

Kandidatuppsats i offentlig förvaltning, VT11
Förvaltningshögskolan
Göteborgs Universitet



GÖTEBORGS UNIVERSITET

”I medborgarnas tjänst”

- En studie av Nya Försäkringskassans image och arbete med kundservice

Inriktning: Ledning och styrning
Handledare: Iwona Sobis
Examinator: Rolf Solli

Av: Martina Hammarström
Marcus Sellgren

Innehållsförteckning

1. Inledning	3
1.1 Problem och syfte	5
2. Metod	6
2.1 Empiriska data	6
2.2 Diskursanalys.....	7
3. Referensram	8
3.1 Tidigare forskning.....	8
3.2 Teoretisk referensram.....	12
3.2.1 Nyinstitutionell teori och omvärld	13
3.2.2 Image	14
3.2.2.1 Artefakter	16
4. Empiri	16
4.1 Försäkringskassan.....	17
4.4 Försäkringskassans tidsskrift	21
4.5 Massmedia	25
5. Analys	30
6. Den slutliga diskussionen och slutsatser	39
Förslag på fortsatta studier.....	41
Referenslista	43

1. Inledning

Försäkringskassan är en statlig myndighet som har ständiga krav på sig från sin omvärld att bedriva ett effektivt, men likväl ett rättssäkert arbete. Efter uppmärksammade brister i det administrativa arbetet tillsattes i slutet av 2002 en utredning om hur myndighetens arbete skulle kunna förbättras.¹ Den första januari 2005 inleddes ett förändringsarbete av organisationen som en reaktion på det missnöje som myndighetens kunder uppvisat. Försäkringskassans egna kundundersökningar visade att organisationens struktur var förlegad och inte anpassad för de serviceanspråk som kunderna hade. Förändringen från Försäkringskassan till den nya Försäkringskassan innebar i ett första led att slå samman Försäkringskassan och Riksförsäkringsverket (RFV), för att därmed kunna samordna sina arbetsområden och skapa en mer effektiv organisation och samtidigt kunna upprätthålla sin roll i samhället.

Vid omstruktureringen anlitate Försäkringskassan bland annat kvinnan som tidigare hade omstrukturerat Posten, Maivor Isaksson, för att komma med nya idéer och vara arkitekten för den framtida utformningen av myndigheten. I en intervju publicerad av Dagens Nyheter i december 2005 angående förändringen sa Isaksson att *"En av de viktigaste uppgifterna blir att förbättra vår image."* Hon lyfte fram kritik från kunder om att det över lag var svårt att komma i kontakt med Försäkringskassan. Isaksson var av uppfattningen att en organisation av denna typ ska vara lättillgänglig för alla och att det var tydligt att myndighetens ansikte utåt måste ändras. I sin egen analys av det första året av den nya strukturen sa Isaksson att det ännu fanns mycket arbete kvar att göra, men att några kontor inte skulle behöva stängas ner för att myndigheten till slut ska kunna visa upp sitt nya jag.² Omstruktureringen tog efter Dagens Nyheter's intervju med Isaksson en ny vändning som just innebar att flera servicekontor stängdes ner och att många avdelningar tvingades in i nya ruiner och andra arbetsuppgifter. Samtidigt skrev Försäkringskassan i sin egen tidning Dagens Socialförsäkring att de satsade för att kunna erbjuda bättre service för sina kunder.

¹ SOU 2003:106, s.15ff

² Dagens Nyheter, Andersson Bosse, *"Viktigt förbättra vår image"* (2005)

Det ständigt övergripande målet och visionen hos Försäkringskassan är att alla Sveriges medborgare ska kunna ha ett högt förtroende för myndigheten och kunna lita på att deras arbete bedrivs både effektivt och rättssäkert. Skapandet av den Nya Försäkringskassan handlade om uppvisandet av en ny image, det vill säga ett nytt och fräscht ansikte att vända utåt. Cirka fem år efter omstruktureringens början fanns dock uttalade brister med resultatet av arbetet. Dagens Nyheter publicerade i början av 2010 en intervju med dåvarande socialförsäkringsminister Cristina Husmark Pehrsson som påpekade att Försäkringskassans kunder alltjämt kände en otrygghet gentemot dem och att bilden av myndigheten som visats upp av media var missvisande. Husmark Pehrsson framhöll också precis som Isaksson tidigare gjort att imagen behövde ett lyft.³ Ett av huvudproblemen som Försäkringskassan fick brottas med var att massmedia belyste de negativa sidorna för att skapa rubriker. Myndigheten ville skapa sig en ny image, men ville samtidigt inte behöva tappa bort sig själva och sin funktion i samhället.

