledningen och sen tar det slut. Medans man på ledningsnivå anser att det är naturligt att de övergripande besluten inte kan påverkas av de anställda längst ner i hierarkin. Detta sammankopplar vi till Peters (2005) som menar att man ska tillsätta all personal på alla nivåer i alla funktioner och att de ska bli delaktiga i praktiskt taget allting. Den bästa förutsättningen för framgångsrikt förändringsarbete finns när de anställda ser förändringen som en möjlighet att lära sig själva något nytt och genom individuell medverkan vidga sin kunskap och erfarenhet.

Vi tror att om medarbetarna på en arbetsplats blir sedd av sin ledning, om de känner att de betyder något, om arbetsgruppen svetsas samman i gemensamma intressen resulterar det i att de anställda blir mer engagerade i sina jobb, de trivs bättre och deras resultat ökar.

5.4 Effektivitet och mål

Jacobsen & Thorsvik (2002) beskriver mål som ”ett önskat framtida tillstånd”. Mål sätts för att alla på företaget ska sträva i samma riktning, alla måste arbeta för samma sak och för att företaget ska gå åt detta håll. Här ser vi ett samband mellan detta och hur Försäkringskassan har valt att jobba som har dragit tydliga riktlinjer som ska leda organisationen mot det uppsatta målet. Enligt Försäkringskassans verksamhetsstrategi för den nya organisationen definieras deras nya mål som att mötet med Försäkringskassan ska vara smidigt samtidigt som de höga kraven på en rättssäker handläggning kvarhålls, det vill säga det ska vara ”*enkelt, snabbt och rätt*”. Detta framgår av deras samtliga formella källor.

Både Bruzelius & Skärvad (2004) menar att effektivitet kan delas upp i den inre och den yttre effektiviteten. Den inre effektiviteten handlar om att ”göra saker på rätt sätt” genom att dra nytta av organisationens egna och andras resurser på ett bra sätt för att tillhandahålla organisationen med produkter och tjänster. I vårt fall handlar den inre effektiviteten främst om att verksamheten ska bli effektivare för kunderna. Den yttre effektiviteten handlar om att göra rätt. Det handlar ytterst om att skapa kundvärde och i vår situation handlar det om att förenkla mötet med Försäkringskassan.

Slutsatsen av de svar vi fick visar att många i personalen har en skeptisk inställning till om omorganisationen kommer leda till högre effektivitet eller inte. Orsaken till detta är främst sättet som förändringen genomfördes på, där man menar att priset för att åstadkomma denna förändring har varit så pass hög att det blir svårt att förknippa denna med effektivitet.

Det finns också en del i personalen som har en positiv inställning gentemot effektiviteten. Dessa menar att trots att förändringen har genomförts på ett sätt där personalen och kunderna har fått betala en hög pris för vilket i sin tur lett till att hela verksamheten fått stryk utav detta, finns det möjligheter att uppnå effektivitet på lång sikt. Personalen har t.ex. specialiserats inom sina områden, där samma uppgifter kan utföras av färre personaler och därmed till lägre kostnader men det dröjer ett tag tills personalen blir tillräckligt effektiva på att utföra dessa arbetsuppgifter inom kort tid också. Så att både ledningen slipper betala extra kostnader för att personalen ska jobba över, men också att kunderna får sina behov tillfredställda inom en rimlig tid.

Totalt sett har omorganiseringen resulterat i effektivitet på vissa områden, men samtidigt har andra delar av verksamheten blivit ineffektivare än förr, anser vi. Men verksamhetens ineffektivitet är tillfälligt och beror på att de nya instruktionerna inte har börjat verka än.

Utifrån utvecklingarna sedan verksamheten har börjat arbeta efter de nya instruktionerna, är Försäkringskassan på väg mot de uppsatta målen och för att uppnå dessa krävs 100 % effektivitet vilket kommer ta tid, anser vi.

6. Slutsats

6.1 Diskussion

- **Vad är orsaken till omorganiseringen?**

I detta arbete finns tre källor där var och en anger sin bild av varför man valde att omorganisera sig. Det finns en formell verksamhetsstrategi för förändringsarbetet som vi fick ta del av och så finns det uttalanden från personer på ledningsnivå, men också kommentarer från de övriga medarbetarna.

