



EXAMENSARBETE

Våren 2011

Sektionen för Hälsa och Samhälle

En studie om arbetsmotivation hos handläggare på Försäkringskassan

A study of work motivation among officers at the
Swedish social insurance organization,
Försäkringskassan.

Författare
Arlinda Mehmeti
Hilda Alkhamisi

Handledare
Maria Melén Fältdt

Examinator
Carin Linander

Förord

Vi vill framföra ett speciellt tack till områdeschefen på Försäkringskassan som har hjälpt oss få kontakt med intervjupersonerna som deltagit i studien.

Likaså ska dessa ha ett stort tack för att de delat med sig av sina berättelser.

Vi vill även passa på att tacka våra nära och kära som funnits som stöd och uppmuntrat oss under hela studiens period.

Sist, men inte minst vill vi även tacka vår handledare Maria Melén Fäldt som har gjort ett utmärkt arbete som vår handledare.

Utan er hjälp hade studien inte gått att genomföra.

Sammanfattning

Denna studie bygger på handläggarnas arbetsituation på ett servicekontor i nordöstra Skåne. Studien avser att undersöka motivationen hos handläggarna med hänsyn till deras arbetsituation där de dagligen ställs inför tuffa situationer med många svåra beslut. Undersökningen söker svar på frågorna om hur frontlinjebyråkrati, kontroll, negativ kritik och hot kan påverka handläggarnas arbetsmotivation. Det är de anställdas bild som speglas i denna studie och det är genom deras berättelser som svaren på problemformuleringarna kommer fram.

Studien har genomförts på Försäkringskassans servicekontor i en ort i nordöstra Skåne. Fem intervjuer har genomförts med fem kvinnor, alla med olika berättelser och olika anställningstider.

Resultatet visar att handläggarna på servicekontoret upplever sig vara motiverade i sitt arbete, trots att de måste ta hänsyn till organisation, regelverk, försäkringstagare, kontrollen från organisationen och eventuella hot och obehagliga möten. Dessa faktorer upplevs inte ha någon större inverkan i deras arbetsmotivation. Arbetsmotivationen erhålls och behålls av intresset att träffa och hjälpa människor. Handläggarna upplever även att själva utredningen för varje ärende bidrar till deras arbetsmotivation samt upplevs rollen som myndighetsutövare som en drivfaktor i deras arbete.

Nyckelord: motivation, hot, frontlinjebyråkrati, kontroll, kritik

Innehållsförteckning

Sammanfattning	1
1. Inledning	4
1.1 Bakgrund	4
1.2 Syfte	4
1.3 Arbetets disposition	4
2. Studiens kontext.....	6
2.1 Presentation av Försäkringskassan - så som de presenterar sig själva	6
3. Teoretisk referensram	7
3.1 Begreppsdefinition.....	7
3.2 Det offentliga mötet och socialförsäkringen.....	8
3.3 Försäkringskassans frontlinjebyråkrati	9
3.4 Kritik mot handläggarnas myndighetsutövning.....	11
3.5 Missnöje genererar hot.....	12
3.6 Kontroll och rapportering	13
3.7 Motivationsteori.....	13
3.8 Forskningsfråga	16
4. Metod och datainsamling.....	17
4.1 Utformning av intervjufrågor.....	17
4.2 Urval och genomförande	17
4.3 Etik.....	18
4.4 Insamling av data/empiri	18
4.5 Presentation av intervjupersoner.....	18
4.6 Databearbetning	19
5. Resultat och analys	19
5.1 Myndighetsutövning	20
5.2 Förhållandet till organisation, regelverk och försäkringstagare	21
5.3 Kritik mot handläggarna och Försäkringskassan.....	21

5.4	Hot och obehagliga möten	22
5.5	Uppkomst och hantering av hot	23
5.6	Kontroll, rapportering och uppföljning.....	24
5.7	Försäkringsgivarnas motivation.....	24
5.8	Behålla motivationen i arbetet	26
6.	Diskussion.....	27
6.1	Slutsats	30
6.2	Fortsatt forskning.....	30
	Referenser.....	32
	Bilaga 1: Intervjuguide.....	35
	Bilaga 2: Litteratursökning.....	36

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Ett stort antal svenska medborgare kommer någon gång under sin livstid i någon form av kontakt med Försäkringskassan. Vårt intresse för Försäkringskassan har uppkommit parallellt med vår utbildning, bland annat då Försäkringskassans arbete har kunskapsförmedlats och diskuterats i gästföreläsningar. Likaså har vi stött på rapportering om organisationens verksamhet i media där funktion och ändamål åtskilliga gånger har diskuterats. Genom Försäkringskassans hemsida kan man ta del av deras vision och idéer. Försäkringskassan är en myndighet som dagligen utreder många ärenden och står inför svåra beslut avseende den försäkrades rätt till olika bidrag och ersättningar. Handläggarnas är styrda av organisatoriska direktiv och flera regelverk. Handläggarnas utredningar och beslutsfattande kan resultera i att det kan uppstå en kritisk situation då många av de försäkrade klagar på de beslut som fattas. Genom att tala med de anställda hoppas vi kunna få fram en bild av arbetssituationen på en sådan arbetsplats där den försäkrades behov ska stå i fokus samtidigt som det ska tas stor hänsyn till lagar och direktiv.

1.2 Syfte

Studiens syfte är att undersöka handläggarnas arbetssituation och vilken påverkan olika faktorer som ingår i deras arbetssituation kan ha på deras arbetsmotivation. Det är betydelsefullt för oss som personalvetare att se till att personalen trivs i sitt arbete och att de förblir motiverade. Personalen är organisationens viktigaste resurs och utan dem går inte ett företag runt. Försäkringskassans arbete har diskuterats i media en hel del den senaste tiden och många gånger har organisationen fått kritik för de beslut och förändringar som har gjorts.

1.3 Arbetets disposition

Uppsatsen påbörjas i kapitel två där en beskrivning tagen från Försäkringskassans hemsida kort summerats. Detta utgör grunden för arbetets kontext.

I kapitel tre påbörjas den teoretiska referensramen där olika begrepp definieras samt de faktorer som kan påverka motivation på en arbetsplats som Försäkringskassan. Därefter beskrivs de motivationsteorier som är av vikt för den här studien. Kapitlet avslutas med en presentation av de forskningsfrågor som undersökts i studien.

Kapitel fyra beskriver hur studien har genomförts samt varför metoderna valdes. Här beskrivs även vilken design som använts och varför den anses vara lämplig för studien. Sedan följer en beskrivning av utformningen av intervjufrågorna och datainsamlingstekniken. Därpå beskrivs varifrån information till den teoretiska referensramen hämtats, vilket urval

intervjuundersökningen har haft samt de etiska åtaganden som det har tagits hänsyn till. Sista delen av kapitlet beskriver intervjupersonerna.

Undersökningens resultat presenteras i kapitel fem där teorierna kopplas samman med resultaten från intervjuerna.

I kapitel sex diskuteras resultatet och huruvida svaren på forskningsfrågorna kom fram under studiens gång. Därefter dras studiens slutsatser och tankar, idéer om fortsatt forskning presenteras.

2. Studiens kontext

2.1 Presentation av Försäkringskassan - så som de presenterar sig själva

Genom Försäkringskassans hemsida kan man ta del av information om hur de presenterar sig själva samt hur deras verksamhet är uppbyggd. Nedan följer en kort beskrivning.

Försäkringskassan har idag en stor roll i det svenska trygghetssystemet. De hanterar områden som rör socialförsäkringen och de utreder, beslutar och betalar ut bidrag och ersättningar. Med socialförsäkring menar försäkringskassan bidrag till barnfamiljer, till sjuka och till personer med funktionshinder. En annan viktig roll som Försäkringskassan handhar är att se till att den sjukskrivne får snabb hjälp med att komma tillbaka till arbetslivet. För att lyckas med det, tar de hjälp av arbetsgivaren, läkaren och vid enstaka fall Arbetsförmedlingen. Idag har Försäkringskassan cirka 12 500 anställda i hela Sverige.

Socialförsäkringen gäller alla som bor eller arbetar i Sverige. I dagsläget sköts socialförsäkringen av både Försäkringskassan och Pensionsmyndigheten. Socialförsäkringen är en stor ekonomisk kostnad för samhället. Detta medför att de ofta är i centrum för media. Varje steg de tar följs noggrant och kritiseras av många olika samhällsaktörer. Det finns ett gediget samarbete mellan Försäkringskassan och andra aktörer i både offentlig och privat sektor. Det mest väsentliga samarbetet är med vården. Ett annat samarbete som spelar roll vid bedömning av arbetsförmåga är med Socialstyrelsen där man med hjälp av dem tagit fram ett beslutsunderlag för olika bedömningar.

För att förebygga felaktiga utbetalningar arbetar Försäkringskassan med polis och åklagare.

Under flera år har Försäkringskassan försökt att förbättra sitt arbete på flera områden. Genom att minska väntetiden vid telefonservice, fler Internettjänster där man bland annat kan följa sina ärenden steg för steg samt fler personliga möten med handläggare. Tillgängligheten anses ha allmänt förbättrats för försäkringstagaren.

För att svara mot behovet av personliga möten finns det idag 3 000 handläggare, dessa arbetar med fall som handlar om sjukförsäkringen och handikappförmåner. Handläggarna hjälper även till att samordna träffar mellan arbetsgivare, sjukvård, Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan.

Försäkringskassan har tillsammans med Skatteverket och Pensionsmyndigheten öppnat servicekontor i många orter där man kan få hjälp med ärenden som handlar om allt från socialförsäkring, skattelagstiftning och tjänster från Arbetsförmedlingen.

Försäkringskassan vill ständigt utvecklas, därför är de väldigt noga med uppföljning av enskilda ärenden och beslutsfattande. Vid missnöje med beslut kan man få sitt ärende omprövat och är man fortfarande inte nöjd kan man överklaga till Länsrätten.
(www.forsakringskassan.se)

Försäkringskassan har omorganiserats många gånger, men en särskilt betydande förändring skedde år 2005 då Riksförsäkringsverket och de allmänna försäkringskassorna bildade en statlig myndighet som fick namnet Försäkringskassan. Organisationen hade ett huvudkontor, en produktionsdivision och 21 länsorganisationer med andra delar som stöd för verksamheten.

Detta för att låta Försäkringskassan stå under regeringens tillsyn och på så sätt se till att alla ärenden behandlas på samma sätt i varje ort (Regeringskansliet, 2011).

3. Teoretisk referensram

3.1 Begreppsdefinition

För att skapa förståelse för det som vidare diskuteras i den teoretiska referensramen följer till att börja med definitioner av de begrepp som används i följande avsnitt.

Definition av myndighetsutövning

Enligt NE betyder myndighetsutövning:

”Offentlig verksamhet som går ut på att bl.a. besluta om förmåner, rättigheter eller skyldigheter.” (NE.se, 2011)

Med myndighetsutövning/myndighetsutövare i denna uppsats avses handläggarna på Försäkringskassan då de genom uppdrag av regeringen fattar beslut som rör allmänheten. I studien refereras även handläggarna som försäkringsgivare.

Definition av frontlinjebyråkrati

Lipskys definition av frontlinjebyråkrater är att de ska vara anställda inom en förvaltning och ha direktkontakt med medborgarna, i denna studies fall, försäkringsgivarna och försäkringstagarna (Lipsky, 1980).

Definition av arbetsmotivation

Ordet *motivation* definieras av Svenska Akademiens ordlista, (2011) som *system av motiv för handlingar, inre motivering* och enligt Bonniers Svenska ordbok, (2011) beskrivs ordet *motivation* som *allt som driver någon att sträva mot ett mål, komplex av drivkrafter*.

Motivation är någonting som driver en person att bete sig på ett visst sätt eller driver en person att utföra en handling. Det är inget som går att observera direkt, snarare något som kan visa sig bland annat i en människas personlighet, kunskap och förmåga. Det finns många definitioner på vad motivation är, bland annat menar Porter, Bigley & Steers, (2003) att begreppet motivation innefattar tre gemensamma nämnare:

- vad som ger energi till mänskligt beteende
- vad som kanaliserar ett sådant beteende

- hur ett sådant beteende bibehålls

Med *arbetsmotivation* avses i denna uppsats vad som grundläggande utgör de främsta anledningarna till att människan lönearbetar.

