



BLEKINGE TEKNISKA HÖGSKOLA
Sektionen för Management

VT 2009

Samhällsvetarprogrammet för lärande, utveckling och kommunikation

Försäkringskassans förnyelsearbete

– en studie av organisatoriskt lärande vid förändringsarbete

KANDIDATARBETE I PEDAGOGIK

Författare: Erika Andersson & Emma Daleke
Handledare: Thomas Hansson

Blekinge Institute of Technology
School of Management

- Course:** Bachelor's degree in Pedagogy, 15 points
- Title:** A study of how pedagogical processes and work procedures enables organizational learning
- Author:** Erika Andersson, Emma Daleke
- Tutor:** Thomas Hansson

Abstract

The Swedish government corporation Försäkringskassan is currently undergoing large organizational changes. Modifications are made regarding the national insurance system and work procedures. In this study we have investigated the procedures of change with the aim of identifying which pedagogical processes in work procedures that enables organizational learning. Furthermore, the study aimed at gaining insight of how the work procedures enable organizational learning in a learning organization. We have utilized case study tradition to examine specific occurrences in their natural environment to thereby understand the matter of investigation. The main part of the empirical material was gained from interviews with employees at different departments at Försäkringskassan. Additional information was retrieved by document analyses and wallraffing. The theoretical framework of this study is constituted by Ellström and Senge. Data was analyzed regarding the learning organization. In conclusion we have determined that we have seen pedagogical processes in work procedures that enable organizational learning.

Keywords: context, learning organization, organizational change, organizational learning, pedagogical process, work procedure

Blekinge Tekniska Högskola

Sektionen för Management

Arbetets art: Kandidatarbete i Pedagogik, 15 hp

Titel: Försäkringskassans förnyelsearbete – en studie av organisatoriskt lärande vid förändringsarbete

Författare: Erika Andersson, Emma Daleke

Handledare: Thomas Hansson

Abstrakt

I samband med att Försäkringskassan blev en statlig myndighet initierades en omfattande organisationsförändring och ett flerårigt förnyelsearbete av arbetets organisering. Syftet med den här studien var att, med utgångspunkt i ett miljöpedagogiskt perspektiv, utveckla kunskap om och förståelse för hur arbetets organisering och arbetspedagogiska verktyg inom statlig verksamhet möjliggör organisatoriskt lärande vid förändringsarbete. Uppsatsen har en fallstudieansats då vi har varit intresserade av att undersöka en specifik händelse och därigenom få en bättre förståelse för det fenomen som undersöks. Vårt empiriska material utgörs av halvstrukturerade intervjuer, dokumentstudie och wallraffning. Respondenterna som vi intervjuade arbetar inom olika avdelningar på Försäkringskassan. Dokumentstudien och wallraffningen använde vi som kompletterande datainsamlingsmetoder för att skapa en generell bild av arbetets organisering vid Försäkringskassan. Vi tolkar materialet genom Ellströms villkor och Seneges discipliner för den lärande organisationen. Utifrån termer av den lärande organisationen framkommer det att organisatoriskt lärande existerar, men med begränsningar i hur organisationen tillvaratar all den kunskap som finns i verksamheten. Vi har identifierat arbetspedagogiska verktyg och resultatet visar att dessa är grundläggande medel för att nå organisationens mål.

Nyckelord: arbetspedagogiska verktyg, förnyelsearbete, kontext, lärande organisation, organisatoriskt lärande, pedagogik i arbetslivet, utvecklingsarbete

Innehållsförteckning

1 Bakgrund	5
1.1 Historik.....	5
1.2 Begreppsförklaring.....	7
1.3 Vetenskapligt perspektiv.....	8
1.3.1 Problemformulering.....	8
1.3.2 Syfte.....	8
1.3.3 Frågeställning.....	9
1.4 Tidigare forskning.....	9
2 Teoretisk referensram	10
2.1 Ellströms villkor för lärande.....	10
2.2 Senges fem discipliner.....	11
3 Metod	12
3.1 Intervju.....	13
3.2 Dokumentstudie.....	14
3.3 Wallraffning.....	14
3.4 Urval.....	15
3.5 Databearbetning.....	15
3.6 Etiska överväganden.....	16
3.7 Reliabilitet och validitet.....	17
3.8 Metoddiskussion.....	18
4 Resultat	18
4.1 Komplexitet, kompetens och frihet.....	18
4.2 Standardisering.....	19
4.3 Delaktighet.....	19
4.4 Förändringstryck och ledningsstöd.....	20
4.5 Personligt mästerskap.....	21
4.6 Mentala bilder.....	21
4.7 Gemensamma visioner.....	22
4.8 Teamlärande.....	23
4.9 Resultat Wallraffning.....	24
5 Tolkning	25
5.1 Förutsättningar för lärande.....	25
5.1.1 Komplexitet, kompetens och frihet.....	25
5.1.2 Standardisering.....	25
5.1.3 Delaktighet.....	26
5.1.4 Mål och visioner.....	26
5.1.5 Förändringstryck och ledningsstöd.....	26
5.2 Den lärande organisationen.....	27
5.2.1 Personligt mästerskap.....	27
5.2.2 Mentala bilder.....	27
5.2.3 Gemensamma visioner.....	28
5.2.4 Teamlärande.....	28
5.2.5 Systemtänkande.....	28
6 Diskussion	29
6.1 Slutsats och förslag på fortsatt forskning.....	30
Referenser	31
Bilaga	

1 Bakgrund

Detta avsnitt syftar till att ge en övergripande förklaring till den kontext och de, för studien, relevanta begrepp vi undersöker. Vi presenterar Försäkringskassan som organisation med fokus på det förändringsarbete som initierades av regeringen under år 2005 för att ge en historisk överblick. Då vi ställer arbetspedagogiska processer, organisatoriskt lärande och den lärande organisationen i fokus kommer vi även att förklara hur vi tolkar begreppens innebörd. Vi ser arbetets organisering som en viktig fokus för studiens undersökningsområde och vi behandlar detta i följande avsnitt för att ge en bakgrundsförklaring till den aktuella kontexten för vår studie. Vidare presenterar vi vårt vetenskapliga perspektiv, problemformulering, syfte och frågeställningar. Avslutningsvis introducerar vi relevant tidigare forskning.

Idag ställer samhället uttalade krav på organisationer att genomföra utvecklings- och förändringsarbeten för att säkra vinst och effektivitet, där vinst kan stå för såväl ekonomisk vinning som organisatoriskt lärande. Utvecklings- och förändringsarbete är komplexa processer där många faktorer har betydelse för utfallet, som exempelvis företagsanda, lärande, ekonomi och kommunikation i organisationen. Dock är det vanligt att resultatet av ett genomfört utvecklingsarbete inte blir enbart positivt för organisationen. Det är svårt att veta vilka faktorer som medverkar till eller motverkar ett positivt utfall för organisationens utveckling. Vårt huvudsakliga intresseområde inrymmer lärande och förändring i organisationer samt kommunikation i informationssamhället. Dessa intresseområden har vi kombinerat i studien där Försäkringskassans förnyelsearbete är det specifika fall som vi avser undersöka och analysera.

Bakgrunden till vårt intresse att belysa Försäkringskassans förnyelsearbete som process och åtgärd är en önskan om att, med utgångspunkt i ett miljöpedagogiskt perspektiv utveckla kunskap om och förståelse för hur arbetets organisering och arbetspedagogiska verktyg inom statlig verksamhet möjliggör organisatoriskt lärande. Vi menar att studiens resultat kan komma Försäkringskassan och andra organisationer till nytta genom att vi synliggör de arbetspedagogiska verktyg som möjliggör organisatoriskt lärande. Då organisatoriskt lärande kan påverka en organisations handlingskvalitet genom tillvaratagande av gruppens samlade kunskaper, är detta ett intressant område ur forskningssynpunkt eftersom samhället utvecklas och förutsättningarna för lärande ändras (Granberg, 2004). Pommer Nilsson (2003) uttrycker att arbetspedagogiska processer i arbetslivet ibland kan ses som en bagatell i förhållande till en organisations grundläggande verksamhet, men vi är övertygade om att det är nödvändigt att ha insikt i arbetspedagogik för att utveckla, lära och förbättra en organisations handlingskvalitet.

Vi definierar den lärande organisationen och organisatoriskt lärande i förhållande till den kontext som vår undersökning kommer att genomföras i. Vi utgår från vår teoretiska referensram när vi tolkar resultatet. Miljöpedagogiken gränsar till ett antal teoribildningar; bland andra social inlärningsteori och kulturhistorisk skola (Granberg, 2004). Mot bakgrund av detta har vi valt att ta utgångspunkt i miljöpedagogiken för att belysa lärande i förhållande till individ, organisation, verksamhet och kontext. När vi diskuterar resultatet i tolkningsavsnittet gör vi detta i relation till de respondenter som deltagit i studien samt den genomgångna dokumentstudien och wallraffningen.

1.1 Historik

Enligt Döös och Larsson (2008) är omorganisationer en förekommande förändringsstrategi inom Sveriges näringsliv. De framhåller att statistiska resultat visar att cirka hälften av alla yrkesverksamma inom de senaste tio åren har varit påverkade av omorganisationer på respektive arbetsplats. Försäkringskassan är från år 2005 en statlig myndighet som arbetar på uppdrag från regeringen. Som myndighet ansvarar Försäkringskassan bland annat för

försäkringar, utredningar, bidrag, ersättningar och utbetalningar för sjuka med nedsatt arbetsförmåga, familjer, studenter, arbetssökande och många andra samhällsgrupper. Således ansvarar Försäkringskassan till stor del för Sveriges offentliga trygghetssystem (Försäkringskassan, 2008). Genom den omorganisering som genomförts inom Försäkringskassan, har Regeringen beslutat att upprätta ett antal lokala och nationella försäkringscenter som behandlar olika ärendeslag. Dessa försäkringscenter behandlar individuella ärenden med skillnaden att vid lokala försäkringscenter finns tillhörande lokalkontor för personliga möten med handläggare, vilket inte finns på nationell nivå. Den övergripande anledningen till de nya försäkringscentren är att myndigheten ska säkerställa lika hantering av ärenden i hela landet, öka kvaliteten och effektivisera arbetet (Statskontoret, 2008a).

I samband med att Försäkringskassan blev en statlig myndighet inleddes en omfattande organisationsförändring och ett flerårigt förnyelsearbete. Försäkringskassans förnyelsearbete är en process och en åtgärd som syftar till att öka organisationens tillgänglighet för allmänheten samt utöka samarbetet med andra myndigheter med fokus på gemensam verksamhetsutveckling. Enligt Statens offentliga utredningar (Socialdepartementet, 2003a, s. 13) förväntar utredningen av socialförsäkringsadministrationen (ANSA) att resultaten av förnyelsearbetet bidrar till "[...] förbättrade förutsättningar för uppbyggnaden av en effektiv och väl anpassad IT-verksamhet i den nya myndigheten." Regeringen (Socialdepartementet, 2004) kräver även att organisationen förbättrar de administrativa brister som tidigare förekommit. Statens offentliga utredningar (Socialdepartementet, 2003a) visar även att gemensamma förhållningssätt inom hela organisationen kan bidra till minskad utveckling av ohälsa, vilket leder till att organisationen kan nyttja samhällets resurser på ett givande sätt för medborgarna.

Eriksson- Zetterquist et. al (2006) påpekar att samhället värderar flexibla och innovativa organisationer vilket medför att arbetsrutiner och kommunikationsmönster måste omarbetas över tid. De menar, liksom vi, att god anpassningsförmåga ger organisationen goda förutsättningar att nå långsiktiga mål och resultat. Därtill menar vi att det är av väldigt stor betydelse hur förändringsarbetet initieras, i bemärkelsen hur arbetet planeras och i vilken utsträckning berörda parter involveras. En organisation måste, då det ställs krav på organisationsförändring, vidta åtgärder för att bibehålla konkurrenskraft i förhållande till kundens och samhällets efterfrågningar och behov. Vare sig det gäller mindre eller mer omfattande förändringar blir resultatet lidande, i form av konflikter, kostnader och kritik, om det genomförs ofta (Eriksson- Zetterquist et. al, 2006).

Angelöw (2006) talar om det goda förändringsarbetet vilket grundar sig i att majoriteten av anställda görs delaktiga i förändringsprocessen för att åstadkomma aktivt engagemang redan från förändringsarbetets initierande. För att åstadkomma detta är det väsentligt att låta de anställda vara delaktiga i formuleringen av aktuella problem och att de vidare kan påverka förslag till förändring. Angelöw understryker att organisationsförändringar är en långsiktig dynamisk process som bör ingå i en organisations vardagliga arbete. Han menar att det är viktigt att uppmärksamma och diskutera etiska överväganden vid förändringsarbete där den anställde tas hänsyn till i form av tillfredsställelse, jämställdhet, förebyggande av psykisk respektive fysisk skada. Vidare menar Angelöw att organisationen bör överväga sin tilltro till att bemästra ett förändringsarbete genom att klargöra metod, trygghet, mål, tidsperiod och informationsspridning för alla inblandade parter. Dessutom menar han att utvärdering är en vital metod som gynnar förändringsprocessen eftersom den medför en kritisk överblick av situationen. Detta menar vi möjliggör lärande då organisationen kan tillvarata och använda informationen från utvärderingsresultatet för att utvecklas.