Förändringsarbete kan te sig på många olika sätt, och det behöver inte alltid handla om att förändra hela organisationen. När det centrala syftet med en omstrukturering är att möta kundernas krav på ett snabbt och effektivt sätt är det viktigt att en förändring blir tydlig för att organisationen ska kunna uppvisa ett resultat för kunden. Att prata om förändring och att faktiskt förändra är två skilda ting. Det som inte syns finns inte, och därmed är en synlig och tydligt förmedlad förändring ett nödvändigt steg i förtroendeskapandet. För att kunna studera förändring krävs definition av vad som är gammalt och vad som är nytt. Förändringen ligger i att kartlägga vilka som är skillnaderna mellan de två tillstånden. Moderna organisationer tvingas förr eller senare förändra sig efter omvärldens krav. Detta är för att kunna bibehålla förtroende hos kunder och sin status i samhället. Medborgarnas behov behöver idag mötas på andra sätt än tidigare, detta på grund av att det finns ett annat utbud av teknik idag. Myndigheten behöver finnas tillgänglig på de plattformar som medborgarna använder sig av, till exempel internet.

³ Dagens Nyheter, Okänd författare, "Försäkringskassan får en överdirektör" (2010)

När förändring görs för att tillfredsställa ett konkret behov hos en annan part är det viktigt att det finns en tydlig kommunikation om vad som egentligen kommer att förändras, och på vilket sätt det kommer att ske. Kommunikationen kan dock vara ett av de stora problemen vid förändring av stora organisationer och enheter. Detta är för att det huvudsakligen blir en slags envägskommunikation mellan parten som ska förändras, och parten som efterfrågar förändringen.⁴ Vidare blir då problemet att de båda parterna eftersträvar samma lösning i en fråga, men att de pratar om samma sak på olika sätt. Kommunikationen om *hur* förändringen ska ske uteblir.

1.1 Problem och syfte

Syftet med denna uppsats är att beskriva och ge djupare förståelse för hur omvärlden påverkar organisationers imageskapande och därmed att organisationer är påverkade av krav från sin omvärld. Det specifika problemet vi har valt att studera är Försäkringskassans arbete med att skapa en ny image, och därmed återskapa sitt förtroende efter den nationella omstruktureringen som inleddes den första januari 2005. Vi kommer att analysera hur de båda aktörerna, Försäkringskassan och massmedia, skriver om förändringen samt hur den uppfattas. Vi tänker visa dessa två parter olika sätt att förhålla sig till samma problem.

Huvudfrågan lyder:

- *Hur, och varför, påverkar omvärlden Försäkringskassan att skapa en ny image?*

De tre underordnade frågorna som hjälper oss att besvara vår huvudfråga är:

- *Vilket/vilka problem hade Försäkringskassan med sin image?*
- *Hur planerar Försäkringskassan att förbättra sin service för missnöjda kunder?*
- *Vad blev resultatet av Försäkringskassans arbete för ökad service?*

⁴ Stier Jonas, "Kulturmöten" (2009), s.47

2. Metod

För att kunna besvara våra forskningsfrågor om Försäkringskassan och dess image kommer vi att genomföra en diskursanalys. Hela den här studien kommer att vara kvalitativ. Vi kommer att använda oss av existerande data för att kunna använda tiden till att analysera materialet snarare än att samla in nytt. Analysmaterialet kommer att bestå av 12 stycken artiklar ur Försäkringskassans tidsskrift samt 19 stycken artiklar från två olika dagstidningar. De empiriska data som samlas in kommer sedan att analyseras och tolkas med hjälp av den teoretiska referensramen.

2.1 Empiriska data

Vi hämtar bakgrunden till studien i riksdagens direktiv och Statens offentliga utredningar (SOU) då dessa skapar förståelse för de förväntningar Försäkringskassan har på sig. Vi kommer att studera Försäkringskassans egen tidsskrift, Dagens Socialförsäkring, samt kompletterande dokument så som deras årsredovisningar. Vi använder också två olika dagstidningar som representerar massmedia. Svenska Dagbladet profilerar sig som ”obunden moderat”⁵ och Dagens Nyheter presenterar sig som ”obunden liberal”⁶. Anledningen till att vi valt två källor från massmedia är att vi vill ha ett större utbud av artiklar om förändringen. Statliga utredningar och dokument är ofta en massiv källa till information om olika händelser och bakgrunden till dessa, så också om Försäkringskassans omstrukturering eftersom den nya strukturen har initierats av regeringen. De dokument som Försäkringskassan själva publicerat på sin hemsida ihop med deras egen tidning Dagens Socialförsäkring ger en mer subjektiv sida av problemet med att skapa en ny image. Dessa dokument är även viktig information för allmänheten och Försäkringskassans kunder om vad som är aktuellt. Massmedieprodukter med artiklar och intervjuer har ett mer kritiskt och objektiva förhållningssätt.⁷ Dock är det viktigt att komma ihåg att det är denna bild som Försäkringskassans kunder kanske allra oftast kommer i kontakt med och vad som skrivs i massmedia är då en viktig del av myndighetens image.