Definition av hot

Enligt NE betyder hot:

”Varning om möjlig obehaglig följd”

Definition av försäkrad

Ordet försäkrad definieras av NE som:

”den person eller det objekt som innefattas i en försäkring”

I studien refereras de försäkrade även som försäkringstagare eller sjukskrivna.

3.2 Det offentliga mötet och socialförsäkringen

Det offentliga mötet är ett uttryck som används för när en myndighetsperson såsom handläggarna vardagligt måste hantera olika sorters människor i sitt arbete. De måste bemöta försäkringstagarna på ett visst sätt för att behålla en god kontakt och konversation under hela handläggningen. Trots att man förbättrat servicen inom Försäkringskassans är kraven ändå många och de anställdas arbetssituation blir inte lättare. Lagen om allmän försäkring beskriver inte vad ordet sjukdom innebär eller när man anses vara sjuk. Detta kan innebära svårigheter i försäkringsgivarens arbete och beslutstagande. Därför har Försäkringskassan ett samarbete med vården, för att lättare definiera och hjälpa försäkringstagaren.

Inom en offentlig organisation är bemötande en viktig faktor för handläggarna. Bemötandet måste ske på ett sådant sätt så att man kommer överens med olika typer av människor. Bemötande i den bemärkelsen handlar om att kunna lösa problem och vara kreativ. Detta är något som de anställda på Försäkringskassan stöter på dagligen i deras möten med försäkringstagare. De måste ständigt ge lösningar till försäkringstagaren med hjälp av personliga möten. Idag vet de försäkrade sina rättigheter mycket bättre än vad de gjorde för tio år sedan. Detta medför att de idag ifrågasätter och kräver mer av de anställda. Numera är människor även mer kunniga i sakfrågan och är beredda att gå så långt som det krävs för att få sitt intresse igenom. Det är genom erfarenhet man lär sig att bemöta krävande försäkringstagare, då detta inte är något som man utbildas till (Hall, 2006). Thordarson (2009) hävdar att det är inte bara genom det externa bemötandet som man lär sig att handskas med sina kunder utan även i det interna bemötandet med sina arbetskamrater. Om en anställd inte är nöjd eller engagerad kan detta påverka deras bemötande till den försäkrade och denne kan i sin tur bli antingen positiv eller negativ till verksamheten. En bild som Försäkringskassan kanske har fått genom media kan göra att de försäkringstagare som kommer in till Försäkringskassan har orealistiska förväntningar som ofta får dem att gå därifrån tämligen missnöjda. Det är därför viktigt att från början ge försäkringstagarna den information de behöver så att de hamnar rätt i sitt tänk. Svenskt Kvalitetsindex, SKI, mäter och analyserar

hur kunder uppfattar och värderar olika tjänster i samhällets service. Detta gjordes på Försäkringskassan genom att det utfördes 8 500 intervjuer med personer som har valts ut av ett statistiskt urval då de har varit i direktkontakt med eller har haft andra erfarenheter av myndigheten i fråga under de senaste 12 månaderna.

Enligt SKI har Försäkringskassan haft svårt att övertyga sina konsumenter under 2010. Jämfört med 13 myndigheter som medverkade i undersökningen ligger Försäkringskassan i botten av kundnöjdhetslistan. Många kunder väljer att klaga till myndigheter medan när det gäller andra leverantörer av tjänster är det inte många som vänder sig till någon vid eventuella klagomål (Kvalitetsindex, 2010). När man tittar på orsaken till missnöjdheten är det på grund av för långsam ärendehantering och låg effektivitet.

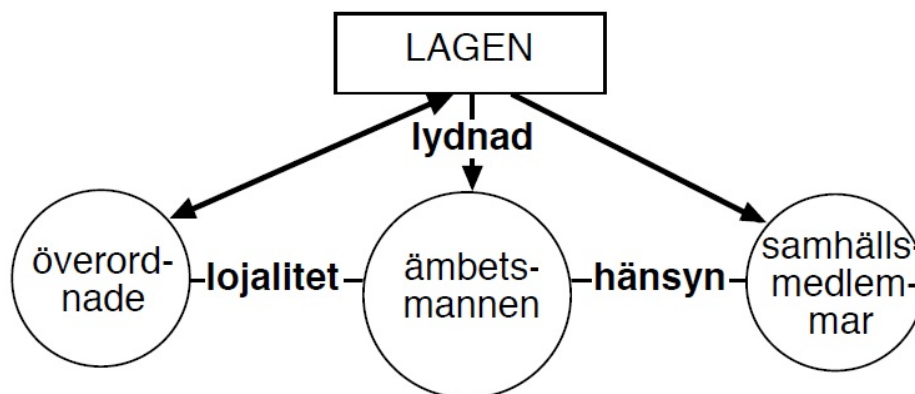
Att vara handläggare på Försäkringskassan är att vara Försäkringskassans ansikte utåt. Detta betyder att deras agerande har en stor betydelse för hur de människor som de möter uppfattar myndigheten Försäkringskassa (Hall, 2006). Enligt Thordarson (2009) har de anställda olika attityder gentemot de försäkrade. Detta beroende på hur mycket de anställda tror att de försäkrade vet om deras jobb och de regler de måste följa.

Det krävs av handläggarna att se till att den enskildes behov och förutsättningar tillgodoses. Men den kritik som riktas mot handläggarnas ärendehantering och beslutsfattande innebär att det uppstår svårigheter för politikerna att styra och planera verksamheten i detalj.

3.3 Försäkringskassans frontlinjebyråkrati

Försäkringskassan är en offentlig organisation som styrs av staten, detta innebär att det finns ett flertal regelverk som myndighetsutövaren måste rätta sig efter. En försäkringsgivare måste ta hänsyn till organisationen, regelverken och även försäkringstagaren. Rollen som försäkringsgivare kan därmed innebära svårigheter i beslutsfattande och i prioriteringssammanhang. Det kan uppstå konflikter mellan dessa tre faktorer eftersom den anställde ständigt måste ta hänsyn till dem alla i varje fall. Beslutsfattandet kan därmed bli svårhanterligt och svåra situationer kan leda till minskad arbetsmotivation hos de anställda. Detta resonemang kan kopplas till teorier om *frontlinjebyråkrati*. Studien ämnar använda dessa tre synvinklar som grund för att undersöka hur de påverkar personalens arbete på Försäkringskassan och beskriva hur de relaterar till dem.

Den offentliga förvaltningen har en väsentlig roll i den politiska processen, det är den som initierar, bearbetar, implementerar och utvärderar besluten. Lundquist, professor i statsvetenskap, påpekar att det är tjänstemännen som förfogar över kunskap samt omsätter politikernas beslut i praktiken. Det är även de som befinner sig i daglig kontakt med medborgarna och det är vid denna dagliga kontakt som medborgarnas uppfattning och inställning till staten och politiken skapas. Därför är det viktigt att tjänstemän agerar enligt uppsatta etiska normer och regelverk för att upprätthålla legitimiteten för staten (Lundqvist, 1998).



Figur 1. Ämbetsmannens relationer. Lundquist, (2010, s. 42) modellen beskriver ämbetsmannens relationer bestående av lagen (regelverket), överordnande (organisationen) och samhällsmedlemmar (försäkringstagarna).

Modellen ovan skildrar ämbetsmannens relationer till regelverket, organisationen och försäkringstagarna och tydliggör handläggarnas relation till dessa. Det sker ett samspel mellan dessa i handläggarnas varje ärende och ibland kan en av relationerna vara mer prioriterad än den andra i ärendehantering och beslutsfattandet.

Studien hänvisar till Försäkringskassan istället för staten i denna teori och drar parallella motsvarigheter då teorin omfattar vårt studieområde också.

Teorin grundar sig i Lipskys *Street-level bureaucracy* (1980).

Frontlinjebyråkraterna ska rätta sig efter regelverket, vara lojala mot organisationen och visa, i detta fall, försäkringstagaren hänsyn. För den enskilda handläggaren kan någon av dessa relationer bli mer avgörande än de andra för bedömningen av rätt till bidrag eller ersättning. Detta innebär att de tre relationerna ofta ger upphov till en avvägning. I detta består frontlinjebyråkraternas handlingsutrymme. Frontlinjebyråkrater jobbar alltså inom ett ramverk, så som försäkringsgivarna i detta fall jobbar enligt regelverket, men de har också förhållandevis ett stort handlingsutrymme till sitt förfogande (Lipsky, 1980). Det frontlinjebyråkrater såsom försäkringsgivare, läkare, socialarbetare eller lärare har gemensamt är att de jobbar inom en verksamhet som inte är styrd in i detalj. Det krävs av frontlinjebyråkraterna att se till den enskildes behov och förutsättningar. Detta innebär därmed svårigheter för politiker att styra och planera verksamheten i detalj (Rothstein, 2001). Frontlinjebyråkraternas handlingsutrymme leder till att implementeringen av beslut kan se olika ut inom samma verksamhet, då beslutet grundar sig på hur frontlinjebyråkraten tolkar regelverket (Schierenbeck 2003, Lipsky 1980). Lipsky anser att frontlinjebyråkraternas tolkning och hantering av regelverket skapar och rent av blir politiken. Om frontlinjebyråkraterna inte skulle följa rådande regelverk är det därmed inte endast ett eventuellt problem för kunderna eller konsumenterna av verksamheten utan även ett demokratiskt problem (Rothstein 2001, Schierenbeck, 2003).

Lipsky (1980) diskuterar om det är möjligt med en förvaltning bestående av neutrala utövare. Ett visst mått av självständighet och personliga värderingar krävs när man har att göra med så många olika ärenden i en organisation, som inom exempelvis Försäkringskassan. Gränsen måste dras någonstans mellan de strikta lagarna och det personliga ansvaret man har till sina medmänniskor, och det är inte enkelt att bedöma var och när den ska dras. Detta kan på så vis

påverka arbetsmotivationen hos de anställda, då beslutsfattandet inte får grunda sig på personliga åsikter och personliga känslor får inte omfattas i beslutet. Schierenbeck (2003) visar att frontlinjebyråkrater i stor utsträckning tar handlingsutrymmet i anspråk. Myndighetsutövningen handlar om konsten att kunna motivera sina beslut, snarare än att följa ett regelverk. Frontlinjebyråkraterna orienterar sig i större utsträckning mot individen än organisationen, och vikten av att klienterna är delaktiga i beslut och planering betonas. Handlingsutrymmet är en förutsättning för byråkratiernas verksamheter, men handlingsutrymmet skall nyttjas så att alla samhällsmedborgare har rätt till lika behandling i mötet med den offentliga förvaltningen. Även detta kan innebära svårigheter i beslutsfattandet och därmed eventuellt påverka arbetsmotivationen hos handläggarna, för varje individ har olika bakgrund och förutsättningar, men måste ändå behandlas likvärdigt.

3.4 Kritik mot handläggarnas myndighetsutövning

Den svenska sjukförsäkringens huvudsakliga uppgifter är att garantera inkomsttrygghet för dem som är inkapabla att arbeta på grund av sjukdom. Under de senaste åren har de fall där Försäkringskassan beslutat att inte betala ut sjukpenning fått en hel del uppmärksamhet bland annat i media. Även Försäkringskassans personal har fått utstå kritik. Söderberg presenterade år 2007 studien ”Att säga nej på ett bra sätt” på uppdrag av Försäkringskassan. Han genomförde 28 intervjuer med personer som blivit nekade till sjukpenning och hans intresse och syfte med studien var att få reda på mer kring dessa personers upplevelser av den information, de beslut och det bemötande de hade fått från personalen på Försäkringskassan. Under Söderbergs (2007) intervjuer kom det bland annat fram att många informanter känt sig kränkta, inte enbart av beslutet de fått, utan även det sätt på vilket de hade blivit bemötta av försäkringshandläggarna i anslutning till handläggningen av ärendet. Utifrån hans intervjuer har det också kommit fram att respondenterna reagerat väldigt negativt på Försäkringskassans beslut att inte bevilja deras ersättningsanspråk och även att handläggarna haft svårt att vinna acceptans för de fattade besluten både utifrån beslutsbrev och kontakt med de försäkrade. Det är viktigt för Försäkringskassan att erhålla acceptans och förståelse för besluten ur både ett medborgar- och organisationsperspektiv. Söderberg (2007) menar att det är viktigt för medborgaren att känna sig respektfullt bemött och rättvist behandlad oavsett vad Försäkringskassan gör för bedömning av möjligheten att arbeta. För organisationen handlar det emellertid om att upprätthålla legitimiteten och förtroendet för sjukförsäkringen (Söderberg, 2007). Enligt Söderbergs studie får Försäkringskassans handläggare mycket kritik från försäkringstagarna vilket hör till denna studies fokus, d.v.s. att belysa handläggarnas arbetssituation utifrån ett motivationsperspektiv. I Söderbergs (2007) studie antas kritiken vara en faktor som eventuellt påverkar arbetsmotivationen.