1.2 Begreppsförklaring

Forskning i arbetslivet omfattar pedagogiska påverkans- och förändringsprocesser, exempelvis inom lärande och organisationsutveckling. Enligt Pommer Nilsson (2003) bör man betrakta processerna som medel för att nå organisationers mål på arbetsmarknaden och inte, i enlighet med pedagogikämnet som helhet, som processer för utbildning och undervisning. I förhållande till en organisations huvudsakliga verksamhet kan *pedagogiska processer* i arbetslivet, enligt Pommer Nilsson, ses som en bagatell men ur forskningssynpunkt är det ett ständigt intressant område då samhället utvecklas och förutsättningarna för lärande ständigt ändras. Han menar vidare att det är viktigt att observera att pedagogiska processer förekommer i alla typer av organisationer men att de kan vara mer eller mindre formella, ordnade eller planerade. I vår studie använder vi innebörden av Pommer Nilssons begrepp men väljer att benämna det som arbetspedagogiska verktyg snarare än som processer. Vi ser att begreppet arbetspedagogiska processer innefattas av olika verktyg, vilka fungerar som medel för att nå organisationers mål. Utvecklingssamtal, utbildning, teambildning, möte och riskanalys är exempel på vad vi anser att pedagogiska verktyg är.

Vi fokuserar på hur arbetets organisering, vid två av Försäkringskassans kontor på nationell respektive lokal nivå, möjliggör organisatoriskt lärande vid förändringsarbete. Vi menar att förändringsarbetet på Försäkringskassan kan ses som en pedagogisk process innefattandes av arbetspedagogiska verktyg, vilka fungerar som medel för att nå organisationens mål på arbetsmarknaden.

Det finns många definitioner av den lärande organisationen och organisatoriskt lärande. Åsikterna kring begreppens betydelse och mening går bitvis isär och det är svårt att urskilja skillnader dem emellan. Det förekommer även stor variation i användning av följande uttryck: *lärande organisation, lärande i organisation, organisatoriskt lärande och organisationslärande*. Det finns ett starkt samband mellan de två begreppen lärande organisation och organisatoriskt lärande och vi menar att det ena inte kan existera uteslutande av det andra. Senge (1990) har en föreställning om att lärande organisationer är de mest framgångsrika organisationerna och menar att förmågan att lära är avgörande för en organisations överlevnad. Han uttrycker vidare att organisationer lär genom de individer som verkar inom dem, men poängterar att organisatoriskt lärande inte automatiskt uppstår genom individerna. Egidius (2003, s. 184) säger att i den lärande organisationen är lärandet: "[...] något som ska göra verksamheten mer slagkraftig både genom att individerna lär sig mer om sådant som de sysslar med och genom att de lär sig saker tillsammans om hur de ska organisera sitt arbete." Ellström och Hultman (2004) belyser skillnaden mellan individer, grupper och organisationer som lärande subjekt. De menar att vid fokus på organisationer bör man tala om organisatoriskt lärande eller lärande organisationer till skillnad från då fokus är riktat mot individer och gruppkonstellationer inom organisationer. I det senare fallet bör man tala om individuellt eller grupplärande. Vi menar att den lärande organisationen är en vision av hur en verksamhet bör se ut och styras. Delaktighet är ett ledord för den lärande organisationen som sätter värde på de anställdas åsikter, kunskaper och färdigheter för att ledningen gemensamt med dem ska utveckla verksamheten till att bli framgångsrik (Egidius, 2003). Utöver detta menar vi att den lärande organisationen innefattar samarbete mellan ledning och personal i form av problemlösning och tvåvägskommunikation.

I termer av lärande menar vi att organisatoriskt lärande leder fram till en lärande organisation som utvecklas och tillvaratar all den kunskap som finns i organisationen. Vi menar att organisatoriskt lärande är en process som utgörs av de olika arbetspedagogiska verktyg som bygger upp den lärande organisationen. Egidius (2003) skriver om organisatoriskt lärande att det är en process ur vilken lärande uppstår i en organisation. Han

menar att det existerar ett samspel mellan begreppen och att den lärande organisationen är en produkt av processen samt att det är processen som leder fram till produkten.

1.3 Vetenskapligt perspektiv

Bjereld et al. (2002, s. 119) menar att ”vetenskapen ger oss en möjlighet att ta makten över samhällets utveckling och därmed chansen att förverkliga ett bättre liv för allt fler människor.” Vi menar att forskning kring hur organisatoriskt lärande yttrar sig vid förändringsarbete kan komma myndigheter till nytta i deras roll som trygghetssystem då organisatoriskt lärande kan påverka en organisations handlingskvalitet, vilket i sin förlängning kan bidra till positiva effekter på kundnöjdhet. Fallstudien genomförs på Försäkringskassan där organisationen med dess förnyelsearbete utgör den specifika händelse vi avser att undersöka. I den specifika händelsen avser vi att undersöka arbetets organisering och de arbetspedagogiska verktyg som organisationen använder som medel för att nå uppsatta mål.

I studien tar vi utgångspunkt i det miljöpedagogiska perspektivet och ser lärande som erfarenhetsbaserat, handlingsinriktat och relaterat till kontexten (Granberg, 2004). Inom miljöpedagogiken utgår Granberg från Ellströms och Kolbs definitioner av lärprocesser i sin fokus på lärande som kontextuellt och konstruktivistiskt betingad. Kolb (1984) menar att individen lär och utvecklar kunskap genom att tolka ny information utifrån tidigare erfarenheter. Han uttrycker att för att förstå lärande måste vi förstå kunskap. Vi menar, i likhet med Kolb, att kunskap skapas och omskapas genom att ens erfarenheter säger en sak och ny information visar på något annat. Då utvecklas ny kunskap för att individen ska fortsätta förstå omvärlden. Ellström (1992, s. 67) definierar lärande som ”[...] relativt varaktiga förändringar hos en individ som ett resultat av individens samspel med sin omgivning.” Liknande anser vi, liksom Granberg, att lärande äger rum i ett kulturellt, socialt eller materiellt sammanhang. Miljöpedagogiken undersöker vilka fenomen som utgör möjligheter eller hinder för hur människan lär som individ och hur kompetens utvecklas. Vidare fokuserar miljöpedagogiken på organisationspedagogik, vilket innefattar arbetsplatsers utformning och arbetsuppgifternas organisation som insats för lärande (Granberg, 2004). Detta tar vi fasta på då vi undersöker hur arbetets organisering möjliggör organisatoriskt lärande. Till sist fokuserar Granberg på det kollektiva lärandet där han menar att koncentrationen ligger på vilka förutsättningar som avgör om en grupp kan utnyttja sin samlade kompetens. I studien fokuserar vi på organisationen, där individernas samlade åsikter, synsätt och handlingar skapar ett meningssammanhang, vilket vi menar gynnar en lärande organisation. Granberg menar att meningssammanhang skapas utifrån individens tankar, idéer och föreställningar om den miljö han eller hon befinner sig i. Han menar vidare att arbetsplatsen utgör den fysiska miljön och medarbetarna den sociala, vilket vi instämmer i.

1.3.1 Problemformulering

Eftersom utvecklingsarbete inte alltid får positiva effekter för en organisation och flera frågetecken cirkulerar kring vilka faktorer som påverkar utvecklingen, syftar studien till att identifiera vilka arbetspedagogiska verktyg, i arbetets organisering som möjliggör organisatoriskt lärande. Vi studerar hur arbetets organisering inom statlig verksamhet möjliggör organisatoriskt lärande vid förändringsarbete, då vi söker mer kunskap om och förståelse för betydelsen av organisatoriskt lärande vid förändringsarbete.

1.3.2 Syfte

Studien syftar till att, med utgångspunkt i ett miljöpedagogiskt perspektiv, utveckla kunskap om och förståelse för hur arbetets organisering och arbetspedagogiska verktyg inom statlig verksamhet möjliggör organisatoriskt lärande vid förändringsarbete.

1.3.3 Frågeställning

För att utveckla kunskap om och förståelse för hur arbetets organisering möjliggör organisatorisk lärande vid förändringsarbete menar vi att det är viktigt att fokusera följande:

- Vilka arbetspedagogiska verktyg kan identifieras i arbetets organisering?
- Vilken betydelse har arbetets organisering för att möjliggöra organisatoriskt lärande vid förändringsarbete?

För att identifiera lärande i organisationen krävs, enligt Ellström och Hultman (2004) även fokus på frågor som kan sägas beskriva förutsättningarna för lärande i arbetslivet. Vi inspireras av deras resonemang och utgår från deras villkor för lärande när vi skapar nedanstående frågeställningar.

- Finns klara och tydliga mål och visioner för Försäkringskassans förändringsarbete?
- Tillvaratar organisationen de anställdas kunskaper och utvecklingsförmåga?
- Bygger förändringsarbetet på delaktighet från berörda parter?
- Finns tid och rum för arbete med utvecklingsfrågor?
- Visar ledningen aktivt stöd för förändringsarbetet?
- Främjar organisationskulturen lärande?

1.4 Tidigare forskning

Inom ämnesområdet för pedagogik genomförs forskning med många inriktningar. Vi har valt att fokusera vår undersökning på arbetslivspedagogik. Dagens forskning framhåller många gånger vikten av arbetsmotivation, samspel mellan olika parter och samverkan på olika nivåer då globalisering är ett faktum. Aktuell forskning speglar även dagens kompetensparadox där det råder brist på arbetskraft inom många yrken samtidigt som åtskilliga akademiker går arbetslösa. Den tidigare forskning som vi presenterar handlar om organisationers förmåga till lärande, metoder för personlig utveckling och livslångt lärande, vilket vi menar går att relatera till studiens undersökningsområde.

Örtenblad (2005) argumenterar för att det är självklart att organisationer kan lära och tar ställning till att organisationer åtminstone kan lära på två olika sätt. Han ställer sig högst kritisk till de författare och forskare som påpekar att organisationer inte kan lära eller att organisationer endast lär genom individer. Ett övergripande argument är att organisationer inte är mänskliga och därför inte kan lära, vilket han prompt ställer sig emot. I studien utgår vi från tanken om att organisationer kan lära genom de individer och komponenter som bygger upp organisationen. Arbetets organisering utgör därmed en central faktor för organisationens lärande. Örtenblad menar att organisationer består av planerade relationer mellan människor och deras handlingar, känslor och tankar. Tillsammans med människors kunskaper om gemensamma regler och symboler kan förändringar ske genom att regler tolkas lokalt och att en grupp människor gemensamt skapar lokala normer som passar bäst i en specifik situation. Samtidigt som han uttrycker att individerna har betydelse för organisationens lärande menar han att lärandet även kan ske utan deras direkta påverkan. Om en anställd slutar i organisationen påstår Örtenblad att det bidrag som denna tillfört organisationskulturen ändå lever kvar. Genom att individen ingår i skapandet av organisationskulturen påverkar individen organisationens fortsatta utveckling.

Granath (2008) utreder på vilket sätt loggböcker och utvecklingssamtal påverkar, formar och utvecklar elever och deras självuppfattning. Vi ser att loggböcker och utvecklingssamtal kan användas som verktyg för lärande och utveckling, såväl inom skola som i arbetslivet. I undersökningen strävar Granath efter att förstå hur dagens skola får

eleverna att uppföra sig och göra det som skolan förväntar sig att de ska göra. Hon menar att lärarna idag är mindre auktoritära men att de samtidigt ska ses som auktoriteter. Makten ägs inte av någon speciell person utan skapas genom sociala gemenskaper och det finns däri olika metoder för disciplinering. Hon anser att experter, i större utsträckning än tidigare, ger råd och coachar andra inom allt fler områden i livet och samtidigt talar hon om en samhällsstruktur som eftersöker att människor ska vara unika, ansvarstagande och klara sig på egen hand. Granath har valt att fokusera på loggböcker och utvecklingssamtal som disciplineringsmetod. Vidare uttrycker hon att loggböcker och utvecklingssamtal har många gemensamma nämnare så som värdering och utvärdering med ett reflekterande förhållningssätt. Övergripande sammanfattar hon de gemensamma dragen som kommunikativa tekniker som bygger på dialog och interaktion med syfte att skapa reflektion, ansvarstagande och utveckling. Granaths studie kan förstås ur en metanivå och kan enligt oss relateras till kontexten för vår studie eftersom vi fokuserar på hur arbetspedagogiska verktyg och arbetets organisering kan möjliggöra organisatoriskt lärande. Skolan använder utvecklingssamtal till att lägga grunden för organiseringen av elevens arbete och för att sätta upp mål. De två teknikerna som Granath undersöker tillhör en kommunikativ arena där lärare, elev och förälder möts för att utveckla eleven och samtidigt poängterar hon att betydelsen av dessa metoder inte bara är individuellt väsentliga utan även ur ett samhällsperspektiv.

Livslångt lärande är idag ett intressant begrepp som diskuteras inom olika områden av samhället. Berglund (2008) undersöker konceptet med livslångt lärande och analyserar olika sociala och nationella kontexter. Hon menar att livslångt lärande uppfattas och används på olika sätt, bland annat som ett vardagligt uttryck, forskningsfokus och som ett situerat koncept. Berglund poängterar att det är viktigt att våga vara nyfiken men samtidigt kritisk mot det som individer och organisationer söker och förvärvar. Dessutom uppmärksammar hon hur detta påverkar förståelsen om vår verklighetsuppfattning och självuppfattning. Berglund menar att begreppet lärande genomsyrar alla dimensioner i livet. På den privata arenan relaterar hon lärande till omgivning och individ, inom arbetslivet relaterar hon lärande till färdigheter och kunskap och inom medborgarskapet till demokratiskt lärande och aktivt medborgarskap. Lärande beskrivs av Berglund som en livslång strävan och ett tillfälligt objekt. I studien fokuserar vi på organisatoriskt lärande vid förändringsarbete och menar att anpassningsbarhet är viktigt för organisationers överlevnad och konkurrenskraft i samhället. Detta kan vi relatera till Berglunds resonemang om att livslångt lärande är ett projekt för att uppnå både nationell och internationell mobilisering, både för organisationer och det globaliserade samhället. Berglund framhåller att det finns skillnader i hur olika nationella kontexter använder och uppfattar livslångt lärande. Övergripande menar hon att livslångt lärande inte enbart är ett sätt att beskriva livslånga dimensioner utan att det är ett redskap för att disciplinera och fostra skickliga och produktiva medborgare.