Enligt verksamhetsstrategin för förändringsarbetet ska syftet med förändringen ha varit effektivisering av verksamheten så att denna är exakt vad kunderna efterfrågar för typ av verksamhet. I arbetet framgår det att organisationen är byggd för en annan tid och därför kan inte motsvara de krav och förväntningar som ställs på verksamheten och därmed kan inte tillfredsställa de aktuella behoven. Av denna anledning gjordes en förändring med syftet att ställa om verksamheten till dagens. Våra respondenter på ledningsnivå beskriver orsaken till förnyelsearbetet på samma sätt. Där man centrerar sina uttalanden kring tillfredsställandet av kundernas aktuella behov. Man lägger väldigt lite vikt vid politikernas intresse i omstruktureringen. Istället ligger mycket fokus på kunderna men även medarbetarna som enligt ledningen har man gjort mycket för att minimera skadorna av förändringen för personalen och tillägger att förändringen har varit till för kunderna och det är de som ska stå i centrum.

Uppfattningarna om orsaken till förändringen, bland personalen i rangssystemets lägre nivåer avviker däremot från de två förstnämnda källorna. Man får höra om alltifrån besparingar av pengar genom bl.a. nedskärning på personal till effektivisering av verksamheten. Dessa kommentarer tyder på att de antingen inte har fått tydlig information eller så känner de sig besvikna på förändringens konsekvenser för deras egen del.

Vår slutsats blir dock det samma som påståenden i verksamhetsstrategin. Vi anser att personalens argument om dolda avsikter från politikerna och ledningen bakom förändringen, inte håller måttet. Vi anser att myndigheten kan spara pengar utan att behöva skära ned på personalen eller kan skära ned på personalen utan att behöva ljuga om det. Dessutom ser vi hur verksamheten jobbar idag jämfört med före omorganiseringen något som vittnar om en effektivisering av verksamheten. Bara det att alla blir lika behandlade av myndigheten oavsett var i landet man befinner sig, är värt mycket för kunderna men vi har full förståelse för medarbetarna som fick gå igenom en svår period till följd av omorganiseringen.

Därför ifrågasätter vi delar av ledningens sätt att genomföra förändringsarbetet på. Bland annat hur kommunikationen fungerade mellan de olika posterna. Nästan all information från ledningens sida som vi har jämfört med uttalanden från personal på lägre nivåer visar gap, avvikelser, missförstånd och allt detta vittnar om att ledningen inte lyckades med informationsarbetet, för vi vet att det inte har varit en medveten handling från ledningen att hålla medarbetarna dåligt informerade och låta dem ha olika uppfattningar kring hela förändringsarbetet. Utan man har försökt att hålla sin personal underrättad under

processen men inte lyckas kanske till följd av brist på erfarenhet. Om det var andra omorganiseringen för myndigheten hade de säkert haft fler informatörer och fler tillfällen att träffa medarbetarna. Även andra metoder för hur man ska kommunicera med personalen. Ett alternativ kan vara mer satsning på internetbaserade informationskanaler. Ett annat kan vara att låta personalen arbeta övertid med syftet att läsa om tanken bakom förändringen och sättet att genomföra förändringen på. De ska självklart ha möjligheten att ställa frågor, som t.ex. när man chattar, man får direkt svar på sin fråga.

Motivation är en annan faktor som vi anser behövs uppmärksammas mer under förändringsprocessen. Det är svårt att hitta spår efter satsningar på att motivera medarbetarna så att förändringen går smidigare, snabbare och ger bättre resultat. Även här borde man ha låtit personalen ha viss inflytande på sina sakfrågor och därmed skulle de ha känt delaktighet i själva processen något som höjer motivationen. Man borde även ha lovat vissa andra materiella och icke materiella belöningar för varje stadie som uppnås i processen. Och för de medarbetare som drabbats som mest skulle de ha fått direkt utmärkelse för sina uppoffringar och lojalitet.

Vissa av våra förslag kan direkt innebära en viss ekonomisk belastning men på längden tjänar man mer anser vi i och med att arbetet går snabbare, smidigare och effektivare till följd av personalens stora energi och engagemang som de känner för att de har blivit motiverade.