”Nej till sjukpenning, vad hände sen?” är en annan rapport som genomfördes år 2007 av TNS Gallup på uppdrag av Försäkringskassan. I denna studie presenteras resultat från en undersökning om personer som nekats sjukpenning av Försäkringskassan och vad som händer med individerna efter att de fått ett avslag.

I denna studie presenteras uppfattningen om att sjukförsäkringen är en ovillkorlig rättighet, där sjukpenning skall beviljas den som själv anser sig vara arbetsoförmögen eller sjuk. I studien framstår även uppfattningen om sjukförsäkringen som en sorts ”yrkesförsäkring” (TNS Gallup, 2007).

Detta anses då som avgörande förklaringar till de svårigheterna som uppstår för försäkrade som ska acceptera ett negativt beslut. När det ersättningsanspråk som ställs på

Försäkringskassan anses vara ens medborgerliga rätt så framkallar ett negativt besked upprörda känslor hos de försäkrade. Vilket därmed även kan leda till ökad kritik och försvårande för handledarnas arbete. I enlighet med denna studie ska denna ständiga kritiks påverkan på de anställdas arbetsmotivation och deras roll som myndighetsutövare diskuteras.

3.5 Missnöje genererar hot

I samband med missnöjet gentemot Försäkringskassan ökar även hoten mot handläggarna. I DN publiceras nästan varje vecka en ny artikel vid uttalat hot på Försäkringskassan. Enligt en artikel som publicerats i DN har en handläggare för sjukförmåner på en ort i mellersta Sverige blivit dödshotad av en person. Detta anmäldes till polisen och den försäkrade fick domen dagsböter och psykiatrisk vård. I artikeln hänvisas det till en studie som visar att hoten mot de anställda har ökat sedan 2008 från 7,7 procent till 10 procent (Dn.se 2011).

En annan artikel tyder att en studie visar att 16 procent av de anställda har utsatts för hot, våld eller trakasserier under det föregångna året, jämfört med en studie som gjordes 2008 då siffran låg på 12 procent. För att råda bot på detta problem har Försäkringskassan startat ett åtgärdsprogram. Detta i samband med ett samarbete med polisen. Enligt artikeln är det största typ av hot som förekommer suicidhoten, med detta menas att de försäkrade hotar med att begå självmord. Dessa två artiklar är bara en droppe i havet av det som kan hittas på Dagens Nyheters hemsida (DN.se 2011).

Enligt Brottsförebyggande rådet kommer varje myndighetsutövande anställd inom Försäkringskassan någon gång under sitt yrkesverksamma liv bli utsatt för hot eller våld på arbetsplatsen (Wallström, K., Skinnari J. & Korsell, L. (2005). Eftersom personalen är en organisations viktigaste resurs och deras välmående och trivsel innebär stor påverkan på organisationen och dess verksamhet, är detta en allvarlig situation som kan påverka arbetsmotivationen hos handläggarna på Försäkringskassan. Därför är det viktigt att hänsyn tas till eventuella hot som förekommer i handläggarnas arbetssituation.

Studier från Brottsförebyggande rådet visar på att många anställda upplever sig ha bristfälliga kunskaper kring hur de ska agera i en sådan situation, vart de ska vända sig för hjälp och stöd eller vilka rättigheter de har. Studier visar även på att många handläggares inställning ofta är att man får stå ut med negativ kritik. Denna inställning hos de anställda på Försäkringskassan leder många gånger till att händelser inte rapporteras eller utreds vidare eftersom försäkringsgivarnas inställning är att de kan tåla lite arga miner och ord. Detta hanteras istället på så vis att handläggarna vänder sig till arbetskamraterna i första hand för stöd och dialog angående yrkesrollen där man stöttar varandra i den problematik som kan uppkomma (Wallström, K., Skinnari J. & Korsell, L. (2005) Denna inställning hos de anställda har respondenterna diskuterat i intervjuerna och likaså hanteringen av de eventuella konflikter som uppstår och hur dessa bearbetas av handläggarna.

3.6 Kontroll och rapportering

Med professionell autonomi menas handlingsfriheten som en individ agerar utifrån och handlingsutrymmet organisationen och dess verksamhet ger individen friheten att agera inom. Att en viss yrkesgrupp har autonomi kan tolkas som ett allmänt accepterande av samhället på just den kompetens som denna yrkesgrupp besitter. Med detta menas att den profession som yrkesgruppen är specialister på är en viktig del av samhället och att den ska brukas med en viss mängd av professionalism. Försäkringskassan har ett övertag över sina försäkrade med tanke på den kompetens de innehar dock måste de ta tillvara de försäkrades intressen (Jonnergård et al., 2008). Då det är regeringen som styr Försäkringskassans arbete genomsyras detta av den demokratiska hänsynen, värderingar om rättssäkerhet och hänsyn till det gemensamma. I och med detta är det regeringen som står till ansvar vid olika resultatmätningar eller effektanalyser som kan göras på Försäkringskassan. Därför är det idag viktigt att som anställd följa korrekta tillvägagångssätt och ärendebehandlingar. Resultatrapportering är idag vanligt inom Försäkringskassans verksamhet då detta är ett sätt för överordnade att se till att man uppnår de uppsatta målen och uppfyller kraven som samhället ställer på en sådan organisation. I just Försäkringskassans fall är det tilliten från samhället som gör att de blir mer kontrollerade och detta resulterar i olika former av rapporteringar, prestationsmätningar och resultatrapporter. Kontrollen hjälper även till att inte missa eller felutvärdera viktig information som i sin tur kan leda till beslut som i slutskedet kan kosta staten flera miljoner. Det bidrar till att medborgarnas tillit växer för organisationen (Christensen, Laergreid, Roness & Røvik, 2004).

3.7 Motivationsteori

Self Determination Theory

Motivationsteorin *Self determination theory* (SDT) är en strategi som har som utgångspunkt att människor är driftiga individer som vill växa och utvecklas (Deci, & Ryan, 2000). Enligt Deci & Ryan (2000) är motivation en drivkraft till beteende.

Teorin betonar vikten av människans utveckling av inre resurser för att åstadkomma en personlig utveckling och självreglerande handlingar. Med den här strategin kan man utse medfödda psykologiska behov som är fundament för den egna motivationen och för de förutsättningar som kan främja den positiva utvecklingen (Deci & Ryan, 2000). Enligt teorin skapas motivation i alla livets områden av de tre fundamentala psykologiska behoven kompetens, autonomi och samhörighet.

Teorin indelas i tre huvudkomponenter:

Inre motivation reflekterar människans naturliga potential att utforska och lära sig nya saker (Deci, & Ryan, 2000). För att inre motivation skall uppnås krävs det att människor upplever valfrihet och kan reglera sina handlingar. *Yttre motivation* utgår från att uppgifter utförs för att undvika bestraffning, eller för att uppnå någon form av belöning (Deci, & Ryan, 2000).

Omotivation, innebär att individen inte agerar, eller saknar avsikt att agera (Deci, & Ryan, 2000). Omotiverade personer genomför sina arbetsuppgifter mekaniskt, vilket grundar i att de inte uppskattar sina arbetsuppgifter. Omotivation kan leda till att människor upplever att de är styrda och saknar kontroll över sin situation.

Teorin kan i kort förklaras som att ju större kontroll och inverkan individen har över sin arbetssituation desto större betydelse för motivationen och desto större chans att personen kvarhåller sin arbetsvilja. Detta är intressant i studiens syfte då handläggarna vardagligt måste ta beslut som kommer att påverka andra människors liv. Teorin syftar på att motivationen ökar ju mer kontroll och inverkan handläggaren har i sin arbetssituation, men som myndighetsutövare är de ständigt kontrollerade samtidigt som de har ett visst handlingsutrymme till sitt förfogande. Vilket kan påverka motivationen åt båda håll.

Maslows behovshierarki

Under mitten av 1950-talet utvecklade Maslow sin teori om behovshierarkin som bygger på att samtidigt som individen mognar sker en utveckling av de behov som individen eftersträvar och vill tillfredställa.

Maslow (1987) utgår i sin teori ifrån det antagande att människan är en del av en helhet, att motivation utvecklas med tiden och att det en individ gör skall skapa ett mervärde för individen själv. Detta kan därmed påverka arbetsmotivationen då handläggarna är individer och deras arbete ska då enligt Maslow skapa ett mervärde för individen och att de på så sätt ska kunna uppnå arbetsmotivation.

Dessa antaganden leder till Maslows motivationsteori som bygger på en hierarki av olika motivationsnivåer. Maslow anser att motivation utgörs av olika nivåer där individen måste uppfylla grundnivåerna för att komma upp i de högre nivåerna. Maslow har identifierat fem nivåer som kan symboliseras med en trappa (Maslow, 1987).

1. ***Fysiologiska behov*** som utgör de mest grundläggande behoven och inkluderar behov som måste bli tillfredsställda för att människan överhuvudtaget skall överleva, så som sömn, hunger, törst och värme.
2. ***Trygghetsbehov*** som omfattar behov av säkerhet, trygghet, struktur och stabilitet.
3. ***Sociala behov*** som involverar behov av kärlek, vänskap och nära relationer med människor.
4. ***Behov av uppskattning***. Dessa inkluderar behov av självkänsla, självrespekt och att få respekt av andra. Behoven kan ha en inre dimension och yttre dimension. Den inre handlar om en önskan om styrka, prestation, skicklighet, tillit, oberoende och frihet. Medan den yttre dimensionen handlar om en önskan om status, prestige, erkännande, uppmärksamhet, betydelsefullhet, uppskattning och värdighet.
5. ***Behov av självförverkligande*** är det femte steget i trappan och utgör det högsta behovet hos människan. Det avser människans önskan om att kontinuerligt utveckla sig själv och sina egna förmågor (Maslow, 1987).

Grunden till indelningen av nivåerna är att de högre behoven ger intern tillfredställelse (inombords) och de lägre behoven ger extern tillfredställelse (utvändig). Motivation beskrivs av Maslow (1987) själv som en stark faktor för tillfredsställelse. Hans motivationsteori poängterar att när människor fått sina fysiska behov tillfredsställda försöker hon också tillfredsställa de psykiska behoven. Att få sina psykiska behov tillgodosedda leder till ökad glädje och stegrad personlig utveckling hos individen (Maslow, 1987).

Maslows behovshierarki kan förbindas med studiens innehåll då motivationen hos de anställda kan påverkas av många faktorer. Så för att de anställda ska vara arbetsmotiverade så måste, enligt Maslow, deras trygghetsbehov uppfyllas. Alltså krävs det att de anställda känner

säkerhet, trygghet och stabilitet i sitt arbete. Men med tanke på de hot som det informerats om på media så tyder det på att de anställda på Försäkringskassan inte alltid kan känna att säkerhets- och trygghetsbehovet uppfylls och hoten kan eventuellt även påverka handläggarna privat och på en individnivå. För att uppnå motivation menar Maslow att man måste uppfylla grundbehoven för att kunna uppfylla övriga behov.

Då Maslows teori inte är direkt relaterad till arbetslivet har vi valt att även ta med Herzbergs motivationsteori för att lyfta arbetsmotivationen från en individnivå till organisationsnivå.

Herzbergs motivationsteori

Herzberg (refererad till Sachau, 2007) har utfört studier hos anställda för att undersöka vilka faktorer som kan bidra till tillfredsställelse och missnöje hos dessa. I slutet av 1950-talet gjorde han en studie som visade att variabler som bidrar till nöje och de som bidrar till missnöje var olika. Resultatet av Hertzbergs studie konstaterade att faktorer relaterade till arbetet ökade motivationen medan andra faktorer gav upphov till missnöje. Herzbergs motivationsteori bygger på de två faktorerna motivation och hygien. Motivationsfaktorer förknippas med beskrivningar av den anställdes förhållande till det han/hon gör i sitt arbete och hygienfaktorer skildrar den kontext eller miljö där den anställda utför sitt arbete.