2 Teoretisk referensram

Vi inleder det teoretiska avsnittet med en beskrivning av de teorier som vi utgått från i analysprocessen av arbetet. Vi redogör för Ellströms villkor (Ellström & Hultman, 2004) samt Senges discipliner (1990) för den lärande organisationen som vi ser som relevanta för vår studie då den tar utgångspunkt i hur arbetspedagogiska verktyg och arbetets organisering möjliggör organisatoriskt lärande.

2.1 Ellströms villkor för lärande

Ellström och Hultman (2004) pekar på sex olika delar som de menar är betydelsefulla för att möjliggöra eller utgöra hinder för lärande inom organisationer. I vår studie ser vi samtliga villkor som betydelsefulla analysbegrepp för att synliggöra lärande i organisationen.

Arbetets organisering kan avgöra hur gynnsamma förutsättningarna för lärande i arbetslivet är. Författarna betonar tre faktorer som är centrala i sammanhanget. Dessa är arbetsuppgifternas komplexitet, krav på kompetens i förhållande till den uppgift som ska utföras samt i vilken omfattning den anställde har frihet att agera efter egna preferenser.

Nästa del som är av betydelse för att lärande ska möjliggöras är *autonomi och standardisering*. Standardisering innebär regler, lagar och anvisningar för hur arbetet ska utföras. Standardisering minskar handlingsfriheten och tillvägagångssätten för genomförande av arbetsuppgifterna. Författarna menar vidare att standardisering vid en första anblick utgör ett hinder för utvecklingsinriktat lärande då det leder till mindre variation i utförandet av arbetsuppgifterna. En annan aspekt är dock att standardisering gynnar individens förståelse för arbetsuppgifterna och tid och fokus kan satsas på betydligt mer komplexa uppgifter om vissa arbetsuppgifter standardiseras. God autonomi kan däremot leda till en positiv miljö för utvecklingsinriktat lärande genom variation i utförande av arbetet medan låg autonomi leder till ett reproduktivt lärande.

Den tredje aspekten som Ellström och Hultman diskuterar är de anställdas *delaktighet* i arbetet då det uppstår problem och störningar i organisationen. Författarna påpekar även att individens personliga åsikter och motivation är avgörande för hur delaktig denne är i olika lärandeaktiviteter på en arbetsplats. I relation till detta är arbetets utformning en central komponent. Även *kulturella faktorer* kan underlätta eller utgöra hinder för lärande inom organisationen. Bland annat ledningens eller medarbetarnas inställning till vidareutbildning, karriär, individuellt ansvarstagande och genus kan medverka till dessa kulturella faktorer.

En organisations *mål och visioner* utgör bedömningsgrund och handlingsplan för det arbete som ska utföras. Då organisationen arbetar med tydliga väl förankrade mål och visioner kan feedback på genomfört arbete leda till hög motivation och en positiv lärandemiljö. Dock menar författarna att om målen inte är tydligt formulerade och entydiga utgör de ett hinder för genomförande av arbetet och därigenom ett hinder för lärande.

Den sista delen Ellström och Hultman utpekar som en förutsättning för lärande är *förändringstryck och ledningsstöd*. Om arbetet i en organisation bygger på rutin är det inte gynnsamt för ett utvecklingsinriktat lärande. Vid krav på förändring kan en miljö som bygger på nytänkande och förnyelse skapas. Oavsett hur arbetsmiljön ser ut är erkännande och stöd från ledningen en ytterst viktig aspekt för att de anställda ska bli stimulerade i sitt arbete.

2.2 Senges fem discipliner

Senge (1990) har utvecklat fem discipliner för den lärande organisationen. Han menar att organisationer endast lär genom att individerna i organisationen lär. Vi ser alla discipliner som ytterst viktiga komponenter för organisatoriskt lärande och en lärande organisation. Inom ramen för vår studie har vi valt att särskilt belysa, analysera och diskutera vårt resultat i förhållande till personligt mästerskap och teamlärande.

Den första disciplinen är *personligt mästerskap* vilken innefattar personlig utveckling och lärande och grundas i individens kompetens och färdigheter. Senge anser att det är viktigt inom den första disciplinen att individen kontinuerligt påminner sig om vad som egentligen är viktigt och inte fokuserar på obetydliga problem. Vidare bör individen klargöra sina mål och visioner och förhålla sig kritiskt till dem för att utveckla kreativitet och förmåga att uppnå önskade resultat. Personligt mästerskap är en kreativ process och en livslång disciplin som kräver att individen är klarsynt och medveten om sina fel och brister men samtidigt ser möjligheter och inte problem med att utvecklas. I enlighet med disciplinen menar författaren att medarbetarna blir mer engagerade, tar egna initiativ och känner större ansvar för att göra ett bra arbete då organisationen uppmuntrar personlig utveckling. Samtidigt ska inte individen bli tvingad att utvecklas genom internutbildningar med närvaroplikt eftersom det är viktigt att individen har frihet att påverka sin utveckling.

Den andra disciplinen är *mentala bilder* vilket innefattas av individers tankescheman om hur världen är beskaffad och avgör hur individen agerar i olika sammanhang. Genom att arbeta med, testa och ifrågasätta ens existerande mentala världsbild kan individen utveckla ny kunskap och förståelse och integrerar den i arbetet. Det är viktigt, enligt Senge, att uppmärksamma att olika individer också har olika tankescheman och disciplinen syftar inte till att utreda rätt eller fel utan snarare att synliggöra de mentala bilder individen har.

Den tredje disciplinen är *gemensamma visioner* handlar om när två eller flera individer har en gemensam och medveten vision inom organisationen som samtidigt avspeglar deras personliga visioner. Den gemensamma visionen genomsyrar organisationen och genom detta skapar individerna sammanhållning inom olika aktiviteter. Senge påstår att gemensamma visioner är en nödvändighet för den lärande organisationen eftersom det genererar fokusering och gemensam energi för att lära. Han förklarar att individerna måste kunna relatera visionen till sin innersta vilja för att kunna uppfatta visionen som meningsfull och därmed känna engagemang. Att det inom organisationen finns en gemensam vision minskar misstänksamheter mellan anställda och leder enligt Senge till samhörighet som gynnar lärandeprocessen. Han länkar samman personligt mästerskap och gemensamma visioner och menar att det förstnämnda måste finnas för att det andra ska kunna utvinnas. För att uppmuntra till personliga visioner måste organisationen se till att inte inkräkta på individens frihet utan låta var och en skapa sin egen vision.

Den fjärde disciplinen handlar om *teamlärande* och innebär att utveckla gruppens prestationsförmåga och därigenom skapa en lärande organisation. Senge poängterar att individuellt lärande kontinuerligt sker men att det är teamarbete som främjar den lärande organisationen. Teamets gemensamma prestationer kan vara avgörande för att etablera en standardiserad syn på lärande som gäller för hela organisationen i stort. Inom denna disciplin står dialog och diskussion i fokus, vilka innefattar hänsynstagande där parterna lyssnar till varandras åsikter för att erhålla djupare insikt än vad som individuellt kan åstadkommas. Vidare påstår Senge att nyttan med dialogen endast kan uppkomma då de anställda betraktar varandra som kollegor och ser nyttan av att tillsammans ha en ömsesidig önskan om djupare insikt och klarhet om den gemensamma arbetsituationen. Samtidigt påpekar han att medarbetarskap inte kräver att de anställda måste enas om samma åsikter utan han visar på vikten av olika åsikter i förhållande till att kunna se en situation utifrån olika perspektiv. Dock förutsätter det att där finns en vilja att kunna se situationen från en annan individs eller grupps perspektiv.

Den femte disciplinen *systemtänkande* sammanfattar alla discipliner och syftar till att framhålla dess helhet. Disciplinen avser att synliggöra mellanmännsliga relationer och befintliga mönster i olika situationer. Senge förklarar att systemtänkande behövs för att skapa struktur i vardagen då vi ständigt utsätts för enorma mängder ny information. Genom att se den underliggande strukturen bakom det som sker, samtidigt som fokus ligger på att beakta helheten, kan människan lära sig uppfatta och bemästra komplexa situationer på ett konstruktivt sätt.

3 Metod

Vi inleder metodavsnittet med att klargöra våra ontologiska och epistemologiska utgångspunkter. Vidare hanterar vi avväganden och ställningstaganden vad gäller ansats, datainsamlingsmetod, tillvägagångssätt vid bearbetning av data samt etiska överväganden och våra resonemang kring validitet och reliabilitet. Avslutningsvis redovisar vi metodkritik.

Ontologi handlar om hur vi förhåller oss till omvärlden och epistemologi är en beskrivning av hur vi ser på kunskap (Stensmo, 2007). Vi har en holistisk ontologisk hållning då vi betraktar omvärlden som en blandning av materialism och idealism (Langemar, 2005). Vi menar att den

inre och yttre världen existerar i samspel där individ och kontext är avhängiga av varandra i det avseende att de inte fungerar uteslutande av varandra. Därigenom ser vi, i enlighet med det miljöpedagogiska perspektivet, att individen bygger sin egen kunskap i samspel med den omgivande kontexten, vilken avser såväl den fysiska miljön som den sociala (Granberg, 2004). Vår syn på hur kunskap förvärvas är influerad av social konstruktivism. Kunskap utvecklas genom socialt samspel människor emellan där dialog och interaktion är viktiga faktorer. Människan erövrar även kunskap genom sina egna handlingar och erfarenheter, samt genom reflektion och anpassning ny information (Stensmo, 2007).

Vi har valt att använda fallstudie som vetenskaplig ansats och metod utifrån vårt aktuella syfte och frågeställningens karaktär. En fallstudie definieras av Merriam (1994) som en undersökning av en speciell händelse, vilket kan innefatta en organisation, en person eller en specifik handling. Yin (2003) beskriver liknande att en fallstudie är en empirisk undersökning som utreder ett aktuellt fenomen i sin naturliga kontext. Han menar att då gränsen mellan fenomenet och den omgivande kontexten är obestämd bör undersökningen genomföras i den aktuella situationen. Merriam uttrycker att undersökningsområdet väljs för att det är intressant eller för att det utgör en hypotes; detta är dock vanligast då man arbetar med kvantitativa data. I den aktuella studien utgörs vårt intresseområde av att förstå hur arbetets organisering möjliggör organisatoriskt lärande vid förändringsarbete. Genom detta undersökningsområde hoppas vi få en bättre förståelse för de arbetspedagogiska verktyg som möjliggör organisatoriskt lärande. Merriam menar vidare att som forskare bör man först definiera ett generellt problem och därefter avgränsa en analysenhet som utgör undersökningens fokus. I vårt fall utgör organisatoriskt lärande studiens analysenhet och inom detta område har vi valt att fokusera arbetets organisering och arbetspedagogiska verktyg.

Inom fallstudien finns en vilja om att skapa djupare förståelse än tidigare om den specifika situationen, därmed är det lämpligt att arbeta med kvalitativa data (Merriam, 1994). Ejvegård (2003) menar att fallstudien används då forskaren vill beskriva hur verkligheten är beskaffad genom ett specifikt fall, en mindre del i ett större sammanhang. En begränsning detta medför är att en total förståelse inte kan skapas för att företräda verkligheten som helhet. Dock är det en stor fördel att kunna fokusera på ett specifikt område och därigenom skapa en uppfattning om hur en del av, exempelvis en organisations verksamhet, fungerar. Ejvegård (2003) uttrycker vidare att det är viktigt att vara medveten om de slutsatser som dras utifrån resultat och tolkning i en fallstudie. Han menar, i likhet med Merriam (1994), att en begränsning för fallstudiemetoden som bör tas i beaktande är att resultatet kan tendera att leda läsaren till att tro att det som står skrivet är en beskrivning av företeelsen som helhet, snarare än som den del eller aspekt den egentligen utgör.

Vi har valt att samla in data genom halvstrukturerade intervjuer, wallraffning och dokumentstudie. Carlström och Carlström Hagman (2006) förespråkar en mångfacetterad insamlingsmetod då det ger en nyanserad bild av verkligheten, eftersom forskaren då kan studera företeelsen med hjälp av data från olika insamlingsperspektiv. Likaså rekommenderar Yin användandet av metodtriangulering:

[...] result relies on multiple sources of evidence, with data needing to converge in a triangulating fashion, and as another result benefits from the prior development of theoretical propositions to guide data collection and analysis.

(Yin, 2003, s. 13-14)

3.1 Intervju

Genom de kvalitativa texter vi erhåller i intervjuerna kan vi tolka meningsfyllda förhållanden (Kvale, 2007). Då syftet för studien är att utveckla kunskap om och förståelse för organisatoriskt lärande vid förnyelseprocesser, strävar vi efter att erhålla fylliga kvalitativa

redogörelser. Vi har valt en halvstrukturerad intervjuform för att disciplinera intervjusituationen. Detta underlättar vår bearbetning och tolkning av datamaterialet eftersom en klar disposition finns över intervjusituationen (Carlström & Carlström Hagman, 2006). Vi har formulerat femton intervjufrågor utifrån relevans för forskningsområdet samt med fokus på dynamik och samspel mellan respondent och intervjuare (Kvale, 2007). Lantz (2007) uttrycker att innehållet för intervjun bestäms med stöd av och med utgångspunkt i studiens övergripande teoretiska ämnesområde med tillhörande frågeställningar. Vi har formulerat intervjufrågorna i enkla, lättförståeliga termer, för att underlätta respondentens förståelse och därigenom möjliggöra god kunskapsproduktion (Kvale, 2007). Vi har ställt uppföljningsfrågor för att få en djupare förståelse för respondenternas svar. Vi har dock noga övervägt de frågor som ställts då vi ville undvika att ställa ledande frågor som kunde påverka och minska trovärdigheten i respondenternas svar. Carlström och Carlström Hagman (2006) poängterar att det är mycket viktigt att skapa en röd tråd genom intervjun för att samtalet ska flyta på smidigt och för att påverka att respondenten känner sig trygg i situationen. Av den anledningen ändrade vi vid några tillfällen frågeföljden. Det är även viktigt att respondenten känner sig viktig i sammanhanget för att motiveras att lämna sina svar (Carlström & Carlström Hagman, 2006). Detta uppnåddes genom att vi ställde uppföljningsfrågor som knöt an till respondentens tidigare svar och genom att inleda vissa frågor med att associera till respondentens tidigare berättelser av sin arbetsituation.