- **Vilken inställning har medarbetarna gentemot förändringen?**

Till frågan om medarbetarnas inställning gentemot förändringen har vi fått svar ur två perspektiv. Ledningen menar att de har mätt medarbetarnas inställning vid flera tillfällen under förändringens gång, och bilden de fått är positiv i mån att inställningen lutar mer åt det positiva även om det finns personer som sågar förändringsarbetet rakt upp och ner.

Utifrån medarbetarnas egna kommentarer om förändringen verkar det mer som att de flesta på lägre nivåer i organisationen inte velat ha någon förändring. Inställningen har varit negativ bland de flesta medarbetare och detta har bara försämrats med tiden under förändringsprocessen.

Vi anser att först och främst beror den negativa inställningen på att förändringen kom utan föraning, där medarbetarna fick färdigpaketerade beslut och instruktioner om vad som skulle göras och inte göras. I och med detta kände sig många hjälplösa och att de förlorade kontroll över situationen, något som ingen människa uppskattar. Men det fanns fortfarande hopp om förbättringar för ens egen del i den nya organisationen något som senare gjorde att de kände sig ännu mer besvikna i och med att situationen blev istället sämre för deras del, till följd av förändrade arbetsuppgifter, byte av kollegor, byte eller förändrade arbetslokaler osv. Och hoppet för att kunna påverka i fortsättningen höll inte heller länge då man insåg ganska snart att möjligheten för att påverka sin arbetsituation fanns inte där och detta gjorde inte saken bättre. Det finns vissa i personalen som ser det positiva i det hela och ser t.ex. byte eller förnyelse av arbetslokaler som en intressant och rolig upplevelse. Dessa personer kan vara nya som inte har fått så mycket stryk utav konsekvenserna och därför formulerar sig väl om händelsen eller att de verkligen ser förändringen som en utmaning och uppskattar upplevelsen. Men det finns fortfarande fler som bara ser brister i förändringsarbetet.

Bilden skulle ha varit annorlunda om ledningen hade insett vikten av motivation som ger medarbetarna energi, kraft och fokus och en tydlig, enkel och ärlig kommunikation som får medarbetarna känna sig delaktiga och värdefulla i processen, dessutom har kommunikation effekten att de inte skulle känna sig vilseledda på något sätt då de själva är med under hela processen vad som än händer. Och att de skulle ha fått visst inflytande på sina ansvarsområden genom representanter t.ex.

- **Hur blev förändringen mot bakgrund av ledningens samt medarbetarnas förväntningar?**

Den nya verksamheten befinner sig i en så kallad återfrysningsfas där den genomförda förändringen håller på stabiliseras. Detta innebär att verksamheten fortfarande befinner sig i en förändringsfas även om alla instruktioner är genomförda vilket begränsar vår möjlighet att dra den definitiva slutsatsen om förändringsarbetets slutliga resultat.

Totalt sett är ledningens bild av förändringen positiv, då förändringen är på god väg. Men vi anser att effekterna så här långt inte är som ledningen förväntade sig. Eftersom det fortfarande finns områden i verksamheten som inte har effektiviserats vi kan ange den långa handläggningstiden som exempel. Vi har uppfattat det som att handläggningarna tar nu till och med längre tid än före omorganiseringen. Men det är återigen svårt för oss att säga vad ledningen hade förväntat sig, de kanske hade räknat t.ex. med de långa handläggningstiderna i och med att det nämndes flera gånger från ledningssida att det tar tid innan alla är nöjda.

När det gäller medarbetarnas förväntningar är det svårt att uttala sig om dessa. De flesta av medarbetarna var negativt inställda redan från början och just detta gör det oerhört svårt för förändringen att göra dessa medarbetare nöjda. Sedan är det minst lika svårt att kunna få en sann bild av vad medarbetarna verkligen känner för förändringens effekter så här långt. Kanske som protest mot ledningen vill de fortfarande inte uttala sig väl om förändringen även om effekterna hade varit det bästa de kunde önska sig. Men det är också viktigt att förstå medarbetarnas negativa inställning, eftersom de redan var negativt inställda på denna förändring så ser de automatiskt endast negativa intrycken och har svårt att se de positiva bitarna i någonting de aldrig velat ha.