Nedan följer Hertzbergs hygienfaktorer och motivationsfaktorer (refererad till Sachau, 2007).

Hygienfaktorer

- *Företagets politik och administration* (verksamheten som helhet)
- *Arbetsledningen*, (hur chefen vägleder sina anställda och vilken kompetens denne har)
- *De mellanmännsliga relationerna* (mellan under -och- överordnade)
- *Lön*
- *Status*
- *Anställningstrygghet*
- *Arbetsförhållanden som påverkar privatlivet*

Om hygienfaktorer inte finns skapas missnöje, men de leder inte till högre motivation (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Motivationsfaktorer

- *Prestationer*
- *Erkännande* (beröm för ett väl utfört arbete).
- *Arbetsuppgifterna* (intressanta, varierande och utvecklande).
- *Ansvar* (kontroll och påverkan över den egna arbetsituationen).
- *Befordran* (möjlighet att avancera till andra positioner).
- *Utveckling*

Motivationsfaktorer i arbetet leder till att den anställdes behov av prestation och erkännande är tillfredställt vilket därmed resulterar i positiva känslor och motivation.

Motivationsfaktorerna kan i jämförelse med hygienfaktorerna öka tillfredsställelse men har liten effekt på missnöje (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Hertzberg visade alltså med sin teori att det inte hjälpte att höja lönen för den anställde utan bland annat makt, frihet, ansvar, uppskattning, kunskaper och utveckling var det som behövdes för att öka den anställdes arbetstillfredsställelse och motivation.

Hertzbergs motivationsteori är väsentlig för studien för att den behandlar motivation relaterad till arbetslivet. Han menar på att kontroll och påverkan över den egna arbetsituationen ökar den anställdes motivation och de anställda på Försäkringskassan upplever sin roll som väldigt kontrollerad med inte särskilt mycket handlingsfrihet, samtidigt som arbetsuppgifterna är intressanta och varierande då varje individ som tar kontakt med Försäkringskassan är annorlunda med ett annorlunda fall för den försäkringsgivaren.

3.8 Forskningsfråga

Den forskningsfråga som studien omfattar är: *Hur påverkar försäkringsgivarnas arbetssituation deras arbetsmotivation?*

Som försäkringsgivare är man även en myndighetsutövare vilket innebär att man måste ta hänsyn till organisation, regelverk och de försäkrade. Myndighetsutövningen för också med sig en hel del kontroll då det ingår i arbetsuppgifterna att utträta regeringens beslut. Beslutsfattandet kan leda till obehagliga möten och eventuella hot från de försäkrade. Likaså diskuteras ifall negativ kritik har någon påverkan på handläggarnas arbetsmotivation. Dessa faktorer tillsammans skapar försäkringsgivarnas arbetssituation, därför har forskningsfrågan delats upp i fyra delfrågor som förenklar förståelsen för och omsluter försäkringsgivarnas arbetssituation:

- *Hur påverkar förhållandet mellan organisation, regelverk och försäkringstagare handläggarnas arbetsmotivation?*
- *Hur påverkar Försäkringskassans höga direktiv handläggarnas arbetsmotivation?*
- *Har negativ kritik från försäkringstagare och media någon påverkan på handläggarnas arbetsmotivation?*
- *Hur påverkas handläggarnas arbetsmotivation av obehagliga möten och hot?*

4. Metod och datainsamling

Studiedesignen som använts är en empirisk studie. I uppsatsen presenteras litterär empiri och därefter vår studies empiri. För att svara mot studiens syfte har kvalitativ undersökningsmetodik använts i enskilda intervjuer.

Studien anknyter till den kvalitativa metodlära som är inriktad på att förstå innebörden som människor själva anvisar sina egna och andras handlingar. Avsikten med denna metodlära är att förmedla handläggarnas egna upplevelser av kontakten med de försäkrade i deras ärenden. Kvalitativa studier syftar till att fördjupa förståelsen för och kunskapen om ett studerat fenomen och är inte generaliserbara.

Fördelen med intervjun som metod i studien är att de som respondenterna ges möjlighet att beskriva sina erfarenheter och åsikter med egna ord. En intervjuguide (se bilaga) bestående av ett antal teman har använts. Under intervjuerna har respondenterna även haft möjlighet att ta upp det som de själva ansett angeläget inom ämnet. Sökning av den litterära empirin har bland annat skett i bibliotek. Vår handledare Maria Melén Fäldts bok *Förändringskompetens* har givit oss inspiration och idéer till att söka efter relevant litteratur till vår studie. Lämpliga databaser som har använts för informationssökning är Google Scholar. Information från internetsidor har tagits från bland annat Försäkringskassans, Nationalencyklopedins och Regeringens hemsida (se bilaga 2).

4.1 Utformning av intervjufrågor

Studiens empiri insamlades med hjälp av intervjuer då detta passade studien bäst. Dessa intervjuer formulerades med öppna frågor för att försöka fånga respondenternas egna berättelser. De öppna frågorna utformades för att inte begränsa respondenternas svar utan ge dem tillräckligt med utrymme till att beskriva sin arbetssituation, men samtidigt hålla fast vid ämnet och studiens syfte. För att inte överskrida den angivna tiden som vi fick med varje handläggare begränsades antalet frågor samtidigt som frågorna formulerades för att försöka fånga det väsentliga i intervjuerna. Vid varje tillfälle spelades intervjun in med hjälp av en diktafon för att senare transkribera materialet till text.

4.2 Urval och genomförande

Kontakten med Försäkringskassan inleddes genom ett besök på servicekontoret där studien hade sin bas. Därefter erhöles telefonkontakt med chef som godkände att studien genomfördes med hjälp av fem handläggare på kontoret. Rekryteringen av deltagare till undersökningen utfördes genom att chefen kontaktade handläggarna på kontoret som i sin tur frivilligt fick anmäla sig som respondenter till studien. Därefter erhöles en lista med telefonnummer till de frivilligt anmälda respondenterna för att sedan ta kontakt med var och en och boka tid för möte och intervju.

Respondenterna i studien är försäkringshandläggare som i sin yrkesroll dagligen arbetar med handläggning, utredningsarbete och beslutsfattande. Av de fem respondenter som anmälde sig att delta i studien har alla fem intervjuer gjorts och inget bortfall har uppkommit.

4.3 Etik

Ur etiska aspekter valdes tillsammans med respondenterna att inte avslöja varken deras namn eller kontoret där studien har utförts. I samband med detta har konfidentialitet brukats i arbetet. Med detta menas att information som kan identifiera deltagarna inte nämns i studien (Kvale & Brinkmann, 2009). Varje intervjutillfälle började med att informera deltagaren om studiens syfte och be om deras muntliga samtycke till intervjun samt inspelningen. Eftersom alla intervjupersonerna frivilligt valde att delta i intervjuerna uppfylldes även informationskravet. Det klargjordes även för respondenterna vid varje intervjutillfälle att resultatet från intervjuerna endast kommer att användas i studiesyfte (Kvale & Brinkmann, 2009).

4.4 Insamling av data/empiri

En presentation av det empiriska materialet som har framkommit av intervjuerna följer nedan. Först kommer en kort presentation av varje handläggare som har deltagit därefter kommer underkategorier så som kontroll, motivation och frontlinjebyråkratin presenteras efter svaren som har kommit fram från varje intervju. Intervjupersonerna presenteras med pseudonymer för att på så sätt skapa anonymitet då detta utlovades i början av varje intervju. Studien omfattar fem intervjuer, samtliga med kvinnor. Deras arbetsuppgifter har förändrats i takt med alla omorganiseringar som Försäkringskassan har varit med om.

4.5 Presentation av intervjupersoner

Ingen av intervjupersonerna kommer att presenteras med riktiga namn då deltagarna begärt anonymitet i studien. De kommer därför alla presenteras med vars ett fungerande namn som kommer att användas i den vidare presentationen.

Gemensamt för alla deltagarna i studien är att de samtliga är handläggare på Försäkringskassan. De har olika bakgrund, ålder och har arbetat på Försäkringskassan i olika antal år. Följande kommer en kort presentation av varje deltagare.

Kerstin har Personal och Arbetslivsprogrammet som grundutbildning och har jobbat 8 år på Försäkringskassan. Hennes tidigare arbetslivserfarenheter har varit på ett konditori/bageri där hon har fått ta emot beställningar och sammanställde orders under nio år. Därefter har hon haft jobb på en fabrik och andra olika arbetsplatser.

Gunilla har gymnasieutbildning och 30-40 högskolepoäng som hon har läst efterhand. Hon har arbetat 25 år på Försäkringskassan. Hennes tidigare arbetslivserfarenheter har varit ett jobb på en bank direkt efter gymnasietiden.

Katarina har gymnasieutbildning i grunden och 75-80 högskolepoäng som hon har läst i efterhand i form av olika kurser. Hon har jobbat på Försäkringskassan i 38 år men på olika orter. Hennes tidigare arbetslivserfarenheter har varit i form av praktik inom vården och på en industrifabrik.

Anna har tvåårig gymnasieutbildning. Hon har jobbat på Försäkringskassan i 37 år och har inga andra arbetslivserfarenheter.

Sara har tvåårig gymnasieutbildning och har därefter läst en juridikkurs på högskola. Hon har jobbat på Försäkringskassan i 8 år och hennes tidigare arbetslivserfarenheter har varit ett jobb i den privata sektorn där hon har tagit hand om försäljning, orders och bokföring. Efter det har hon jobbat på CSN i tio år innan hon fick sitt nuvarande jobb.

4.6 Databearbetning

Den kvalitativa databearbetningen har skett genom att den stora datamängden i materialet har kodats/kategoriserats och tematiserats för att på så sätt reduceras. Intervjuerna har transkriberats från inspelningarna och skrivits ner i text. Därefter har det reflekterats kring intervjutexten för att urskilja vissa centrala teman eller ämnen som påverkar arbetsmotivationen hos handläggarna. Dessa har sedan blivit tilldelade en benämning för att på så sätt behålla en röd tråd i dataanalysen. De teman som har uppkommit är *myndighetsutövning, förhållandet till organisation, regelverk och försäkringstagare, kritik mot handläggarna och Försäkringskassan, hot och obehagliga möten, uppkomst och hantering av hot, kontroll, rapportering och uppföljning och försäkringsgivarnas motivation.*

Datamaterialet har också kategoriserats utifrån de centrala ovannämnda områdena genom att det har brutits ner till små textdelar som sammanfattat data från intervjuerna. Därefter har det kunnats utskilja vilka mönster det funnits bland textdelarna och koderna. Likheter, skillnader och motsatser har kunnat urskiljas från intervjutexterna och på så sätt underlättat analyseringen av datamaterialet.

5. Resultat och analys

Tillvägagångssättet som är tillämpat i studien är den hermeneutiska meningstolkningen.

Hermeneutiken studerar tolkning av texter (Kvale & Brinkmann, 2009).

En hermeneutisk ansats i en uppsats innebär bland annat att fokus ligger på hur intervjupersoner själva ser på och upplever sin livsvärld (Kvale & Brinkmann, 2009). Detta var intentionen med studien och har tillämpats då intervjuerna har varit semistrukturerade och samma frågor har ställts till alla respondenter för att fånga varje respondents egna berättelser av arbetssituationen. Den semistrukturerade intervjutekniken har tillämpats för att den lämpar sig väl för att förstå teman i intervjupersonens livsvärld utifrån just intervjupersonen själv (Kvale & Brinkmann, 2009). Hermeneutik har även tillämpats i studien genom att intervjufrågorna har kategoriserat innan intervjuerna utfördes. Därefter kategoriserades samt tolkades respondenternas uttalanden från intervjuerna. De teman eller kategorier som tolkningen av våra intervjuer utgår ifrån kommer presenteras nedan i form av rubriker för varje kategori som intervjuerna har bestått av. Kvale & Brinkmann (2009) beskriver att inspelning av intervjuer underlättar för intervjuaren att koncentrera sig på ämnet och med utgångspunkt i detta spelades varje intervju in. På så sätt minimerades även risken för att

viktig information gick till spillo då intervjun fanns inspelad. Intervjuerna har därefter transkriberats från inspelning och tolkats i text.