3.2 Dokumentstudie

Vi har valt att använda dokumentstudie som kompletterande metod för insamling av data. Dokumenten vi utgått från och analyserat i studien är Statskontorets rapportserie om Den nya Försäkringskassan, propositioner från Regeringen och utdrag ur Statens offentliga utredningar om Försäkringskassan, vilka i många situationer är utmärkta dokument att inhämta information ifrån eftersom de uppmärksammar aktuella problemområden (Carlström & Carlström Hagman, 2006; Merriam, 2004). Vi har även tittat på nyhetsbrev från Försäkringskassan. Genom att ta del av dessa dokument, som samtliga berör Försäkringskassan som organisation, får vi en bättre uppfattning om hur arbetet är organiserat och hur förnyelsearbetet har fortskridit från dess start. Vårt tillvägagångssätt kan relateras till den innehållsanalys som Merriam (2004) talar om, som handlar om kategorisering av urval, analys av insamlat material med tillhörande tolkning, vilken många gånger genomförs som kodning. Meningen är att forskaren ska kunna utläsa och forma kategorier som speglar innehållet i dokumenten. Vi har fokuserat på att kategorisera materialet med utgångspunkt från vår teoretiska referensram samt studiens syfte och frågeställningar. Syftet med analysen är att generera en övergripande förståelse för de utvalda kategorierna i sitt sammanhang. Jarlbro (2000) menar att då dokumentstudien antingen utgör en sekundär eller kompletterande datainsamlingsmetod är det vanligt att göra en mindre detaljerad analys för att skapa en generell bild av situationen snarare än att genomföra en djupgående analys.

3.3 Wallraffning

Syftet med Wallraffning är att forskaren utger sig för att ha annan roll än forskare och metoden används oftast inom grävande journalistik. I den aktuella studien genomfördes en wallraffning där vi som forskare utgav oss för att vara kunder hos Försäkringskassan. Wallraffningen inspirerades av den ostrukturerade intervjuformen som Carlström och Carlström Hagman (2006) beskriver, där syftet är att erhålla kvalitativa redogörelser. Dessa redogörelser använder vi för att lyfta fram arbetets organisering och synliggöra arbetspedagogiska verktyg. Inför Wallraffningen bestämde vi ett övergripande ämnesområde som skulle diskuteras och vi utformade situationsanpassade frågor som vi ställde för att berika samtalet och erhålla, för studien, relevant material. Dessa frågor hade formen av ett samtal

snarare än en intervju. Vi inledde samtalet med att förklara anledningen till besöket för att tjänstemannen skulle kunna ge oss information om ämnesområdet. Samtidigt som en av oss ställde frågor, observerade den andra och övervakade situationen. Detta gjorde vi genom att fokusera arbetets organisering genom att både anteckna den anställdes faktiska handlingar och informationen som gavs ut. Vi har även valt att inspireras av observation vid wallraffningen för att iakttä händelser i de ögonblick de sker i sin naturliga kontext (Cohen et al., 2007). Vi har insamlat data om faktiska handlingar och arbetets organisering. En viktig aspekt att beakta vid datainsamlingen är att observatören kan påverkas av olika faktorer som trötthet eller brist på fokus av rätt fenomen (Carlström & Carlström Hagman, 2006), vilket vi har tagit fasta på då vi reflekterat över vår eventuella påverkan på de data som insamlats.

3.4 Urval

I studien fokuserar vi organisatoriskt lärande vid förändringsarbete som specifik företeelse. Vi valde Försäkringskassan som undersökningsmiljö med anledning av deras mångåriga och omfattande förnyelsearbete, vilket har innefattat en ändring från en myndighet med egen styrning till statlig verksamhet samt en genomgripande förändring av socialförsäkringen och försäkringstillämpningen. Vi lägger inte vår fokus på att varken granska förändringen av försäkringstillämpningen eller uppbyggnaden av IT- verksamheten även om de delarna av förnyelsearbetet nämns i texten. Vi menar att fokus för studien är oberoende av i vilken del inom organisationen eller landet som undersökningen genomförs eftersom det organisatoriska lärandet sker inom hela Försäkringskassan som sammanhållen organisation. Inledningsvis kontaktade vi en områdeschef via telefon och mejl för ett av de sextio lokal försäkringscenter med tillhörande lokalkontor som finns i Sverige med förhoppning om genom honom få vidare kontakt med underordnad personal. Områdeschefen valde därefter att inte medverka eller be de anställda medverka i studien. Genom personlig kännedom kontaktade vi därefter en enhetschef och en personlig handläggare vid samma lokalkontor via telefon. Vi har även kontaktat en handläggare via mejl vid ett av de tjugotal nationella försäkringscenter som är upprättade. Dessa tre valde att medverka i studien utanför arbetstid. Genom att kontakta anställda vid både lokala och nationella försäkringscenter nådde vi ut till dels de som hanterar mer komplexa ärenden vilka kräver ett personligt möte, dels de som handlägger ärenden med större volym och som inte kräver ett personligt möte. Sökningen av respondenter resulterade i positiv respons från en enhetschef, en personlig handläggare och en handläggare som gemensamt har arbetat inom organisationen i närmare 40 år. Enhetschefen ansvarar för de handläggare som arbetar med ärendeslag som rör sjukskrivna personer och sjukförsäkringar. Den personliga handläggaren arbetar med att bedöma rätten till sjukpenning och vara behjälplig vid människors återgång till arbetslivet. Handläggaren vid det nationella försäkringscentret arbetar med ärenden som behandlar aktivitetsstöd. Vi valde att genomföra telefonintervjuer respektive en skriftlig intervju med anledning av respondenternas önskan om att det var svårt att finna tid för personligt möte på grund av hög arbetsbelastning.

3.5 Databearbetning

Resultatet är kategoriserat utifrån den teoretiska bakgrund som vi har valt för studien, samt syfte och frågeställningar. Organisatoriskt lärande är den analysenhet som vi har valt att utgå från för att tydliggöra hur arbetets organisering och arbetspedagogiska verktyg möjliggör eller utgör hinder för individens och organisationens lärande. Under respektive kategori i resultatavsnittet redogör vi för arbetets organisering enligt de svar vi erhållit genom intervjuerna, dokumentstudien och wallraffningen.

I direkt anslutning till genomförandet av intervjuerna transkriberade vi datamaterialet ordagrant. Vidare tog vi bort överflödigt material som vi ansåg vara mindre relevant för studien genom att exempelvis omformulera texten från talspråk till skrift, utan att ändra dess

innehåll. Därefter analyserade vi data och sökte mönster som vi kunde relatera till våra kategorier, vilket är ett tillvägagångssätt som förespråkas vid fallstudie (Merriam, 1994). Vi inledde dokumentstudien med att välja de dokument som vi hade för avsikt att analysera. Därefter utgick vi från studiens syfte och frågeställningar när vi sökte information och däri mönster som vi kunde relatera till resultatet av de data vi insamlat genom intervjuerna. Vi skrev en sammanhängande text av de anteckningar vi gjorde vid wallraffningen. Därefter analyserade vi texten med fokus på studiens syfte och frågeställningar för att därigenom finna mönster i arbetets organisering som vi kunde relatera till de kategorier vi tidigare skapat. Till sist gjorde vi en slutlig strukturering av materialet från alla tre datainsamlingarna genom att koppla samman de mönster vi funnit och ordna resultatet i enlighet med kategorierna.

3.6 Etiska överväganden

Merriam (1994) menar att när man gör en fallstudie bör man ta ställning till etiska frågor vid insamling av information samt vid publicering av resultat. Detta har vi tagit fasta på i studien vid genomförande av intervjuer, dokumentstudie och wallraffning. För att skydda respondenternas anonymitet nämner vi endast arbetsposition och typ av kontor i texten.

Kvale (2007) påpekar att det inledande skedet av intervjun är avgörande för hur intervjun kommer att fortskrida och uppmärksammar därför vikten av att orientera respondenten i studien och vad som komma skall. Även Lantz (2007) menar att det är angeläget att forskaren inleder med att förklara studiens syfte för respondenterna. Vi informerade därför respondenterna om studiens syfte och problemområde. Därefter informerade vi respondenterna om antalet frågor och den förväntade längden på intervjun samt förklarade att medverkan är frivillig och att de när som helt har rätten på sin sida att avbryta intervjun (Lantz, 2007; Kvale, 2007). Efter detta kungjorde vi det övergripande ämnesområdet för intervjufrågorna. Respondenterna fick sedan information om hur vi kommer att använda resultatet av intervjun och vilka som kommer att ta del av resultatet. Vi erbjöd samtliga respondenter en utskrift av datamaterialet efter intervjun samt det färdiga arbetet, varav en av respondenterna önskade att se datamaterialet för godkännande. Genom att beskriva dessa delar för respondenten skapas en ömsesidig förståelse som enligt Lantz är avgörande för intervjus tillförlitlighet. Vid intervjuerna som vi genomförde via telefon använde vi en diktafon för inspelning av samtalen. Intervjuerna strukturerade vi så att endast en av oss ställde frågor, med undantag för de tillfällen då vi ställde uppföljningsfrågor. Innan vi påbörjade inspelning av samtalen inledde vi varje intervju med att informera respondenterna om informations-, samtyckes-, konfidentialitets- och nyttjandekrav för att tydliggöra att deras integritet är skyddad samt medvetandegöra deras rättigheter (Lantz, 2007; Carlström & Carlström Hagman, 2006). Alla respondenterna fick möjlighet att själv godkänna vårt val av diktafon som dokumenteringsform, vilket samtliga godkände. Vid den skrivna intervjun meddelades samtliga krav skriftligen. I det avslutande stadiet tackade vi respondenterna och gav dem beröm för erhållna svar för att uttrycka vår uppskattning och klargöra betydelsen deras medverkan (Carlström & Carlström Hagman, 2006; Kvale, 2007). Dessutom frågade vi om det fanns några oklarheter eller andra frågor som de önskade att reda ut. Sammanställningen av datamaterialet har vi presenterat på ett sådant sätt att ingen av respondenternas identiteter kan urskiljas. Vi har även valt att inte skriva om respondenternas exakta ålder eller kön eller avslöja arbetsplatsernas geografiska position för att ytterligare säkra respondenternas anonymitet (Lantz, 2007; Kvale, 2007).

De dokument som vi har granskat är offentliga handlingar och vi har tagit ställning till att texterna är till allmänt förfogande (Carlström & Carlström Hagman, 2006) och inte innehåller något känsligt material. Vi har förhållit oss objektiva till texterna och noga granskat dokumenten samt begränsat urvalet av dem för att kunna redovisa relevant material i förhållande till studiens syfte och frågeställningar.

Vi har gjort noggranna överväganden vad gäller de etiska aspekterna vid genomförandet av wallraffningen. Inledningsvis upplevde vi som forskare att wallraffningen inte kunde betraktas som etiskt korrekt då vi undanhöll vårt egentliga syfte med besöket. Efter vidare resonemang beslutade vi ändå att ta med resultatet av wallraffningen i studien då vi anser att de frågor som ställdes och våra iakttagelser inte kommer Försäkringskassan som organisation eller tjänstemannen vi talade med till skada. Syftet med de frågor vi ställde var att få en inblick i arbetets organisering och inte att finna brister i verksamheten eller tjänstemannens handlingar.

3.7 Reliabilitet och validitet

Reliabilitet och validitet är avhängigt av varandra och god reliabilitet är nödvändigt för att få god validitet. Reliabilitet betyder tillförlitlighet (Bjereld et al., 2002; Cohen et al., 2007). Vid arbete med kvalitativ datainsamlingsmetod avgörs studiens tillförlitlighet av hur väl forskaren har insamlat, bearbetat och redovisat datamaterialet (Bjereld et al., 2002) och hur väl studien och datainsamlingen kan upprepas av andra (Yin, 2003; Merriam, 1994). Vi utgick från vår teoretiska referensram, studiens syfte och frågeställningar vid utformandet av intervjufrågorna. Insamlingen av datamaterial skedde på tre skilda sätt men med samma utgångspunkt och förhållningssätt till data, vilket vi menar genererar god reliabilitet. Samtidigt ökar tillvägagångssättet validiteten då fenomenet studeras utifrån tre olika datainsamlingsmetoder. Wallraffningen har, enligt oss, en god validitet och reliabilitet då vi som forskare erhöll förstahandsdata som inte var påverkad eller färgad eftersom undersökningen hemlighölls. Samtidigt menar vi att intervjuerna och dokumentstudien genererade andrahandsdata vilken inte har riktigt samma goda validitet och reliabilitet som wallraffningen. Utifrån de intervjufrågor vi skapat tog vi del av de uppgifter som respondenterna valde att ge oss. Likaså tog vi, i dokumentstudien, endast del av det material som andra valt att framhålla som viktiga och relevanta.

Vi menar att studien kan genomföras på nytt då vi redovisat vårt tillvägagångssätt och urval samt bifogat de intervjufrågor som ställdes vid intervjuerna, vilket är viktigt för studiens reliabilitet. Cohen et al. menar att vid forskning med kvalitativa data bör forskaren sträva efter att undersökningen ska kunna återges genom bland annat val av respondenter, datainsamlingsmetod, analys och tolkning. Ytterligare en viktig ståndpunkt som författarna redogör för är att två forskare kan göra olika iakttagelser av samma fenomen där båda synsätten kan generera god reliabilitet respektive validitet. Vi menar att de olika iakttagelser vi har gjort stärker studien då vi tillsammans har utvecklat vår syn av fenomenet och därigenom minskat risken för olika förståelse av fenomenet.