⁵ Svenska Dagbladet, information

⁶ Dagens Nyheter, information

⁷ Bryman Alan; Bell Emma, ”*Business research methods*” (2007), s.564ff

Vid analys av alla dessa data förväntar vi oss att kunna fånga problemet som äger rum kring Försäkringskassans arbete med sitt imageskapande. Vi är medvetna om att det finns många åsikter om och sidor av detta problem. För att kunna genomföra studien har vi dock valt att avgränsa oss till de två mest aktivt deltagande aktörerna i diskussionen, Försäkringskassan själva samt massmedia. Valet av dessa två parter baseras på att de båda erbjuder en stor mängd textmaterial som är nödvändigt för genomförandet av vår diskursanalys. Vi önskar att utifrån texter från båda parter kunna kartlägga och analysera diskursen om Försäkringskassans nya image.

2.2 Diskursanalys

Vi kommer att genomföra denna studie genom en diskursanalys som baseras på analys av offentliga texter. Mats Börjesson och Eva Palmblad menar att en diskursanalys vanligast definieras som *"ett bestämt sätt att tala om och förstå världen"* på.⁸ Vad som menas är att det skapas olika slags bilder av verkligheten beroende på hur vi väljer att framhålla den, och inte minst genom att prata om den. Så fort något förekommer i språk eller skrift finns det alltid flera meningar om detsamma. En diskursanalys belyser således den interaktion som bildas mellan de meningsskiljaktigheter som uppstår.⁹ De meningsskiljaktigheter vi är intresserade av att studera är grundläggande skillnader i olika parter språkanvändning. Vi ämnar belysa hur olika aktörer åskådliggör samma sak från olika perspektiv genom att vinkla saker i positiva eller negativa ordalag. I en diskursanalys förutsätts att det finns olika verkligheter och att det finns en konflikt mellan dessa verkligheter.¹⁰ De två verkligheterna vi valt att studera är den verklighet massmedia respektive Försäkringskassans media befinner sig i och framhåller.

Valet av metod baseras på att en diskurs inte bara är en konversation mellan två individer, utan också ett offentligt samtal i ett större sammanhang. En diskurs handlar om att flera aktörer har intresse av samma ämne, men att de ser på det med olika ögon och har skilda meningar och värderingar av det samma. Allmänna diskurser mellan organisationer och

⁸ Börjesson Mats; Palmblad Eva (red.), *"Diskursanalys i praktiken"* (2007), s.13

⁹ Ibid. s.10f

¹⁰ Neumann B. Iver, *"Mening, Materialitet, Makt – En introduktion till diskursanalys"* (2003), s.56

medborgare tar ofta sin början i påtryckningar från omvärlden, och kan följas vidare i offentliga debatter i olika forum.¹¹

Texter ur media kan inte ses som neutrala eller utan värderingar. Varje text har återskapats genom andra texter och sammanhang och texten får betydelse först när den sätts i en social kontext där människor gör mening av den. Att skapa mening av en text är därför ett samarbete mellan flera olika texter. Artiklar från massmedia ska ses som en länk och funktion av ett samtal i ett större sammanhang.¹² Vår studie har ett analytiskt angreppssätt, vilket är en vanligt förekommande metod vid analys av språk i olika massmedier och intervjuer. Med denna metod kommer vi inte att lägga vikt vid den exakta betydelsen av uttalanden från massmedia och Försäkringskassan, eller att värdera vad som är rätt eller fel. Istället kommer vi att studera hur de olika parterna använder sig av språket.¹³

3. Referensram

I detta avsnitt inleder vi med att presentera tidigare forskning av de teorier som vi senare har valt att använda oss av. Under rubriken "Teoretisk referensram" redogör vi för de teorier vi anser vara relevanta att använda som analysverktyg för vår studie.

3.1 Tidigare forskning

Förändring av organisationer måste alltid botten i tidigare historia. Effekterna av en organisationsförändring kan upptäckas först när syftet med den är fastställd. De tre grundläggande frågorna att besvara för organisationen är: Vilka har vi varit, vilka är vi nu, och vilka vill vi vara i framtiden?¹⁴ För att kunna studera förändring krävs vetskap om de många företeelser som påverkar en förändring och att förändring kan ske på olika sätt.