5.1 Myndighetsutövning

Arbetsituationens förändring

Alla fem intervjupersoner har fått sin arbetsituation ändrad i och med omorganisationer som Försäkringskassan genomgått. Det har tydligt framkommit i intervjuerna att det är mycket mer regelstyrt nu och mer kontrollerat. Några av respondenterna påpekar varför det har blivit mer regelstyrt. De menar att det har blivit så här i och med det att man vill ha lika behandling för alla, men det är svårt för handläggarna att förstå hur de långtidssjukskrivna ska kunna ta sig tillbaka i arbetslivet efter flera år som sjukskrivna. Som myndighetsutövare måste handläggarna behandla varje försäkringstagare på lika villkor men handläggarna finner svårigheter i detta då varje individ har olika bakgrund och problem. Detta är något som samtliga intervjupersoner har tagit upp och skulle vilja påverka. Samhället har i stora drag förändrats och utvecklats och detta ställer mer krav på regeringen och i sin tur Försäkringskassan. Tidigare fungerade Försäkringskassan som så att folk anmälde sig och handläggarna betalade ut pengar men sedan kom rehabiliteringsreformen och då skulle handläggarna även jobba med att försöka få folk att återgå till arbetet. Några av handläggarna önskar att de hade mer tid till varje ärende och mer tid för reflektion. En av handläggarna kommenterade att hon skulle vilja ha snabbare beslutsvägar. Idag går varje ärende från det att handläggarna reagerar på någonting och rapporterar till chefen som i sin tur ska rapportera det till områdeschefen och sedan ska det gå uppåt till chefen i syd och detta tycker hon är för många instanser.

Sara beskriver *”Jag önskar ibland att jag själv skulle kunna förhandla lite grann och rucka på reglerna.”*

Kerstin beskriver *”Nu är det ganska kontrollerat, väldigt detaljstyrt kan man väl säga, vi måste göra det och vi måste göra så och man kontrollerar oss, man går in och tittar hur vi gör och ifall vi gör rätt. När jag började vart det mycket mer fritt där jag själv fick göra mina bedömningar.”*

Anna beskriver *”Idag är det ju mycket kritik...[...], mycket uppmärksamhet på Försäkringskassan och det får vi höra var och varannan dag nästan...[...]*

I de två första citaten kan man utläsa att handläggarna känner sig väldigt kontrollerade och styrda i sitt arbete och kan önska lite mer handlingsfrihet. Detta påverkar deras arbetsituation på så sätt att deras beslutsfattande inte får innefatta några personliga åsikter utan ständigt grundas på regelverket. I det tredje citatet återspeglas flera av handläggarnas uppfattningar angående Försäkringskassans uppmärksamhet och kritik i media, men handläggarna anser sig inte bli påverkade av den ständiga kritiken. De tar inte åt sig personligen utav detta utan anser att det är deras roll som myndighetsutövare och organisationen som kritiseras.

5.2 Förhållandet till organisation, regelverk och försäkringstagare

Samtliga respondenter har en strikt syn när det gäller regelverket, de menar att det är något man inte kan undkomma i deras arbete. Trots att flera av intervjupersonerna inte alltid är överens med regelverket så är det ändå regelverket de prioriterar i högsta grad. När det gäller att prioritera organisation, regelverk eller försäkringstagare är det för det mesta organisationen som kommer sist. Handläggarna vill uppnå de uppsatta målen i organisationen men prioriterar främst regelverket och försäkringstagaren. Dock tycker nästan alla respondenter att det är ett samspel mellan alla tre och de går hand i hand. En sak gemensamt för alla handläggare är att de prioriterar försäkringstagaren och att se till att denne ska ha utifrån regelverket. Därefter uppfylls även det tredje, organisationens uppsatta mål. Genom att se till att försäkringstagaren får det denne har rätt till i samband med regelverket så uppfylls även de uppsatta målen så småningom, men dessa sistprioriteras ofta av handläggarna, då det på något vis nästan uppfyller sig själv. Väl utredda ärenden i samspel med regelverket leder alltså till att organisationens mål också uppfylls.

Katarina beskriver ”*Det är ju ett samspel mellan dessa tre. Man kan ju aldrig gå ifrån något men grunden är ju regelverket och sedan hur jag utför regelverket bestäms av organisationen där jag ingår för att utföra regelverket och jag har olika vägledningar och metoder som jag ska använda i dialog med försäkringstagaren*”

Anna beskriver ”*...[...] jag som tjänsteman kan ju tycka att vi skulle kunna hitta lösningar för problemet men jag måste ändå hålla mig inom regelverket. Jag kan inte gå utanför det...[...]*”

Gunilla beskriver ”*Vi hamnar ju i konflikter med försäkrade som tycker att vi är stelbenta och då beror det ju på regelverket*”

Ovanstående citat återspeglar de anställdas förhållande till organisation, regelverk och försäkringstagare. Samtliga anställda anser att regelverket lägger grunden i deras arbete och de måste under alla omständigheter utgå från regelverket i sitt beslutsfattande, men de menar att det ena leder till det andra. När de utgår från regelverket så uppfylls organisationens mål och oftast även den försäkrades intressen, men det kan också inträffa att den försäkrade hamnar i kläm då deras vilja och villkor inte alltid stämmer överens med regelverket.

5.3 Kritik mot handläggarna och Försäkringskassan

Handläggarna är medvetna om den kritik som Försäkringskassan och handläggarna utstår i media, men de anser sig inte påverkas av den negativa kritik som uppkommer. De fokuserar på sitt eget arbete och arbetar för att uppnå så bra förståelse och acceptans för beslutsfattandet som möjligt. De låter sig inte påverkas av kritik från media eftersom de anser att det inte rör dem.

Katarina beskriver ”*Det jag handlägger själv är det jag kan få kritik för och det är det viktigaste för mig och då känner jag mig trygg i det*”.

Handläggarna påpekar att det givetvis skulle påverka deras arbetssituation och motivation ifall de själva gjort något fel i samband med ett ärende och då skulle de rannsaka sig själva och

arbete för att tillrätta felet. Men allmänna debatten anser de att andra ska sköta för det ingår inte i deras arbetsuppgifter. Det finns andra roller inom organisationen som har hand om den delen. Handläggarna uttalar att det som tas upp i media oftast bara är elände. Den positiva kritiken från försäkringstagarna nämns däremot aldrig och det är denna kritik som främst motiverar handläggarna i arbetet. Trots att den positiva kritiken inte tas upp i media så anser handläggarna att den finns och det räcker för dem och bidrar till arbetsglädje och motivation. Det kommer även fram under intervjuerna att handläggarna även upplever negativ kritik från försäkringstagarna, men de anser sig ha ett svårt uppdrag med ett tungt regelsystem. De anser sig inte vara de som bestämmer utan de kan endast ange det utredningsutrymme som finns att arbeta kring. Sedan talar dialogen mellan handläggarna och den försäkrade om hur de ska gå vidare och vilket målet är. Med tanke på detta låter handläggarna inte den negativa kritiken från försäkringstagarna hämma deras arbetsmotivation allt för mycket. Tvärtom anses det öka motivationen för att arbeta framåt och utvecklas för att kunna förbättra utredningsarbetet och nå bättre resultat, i form av förståelse och acceptans för besluten.

5.4 Hot och obehagliga möten

Obehagliga möten

Samtliga handläggare har varit med om någon form av ett mer eller mindre obehagligt möte med försäkringstagare. Men flera av dem upplever sig ha haft tur då de inte har varit med om något vidare allvarligt eller otäckt möte. Obehagliga möten eller situationer hanteras beroende på vilken grad av obehaglighet som upplevs. Ofta diskuterar handläggarna eventuella konflikter med sina medarbetare och ger och får feedback. Detta upplevs av handläggarna som väldigt nyttigt och positivt och de känner att det är bra att de kan hjälpa varandra och få stöd i sådana situationer. Trots att det finns utrymme att ta upp eventuella konflikter eller obehagliga möten med försäkrade i handledningen, som handledarna har rätt till, så väljer de hellre att diskutera detta med sina medarbetare och diskutera annat i handledningen, sådant som hur de vidare utvecklas som handläggare och hur de förbättrar och underlättar mötet med de försäkrade.

Anna beskriver ”Jag har haft obehagliga möten då folk har varit väldigt upprörda, men jag har inte uppfattat det som något hotfullt”.

Katarina beskriver ”Jag har aldrig upplevt mig hotad, men däremot har jag varit med om väldigt många svåra möten, jätte svåra möten på olika sätt...[...] ibland så avbryter man och bokar ett nytt möte...[...] det brukar vara väldigt effektivt att göra så ibland för när man är väldigt upprörd så är det bättre att lyssna och sedan boka ett nytt möte och fortsätta en annan gång för man kommer inte vidare”.

Det går att urskilja av ovanstående citat att handläggarna har varit med om obehagliga möten, men de låter inte detta tynga ner deras arbetssituation. Obehagliga möten anser de kan uppstå när som helst eftersom de handskas med sjuka människor med olika bakgrunder. De anser att bästa sättet att hantera dessa är att behålla lugnet i dialogen med den försäkrade.

5.5 Uppkomst och hantering av hot

Några få av handläggarna har upplevt någon form av hot i sitt arbete och det som är gemensamt är hanteringen av dessa hot. Samtliga deltagare påpekar att de diskuterar eventuella obehagliga känslor med sina medarbetar och eventuellt med chefen. Men de tar även kontakt med försäkringstagarens läkare för att försöka kartlägga hur allvarligt hotet kan vara. Är hotet väldigt allvarligt så kontaktas polisen och en anmälan görs. En av handläggarna nämner att hotet inte alltid är riktat mot handläggaren utan det kan uppstå situationer där försäkringstagaren hotar med självmord om de inte får någon ersättning och även i en sådan situation känner sig handläggaren hotad då det ger mycket obehagliga känslor. Det har alltså inträffat att försäkringstagare har hotat med att ta livet av sig och sagt att det är handläggarens fel och på dennes samvete. I ett yrke som detta kan det förekomma hot då handläggarna handskas med känsliga ämnen och sjuka människor. Många försäkrade tror att handläggarna bara vill förstöra och inte vill försäkringstagarnas bästa. Detta resulterar flera gånger i att en del försäkrade kan bli rasande och går därifrån medan andra kan slänga ur sig hotfulla ord.

Kerstin beskriver ”...[...] han var ju väldigt sjuk men jag försökte inte alls göra något negativt för honom utan jag försökte hjälpa honom komma tillbaka till arbetet men det spelade nästan ingen roll vad man sa eller gjorde för han tog det hela tiden som att jag försökte förstöra för honom...[...] till och med att lämna ett läkarintyg tyckte han var för jäkligt...[...].”

Sara beskriver ”...[...] alltså psykiskt sjuka människor kan vara aggressiva.”

Gunilla beskriver ”Jag säger att de ska ha rätt till den ersättning de ska ha...[...]Jag får ju inte ge vika för att de hotar mig.

Gunilla beskriver även ”...[...] jag har ju jobbat i så många år så att jag på något sätt har lärt mig hantera och försöka tänka att det inte är jag personligen som är den som är utsatt utan jag får ta det för att jag har den rollen. Det är jag som är budbärare åt dessa lagar och regler. Jag har aldrig varit riktigt rädd för mitt liv.”

Katarina beskriver ”Jag har aldrig tagit upp något obehagligt möte för diskussion i handledningen. Däremot har jag tagit upp ärenden för att kunna utveckla och kunna göra bättre möten, för alla kan lära och utveckla sig och det är det jag använder handledningen till”.

Ovanstående citat uttyder att några av handläggarna har stött på mer eller mindre aggressiva människor i sitt arbete. Handläggarna förbereder sig på att de kan träffa på vilken sorts människa som helst, men de upplever sig inte vara rädda för sitt liv. De handläggare som har blivit hotade upplever sig inte osäkra i sitt arbete. De känner inte att de personligen blir hotade, utan det är själva handläggarrollen som hotas. Med detta menas att handläggarna intar en roll på arbetet och ska utföra regeringens beslut så när eventuella hot förekommer vet handläggarna att det inte är något personligt angrepp mot dem. När hot förekommer vet handläggarna hur de ska hantera det.