Bjereld et al. (s. 108) beskriver validitet som: ”i vilken utsträckning vi verkligen undersöker det vi avser att undersöka.” Vi har redovisat våra vetenskapliga ställningstaganden genom diskussioner i ontologiska och epistemologiska termer, samt om val av ansats och teori. Vi har även tydliggjort vilken specifik företeelse som studeras och motiverat datainsamlingsmetoderna, vilket Yin menar är viktigt att göra för att säkerställa en god inre validitet. I vår datainsamling har vi som forskare varit det främsta verktyget genom de val och tillvägagångssätt vi gjort och använt oss av. Vi har medvetandegjort vår roll i forskningen och reflekterat över eventuell påverkan av resultatet i studien. Vi har även tagit hänsyn till i vilken mån vårt resultat besvarar studiens syfte och frågeställningar (Merriam, 1994) och arbetat med metodtriangulering som en strategi för att ytterligare öka validiteten. På grund av den tidsram som vi arbetat med har det inte varit möjligt att genomföra ytterligare wallraffningar (Ejvegård, 2003) för att öka mängden data, vilket Merriam menar är viktigt för att öka validiteten. Dock har vi utökat informationsmängden genom att genomföra en dokumentstudie med hög relevans för forskningsområdet. Med utgångspunkt i ovanstående ställningstagande och det faktum att vi genomgående har fokus på det som vi avser

undersöka, det vill säga hur arbetspedagogiska verktyg och arbetets organisering möjliggör organisatoriskt lärande, anser vi att studien har god validitet.

3.8 Metoddiskussion

Problem uppstod då kontakt med Försäkringskassan skulle etableras. Vi menar att det ger ett bättre intryck när kontakt sker via personligt möte. Dock fanns inte möjlighet att personligen kontakta de respondenter som föll inom ramarna för vårt urval, vilket vi helst hade gjort. Kontakt etablerades därför via mejl med ansvarig områdeschef där vi presenterade oss och vår studie. Med anledning av omfattande omorganisering och hög arbetsbelastning valde områdeschefen att inte medverka i studien. Han representerade både sig själv och sina anställda i sitt svar. Vi är medvetna om att det negativa svaret vi fick kan vara ett resultat av hur vi framställde vår förfrågan om medverkan i studien, likaväl som av de anledningar som områdeschefen angav. Vi är även medvetna om att en fallundersökning gynnas av observationer i den aktuella kontexten. Svårigheterna att etablera kontakt ledde till att vi hade begränsade möjligheter till direkta observationer.

De tre respondenter som valde att medverka i studien fick själva välja hur och när intervjuerna skulle genomföras. Vi är väl medvetna om att antal respondenter för datainsamlingen är få och vi har ställt oss kritiska till detta och ifrågasatt styrkan i studien. Med genomförd dokumentstudie och wallraffning anser vi dock att materialet kompletterats och givit goda infallsvinklar för studiens resultat. Efter noga övervägande anser vi att urvalet av respondenter, trots antal medverkande, representerar de olika nivåer inom organisationen som är relevanta för studien. I Försäkringskassans nya organisation har nationella respektive lokala försäkringscenter olika organisering gällande handläggning av olika ärendeslag. Intressant hade kunnat vara att även etablera kontakt med en enhetschef vid nationellt kontor för att få jämn fördelning på respondenterna, men då studien inte syftar till att jämföra skillnader, ser vi detta som mindre relevant.

Wallraffningen ser vi som en intressant insamlingsmetod då vi undanhöll vårt egentliga syfte med besöket. Därigenom minskades sannolikt risken för att tjänstemannen som vi pratade med, lämnade en ”officiell utsaga” istället för en ärlig framställning. Genomförd wallraffning gav oss användbart resultat, dock uppfattar vi storleken på utvunnet material som minimalt och fler wallraffningstillfällen skulle behövts för att ge ett fylligare resultat. Det resultat vi erhöll överensstämmer med information från intervjuerna och dokumentstudien. Resultatet bekräftar därmed övriga insamlade data och på det sättet menar vi oss ha användning av Wallraffningen som metod. Wallraffningen gav oss förstahandsdata vilket vi menar styrker validiteten respektive reliabiliteten. Dock hade vi begränsad tid för genomförande av wallraffningen, vilket påverkade hur mycket data vi fick. Detta menar vi, har påverkat resultatet av datainsamlingen och därigenom till viss del sänkt validiteten respektive reliabiliteten.

4 Resultat

Detta avsnitt avser presentera resultatet av datainsamlingen. Det specifika fall som vi undersöker är Försäkringskassans förnyelsearbete där organisatoriskt lärande utgör den enda analysenheten. I resultatavsnittet redovisar vi hur arbetet vid två av Försäkringskassans kontor är organiserat, utifrån de tre datainsamlingsmetoderna. Under varje underrubrik är materialet kategoriserat efter teoretiska referensramen och följer samma struktur som den följd som datainsamlingen genomfördes. Vi använde citat för att validera resultatet.

4.1 Komplexitet, kompetens och frihet

Arbetet är väldigt styrt av styrdokument som är grundläggande för verksamheten där lagar och regler måste följas, vilket inte lämnar utrymme för initiativtagande i alla lägen. Detta är

en konsekvens av strävan att, genom förnyelsearbetet, nå ett resultat där alla handläggarna arbetar på ett likformigt sätt i de olika ärendena. Trots styrdokument, finns vissa möjligheter för individen att utveckla nya kunskaper och färdigheter i arbetet inom ramarna för styrdokumentet. Att arbetet är toppstyrt ses som enformigt då beslutsfattandet blir komplicerat, men likformighet för alla Försäkringskassor i Sverige betraktas som mycket positivt av respondenterna.

Inom ramarna för styrdokumentet kan man ju till viss del [ta egna initiativ]. Jag kan tycka att även om man har mycket regler att förhålla sig till och man måste förhålla sig till det som är bestämt så finns det ändå någonstans utrymme för att hantera det utan att känna sig helt upplåst. (Enhetschef, lokal nivå)

4.2 Standardisering

Innan förnyelsearbetet initierades varierade arbetsuppgifternas utförande mellan kontoren. I dag styrs arbetets organisering från huvudkontoret i Stockholm vilket medför en mer likformig bedömning av de olika ärendeslagen.

Det finns olika processbeskrivningar som beskriver hur man ska bedöma rätten till ersättning till exempel och det är mer beskrivet än vad det var tidigare. Oavsett var man bor så ska man ju få samma bedömning inför ärendet. Och det kan jag känna att det är ju som en trygghet i sig. (Personlig handläggare, lokal nivå)

Lagar och regler präglar arbetet med handläggning av olika ärendeslag. Inom många arbetsområden finns en mall utformad som beskriver handlägningsprocessen i ett ärendeslag och verkar som stöd för handläggaren. Det är viktigt att följa fastställda regler inom statlig verksamhet. I ett uppdrag måste man rätta sig efter de direktiv som lämnas från riksdag och regering.

Då måste man inse att man är här för att jobba och man är anställd. Man väljer inte hur man ska göra utan man måste anamma de [regler] som gäller. (Enhetschef, lokal nivå)

”Den organisation som nu byggs upp inom Försäkringskassan är i grunden processtyrd (Statskontoret, 2008a, s. 9).” Statskontoret menar att genom utvecklingen av nationella och lokala försäkringscenter kan de olika ärendena handläggas under mer strukturerade former. Försäkringskassan har framtagit ett antal styrdokument som är gemensamma för hela myndigheten, som ett led i verksamhetsutvecklingen (Statskontoret, 2007).

4.3 Delaktighet

Arbetet vid Försäkringskassan är toppstyrt och ramverken för arbetet som skall utföras ger endast de anställda utrymme i viss mån att vara delaktiga i organisationens utveckling.

Visst finns det möjligheter att kunna lägga förslag men det är ju även där att det är styrt uppifrån lite hur det ska vara, men man kan ju komma med förslag det kan jag ju säga att man kan. Hur mycket man lyssnar på det är en annan sak! (Personlig handläggare, lokal nivå)

Förnyelsearbetet får effekter både för verksamhet och anställda och ”[...] i detta sammanhang bör planerade förändringar diskuteras med berörda personalorganisationer (Regeringen, 2003,

s. 22).” Förnyelsearbetet har inte varit samordnat med den ordinarie verksamheten. Alla berörda har inte varit involverade i utvecklingsarbetet (Statskontoret, 2008b).

4.4 Förändringstryck och ledningsstöd

Genom förnyelsearbetet har rutiner ändrats så att arbetsuppgifterna inte sker i vanlig ordning jämfört med tidigare. Arbetsbelastningen anses vara hög och överlag är trycket på de anställda mycket hårt. Arbetsbelastningen ser idag annorlunda ut än vad den gjorde innan förnyelsearbetet. En personlig handläggare kan exempelvis idag arbeta med att utreda rätten till sjukpenning, återgång i arbetet samt att bedöma rätt till ersättning i olika ärenden. Tidigare behandlades samma arbetsuppgifter av tre olika yrkesroller. De många momenten i handläggningen leder till att handläggarna inte hinner strukturera sitt arbete i full utsträckning. Detta har dock inte något att göra med att arbetet inte är motiverande, menar respondenterna, utan det är för mycket nya detaljer som inte kommit på plats ännu.

Då det är så många olika moment som ingår i handläggning kan man ofta inte planera sitt arbete fullt ut. Man får handlägga och planera utefter vad som händer i ärendet. (Handläggare, nationell nivå)

Synpunkterna har många gånger varit negativa och att det har funnits turbulenta perioder med långa handläggningstider, även om det har varierat inom olika typer av ärenden. Det har inte varit några problem med långa handläggningstider överallt men människor förknippar problemen med alla ärendeslag som hanteras hos Försäkringskassan. Handläggarna har blivit utsatta för mycket negativ kritik och stödet från beslutsfattarna som beslutat om försäkringstillämpningen har saknats.

Det är ju klart att det har varit bekymmersamt [...] och det har varit långa väntetider när medborgare ska kunna komma fram i telefon. Tillgängligheten har varit begränsad och det har varit ett bekymmer. Jag tror att det här kommer att kunna bli bra på sikt. Vissa delar är man nog inte riktigt färdig med än utan här kommer fortfarande att göras vissa utvärderingar och man kommer att korrigera vissa saker. En del saker måste prövas 'in real life' så att säga. (Enhetschef, lokal nivå)

Statskontoret (2008b) har konstaterat att inga riskanalyser genomfördes innan förnyelsearbetet inleddes. De riskanalyser som senare genomfördes var kortfattande och Statskontoret menar att (2008b, s. 51) ”trots de omfattande riskerna innehåller riskbedömningarna inga djupare analyser” och de har fastslagit att det finns fortsatta risker för ökade kostnader vad gäller IT-verksamheten såväl som förseningar i olika ärenden i det pågående förändringsarbetet. Försäkringskassan har genom förändringsarbetet fått starka reaktioner från omgivningen och media vilket skapat en påfrestande miljö för anställda i verksamheten. Målet är att förändringsarbetet ska vara klart under år 2009 men samtidigt finns en medvetenhet om att förändringen inte stannar där utan att det är viktigt att utveckla servicen i takt med kundens förändrade behov och krav (Nyhetsbrev, 2007). Under år 2008 togs ett beslut om en tempoökning av förändringsarbetet samtidigt som anslagen minskade, vilket resulterade i en omfattande personalreducering (Statskontoret, 2008b).

Enligt vår enkät har ungefär 60 procent av samtliga handläggare inom Försäkringskassan helt eller delvis bytt arbetsuppgifter. Att det funnits stora problem med kompetensutvecklingen av nyrekryterad och omställd personal framkommer i våra intervjuer. (Statskontoret, 2008b, s. 50)

4.5 Personligt mästerskap

Det genomförs inte några egentliga utvärderingar kring arbetet på nationell nivå. Det är dock meningen att utvärderingar ska vara ett återkommande moment vid individuella möten med chefen. I nuläget förs statistik över allt arbete som görs, som enda form av utvärdering. Beröm och stöttning från cheferna existerar men den sker på gruppnivå.

Jag tycker att utvärdering av arbetet är väldigt viktigt. Det är först då man kan se om man gör ett bra jobb och om man måste ändra på något. Jag ser negativt på att detta saknas och hoppas på en förbättring. (Handläggare, nationell nivå)

Uppföljningsmöten genomförs på lokal nivå för att ge handläggarna möjlighet att diskutera och att ge enhetschefen en möjlighet att ge återkoppling på det arbete som de gjort under den gångna månaden. Genom uppföljningsmötena får enhetschefen en överblick över handläggarnas arbetssituation.

Då kan jag ju gå in och titta på olika delar som ska vara gjorda, om de är gjorda eller inte är gjorda och sen för man en dialog över det då. Detta gör vi ungefär en gång i månaden. (Enhetschef, lokal nivå)

Utvecklingssamtal genomförs en till två gånger om året och innefattar diskussioner kring vilka utbildningar varje individ behöver för personlig utveckling. Utöver det finns två fastställda möten med arbetsgrupper varje månad. Efter förändringsarbetets start har dessa samtal blivit mer frekventa.

4.6 Mentala bilder

Det finns utrymme att utveckla sina kunskaper och färdigheter då Försäkringskassan idag är mån om att skapa utbildningar och stötta de anställda att utvecklas. Utbildningarna sker utöver det dagliga arbetet och måste hanteras parallellt med de ordinarie arbetsuppgifterna.

Det tror jag har att göra lite med hur man är som människa med, om man är intresserad och nyfiken och reflekterar över hur olika saker hänger ihop och vad som händer och så. Man måste vara beredd att pröva och ompröva olika saker hela tiden. (Enhetschef, lokal nivå)

När jag gick in i rollen som personlig handläggare förra året, fick jag gå en sån här webbaserad utbildning via kompetensportalen. (Personlig handläggare, lokal nivå)

En respondent uttrycker tydligt att det är mycket viktigt att behandla sina anställda som individer. Oberoende av hur många styrdokument som måste följas kan individer inte behandlas lika. Som chef måste man göra avvägningar kring vad varje individ kräver.