¹¹ Furusten Staffan, *"Den institutionella omvärlden"* (2007), s.108

¹² Ekström Mats; Larsson Larsåke (red.), *"Metoder i kommunikationsvetenskap"* (2000), s.175f

¹³ Winter Jørgensen; Phillips Louise, *"Diskursanalys som teori och metod"* (2000), s.27f

¹⁴ Gioia Dennis A; Schultz Majken; Corley Kevin G., *"Organizational Identity, Image and Adaptive Instability"* (2000), s.71

Vern Baxter menade att det finns två nivåer av förändring, den symboliska och den ekonomiska. Den ekonomiska nivån handlar om att skapa effektivitet inomorganisationen, medan den andra nivån har fokus på utsidan. Den symboliska nivån innebär exempelvis att organisationer anlitar externa konsulter som hjälper till med skapandet av en ny logotyp som skapar en ny positiv image av den nya organisationen.¹⁵

Den ökade uppmärksamheten kring image har fått fler och fler organisationer att tänka på sin image och det är fler som vill synas bland kunder och allmänhet. Detta har fått som resultat att de för att kunna sticka ut ur mängden skapat sig en allt för positiv bild som kanske inte stämmer överens med verkligheten. Mats Alvesson menade att en organisations framgång idag mer än någonsin kan kopplas till ett aktivt imageskapande.¹⁶ Dennis Gioia och James B. Thomas förstärker Alvessons mening då de lyfter fram att en organisations försvagade image är en stark orsak till att de vidtar åtgärder via ett förändringsarbete.¹⁷

Allan Easton menade att ledningen i organisationer bör vara intresserade av att ha en bra bild bland allmänheten och att de använder olika metoder för att bibehålla en god image. En bra image kan bland annat resultera i nöjdare och lojalare kunder men då behövs ständigt arbete med imagen genom exempelvis reklamkampanjer eller genom en ny trevlig profil. Hur allmänheten uppfattar en organisation påverkas av många faktorer. Easton pekar på att personlig kontakt, rykten, massmedia samt sådana personliga anlag som organisationen inte kan styra över tillsammans bestämmer organisationens image.¹⁸ För att kunna bibehålla en god image bör organisationer därmed hela tiden arbeta med sin image. Detta exemplifierar John H. Kunkel och Leonard L. Berry med en kund som handlar i en butik. Kundens påverkas av all kontakt som kunden har med butiken. Butiken behöver arbeta med kundnöjdhet ständigt för att kunden inte skall tappa förtroende.¹⁹

¹⁵ Baxter Vern, *"The Process of Change in Public Organizations"* (1989), s.294

¹⁶ Alvesson Mats, *"From Substance to Image?"* (1990), s.384ff

¹⁷ Gioia Dennis A.; Thomas James B., *"Identity, Image and Issue Interpretation: Sensemaking During Strategic Change in Academia"* (1996), s.395

¹⁸ Easton Allan, *"Corporate Style versus Corporate Image"* (1966), s.168

¹⁹ Kunkel John H.; Berry Leonard L., *"A Behavioral Conception of Retail Image"* (1968), s.24

Alvesson har uppmärksammat massmedias ökade roll i skapandet av image och påstår att tidningar, TV och radio har försvagat de gamla strukturerna som skapade identitet så som traditioner, historia och kulturella värden. Massmedia har vuxit sig stor och har gjort det enklare för människor idag att skapa sig nya bilder och värderingar. Allmänhetens bild av en organisation blir enklare att förändra och det skapas en öppnare inställning till förändring. Från att händelser tidigare kunde gå obemärkt förbi har nu massmedia gjort om varje händelse till nyheter. Organisationer idag använder mycket kraft på att försöka använda fördelarna med massmedia. I den komplexa värld som organisationer verkar i räcker det inte längre att följa lagar och nå sina ekonomiska mål utan organisationer måste även ta hänsyn till den uppfattning omvärlden har av dem.²⁰