5.6 Kontroll, rapportering och uppföljning

Situationen för samtliga handläggare har ändrats i och med att de kontrolleras mycket mer än tidigare med olika rapporter och statistik för att det har uppkommit tuffare regler och dessa ska tillämpas på rätt sätt. De flesta handläggarna anser att deras arbetsroll borde få bättre status i samhället och tycker inte att deras roll borde bli mätt efter statistik. Uppföljningar är idag ett måste och utvärderingar måste göras kontinuerligt. För samtliga var det inte så när de började jobba på Försäkringskassan utan detta har utvecklats över tid. Handläggarna kontrolleras genom att man gör uppföljningar, man väljer till exempel ut slumpvisa ärenden och går in och tittar på hur det har blivit behandlat och handlagt.

Kerstin beskriver ”*Vi jobbar med människor som är väldigt olika och det är rätt så krävande av oss, vi har ju en ganska jobbig arbetsituation på så sätt...[...] samtidigt som man då är kontrollerad och har mycket krav på sig inifrån organisationen.*”

Anna beskriver ” *...[...] det mest påtagliga för mig som handläggare gentemot arbetsgivaren är att vi är väldigt hårt styrda. Vi är bevakade varje sekund och statistik ska föras hela tiden. Allt vi gör räknas sen har vi idag ett regelverk som är väldigt styrt...[...]”*

Gunilla beskriver ” *...[...] de kontrollerar allt vi gör. De har blivit värre nu på senaste tiden för att det har blivit så tuffa regler så de ska se till att vi använder dem på rätt sätt.*”

Ovannämnda citat visar att handläggarna upplever sig vara väldigt kontrollerade i sitt arbete. Kontrollen har ökat med åren och det är inte alla handläggare som känner sig bekväma med det. De tycker att de är för kontrollerade och att detta kan få dem att känna sig osäkra på deras arbetsituation och beslutsfattande. Handläggarna anser att en viss kontroll är bra för att se till att de utför sitt jobb ordentligt och inte begår några misstag, men för mycket kontroll anser de bara försvårar deras arbetsituation som redan upplevs som väldigt krävande.

5.7 Försäkringsgivarnas motivation

Motivation i försäkringsgivarrollen

Handläggarna är alla överens om att deras arbetsroll är en svår roll där de handskas med olika personer med olika intressen eller problem. Många gånger kan det även vara så att regelverken inte stämmer överens med deras egna värderingar. Det är ofta extra svårt att ge negativa beslut till någon som man kanske vet inte kan arbeta samtidigt som de måste följa regelverket som säger någonting annat. Dock är nästan alla överens om att det som statistiken eller media säger inte stämmer överens med deras riktiga arbetsituation och på så sätt behåller handläggarna en viss glöd i sitt arbete som i sin tur motiverar dem att göra det bästa för den försäkrade.

Några av handläggarna har någon gång känt sig omotiverade i sin roll som försäkringsgivare då de har haft möten med hotfulla eller aggressiva personer, eller möten med en missnöjd chef. Dock låter de inte detta påverka dem mycket. Flera av handläggarna påpekade att det som motiverade dem i deras arbete var just att försäkringsgivarrollen i sig är motiverande. De kände att det hade en uppgift i att handlägga och hjälpa försäkringstagare med den situation de hamnat i eftersom det är en svår situation att hamna i när man blir sjuk och inte kan arbeta

på grund av detta. De sjukskrivna förlorar ett helt nätverk i form av familj, jobb, arbetskamrater etc. och det är detta handläggarna finner motivation i, att ha kontakt och utreda med de försäkrade för att hjälpa denna tillbaka till sin gamla plattform eller eventuellt en helt ny sådan. Enligt handläggarna uppstår inte motivationen endast då en försäkrad får återgå till sitt arbete utan det är själva utredningen som är det motiverande. Motivationen finner de i att träffa människor, försöka sätta sig in i och förstå deras situation och sedan göra det som kan göras för att hjälpa dessa personer. Det som är mest motiverande är de goda ärendena där allt flyter på som det ska och man kommer i mål med den försäkrade. Men de fall som går mindre bra är inte lika motiverande, utan kan snarare upplevas som frustrerande för handläggarna. Dock finner de lite motivation även i dessa svårare ärenden då det upplevs som en motivation i sig att ta emot utmaningen och se vad som kan göras annorlunda. Det som samtliga handläggare understryker när det gäller deras motivation på arbetsplatsen är att de trivs väldigt bra på Försäkringskassan och har god kontakt med medarbetarna. De har möten varje dag eller så har de telefonkontakter och detta spelar in väldigt mycket i att upprätthålla motivationen menar handläggarna.

Katarina beskriver *”Man måste ju tycka att arbetet är roligt och vara intresserad. Man måste vara intresserad av människor, av att möta människor, kunna samtala med dessa och finna tillfredsställelse i det för annars blir det jätte jobbigt.”*

Katarina beskriver också *”Att skattebetalarna betalar mig en viss summa för att jag ska utföra detta på ett bra sätt gör arbetet mer intressant och då känns det som ett jätte viktigt uppdrag. Det är en liten drivfaktor för mig. Att jag kan göra en insats för någon person och samhället.”*

Gunilla beskriver *”Jag finner motivation i att utreda och få fram vad denna persons rättigheter och skyldigheter är. Lika mycket motiverar det mig, som det faktum att jag vill hjälpa dem tillbaka till arbetslivet.”*

Kerstin beskriver *”Det är inte bara det att de försäkrade säger bra saker utan ifall de blir friska och blir bättre och får en arbetsförmåga är motiverande, sen är det klart att man kan känna sig motiverad om man får beröm från chefen genom exempelvis förhöjd lön... [...]*

I enlighet med citaten kan vi uttyda att handläggarna anser sig ha en roll där de har stor inverkan på människors liv. Det som motiverar handläggarna är inte bara att få försäkrade att återgå till arbete utan även utredningsarbetet under ärendets gång och kontakten med människor. De finner det motiverande att arbeta med olika människor och olika ärenden. Handläggarna påpekade också att en stor faktor till ökad motivation för dem är att arbetet måste upplevas som intressant och roligt. En annan drivfaktor till handläggarnas motivation är att de känner att de har en viktig roll i samhället och bidrar med något till både människorna och samhället.

5.8 Behålla motivationen i arbetet

Handläggarna anser att de alltid har mycket att göra samtidigt som de påpekar att detta är något som motiverar dem till att prestera bättre. För att hantera sin arbetssituation och få stöd i sitt arbete är det kollegor de brukar vända sig till och det finns även gruppkonsultationer där man kan få hjälp och stöd. Att behålla lugnet och att förklara hur regelverket fungerar är något som handläggarna alltid har i åtanke vid personliga möten. Samtliga anser de att ett lyckat möte eller att kunna avsluta ett möte på så sätt att den försäkrade går därifrån glad eller att han/hon har kunnat börja arbeta igen är något som motiverar dem väldigt mycket. Sådana fall får handläggarna att upprätthålla motivationen och de anser att varje ärende är en utmaning som ökar motivationen varje gång.

Kerstin beskriver ”...[...] jag är motiverad om det blir ett lyckat ärende för de försäkrade så att de får ett avslut, alltså att de blir friska eller arbetsföra och att de känner sig nöjda med det och då känns det bra för mig men det motiverar mig också ifall jag kan uppnå dem målen som organisationen har satt.”

Sara beskriver ”...[...] jag har kollegor jag kan vända mig till så det är inget problem. Vi har gruppkonsultation också som vi kan ta upp vårt ärende i om vi vill...[...]”

Handläggarna anser att genom att diskutera eventuella problem eller konflikter med sina kollegor så bidrar detta till att behålla motivationen. Stöter de på problem i ett ärende uppfattas det som väldigt positivt och främjande att diskutera detta med arbetskollegor och få råd och stöd av dessa. Det har även framkommit i intervjuerna att det finns gruppkonsultationer och experter som handläggarna kan ta hjälp av i svåra ärenden. Detta upplevs som väldigt givande och handläggarna känner att konsultation och diskussion med andra hjälper dem med svåra ärenden och därmed kan de lösas på bästa vis, vilket även leder till att motivationen upprätthålls. Diskussionerna mellan medarbetarna bidrar till att handläggarna utbyter kunskap med varandra vilket leder till att de kan hantera framtida ärenden på ett förenklat sätt och på så sätt eventuellt undvika svårigheter i ärendehantering.

6. Diskussion

I detta kapitel diskuteras resultaten från studien. Föremål för diskussionen är att besvara forskningsfrågorna i förhållande till den teoretiska referensramen samt intervjuaren. Diskussionen har kategoriserats utifrån varje forskningsfråga för att på så sätt förenkla diskussionen av resultaten.

Forskningsfrågan *hur påverkar förhållandet mellan organisation, regelverk och försäkringstagare handledarnas arbetsmotivation* kan efter undersökningen besvaras med att resultaten antyder att det finns en relation mellan dessa tre. Dessa tre upplevs göra intryck på arbetsmotivationen då handläggarna bland annat finner motivation i kontakten med försäkringstagarna. Intervjupersonerna ger även uttryck för att arbetsmotivationen ökar om de uppfyller organisationens mål och håller sig inom ramarna för regelverket. Lundqvist (1998) menar att den offentliga förvaltningen innehar en viktig roll i den politiska processen eftersom den bearbetar, genomför och utvärderar besluten. Handläggarnas uppgift anses vara att behandla varje försäkringstagare på lika villkor men studien tyder på att handläggarna finner svårigheter i detta då varje individ och ärende är unikt, detta indikerar inte vara något som minskar arbetsmotivationen utan tvärtom, ökar motivationen på så sätt att handläggarna ser en utmaning i att varje ärende är olika. Att varje ärende är unikt leder till krav på vidareutveckling för handläggarnas utredningsarbete och detta anses av handledarna som något positivt då det förhoppningsvis även ska innebära att obehagliga möten med försäkringstagare minskar. Lipsky (1980) kritiserar ifall det är möjligt att en förvaltning består av neutrala utövare utan att personliga värderingar och åsikter tillämpas i arbetet. Handläggarna på Försäkringskassan uttrycker att de inte anser sig tillämpa personliga känslor eller åsikter i arbetet. Dock påpekade de att lite mer autonomi hade underlättat deras beslutsfattande då varje ärende är skiljaktigt. Enligt handläggarna anser de sig besitta den kompetens som är nödvändig för deras yrkesroll men de anser sig inte ha tillräckligt handlingsutrymme för att utöva denna kompetens till det fullaste eftersom besluten måste tas med utgångspunkt i regelverken. Enligt Lipsky (1980) ska frontlinjebyråkrater följa regelverket, vara lojala mot organisationen och ta klientens intressen i akt. Likaså ska handläggarna som myndighetsutövare skapa ett samspel mellan organisation, regelverk och försäkringstagare. Detta kan enligt handläggarna innebära att de strängt följer regelverket för att därmed utreda och implementera försäkringstagarnas ärenden och i sin tur uppfylla organisationens mål. De anser inte att de måste prioritera den ena framför den andra, samtidigt som de påpekar att regelverket är det som under alla omständigheter kommer i första hand. Handläggarna antyder att om de inte utgår från regelverket och inte prioriterar detta i första hand så missbrukas rollen som myndighetsutövare och därmed uppfylls inte organisationens mål. Utifrån intervjuerna kan studien alltså poängtera att handläggarnas arbete vid varje ärende omfattar ett samspel mellan dessa tre element. Handläggarna upplever inte att motivationen hämmas på något sätt för att de bortprioriterar sina egna värderingar, men de kan bli frustrerande över att deras värderingar inte får inkluderas i beslutsfattandet. Flera av handläggarna understryker även att de har åsikter på regelverken och dess funktion, men följer ändå vid varje tillfälle lagarna till punkt och pricka.