Man kan liksom aldrig göra likadant med alla ändå eftersom alla är olika och kräver olika lite eller mycket, eller olika långa samtal eller stödinsatser. (Enhetschef, lokal nivå)

Tid för individuell reflektion och eftertanke finns inte eftersom arbetsbelastningen är hög. Det finns tid för reflektion efter arbetstid och då arbetet är innehållsrikt är det inte ett problem att det saknas tid för reflektion på dagen. Samtliga respondenter vill ha mer utrymme för reflektion under arbetsdagen.

Jag är ju sådan då att jag känner många gånger att man behöver ju analysera saker för att kunna ta beslut kanske, som känns hållbart i ett lite längre perspektiv. Helst skulle jag ju vilja att den tiden naturligtvis låg inom de här åtta timmarna som man ska jobba. (Enhetschef, lokal nivå)

Jag anser att det finns alldeles för lite tid för individuell reflektion. Läget är ofta pressat vilket gör det ännu viktigare med reflektion. (Handläggare, nationell nivå)

I Statens offentliga utredning (Socialdepartementet, 2003b) framgår det att seminarier och utbildningar är ett brukligt inslag vid ändringar i försäkrings- och bidragssystemen. För kompetensutveckling förespråkas fler utbildningar och utveckling ”[...] i form av erfarenhetsutbyte, vidgade och nya arbetsuppgifter, mentorskap, handledning, praktiktjänstgöring, utbytestjänstgöring, cirkulationstjänstgöring m.m. Kompetensutveckling ger medarbetaren möjligheter att utföra nya eller förändrade arbetsuppgifter. Det stärker också myndighetens effektivitet och beredskap inför förändringar (Socialdepartementet, 2003a, s. 51).” Interntutbildningar och kunskaps- och kompetensutvecklingsmöten erbjuds alla anställda. En digital kompetensportal används som verktyg för att individuellt informera de anställda om aktuella utbildningar som kommer att erbjudas. Utbildningarna som arrangeras för de anställda i organisationen ska bland annat handla om bas-, stöd- och ledarkompetens (Statskontoret, 2007).

4.7 Gemensamma visioner

Idag finns en tydlig målbild av vad Försäkringskassan strävar efter att uppnå. Redan innan förnyelsearbetet påbörjades fanns mål och visioner men idag talas det mer frekvent om dessa eftersom det är viktigt att alla Försäkringskassor i hela Sverige strävar efter samma mål på ett annat sätt än tidigare. Tidigare räknades samtliga Försäkringskassor som egna juridiska verksamheter. Då hade varje kontor egna mål för arbetet och Riksförsäkringsverket lade fram vissa tolkningar för hur arbetet skulle hanteras.

Nu när vi är statliga är det ju en helt annan styrning på det och att det ska vara lika och inte upp till varje kassa att göra sin bedömning av vad man ska jobba med [...] nu har man ju gemensamma områden som man bedömer. (Enhetschef, lokal nivå)

Utifrån vad samhället ställer för krav arbetar Regeringen fram styrkort där det framgår vilka delar som ska följas och vilka mål som ska finnas för olika delar i verksamheten. Dessa mål följs på respektive lokal Försäkringskassa där man i medarbetarsamtalen för en dialog med medarbetaren kring hur målen ska uppnås.

Medarbetarsamtalen bygger då på de här framställda målen och hur man ska uppnå dem och ha med dem att göra. Det finns liksom en röd tråd i detta. (Enhetschef, lokal nivå)

Det är viktigt att organisationen kan följa med i utvecklingen och möta människor på olika sätt så att information tillgängliggörs på ett modernare sätt än tidigare. Statskontorets granskning (2008b) visar att handläggningstiderna har minskat fram till år 2008 inom de flesta ärendeslag. Statskontoret konstaterar att den minskning som skett av handläggningstiderna troligtvis är ett resultat av en tydligare målbild och styrning. Det långsiktiga målet för Försäkringskassan är att de ”[...] ska vara en organisation i toppklass och som har medborgarnas fulla förtroende när det gäller service, bemötande och effektivitet, att aktivt

bidra till att det blir färre sjukskrivna och fler i arbete samt att vara en av landets mest utvecklande arbetsplatser med mycket låg sjukfrånvaro (Statskontoret, 2006, s. 39).” För att uppnå målet presenterar Statskontoret (2006) fem olika fokusområden inom vilka det arbetas med att förbättra organisationens image, effektivisera handläggningen, sänka ohälsan, få mer motiverade medarbetare och mer effektivt resursutnyttjande. Vidare är meningen att arbetet ska fortskrida i ESR- anda vilket innebär att verksamheten ska sträva mot att arbeta enkelt, snabbt och rätt. Målet med ESR är att arbetet ska präglas av enkla kontaktvägar, snabb handläggning och rätt beslutsfattande (Nyhetsbrev, 2007).

En grundläggande förutsättning för den framtida organisationen skall vara att det skapas tydligt ledningsansvar, nationell samsyn och likformighet samt fokus på gemensam verksamhetsutveckling. (Socialdepartementet, 2004, s.14)

Försäkringskassan skriver att deras olika servicetjänster kontinuerligt utvecklas och förbättras (Nyhetsbrev, 2007). Regeringen uttrycker att verksamheten måste anpassas efter rådande förändringar i det omgivande samhället.

Det är vidare grundläggande att förvaltningen utvecklar och anpassar sin verksamhet till de förändringar som sker i samhället. Det betonas därför att en förvaltning måste besitta förändringsförmåga och kvalitet och att förvaltningen ständigt måste omprövas. Ett viktigt led i detta är en väl fungerande resultatstyrning. (Socialdepartementet, 2004, s. 13)

Under verksamhetsåret 2006 genomförde Försäkringskassan en rad förändringar i personalpolitiken. Ett av organisationens mål formulerades till att Försäkringskassan vid början av år 2008 ska ha mycket låg sjukfrånvaro och vara en av Sveriges mest utvecklande arbetsplatser.

En motiverad och kompetent personal är en viktig förutsättning för att den nya myndigheten ska fungera bra. Delaktighet och möjlighet att påverka det egna arbetet skapar motivation. Samverkan och öppenhet på arbetsplatsen behövs för att chefer och medarbetare tillsammans ska skapa en bra arbetsmiljö och goda möjligheter för kompetensutveckling. (Socialdepartementet, 2003a, s. 35)

Statskontoret (2007, s. 61) skriver att: ”I begreppet ’utvecklande arbetsplats’ lägger Försäkringskassan tonvikten vid delaktighet, arbetsbelastning, ledarskap och kompetensförsörjning.” Det är viktigt att satsa på de anställdas kompetensutveckling för att erfarenhetsutbytet inom verksamheten ska öka och därigenom stärka effektivitet och beredskap inför förändringar inom myndigheten. Satsning på kompetensutveckling har även positiva effekter för utveckling av en gynnsam miljö (Socialdepartementet, 2004; Socialdepartementet 2003a).

4.8 Teamlärande

De flesta arbetsuppgifter inom handläggartjänsterna baseras på individuellt arbete. Att driva ärenden framåt och fatta beslut är grundläggande för varje handläggare. Då specialister rådfrågas, eller ärenden lyfts fram för diskussion i olika forum är det en form av teamarbete.

Man kanske rådfrågar specialister om sådana här saker, och det finns olika forum så man kan lyfta ens ärende emellanåt. Men alltså det är ju jag som tar besluten i ärenden och ser att det drivs framåt i ärendet. Så att på det viset är det individuellt arbete. (Personlig handläggare, lokal nivå)

Teamarbete är viktigt eftersom det bidrar till att den anställde kan bolla sitt ärende med andra anställda och därigenom känna sig säkrare i sin roll. Den allmänna uppfattningen bland respondenterna är att handläggningen sker individuellt men att man som handläggare tillhör en grupp och en enhet.

Man frågar varandra vid olika tillfällen och samarbetar för att lösa vissa saker som uppkommer men själva handläggningen gör man individuellt. (Handläggare, nationell nivå)

Försäkringskassan arbetar med så kallade likaseminarier för att minimera riskerna för att människor ska få olika bedömningar av rätt till ersättning. Handläggare och överordnade träffas i grupper och gör avstämningar av arbetet. Alla handläggare som berörs får individuellt göra bedömningar av ärenden som är antagna på nationell nivå. Bedömning av de olika underlag som är utformade för sjukskrivna personer är en omfattande procedur för handläggarna.

Bedömningar av underlag är en komplicerad procedur. För att vi ska säkerställa att de här bedömningarna görs på ett likformigt och likartat sätt, både nationellt och lokalt, så brukar man ha någonting som man kallar för likaseminarier. Alltså lika i bemärkelsen att göra likadana bedömningar. (Enhetschef, lokal nivå)

Likaseminarier är obligatoriska för samtliga handläggare och är en del av den kompetensutveckling som organisationen erbjuder. Försäkringskassan har egna anställda specialister som håller i sakfrågorna vid mötena så att cheferna kan följa med i diskussionerna. Specialisterna har till uppgift att finnas som stöd för handläggarna i olika ärenden. Likaseminarier genomfördes även innan förnyelsearbetets initierande men i mindre utsträckning än idag. Idag är arbetsproceduren mer omfattande vad gäller likaseminarier då de ärenden som diskuteras är genomgångna av jurister på Försäkringskassans juridikstab, för att det ska kunna finnas ett så kallat facit att arbeta efter. Vid likaseminarier har således juristerna skapat en mall för handläggning av ärenden.

4.9 Resultat Wallraffning

Arbetet vid ett av Försäkringskassans kundcenter är datoriserat och bygger på individuellt arbete. Vid ärenden angående arbetstillstånd behövs personuppgifter och uppgifter om aktuell jobsituation för att arbetet med ärendet ska kunna påbörjas. Denna information använder den anställde för att skriva ut rätt blankett ur ett blankettarkiv, åt kunden. Blanketten ska fyllas i av kunden och skickas till kontoret i Visby för inskrivning och handläggning av ärendet. Visby är ett av tre kontor som har hand om ärenden kring arbetstillstånd inom EU och nordiska länder men själva ärendet beslutas sedan i Sunne.

Information om ärendet skickas internt via mejl till Visby för att handläggarna ska veta att det aktuella ärendet inom kort kommer till dem och att de då ska ta ställning till om det är fler blanketter som bör fyllas i. I det fallet skickar handläggarna vid Visbykontoret personligen blanketter till kunden som denne ska fylla i och sedan skicka tillbaka till kontoret för vidare handläggning.

I och med globaliseringen och öppenheten med att få jobba var man vill behöver ett ärende av detta slag ingen prövning utan ska bara skrivas in och dokumenteras innan intyg för arbetstillstånd kan ges. Intyget ska sedan tas med till respektive lands motsvarande Försäkringskassa för registrering.

5 Tolkning

I detta avsnitt avser vi att tydliggöra det resultat vi erhållit genom att ställa det i förhållande till de teorier och begrepp vi valt att utgå från. Vi utgår från de kategorier som skapats utifrån valda teorier som svarar mot studiens syfte och frågeställningar. Inom varje kategori tolkar vi innehållet i förhållande till innebörden i de kategorier som skapats i resultatet för att identifiera arbetspedagogiska verktyg och arbetets organisering vid förändringsarbete.

5.1 Förutsättningar för lärande

5.1.1 Komplexitet, kompetens och frihet

Arbetets organisering kan enligt Ellström och Hultman (2004) avgöra hur gynnsamma förutsättningarna för lärande i arbetslivet är. Enligt Statens offentliga utredningar är det viktigt att Försäkringskassan prioriterar vidareutbildningar för personalen med fokus på erfarenhetsutbyten och utveckling av arbetsuppgifternas komplexitet. Försäkringskassan använder en digital kompetensportal för att erbjuda utbildningar till de anställda och respondenterna menar att de genom utbildningarna får utrymme att utveckla sina kunskaper och färdigheter, vilket är avgörande för lärande inom organisationer (Ellström & Hultman, 2004). Begreppet lärande yttrar sig i de kunskaper och färdigheter som individen förvärvar och sätter sin prägel på den privata arenan såväl som i den yrkesmässiga världen (Berglund, 2008). Vi menar att den digitala kompetensportalen kan betraktas som verktyg och metod för individens utveckling. Liknande menar Granath (2008) att loggböcker och utvecklingssamtal är pedagogiska redskap som hjälper individen att medvetandegöra sin världsuppfattning och syn på sitt arbete. Härigenom menar vi att det är viktigt för en organisation att skapa gynnsamma strategier för arbetets organisering eftersom det leder till en kompetent arbetsplats. Vi ser den digitala kompetensportalen och de faktiska utbildningar som genomförs som gynnsamma strategier för lärande inom organisationen. De utbildningar som erbjuds de anställda sker utöver ordinarie arbetstid och uppgifter. Detta tror vi kan utgöra ett visst hinder för lärande då fokus blir delat och arbetsbelastningen ökar. Risken är att utbildningsmomentet blir en påfrestning som hämmar lärandeprocessen.

Arbetsuppgifterna har blivit mer komplexa i samband med förnyelsearbetet. En handläggare hanterar nu arbetsuppgifter som tidigare utfördes av flera anställda. Respondenterna menar att arbetet är motiverande men att det inte hinner struktureras i full utsträckning då tiden inte räcker till för hantering av de många momenten i arbetsuppgifterna. Resultatet av wallraffningen visar att de arbetsuppgifter som utfördes vid kundcentrat var relativt okomplicerade, i den bemärkelsen att ärenden endast registreras och därefter skickas vidare till andra ansvariga. Ellström och Hultman (2004) menar att det är viktigt att arbetsuppgifterna är motiverande för att lärande i arbetslivet ska ske. Förnyelsearbetet fortfarande är en pågående process där alla arbetsuppgifter inte har hunnit bli inarbetade. Vi tror, i relation till respondenternas uppfattningar och Ellström och Hultmans resonemang, att detta i nuläget kan utgöra ett hinder för lärande och utveckling med anledning av att arbetsuppgifterna blivit mer komplexa och därigenom bidragit till högre arbetsbelastning.