6.2 Slutkommentarer

Vi stödjer tanken om förändring och förnyelse, vi anser dock att förändringen bör genomföras av dem som berörs av förändringen. Utifrån vår bild av hur Försäkringskassans förra organisation fungerade krävdes en omstrukturering av verksamheten ledningen på Försäkringskassan valde att ställa om sin verksamhet utan att ta hänsyn till medarbetarnas delaktighet. Detta anser vi, var en fel strategi att genomföra förändringsarbetet med. Medarbetarnas icke-deltagande har enligt oss kostat myndigheten tid vilket i sin tur inneburit även en ekonomisk belastning och det hela resulterat i fördröjda förändringseffekter.

Ledningen borde ha insett vikten av en väl fungerande kommunikationskanal, personalmotivering och personalinflytande. Det finns även andra områden som val av tidpunkten och omfattning på förändringen där de ansvariga verkar ha missat en del.

När det gäller tidpunkten för förändringsarbetet borde ledningen börjat med verkställandet direkt efter semestern då alla i personalen är pigga och fokuserade.

I frågan om storleken på förändringen kunde man börjat med det mest väsentliga och det som mest krävde förändring och man borde bl.a. ha låtit samarbetet med andra myndigheter komma i efterhand. Vi anser att den enorma omfattningen i sig har lett till förvirring hos personalen och skrämt dem.

Vi ställer oss till största delen positivt för denna förändring då vi anser att utifrån utvecklingarna väger fördelarna tyngst och på lång sikt finns det hopp om att förändringen kommer resultera i goda effekter för alla berörda parter.

7. Förslag på vidare forskning

Det finns ett par intressanta områden som vi skulle vilja rekommendera som val av undersökning för andra nyfikna studenter som vill fördjupa sig i ämnet Försäkringskassans omorganisation.

Eftersom vi hade endast tio veckor till vårt förfogande, valde vi att utlämna externa intressenter, framförallt kunder, från undersökningen. Att välja undersöka vidare dessa grupper och förändringen, anser vi skulle vara intressant och givande.

Ett annat intressant förslag kan vara att vidare studera vad och hur blev effekterna av förändringen. Där man undersöker om förändringen uppfyllde sina syften när deadline-tiden för när förändringen ska vara slutförd har gått ut och allt är klart genomfört.

8. Källförteckning

8.1 Litteraturförteckning

Ahrenfelt, B. (1995). *Förändring som tillstånd*.

Angelöw, B. (1991). *Det goda förändringsarbetet*

Bruzelius, L.H. & Skärvad, P.H. (2004). *Integrerad organisationslära*.

Bäck, H. & Halvarsson, A.(1992). *Metodbok - projekt och utredningar*.

Heide, Mats, Johansson, Katrin & Charlotte Simonsson. (2005). *Kommunikation och organisation*.

Dilschmann, A. (2000). *delaktighet, lärande och förändringsarbete*.

Drakenberg, Margareta (1997) *Mellanchefer. Från ledning till verksamhetens motor*.

Erikson, P. (2005). *Planerad Kommunikation*.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*.

Jerkedal, Å. (1986). *Relationsträning i svenskt arbetsliv*. Lund: Studentlitteratur

Kirkpatrick, D. L. (1985). *How to manage effectively*.

Kotter, J. P. (1996). *[Leda förändring]- Hur du blir framgångsrik på 2000-talet*.

Ljungström, K. (1996). *Förändring som leer vidare*.

Rubenowitz, S. (2004). *Organisationspsykologi och ledarskap. (Upl.3.)*

Peters, T. (1987). *Skapande kaos*.