Forskningsfrågan, *har negativ kritik från försäkringstagare och media någon påverkan på handledarnas arbetsmotivation* kan efter analysen besvaras i enlighet med intervjuerna att handläggarna inte tycks anse att deras arbetsmotivation påverkas av medias kritik. Däremot anser handläggarna att kritik från försäkringstagarna kan påverka arbetsmotivationen positivt. De anser att kritik från media inte hör till deras arbetsuppgifter och att de inte behöver lägga någon fokus på detta. Det finns anställda inom organisationen som har som

uppgift att arbeta med media och därmed även kritiken i media. De anställda påpekar även att den kritik som nämns i media innefattar andra handläggare. Då det inte är de själva som kritiserar i media så påverkar det varken deras arbete eller arbetsmotivation. Handläggarna anser att det finns andra roller i organisationen som får sköta denna allmänna debatt.

Söderbergs studie visar att handläggarna har svårt att erhålla acceptans från de försäkrade för de fattade besluten och detta leder till att handläggarna och Försäkringskassan kritiserar av de försäkrade. Kritiken från de försäkrade har enligt handläggarna större inverkan på deras arbetsmotivation. En av intervjupersonerna, Katarina uttrycker, *"Det jag handlägger själv är det jag kan få kritik för och det är det viktigaste för mig och då känner jag mig trygg i det"*, vilket speglar handläggarna ståndpunkt att den positiva kritiken från försäkringstagare som är nöjda med utredningsarbetet och stödet från Försäkringskassan är mer värdefull för handläggarna än den negativa kritik de läser i tidningen. Handläggarnas uppfattning om kritiken i media är att de anser att det främst är elände som kommer ut i media, de positiva omdömen och åsikter som försäkringstagare har gentemot handläggarna kommer inte ut i media, men de anses räcka för handläggarna, deras arbetsglädje och arbetsmotivation. Däremot påverkar negativ kritik från försäkringstagarna handläggarnas arbetsmotivation åt båda håll. Det kan enligt handläggarna uppfattas som både besvärande och främjande. Det upplevs besvärande då det är viktigt för dem att ur ett kund- och organisationsperspektiv erhålla acceptans och förståelse för beslut från försäkringstagarna. Enligt Maslows (1987) behovshierarki måste ett behov av uppskattning uppfyllas för att skapa motivation. Han menar på att erkännande, uppskattning och värdighet måste förekomma för att uppnå motivation. Även Hertzbergs motivationsteori visar att den anställdes behov av prestation och erkännande ska vara tillfredsställt för att resultera i positiva känslor och motivation (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Denna studies undersökning har visat på att handläggarna inte behöver tillfredsställa behovet av prestation och erkännande från försäkringstagarna utan får den från sina arbetskamrater då de diskuterar svåra ärenden och beslut med varandra och även ger varandra råd och positiv återkoppling. På så sätt tillfredsställs behoven av prestation och erkännande och därmed kan handledarna uppleva motivation i arbetet.

Den negativa kritiken från försäkringstagarna kan däremot också upplevas som främjande för handläggarnas arbetsmotivation då negativ kritik från försäkringstagarna innebär att handläggarna måste arbeta mer med sitt underlag och utredningsarbete. Motivationen erhålls därmed i utvecklandet och målet att förbättra sitt arbete. Negativ kritik från försäkringstagarna innebär att handläggarna måste arbeta mer på att försöka vinna acceptans för de beslut som tas och detta upplevs av handläggarna som en utmaning att ständigt utvecklas i rollen som myndighetsutövare. Att kontinuerligt utveckla sig själv och sina egna förmågor utgör sista nivån som uppfylls för att erhålla motivation enligt Maslow (1987). Även Hertzberg visar med sin motivationsteori att kunskap och utveckling är något som krävs för att öka den anställdes arbetstillfredsställelse och motivation (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Beträffande följande forskningsfråga om huruvida *försäkringsgivarnas arbetsmotivation påverkas av obehagliga möten och hot* har det av studien kommit fram att samtliga handläggarna som studien omfattar har uttryckt att de varit med om någon form av obehagliga möten med försäkringstagare. Endast få av dem har upplevt sig hotade i sitt arbete, men ingen av deltagarna har känt att de behövt frukta för sitt liv. Handläggarna anser sig inte påverkas av de obehagliga mötena och hoten som uppstår på så sätt att det förhindrar arbetsmotivation. De har förståelse för att obehagliga möten och hotfulla ord kan uppstå eftersom de behandlar svåra frågor som rör människors liv. Missnöjda försäkringstagare upplever frustration när de får ett negativt beslut och handläggarna är medvetna om och har förståelse för att obehagliga

möten och hot kan uppstå i takt med detta. Enligt Svenskt Kvalitetsindex kundundersökning (2010) har Försäkringskassan hamnat i botten av kundnöjdhetslistan så handläggarna är förberedda på att svåra, obehagliga möten och eventuella hot kan uppstå när som i deras arbete, men de låter inte detta faktum påverka deras arbetsmotivation. Handläggarna arbetar och utvecklar sin myndighetsroll ständigt bland annat genom handledning, gruppkonsultation och samtal och diskussioner med kollegor. Dialogen handläggarna emellan visar sig ha en stor betydande roll för upprätthållande av motivationen. De anser att genom att hjälpa varandra med ärenden så utbyter de kunskap och erfarenhet och kan därmed utvecklas som handläggare och utföra bra utredningsarbeten och beslutsfattande. Thordarson (2009) understryker detta påstående då han hävdar att man inte endast lär sig handskas med sina kunder genom det externa bemötandet utan även i det interna med sina arbetskamrater. En anställds trivsel, nöjdhet och engagemang i arbetet kan påverka bemötandet av kunden och leda till positiv respektive negativ respons från kunden. Handläggarna som denna studie omfattar anser att motivationen förstärkts av den goda kontakten och samverkan med kollegor.

Artikel publicerad i DN (2011) visar att 16 procent av Försäkringskassans anställda utsatts för hot, våld eller trakasserier under det föregångna året och enligt Brottsförebyggande rådet kommer varje myndighetsutövande anställd inom Försäkringskassan någon gång under sin yrkesverksamhet bli utsatt för hot eller våld på arbetet. (Wallström, K., Skinnari J. & Korsell, L. (2005). Det är intressant att se hur handläggarna lyckas skapa arbetsmotivation då Maslows motivationsteori påstår att de trygghetsbehovs som omfattar säkerhet, trygghet och stabilitet behöver uppfyllas för att kunna uppnå motivation. Om trygghetsbehoven inte uppfylls så kan resterande behov så som behov av uppskattning och behov av självförverkligande inte uppfyllas. Alltså kan inte personen i fråga känna någon uppskattning eller värdighet och inte heller utveckla sig själv och sina förmågor. Även denna frågeställning har i med hjälp av studien besvarats med att handläggarna uppfyller Maslows trygghetsbehov genom att de upplever trygghet, säkerhet och stabilitet i arbetet med stöd från kollegor och läkare. Detta väger mer för handläggarnas arbetsmotivation än de obehagliga möten och hot som handläggarna kan råka ut för i arbetet.

Den sistnämnda forskningsfrågan *hur Försäkringskassans höga kontroll påverkar försäkringsgivarnas arbetsmotivation* har efter analysen besvarats med att kontroll påverkar enligt handledarna arbetsmotivationen både på ett negativt och positivt sätt. Försäkringskassan är en offentlig organisation som hanterar ämnen som rör socialförsäkringen samtidigt som de utreder, beslutar och betalar ut bidrag och ersättningar. Detta kan man utläsa genom deras hemsida och där står det även att de har hand om de sjukskrivna och hjälper dem att komma tillbaka till arbetslivet. Detta är några av de uppgifter som Försäkringskassan hanterar dagligen överallt i Sverige. Med tanke på att denna myndighet har hand om människor är dem ständigt i fokus vare sig det gäller media eller omorganiseringar på regeringens beslut. För att förbättras och minska på kritik försöker man kontrollera handläggarna genom rapporter, statistik och utvärderingar. Detta är något som handläggarna har poängterat i intervjuerna då detta har förändrats radikalt genom åren och det har tillkommit tuffare regler. Samtidigt äger de den kompetens som har gett dem ett allmänt accepterat av samhället att bruka den (Jonnergård et al., 2008).

Enligt Rothstein (2001) och Schierenbeck (2003) måste frontlinjebyråkrater, som i denna studie är försäkringsgivarna, följa regelverk för att demokratin ska gälla. Detta är något som alla handläggare följer och implementerar i sin arbetssituation. Dock är det idag viktigt att som anställd i en offentlig organisation följa korrekta tillvägagångssätt och ärendebehandlingar för att inte missa någon viktigt information som kan vara av värde för

staten eller beslutsfattandet. Genom intervjuerna har det framkommit hur pass kontrollerade handläggarna är på Försäkringskassan. Vissa anser till och med att det hämmar dem ibland från att se sig själv som professionella myndighetsutövare då det på något sätt känns som att tilliten för dem försvinner längst den långa vägen av rapporter och statistik.

Enligt SDT teorin skapas motivation av tre fundamentala psykologiska behov, kompetens, autonomi och samhörighet. Handläggarna på Försäkringskassan upplever att utan autonomi minskas motivationen och deras personliga utveckling. Utan någon påverkan på sin arbetssituation kan de bli omotiverade och utföra sina arbetsuppgifter mekaniskt och i ett sådant yrke som de har är detta inget att sträva mot då de försäkrade kan reagera på detta negativt i och med de känsliga ämnen som försäkringsgivarna har hand om (Deci, & Ryan, 2000).

Handläggarna i denna studie menar enligt vår tolkning att kontroll har en både negativ och positiv påverkan på deras arbetsmotivation. Den höga kontrollens positiva påverkan tolkas som så att den medför att handläggarna får den information de behöver för att utföra sitt jobb ordentligt och att inte begå några misstag, något som ingår i deras roll som myndighetsutövare, då de jobbar med regelverk som är beslutade av staten. Den negativa påverkan tyds vara att arbetssituationen blir mer krävande och tilliten för deras profession minskar i takt med den höga kontrollen.

6.1 Slutsats

Forskningsfrågan som studien omfattar är: *Hur påverkar handledarnas arbetssituation deras arbetsmotivation?* Utifrån det insamlade materialet kan vi antyda att handledarnas nuvarande arbetssituation, med fokus på de utvalda undersökta beståndsdelarna har ett visst samspel med deras arbetsmotivation. En del element har större samband med motivationen än andra. Det som har framkommit under studien är att det som ingår i försäkringsgivarnas arbetssituation och som påverkar deras arbetsmotivation mest är kontakten med försäkringstagarna, utredningen och avslutet. Ett annat förhållande som har stor positiv påverkan på arbetsmotivationen är interaktionen mellan handläggarna. Dialogen mellan kollegorna leder till att de utvecklas i sin roll som myndighetsutövare. Trots att de upplever sin roll som väldigt svår och krävande är handläggarna motiverade att var dag arbeta med nya ärenden. Visserligen har deras arbetssituation förändrats över tid och det finns olika synpunkter på det men detta anses inte ha påverkat arbetsmotivationen.

6.2 Fortsatt forskning

Studien som har genomförts omfattar endast fem handläggare som alla är anställda inom samma servicekontor. Detta innebär att allt för stora slutsatser angående handläggarnas arbetssituation inte kan dras eftersom det inte är representativt för myndigheten Försäkringskassan. Det hade varit intressant att genomföra en fortsatt studie i större omfattning, där man intervjuar fler handläggare på flera servicekontor för att få en mer representativ bild av handläggarnas arbetssituation. Frågor som har uppstått under studiens

förlopp är bland annat ifall det är möjligt för handledarna att arbeta förebyggande för att undvika uppkomsten av hot och obehagliga möten. En av handläggarna antydde under en av intervjuerna att hon ansåg att ett sätt undvika obehagliga möten och hot var att skapa acceptans och förståelse för besluten hos de försäkrade. Detta ansåg hon var möjligt att göra genom att i början av dialogen med den försäkrade tala om för denne vad en handläggares roll innebär och vilket handlingsutrymme de har. Genom att göra detta ansåg handläggaren att den försäkrade blev medveten om vilken spelplanen var och kunde lättare skapa förståelse och acceptans för besluten som tas. På så sätt undviks därmed även de obehagliga mötena och hoten eftersom de försäkrade inte blir lika irriterade eller arga när de får sitt beslut. Detta fångade vårt intresse och hade varit intressant att undersöka ifall det finns ett samband mellan en tydlig dialog där handläggaren talar om sin uppgift och sitt handlingsutrymme och en minimering av uppkomsten av obehagliga möten och hot. Studien var inte inriktad på att studera förebyggande arbete för att minska obehagliga möten och hot och ledde därför inte till något svar angående detta antagande.