5.1.2 Standardisering

Vid Försäkringskassan är arbetsuppgifterna standardiserade i stor utsträckning. Arbetet präglas av regler och lagar och lämnar inte mycket utrymme för eget initiativtagande, vilket kan utgöra ett hinder för lärande då handlingsfriheten minskas för de anställda (Ellström & Hultman, 2004). Respondenterna uttrycker att handlingsfrihet existerar inom ramarna för regelverk, styrdokument och lagar. Det framgår av respondenternas svar att de inte ser standardiseringen som något negativt i den bemärkelsen att ramarna lämnar visst utrymme för eget initiativtagande. Vi menar att standardiseringen kan ses som något positivt i förhållande

till förnyelsearbetet. Genom att de anställda har en gemensam förståelse för reglernas ramverk, kan lokala normer anpassas för specifika situationer (Örtenblad, 2005). De regelverk som omger verksamheten skapar trygghet för de anställda i det omfattande förnyelsearbetet där en ändring av arbetsrutinerna har genomförts. Samtidigt kan tid och fokus läggas på komplexa uppgifter istället för att ägnas åt tolkningar av enklare ärenden, vilket Ellström och Hultman (2004) ser som gynnsamt för ett utvecklingsinriktat lärande. Resultatet av wallraffningen visar att arbetet följer en bestämd struktur där den anställde måste följa de riktlinjer som är gemensamt skapade för Försäkringskassan.

5.1.3 Delaktighet

En förutsättning för lärande är individens delaktighet i arbetet. Individuellt ansvarstagande, kulturella faktorer och individens personliga åsikter är avgörande för hur delaktig man är i olika lärandeaktiviteter (Ellström & Hultman, 2004). Angelöw (2006) menar att det är viktigt att ledningen ger de anställda möjlighet att vara delaktiga i förändringsarbeten som genomförs, för att nå ett gott förändringsarbete. Försäkringskassan strävar efter att vara en utvecklande arbetsplats där delaktighet och möjlighet att påverka ens eget arbete är viktiga element, vilket även Statens offentliga utredningar menar är en förutsättning för att den nya myndigheten ska fungera.

De anställda måste ges möjlighet att påverka sin arbetssituation och lämna förslag till förändring (Angelöw, 2006). Resultatet visar att det, trots alla regler och lagar, finns möjlighet för de anställda ge förslag till förändring. Dock ställer en respondent sig kritisk hur pass mycket ledningen faktiskt lyssnar till de förslag som de anställda lämnar.

Försäkringskassan erbjuder de anställda kontinuerliga kompetensutbildningar, vilket vi menar underlättar lärande i organisationen. Individuellt ansvarstagande är ytterligare en förutsättning för delaktighet och lärande (Ellström & Hultman, 2004). Resultatet av Wallraffningen visar att arbetet bygger på individuellt ansvarstagande där den anställde tar emot ärendet och ser till att kunden får rätt hjälp. Detta är även en viktig del av de arbetsuppgifter som handläggarna utför och vi menar att genom att individerna får ta eget ansvar gynnas lärande i organisationen.

5.1.4 Mål och visioner

En organisation bör uppmärksamma och klargöra vilka metoder som kan vara gynnsamma för arbetets organisering. Vi menar att tydliga metoder skapar goda förutsättningar att nå uppsatta mål. Organisationens mål och visioner är grundläggande och gemensamma för hela Försäkringskassan som verksamhet. Enligt en av respondenterna är målbilden mycket tydlig och den blir medvetandegjord hos de anställda bland annat vid medarbetarsamtal. Då diskuteras mål och visioner i relation till hur den anställda ska förhålla sig till dem. En klar målsättning är att de anställda ska arbeta enkelt, snabbt och rätt. Vi menar att medarbetarsamtalen är ett verktyg för feedback vilket bidrar till en positiv lärandemiljö (Ellström & Hultman, 2004). Målen och visionerna framgår enligt oss mycket tydligt, vilket bidrar till att Försäkringskassan kan ses som en god lärande miljö.

5.1.5 Förändringstryck och ledningsstöd

Stöd och uppskattning från ledningen är centrala delar för att bidra till att de anställda blir stimulerade i sitt arbete (Ellström & Hultman, 2004). Vi anser att det krävs starkt ledningsstöd med anledning av det omfattande förnyelsearbetet eftersom förändringstrycket då är högt. En annan aspekt är att samtidigt som organisationsförändringar förespråkas som något positivt, kan de även innebära problem i form av konflikter, ekonomi och kritik (Eriksson- Zetterquist et al., 2006) om de genomförs för ofta. Dock menar författarna samtidigt att omorganiseringar kontinuerligt krävs. Vi ser förnyelsearbetet som en nödvändig åtgärd för Försäkringskassans

fortsatta utveckling och funktion i samhället. Dock ställer vi oss kritiska till att förändringstrycket på organisationens förnyelsearbete ökade samtidigt som resurserna minskade, vilket resulterade i negativa konsekvenser för verksamheten och de anställda.

Resultatet visar att respondenterna har delade meningar om på vilket sätt ledningsstöd kommer till uttryck och hur frekvent det förekommer. Statens offentliga utredningar förespråkar kompetensutveckling genom bland annat mentorskap och handledning. En av respondenterna menar att utvärdering och utvecklingssamtal är viktiga för att kunna utvecklas. Respondenten från det nationella försäkringscentret uttrycker missnöje över att utvärdering och återkoppling på hans arbete saknas. Samtidigt säger respondenterna som arbetar på lokal nivå att utvecklingssamtal samt uppföljningsmöten är vanliga inslag i arbetets organisering. Det framgår tydligt av respondenternas utsagor att arbetet inte bygger på rutin vilket vi, i likhet med Ellström och Hultman (2004), ser som gynnsamt för lärandet. Samtidigt bör ses till att respondenterna ser olika på förekomsten av ledningsstöd, i form av utvärdering och återkoppling, vilket tyder på att organiseringen ser olika ut inom olika delar av organisationen.

5.2 Den lärande organisationen

5.2.1 Personligt mästerskap

Individens färdigheter och kompetens ligger till grund för personlig utveckling och lärande (Senge, 1990). Enligt Statens offentliga utredningar är kompetensutveckling en viktig aspekt för att öka erfarenhetsutbyte och utveckla en ”vi- känsla” men även för att stärka organisationens effektivitet vid förändringsarbete. Resultatet visar att respondenterna kontinuerligt erbjuds interna utbildningar och de anser att de därigenom ges möjlighet att utveckla nya kunskaper och färdigheter. Respondenterna talar positivt om Försäkringskassan då organisationen stödjer personlig utveckling. Senge poängterar att utbildningar bör erbjudas, och inte framställas som obligatoriska, då det är viktigt att individen känner frihet att påverka sin egen utveckling. Mot bakgrund av resultatet ser vi utbildningarna som viktigt verktyg för både individens och organisationens utveckling. Vi menar att kompetenta och motiverade anställda är ett villkor för en fungerande verksamhet eftersom individen blir mer engagerad, initiativtagande, känner delaktighet i arbetet, då de får möjlighet att påverka sin arbetsituation (Senge, 1990). Enligt respondenterna finns inte tid för reflektion på grund av hög arbetsbelastning. Senge understryker att individen bör medvetandegöra sina mål och visioner samt personliga brister för att gynna personlig utveckling. För att individen ska kunna medvetandegöra detta menar vi att det krävs reflektion. Att det inte finns utrymme för reflektion under arbetsdagen ser vi därför som ett hinder för personlig utveckling och lärande.

5.2.2 Mentala bilder

Försäkringskassan arbetar med utvecklingssamtal som strategi för att överblicka de anställdas arbetsituation och utveckling. Vi ser strategin som ett redskap för att synliggöra individernas faktiska handlingar och tankescheman. Senge (1990) menar att det är en förutsättning för den lärande organisationen att individers mentala bilder medvetandegörs. Enligt miljöpedagogiken skapas meningssammanhang för individen genom dennes tankenätverk (Granberg, 2004). Den respondent som arbetar som enhetschef menar att utvecklingssamtalen skapar möjligheter till förändring via dialog. Genom att (a) arbeta med; (b) ifrågasätta och (c) pröva sin mentala världsuppfattning förvärvas ny kunskap (Senge, 1990). Vi menar att genom de utvecklingssamtal som Försäkringskassan arbetar med, får individen tillfälle att utvärdera sina tankemönster och handlingar, vilket Granberg (2004) menar är en hjälp för att tolka omvärlden. I enlighet med vår epistemologiska utgångspunkt skapas lärande konstruktivistiskt men utvecklas i samspel med sin omgivning där det handlar om att assimilera och

ackommodera (Granberg, 2004; Stensmo, 2007). Av resultatet framgår att det för både personlig respektive organisatorisk utveckling krävs att saker och ting prövas och omprövas. Vi menar att sanningshalten i beteende, tänkande och handlingar testas genom prövning och då ny information inte stämmer överens med tidigare erfarenheter, utvecklar individen ny kunskap för att återskapa balans (Senge, 1990; Kolb, 1984; Stensmo, 2007).

5.2.3 Gemensamma visioner

Respondenterna uttrycker att det finns en tydlig målbild för verksamheten. Arbetet är organiserat av enkla kontaktvägar, snabb handläggning och rätt beslutsfattande där arbetet präglas av likformighet i hantering av ärenden. Vi kan inte dra några definitiva slutsatser gällande individernas personliga visioner då studien inte syftar till att åskådliggöra individens inre motivation eller gemensamma visioner mellan två eller flera individer (Senge, 1990). De gemensamma visioner som existerar inom organisationen härrör verksamhetens officiella målbild. Enligt Senge (1990) måste individerna kunna relatera organisationens visioner till sina individuella mål för att finna meningsfullhet i arbetet. Vi har funnit att respondenterna finner meningsfullhet i arbetet genom varierade arbetsuppgifter och kontinuerlig vidareutbildning.

5.2.4 Teamlärande

En lärande organisation skapas genom att grupper utvecklar gemensam prestationsförmåga vilket leder till en sammanhållen syn på lärande (Senge, 1990). Utifrån resultatet att döma anser respondenterna att teamarbete är en viktig del av arbetets organisering. De betraktar likaseminarierna som en form av teamarbete där de anställda gemensamt diskuterar lösningar. Granath (2008) uttrycker att dialog och interaktion är grundläggande för utveckling, ansvarstagande och reflektion. Detta relaterar vi till att teamarbete innefattas av bland annat interaktion och dialog människor emellan. Vi anser att det inte går att tala om teamarbete i någon egentlig form då handläggningsarbetet främst sker på individuell basis. Teamarbete handlar i grunden om att arbeta tillsammans med en uppgift från början till slut, och inte enbart träffas för att diskutera lösningar, enligt oss. Likaseminarierna går ut på att skapa ett gemensamt förhållningssätt för olika ärendeslag som de anställda ska arbeta efter. I övrigt menar respondenterna att de har utrymme att uttrycka sina egna åsikter inom ramarna för styrdokumentet. Att kunna se en situation ifrån olika perspektiv menar vi är värdefullt och Senge (1990) menar att individers olika åsikter bidrar till en djupare insikt om den gemensamma arbetssituationen. Detta förutsätter att det finns en vilja och motivation till förståelse för och acceptans av skilda åsikter.

5.2.5 Systemtänkande

Försäkringskassan skapar struktur i verksamheten genom de regler och lagar som de anställda måste åtfölja i alla situationer. Respondenterna uttrycker att man som anställd måste anamma de styrstrukturer som råder och anpassa sig efter dem i arbetet. Resultatet visar även att arbetet är innehållsrikt och att informationsflödet är stort, då nya ärenden inkommer frekvent. På grund av den hårda arbetsbelastning som föreligger menar vi att det behövs struktur och ordning att förhålla sig till. De underliggande strukturer som råder hjälper människan att bemästra komplexa situationer på ett konstruktivt sätt (Senge, 1990). Vi anser att Försäkringskassan har en god struktur och tydliga mönster i arbetets organisering, bland annat genom den nya uppdelningen av nationella och lokala försäkringscenter samt ramverken som synliggjorts för de anställda. Mellanmänniska relationer i form av teamarbete eller gemensamt deltagande i arbetsuppgifterna, är inte ett utbrett sättningsområde inom organisationen. Fokus ligger på att skapa en ”vi-känsla” i verksamheten där de anställda

känner samhörighet, dock är arbetet i mycket stor utsträckning baserat på individuellt arbetet vilket inte gynnar den lärande organisationen (Senge, 1990).

6 Diskussion

I detta avsnitt avser vi redovisa på vilket sätt vi besvarat studiens syfte och frågeställningar genom att föra en diskussion kring de arbetspedagogiska verktyg vi kunnat identifiera i den aktuella undersökningskontexten. Vi kommer även att påvisa hur arbetets organisering kan möjliggöra organisatoriskt lärande vid förändringsarbete. Avslutningsvis presenterar vi de slutsatser vi kommit fram till och redogör för vidare frågeställningar.