Toffler, A. (1973). *Framtidschocken*

8.2 Elektroniska källor

<http://www.forsakringskassan.se>

8.3 Artiklar

PM-skrivelse (försäkringskassans verksamhetsstrategi för förändringsarbetet)

Bilaga 1 - Intervjufrågor

1. Kan du berätta lite om dig själv? (Vem du är, din utbildning, din roll på F-kassan, din arbetslivserfarenhet från organisationen osv.)
2. Varför organisera om? (berätta om din egen bild av varför man valde organisera om)
3. Hur blev upptäckten av att en omorganisation krävs? (Kom förslaget till förändring uppifrån eller nerifrån)?
4. Var togs det slutgiltiga beslutet? Vilka fick vara med och bestämma och till viken grad?
5. Hur gick ni sedan till väga? (Berätta om de strategier och planer ni jobbade efter).
6. Berätta om hur ni övervägde för- och nackdelar med förändringen och sättet ni genomförde förändringen på?
7. Hur kommunicerade ni förändringsarbetet med medarbetarna? fick alla i god tid och tillräckligt med information om omorganisationen?)
8. Mätte ni inställningen till förändringen bland personalen? Om nej, varför? om ja, varför och hur gick ni till väga och hur användes deras åsikter?
9. Hur var inställningen då och hur är den nu? (positivt eller negativt och varför?)
10. Hur var och är din egen inställning?
11. När och hur började du märka effekterna av förnyelsearbetet?
12. Hur går det nu med förändringarna, i vilket tempo och mot vilken riktning, förbättring eller förvärring och varför?
13. Kände eller Känner du oro i samband med förändringsarbetet för att bli offer för utvecklingens ev. negativa konsekvenser?
14. Hur var och är din inställning till att chefer eller andra medarbetarna byts ut mot nya?
15. Hur var och är din inställning till att arbetsplatser och arbetsuppgifter förändras?
16. Vilka uppoffringar krävt och kräver dessa förändringar av dig (tidsmässigt t.ex.)? och till vilken grad har du fått ersättning för dina uppoffringar och i vilken form?
17. Har ni blivit lovat eller tror ni att omorganisationen leder till bättre arbetsförhållanden så som bättre anställningsförmåner, professionella eller individuella utvecklingar, högre inkomster och andra materiella och icke materiella fördelar? Varför?
18. Var befinner ni er nu i förändringsprocessen?
19. Har ni gjort några undersökningar för att ta reda på om förändringarna har uppfyllt sitt syfte? Varför? hur vet ni då att förändringarna gett resultat?
20. Ångrar ni ert val för förändring eller sättet ni genomförde förändringen på? Finns det något som ni kunde eller borde ha gjort annorlunda?
21. Hur ställer ni er till försvars mot all kritik som har riktats mot F-kassan i samband med förändringen? (kritik både från den egna personalen men även från kunderna bl.a. om regeln som tidsbegränsar telefonsamtalen med kunderna och de försenade utbetalningarna till kunder)

Bilaga 2 - Enkätfrågor

1. Kan du berätta lite om dig själv? (kön och ålder, din utbildning, din roll på F-kassan, din arbetslivserfarenhet från organisationen osv.)
2. Varför organisera om? (berätta om din egen bild av varför man valde organisera om)
3. Fick du i god tid och tillräckligt med information om förändringen?
4. Hur var och är din inställning gentemot förändringen? (positivt eller negativt och varför?)
5. Kände eller känner du eget inflytande på förändringsarbetet?
6. Kände eller känner du oro i samband med förändringsarbetet för att bli offer för utvecklingens ev. negativa konsekvenser?
7. Hur var och är din inställning till att chefer eller andra medarbetarna byts ut mot nya?
8. Hur var och är din inställning till att arbetsplatser och arbetsuppgifter förändras?
9. Vilka uppoffringar krävt och kräver dessa förändringar av dig (tidsmässigt t.ex.)? och till vilken grad har du fått ersättning för dina uppoffringar och i vilken form?
10. Har ni blivit lovat eller tror ni att omorganisationen leder till bättre arbetsförhållanden så som bättre anställningsförmåner, professionella eller individuella utvecklingar, högre inkomster och andra materiella och icke materiella fördelar? Varför?
11. Var befinner ni er nu i förändringsprocessen?
12. Hur har du som anställd blivit motiverad till förändringsarbetet?
13. Vad kunde ha gjorts annorlunda för att du skulle ha känt mer delaktighet, motivation och varit bättre underrättad om förändringen och dess process.
14. Motivera förändringens effekter och betydelse för dig som anställd och person!
15. Tror du på effektivisering av verksamheten i samband med förändringen och vad kunde ha gjorts annorlunda gällande omorganiseringen?

Tack för din medverkan i vår undersökning!

Med vänliga hälsningar

Mona och Zabi