Referenser

- Christensen, T., Laergreid, P., Roness, P. G & Røvik, K. A. (2004) *Organisationsteori för offentlig sektor*. Kristianstad: Liber AB.
- Hall, S. (2002) *Det offentliga mötet: Om etik, tilltro och bemötande på försäkringskassan*. Malmö: Boxbox förlag.
- Jacobsen, D-I., & Thorsvik, J. (2002) *Hur moderna organisationer fungerar* Lund: Studentlitteratur.
- Jonnergård, K. & Erlingsdottir, G. (2008) Mellan autonomi och kontroll- om professionella strategier, legitimitet och identitet vid införandet av nya kontrollformer. I K. Jonnergård, E. K. Funck & M. Wolmesjö (Red.) *När den professionella autonomin blir ett problem* (s. 57-84). Göteborg: Intellecta Docusys.
- Jonnergård, K., Funck, E. K., Wolmesjö, M. (2008) Professionell autonomi som risk och möjlighet. I K. Jonnergård, E. K. Funck & M. Wolmesjö (Red.) *När den professionella autonomin blir ett problem* (s. 9-20). Göteborg: Intellecta Docusys.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Lipsky, M. (1980): *Street-Level Bureaucracy: dilemmas of the Individual in Public Services*. New York: Russel Sage Foundation.
- Lundquist, L. (1998) *Demokratins Vaktare: ämbetsmännen och vårt offentliga etos*. Lund: Studentlitteratur.
- Maslow, A. H. (1987). *Motivation and personality*. Harper & Row, Publishers Inc. New York
- Porter, W., Bigley, G. A. & Steers, R. M. (2003) *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Rothstein, B. (2001), *Politik som organisation: förvaltningspolitikens grundproblem*, Stockholm: SNS.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L.(2000). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. NY: American Psychological Association.
- Sachau, D-A. (2007) *Resurrecting the Motivation - Hygiene Theory: Herzberg and the Positive Psychology Movement*. Human Resource Development Review.
- Schierenbeck, I. (2003) *Bakom välfärdsstatens dörrar* Umeå: Borea bokförlag
- Sjögren, P. & Györki, I. (2010) *Bonniers svenska ordbok*, Stockholm: Bonnier Fakta.
- Thordarson, K. W. (2009). *Professionellt bemötande: Att möta kunder i offentlig verksamhet*. Stockholm: SKL Kommentus AB.

Elektroniska källor

Dagens Nyheter (2011, februari) *Hoten mot Försäkringskassan ökar*. Hämtad februari 19, 2011 från <http://www.dn.se/nyheter/sverige/hoten-mot-forsakringskassan-okar>

Dagens Nyheter (2011, februari) *Mer hot mot Försäkringskassapersonal*. Hämtad 2011-02-19 från <http://www.dn.se/nyheter/sverige/mer-hot-mot-forsakringskassapersonal>

Försäkringskassan (2011, mars) *Om Försäkringskassan* Hämtad 2011-03-02 från http://www.forsakringskassan.se/irj/go/km/docs/fk_publishing/Dokument/Publikationer/broschyter/broschyter_andra_sprak/40311_your_guide_to_forsakringskassan_eng

Lundquist, L. (2010), *Demokratins väktare*, Lunds universitet Hämtad 2011-02-18 från http://uppsol.forsakringskassan.se/upload/pdf/trycksaker/fkf105_006.pdf#page=38

Nationalencyklopedin (2011, mars) *Myndighetsutövning* Hämtad 2011-03-01 från <http://www.ne.se/myndighetsut%C3%B6vning>

Nationalencyklopedin (2011, mars) *Hot* Hämtad 2011-03-01 från <http://www.ne.se/sve/hot/O184636>

Nationalencyklopedin (2011, mars) *Försäkrad* Hämtad 2011-03-01 från <http://www.ne.se/kort/f%C3%B6rs%C4%krad>

Olsson, C. (2008, oktober) *Nej till sjukpenning. Vad hände sen?* Stockholm: Försäkringskassan. Hämtad 2011-02-17 från http://www.forsakringskassan.se/irj/go/km/docs/fk_publishing/Dokument/Rapporter/socialforsakringsrapporter/socialforsakringsrapport_2008_10.pdf

Regeringskansliet, (2003, april) *Regeringens proposition En ny statlig myndighet för socialförsäkringens administration* Hämtad 2011-03-08 från <http://www.sweden.gov.se/content/1/c6/01/16/34/5e2e6059.pdf>

Svenska akademins ordlista (2011, mars) *Motivation* Hämtad 2011-03-01 från <http://www.svenskaakademien.se/web/Ordlista.aspx>

Svenskt Kvalitetsindex (2010) *Samhällsservice: Myndigheter, Kommunal Service, Tandvård och Sjukvård* Hämtad 2011-03-01 från http://www.kvalitetsindex.se/images/stories/resultat/2010/samhalle/Press_samhalle_SKI_10.pdf

Söderberg, S. (2007, februari), Att säga nej på ett bra sätt, Edita 2007 Hämtad 2011-03-02 från

http://www.forsakringskassan.se/irj/go/km/docs/fk_publishing/Dokument/Rapporter/fk_analyserar/analyserar_2007_02.pdf

Wallström, K., Skinnari J. & Korsell, L. (2005, december). Otillåten påverkan riktad mot myndighetspersoner: Från trakasserier, hot och våld till amorös infiltration.

Brottsförebyggande rådet. Hämtad 2011-02-19 från

http://www.bra.se/extra/measurepoint/?module_instance=4&name=Otillaten%20paverkan.pdf&url=/dynamaster/file_archive/051220/52d2499c7493c343d3ddd1a3867d646c/Otillaten%20paverkan.pdf

Bilaga 1: Intervjuguide

Medgivande till intervju och inspelning?

Anonymitet?

- Utbildning?
- Hur länge har du arbetat på försäkringskassan/med dessa arbetsuppgifter?
- Tidigare arbetslivserfarenheter?

Arbetsituation

- Berätta om din arbetsituation nu och hur den har förändrats?

Motivation

- Hur pass motiverad anser du dig vara i ditt arbete? Berätta hur du är motiverad & hur du behåller motivationen i din vardag?
- Hur upplever du din roll som försäkringsgivare? Berätta.
 - Vilka svårigheter finner du i denna roll?
 - Vad tycker du är det svåraste/det mest krävande i ditt arbete och hur hanterar du det?
 - Kan du ge exempel på någon situation som du upplevde som extra svår eller jobbig på något sätt?

Frontlinjebyråkrat

- Beskriv din relation till försäkringstagaren, organisationen, regelverket?
 - Händer det att du som försäkringsgivare måste prioritera något ex. försäkringstagaren eller regelverket framför något annat? Hur förhåller du dig till detta? Något exempel?
 - Händer det någonsin att dessa roller hamnar i konflikt med varandra? Berätta? Exempel?
- Upplever du att du har personer du kan vända dig till för att få stöd i ditt arbete? Hur använder du detta i praktiken? Exempel?
- Hur påverkar relationen till dessa tre din arbetsmotivation? Exempel?

Hot

- Har du någon gång känt dig obekväm i ditt arbete eller känt obehag/rädsla inför mötet med en klient?
 - Om nej, vad tror du att det beror på?
 - Om ja, har det hänt en eller flera gånger, och kan du berätta om när och hur det inträffat? Samt om du fick någon hjälp att hantera/bearbeta situationen?
- Om du fick välja, hur skulle du då vilja förändra din arbetsituation?
- Har du någonting annat du skulle vilja tillägga i denna intervju?

Bilaga 2: Litteratursökning

I sökandet efter passande litteratur och artiklar har vi främst använt oss utav Högskolan Kristianstads bibliotek där vi har tagit hjälp av bibliotekarie och även sökt själva i skolans katalog. Databaser som har använts är Google Scholar.

Litteratur om motivation har vi funnit genom att med hjälp av bibliotekarien hitta böcker som behandlar motivation. Vi kom fram till att begränsa oss till Self Determination Theory (SDT), Maslows behovshierarki och Herzbergs motivationsteori och använde oss utav litteratur som omfattar motivation eftersom vi ansåg dessa behandla begreppet motivation på den nivå som vi tänkt oss till uppsatsen. Genom den ovan nämnda databasen har vi läst sammanfattningar som sedan kunde hjälpa oss att bestämma vilka vi skulle använda oss av och vilka som var irrelevanta. Vi har använt oss av primärkällor så långt det har varit möjligt för att öka kvaliteten på materialet. Eftersom vi redan visste vilka teorier vi ville ha med i arbetet var det just teorierna som fick bli våra sökord.

I Google Scholar sökte vi med sökorden: *motivation* och *Hertzberg*, där vi fick fram uppsatser som omfattade motivation på arbetsplatser. Dessa uppsatser användes endast som inspiration till vidare sökning på litteratur. Utifrån dessa kunde vi bland annat söka med sökorden: *Sachau, motivation*. Där vi sedan hittade artikeln Sachau, *Resurrecting the Motivation*, (2007).

På samma sätt fick vi inspiration till att använda Self Determination Theory, (SDT), i vår studie genom att vi på Google Scholar hittade tidigare skriva uppsatser om motivation i arbetsliv. Vi använde sökorden: *motivation* och *arbetsliv* där vi hittade uppsatser som omnämnde SDT. Därefter sökte vi med sökorden: *Self-determination theory* på Google Scholar och fann Deci & Ryans artikel, (2000).

Maslows, (1987) publikation hittade vi genom att söka på Google Scholar med sökorden: *Maslow* och *motivation*.

Porter, Bigley & Steers, (2003) publikation fann vi med sökorden: *motivation* och *work* på Google Scholar.

I litteraturen om frontlinjebyråkrati fick vi vägledning av Maria Melén Fäldts bok då denna också behandlar frontlinjebyråkrati. Utifrån denna kunde vi söka på lämplig litteratur som behandlade frontlinjebyråkrati, så som Lipsky, (1980) och Schierenbeck (2003).

Från Schierenbeck (2003) fick vi vidare inspiration till att använda Lundquists *Demokratins väktare* (1998) som söktes efter i Google Scholar med sökorden: *demokratins väktare*.

Informationen om hot har vi fått fram genom att söka på Dagens Nyheters hemsida med sökorden *hot* och *försäkringskassan* och begränsade oss till artiklar utgivna år 2000 eller senare. Genom att läsa rubrikerna men även sammanfattningarna av artiklarna hittade vi två lämpliga artiklar som just handlade om det vi sökte efter. Artiklarna *Hoten mot Försäkringskassan ökar* och *Mer hot mot Försäkringspersonalen*.

Genom Svensk kvalitetsindex hemsida fick vi fram föregångna årets rapport om resultatet kring myndigheter, kommunal service och vård och denna fil gick att ladda hem direkt som pdf-fil. Sökordet var *SKI* som vi hittade i boken *Det offentliga mötet* av Hall, (2002).

Information från regeringens, socialstyrelsens och arbetsmiljöverkets hemsidor har även använts med sökordet *Försäkringskassan*. Hjälpord som användes var: *socialförsäkringen, hot, nya försäkringskassan*. För att avgränsa har vi valt att titta från 2001 och framåt, alltså under en tioårsperiod.

Information om kritik till Försäkringskassan har hämtats från Försäkringskassans hemsida, under rubriken *Press* och därefter *Publikationer* och sedan rubriken *Sjukförmåner*. Här finns Försäkringskassans aktuella rapporter publicerade och vi använde oss av publikationerna *Att säga nej på ett bra sätt* (2007) och *Nej till sjukpenning. Vad hände sen?* (2007) eftersom de omfattade vår studies ämne.

För att hitta lämpliga definitioner till våra nyckelord har vi använt oss utan nationalencyklopedins ordbok med sökorden *myndighetsutövning, hot, försäkrad*, och i Svenska akademins ordlista sökordet *arbetsmotivation* samt har en definition används från lämplig litteratur, Lipsky, (1980) där sökordet har varit, *frontlinjebyråkrati*.

Inspiration till intervjufrågorna fick vi genom att titta på uppsatser som tidigare skrivits och genom boken *Den kvalitativa forskningsintervjun* av Kvale (2009).