Med utgångspunkt ur vår fallstudie där Försäkringskassans förnyelsearbete har utgjort det specifika fallet, har studien syftat till att utveckla kunskap om och förståelse för hur arbetets organisering och arbetspedagogiska verktyg inom statlig verksamhet möjliggör organisatoriskt lärande vid förändringsarbete. Vi utgår från vårt vetenskapliga perspektiv, miljöpedagogiken, och har lagt fokus på den lärande organisationen. Förnyelse- och förändringsarbete är komplexa processer som värderas högt av samhället då flexibla och innovativa verksamheter är betydelsefulla för både organisationers och samhällets utveckling. Omorganisering är en ständigt förekommande förändringsstrategi inom större delarna av Sveriges näringsliv. Samtidigt utmynnar förändringsarbete minst lika ofta i kostnader för en organisation såväl som vinster. Dessa kostnader och vinster kan handla om exempelvis ekonomi, kritik, personal och konflikter. Resultatet visar att delaktighet värdesätts i regeringsdokument samtidigt som förnyelsearbetet inte har varit samordnat med ordinarie verksamhet. Vi ser med tydlighet att de anställda inte har blivit tillräckligt involverade i utvecklingsarbetet då standardiserade arbetsuppgifter påverkar deras möjligheter till initiativtagande. Detta ser vi som en risk eftersom delaktighet gynnar det goda förändringsarbetet. Standardisering ser vi som positivt på organisationsnivå eftersom verksamheten därigenom säkerställer lika behandling av ärendena som inkommer. Däremot menar vi att standardisering hämmar individuell utveckling då arbetet i mycket stor utsträckning struktureras i enlighet med de styrdokument som ska följas och inte efter individens egna preferenser.

Vi har en övertygelse om att då en organisation uppmärksammar betydelsen av arbetspedagogiska verktyg i arbetets organisering, kan den utveckla en förståelse för organisatoriskt lärande och se samband mellan förändringsarbetets resultat och de metoder man väljer för att uppnå organisationens mål. Den kontext studien har genomförts i präglas av lagar, regler och tydliga ramverk för arbetets organisering. Vi har identifierat ett flertal arbetspedagogiska verktyg genom det insamlade datamaterialet. Med arbetspedagogiska verktyg avser vi medel för att nå en organisations övergripande mål på arbetsmarknaden. Försäkringskassans mål och visioner blev således en viktig aspekt i undersökningen. I vår resultatdel framkommer att Försäkringskassan har en tydlig målbild och arbetar med fem fokusområden för att nå det långsiktiga målet att möta medborgarnas förväntningar, behov och krav samt vara en av Sveriges mest utvecklande arbetsplatser.

De identifierade arbetspedagogiska verktyg, som vi menar kan betraktas som Försäkringskassans medel för att nå sina mål, är utvärdering och återkoppling, utbildning, reflektion, seminarier, ledningsstöd, riskanalys, kompetensportal, teamarbete. Utvärderingar av de anställdas arbete genomförs kontinuerligt där ledningen ger återkoppling på vad som är bra eller kan göras bättre. Vi menar att utvärdering och återkoppling är ett arbetspedagogiskt verktyg som möjliggör individens lärande och utveckling. Detta ligger inom ramarna för personligt mästerskap där individen medvetandegör brister men samtidigt ser möjligheterna med att utvecklas. Försäkringskassan satsar på att skapa utbildningar för de anställda. De använder en kompetensportal för att erbjuda den anställde de utbildningar som organisationen

ser som värdefulla för individen. Vi menar att kompetensportalen är ett redskap och metod för individens utveckling, då organisationen uppmuntrar personlig utveckling. Vi ser loggböcker som ett vidare verktyg för individens och organisationens utveckling och lärande där individen får möjlighet att utveckla ett reflekterande förhållningssätt gällande ens arbete. De utbildningar som skapas för den anställde är ett led i organisationens strävan att visa ledningsstöd. Vid förändringsarbete krävs det enligt oss starkt ledningsstöd eftersom förändringstrycket är högt. Genom att ledningsstöd visas, stimuleras de anställda i sitt arbete, vilket leder till engagemang och ansvarstagande. Resultatet av studien visar vidare att respondenterna betraktar de seminarier som genomförs, som teamarbete. Detta ställer vi oss frågande till eftersom vi ser att teamarbete i grunden handlar om att tillsammans arbeta med en uppgift från början till slut. Seminarierna går ut på att skapa likformighet i de anställdas handläggningsarbete och inte på att utveckla gruppens prestationsförmåga. Vi anser därav att teamarbete inte är tillräckligt integrerat i verksamheten för att gynna en lärandemiljö. Seminarierna ser vi som ett viktigt pedagogiskt verktyg då de anställdas handlingar bör svara mot organisationens mål. Genom att diskutera lösningar på olika ärendeslag och skapa en gemensam handlingsplan synliggörs detta.

Förutom avsaknaden av teamarbete har vi identifierat vissa risker för den lärande organisationen som får konsekvenser vid förändringsarbete. Inför ett förändringsarbete menar vi att riskanalys är ett ytterst viktigt verktyg för att synliggöra eventuella konsekvenser som kan uppstå beroende av de val som organisationen gör. Att utbildningarna sker utöver ordinarie arbetstid betraktar vi som en risk då en situation kan uppstå där de anställda ser utbildningsmomenten som en påfrestning. Detta menar vi hämmar lärandeprocessen eftersom arbetsbelastningen ökar och fokus blir delat. Ytterligare en risk är det faktum att det inte finns tid för reflektion, vilket respondenterna menar är mycket negativt. Vi menar att då reflektion är ett verktyg för individen att medvetandegöra sin arbetssituation kan denne därigenom uppmärksamma de komponenter som gynnar ens egen personliga utveckling. Att det inte finns utrymme för reflektion under arbetsdagen ser vi därför som ett hinder för personlig utveckling och lärande.

6.1 Slutsats och förslag på fortsatt forskning

Vi menar att den lärande organisationen är en vision av hur en verksamhet bör se ut och styras. Utöver detta menar vi att den lärande organisationen innefattar samarbete mellan ledning och personal i form av problemlösning och tvåvägskommunikation. I termer av lärande menar vi att organisatoriskt lärande leder fram till en lärande organisation som utvecklas och tillvaratar all den kunskap som finns i organisationen. Vi menar att organisatoriskt lärande är en process som utgörs av de olika arbetspedagogiska verktyg som bygger upp den lärande organisationen. Vid Försäkringskassan har vi funnit att arbetets organisering är styrt av regler och lagar, men att de anställda har möjlighet till eget initiativtagande inom ramarna för dessa. Vi ser att organisatoriskt lärande existerar inom organisationen genom de olika arbetspedagogiska verktyg vi har identifierat. Dock har Försäkringskassan en väg kvar att gå för att utvecklas till en lärande organisation då vi har funnit begränsningar i hur organisationen tillvaratar all den kunskap som finns i verksamheten.

Det vore intressant att undersöka hur ledningen ser på organisatoriskt lärande i förhållande till de arbetspedagogiska verktyg vi funnit som medel för att nå verksamhetens mål. Dessutom vore det intressant att göra en jämförande studie om arbetets organisering hos Försäkringskassans lokala och nationella försäkringscenter eftersom att vi funnit vissa skillnader i respondenternas svar.

Referenser

- Angelöw, Bo (2006). *Det goda förändringsarbetet*. Lund: Studentlitteratur.
- Bjereld, Ulf, Demker, Marie & Hinnfors, Jonas (2002). *Varför Vetenskap?* Lund: Studentlitteratur.
- Carlström, Inge & Carlström Hagman, Lena-Pia (2006). *Metodik för utvecklingsarbete och utvärdering*. Lund: Studentlitteratur.
- Cohen, Louis, Manion, Lawrence & Morrison, Keith (2007). *Research methods in education*. UK: Taylor & Francis Ltd.
- Egidius, Henry (2003). *Pedagogik på 2000-talet*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Ejvegård, Rolf (2003). *Vetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Ellström, Per-Erik (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*. Stockholm: CE Fritzes AB.
- Ellström, Per-Erik & Hultman Glenn (red.) (2004). *Lärande och förändring i organisationer: om pedagogik i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Eriksson-Zetterquist, Ulla, Kalling, Thomas & Styhre, Alexander (2006). *Organisation och organisering*. Kristianstad: Författarna och Liber AB.
- Granberg, Otto (2004). *Lära eller läras – om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Jarlbro, Gunilla (red.) (2000). *Vilken metod är bäst – ingen eller alla? Metodtillämpning i Medie- och Kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Kolb, David A. (1984). *Experiential learning*. New Jersey: Prentice Hall P T R, Englewood Cliffs.
- Kvale, Steinar (2007). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lantz, Annika (2007). *Intervjumetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Langemar, Pia (2005). *Att låta en värld öppna sig: introduktion till kvalitativ metod i psykologi*. Psykologiska Institutionen: Stockholms Universitet.
- Merriam, Sharan B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Senge, Peter M. (1990). *The fifth discipline, the art & practice of the learning organization*. London: Random House Business Books.
- Yin, Robert K. (2003). *Case study research- design and methods*. Sage Publications, Inc. United States of America.

Örtenblad, Anders (2005). *Of course organizations can learn!* Halmstad Universitet. Emerald Group Publishing Limited: The Learning Organization, vol. 12 No. 2, s 213- 218.

Elektroniska dokument

Berglund, Gun (2008). *On lifelong learning as stories of the present.* (Elektronisk). Diss. Umeå Universitet. PDF format. Tillgänglig: <<http://www.diva-portal.org/umu/theses/abstract.xsql?dbid=1540>> (2009-04-20).

Döös, Marianne & Larsson, Pär (2008). *Den kompetenta arbetsplatsen, forskning om kompetens i arbetsplatsens relationer.* (Elektronisk). (VINNOVA Information VI 2008: 16). PDF format. Tillgänglig: <<http://www.vinnova.se/upload/EPiStorePDF/vi-08-16.pdf>> (2009-05-04).

Försäkringskassan (2008). *Försäkringskassan förenklar och moderniserar.* (Elektronisk). PDF format. Tillgänglig: <http://www.forsakringskassan.se/omfk/aktuellt070330/FK40310_Forsakringskassan_2_0.pdf> (2009-05-06).

Granath, Gunilla (2008). *Milda makter! Utvecklingssamtal och loggböcker som disciplinerings tekniker.* (Elektronisk). Diss. Göteborgs Universitet. PDF format. Tillgänglig: <http://gupea.ub.gu.se/dspace/bitstream/2077/10128/1/Granath_diss.pdf> (2009-04-24).

Nyhetsbrev (2007). *Information om Försäkringskassans förnyelse.* (Elektronisk). PDF format. Tillgänglig: <http://www.forsakringskassan.se/omfk/org/forandring/nyhetsbrev_sep07.pdf> (2009-04-15).

Pommer Nilsson, Peter (2003). *En introduktion till pedagogik i arbetslivet: begrepp - historik - nutid.* (Elektronisk). Umeå universitet: Pedagogisk rapport från Pedagogiska Institutionen, 1403-6169; 72. PDF format. Tillgänglig: <http://www.pedag.umu.se/utbildning/kurslitteratur/litteratur/rap72_Peter_Pommer_Nilsso%205.pdf> (2009-03-26).

Socialdepartementet (2004). *En ny statlig myndighet för socialförsäkringens administration.* (Elektronisk). (Proposition 2003/04:69). PDF format. Tillgänglig: <<http://www.regeringen.se/content/1/c6/01/16/34/5e2e6059.pdf> > (2009-03-31).

Socialdepartementet (2003a). *Försäkringskassan – den nya myndigheten.* (Elektronisk). (SOU 2003:106). PDF format. Tillgänglig: <<http://www.regeringen.se/content/1/c4/26/03/3d0bb697.pdf> > (2009-03-31).

Socialdepartementet (2003b). *En sammanhållen administration av socialförsäkringen.* (Elektronisk). (SOU 2003:63). PDF format. Tillgänglig: <<http://www.regeringen.se/content/1/c4/26/38/53a5a316.pdf> > (2009-04-02).

Statskontoret (2006). *Den nya Försäkringskassan – delrapport 1.* (Elektronisk). PDF format. Tillgänglig: <<http://www.statskontoret.se/upload/Publikationer/2006/200601.pdf>> (2009-05-12).

Statskontoret (2007). *Den nya Försäkringskassan – delrapport 2*. (Elektronisk). PDF format. Tillgänglig: <<http://www.statskontoret.se/upload/Publikationer/2007/200704.pdf>> (2009-05-12).

Statskontoret (2008a). *Den nya Försäkringskassan – delrapport 3*. (Elektronisk). PDF format. Tillgänglig: <<http://www.statskontoret.se/upload/Publikationer/2008/2008102.pdf>> (2009-05-12).

Statskontoret (2008b). *Den nya Försäkringskassan – delrapport 4*. (Elektronisk). PDF format. Tillgänglig: <<http://www.statskontoret.se/upload/Publikationer/2008/200819.pdf>> (2009-05-12).

BILAGA 1

Intervjumall

1. Hur länge har du arbetat inom Försäkringskassan?
2. Hur gammal är du?
3. Vilken tjänst har du?
4. Beskriv en vanlig dag på arbetet, hur ser den ut?
5. Med anledning av förnyelsearbetet, ser du någon märkbar skillnad från tidigare år i dina arbetsrutiner som du är direkt påverkad av? På vilka sätt tar det sig uttryck i din arbetsdag?
6. Finns det givna ramar eller styrdokument som är utformade för dig att följa i ditt arbete eller bygger arbetet på eget initiativtagande? Beskriv gärna!
7. Tycker du att du ges utrymme att utveckla nya kunskaper och färdigheter i ditt arbete? Har du tagit del av/genomförs internutbildningar och kompetensutvecklingsmöten?
8. Arbetar du främst individuellt eller i team/grupp?
9. Anser du att det viktigt med teamarbete?
10. Hur ser arbetsfördelningen ut mellan dig och dina kollegor?
11. Arbetar ni med utvecklingsfrågor för personalen och organisationen?
12. Är det vanligt att det uppstår situationer där arbetet avviker från ditt vanliga arbetsupplägg? Hur löser du vanligast då situationen?
13. I vilken utsträckning upplever du att det finns tid för individuell reflektion?
14. Upplever du att det existerar gemensamma mål och visioner inom organisationen? På vilket sätt kommer dessa till uttryck och i vilket utsträckning upplever du att dessa påverkar ditt arbete/organisationen? Har det alltid funnits gemensamma målsättningar eller har dessa blivit tydligare efter förnyelsearbetet?
15. I vilken utsträckning genomförs arbetsutvärderingar? Har du några positiva/negativa kommentarer till detta?