Jane E. Dutton och Janet M. Dukerich fortsätter resonemanget om image och gör tydligt skillnad på just image och rykte. De menar att rykte är något människor utanför organisationen faktiskt upplever. Image å andra sidan är hur människor inne i organisationen tror att människor utanför organisation upplever den. De som är inne i organisationen skapar sig denna bild av andra genom massmedia och från samtal med andra människor som verkar utanför organisationen.²¹ Vidare menar Douglas V. Leister och Douglas L. Maclachlan att det kan vara svårt att skilja på image och attityd. Det finns forskare, till exempel Martineau, som definierar image som en total samling av attityd och känslor för någonting. Affärsmässigt kan image ses som kunders bild av "*products, brands, companies or institutions*". Douglas V. Lester och Douglas L. Maclachlan skiljer mellan image och attityd genom att se image som något som är kopplat till ett enskilt objekt så som exempelvis ett företag eller en produkt, men image skulle även kunna vara något som konsumenterna har en enad bild av, men attityden kan skilja sig mellan olika grupper. Attityden är istället något som är kopplat till den enskilde konsumenten och dennes attityd till produkten.²²

²⁰ Alvesson (1990), s.383f

²¹ Dutton Jane E. ; Dukerich Janet M., "*Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaption*" (1991), s.547ff

²² Leister Douglas V.; Maclachlan Douglas L., "*Organizational Self-Perception and Environmental Image Measurement*" (1975), s.206f

Dennis A. Gioia, Majken Schultz och Kevin G. Corley definierar image som hur medlemmarna av organisationen tror att omvärlden uppfattar dem. De menar tillsammans att det finns ett ömsesidigt samarbete mellan omvärld och organisation, och att image kan anpassas efter omvärldens krav.²³ Mats Alvesson menar dock att det kan vara så att image är något som existerar mellan den som försöker sprida en image, exempelvis en organisation, samt de som lyssnar på andra sidan vilket exempelvis kan vara kunder och allmänhet. Eftersom imagen finns mellan dessa så är det något som skapas gemensamt av båda parter.²⁴

David Bernstein diskuterar image som en del av identitet och organisationskultur. Alla de tre ska dock förstås som tre skilda begrepp även om de är nära sammankopplade med varandra. Allihop handlar om att det finns vissa skillnader mellan vad som syns, och vad som tros synas. Hur stort glappet är mellan verksamhet och verklighet är det bara organisationen själv som vet eftersom det är den som har all information om båda sidor.²⁵ ”Särkoppling” syftar till att beskriva hur handlingar kopplas isär, eller bort ifrån, själva objektet. Det kan exempelvis handla om att den uttryckta meningen är att göra en sak, men att det i praktiken kommer komma att handla om att göra en helt annan. Pratet om en förändring blir då bara en slags fasad och därmed ett effektivt verktyg för att ta itu med påtryckningar från omvärlden.²⁶ När det handlar om särkoppling ställs alltså frågan; är det som sägs detsamma som faktiskt görs? Den teoretiska grunden är att omvärldspåverkan bidrar med effekter och bieffekter och att särkoppling är just en sådan. Bakgrunden till detta fenomen hittar vi i att det oftast inte finns några svårigheter i att förändra sitt förhållningssätt gentemot en organisation, eller hur samtal om den förs, men att den faktiska förändringen ligger mycket djupare rotad i organisationen.

Förståelsen av vad som påverkar en organisations struktur, och varför den är i ständig förändring, är nödvändig för att vidare kunna få kännedom om en organisations komplexa struktur och få kunskap om hur den fungerar. Om det inte finns någon förståelse för

²³ Gioia; Schultz; Corley (2000), s.64f

²⁴ Alvesson (1990), s.376

²⁵ Bernstein David, ”Image & verklighet” (1985), s.24f

²⁶ Furusten (2007), s.99

symbiosen mellan organisationer och dess omvärld så går det heller inte att dra några slutsatser om effekterna av denna samverkan. Särkoppling är en effekt av omvärldspåverkan som kan skapa en förändringsprocess där resultatet inte presenteras som det var tänkt.²⁷

3.2 Teoretisk referensram

I detta avsnitt presenteras de teorier som vi använder som analysverktyg för att studera och tolka Försäkringskassans nya image. Försäkringskassan kan i en bredare kontext placeras in i en grupp om statliga myndigheter, den offentliga sektorn. Vi menar att det finns en relation mellan en omvärldspåverkan och en organisations image. Genom detta påstående är nyinstitutionell teori viktigt att applicera på våra empiriska data i denna uppsats. Vi kommer att utgå från Furustens teori om den nyinstitutionella omvärlden och hur den ger upphov till förändring i organisationer. Förändringen som vi fokuserar på är skapandet av en ny image och därigenom betydelsen av artefakter. Därefter förklarar vi hur Dag Ingvar Jacobsen och Jan Thorsviks tar upp vikten av att organisationer anpassar sig till sin omvärld. Vi använder dessa teorier för att skapa förståelse för bakgrunden till Försäkringskassans omstrukturering. Vidare kommer vi att lyfta fram olika sidor av denna studies huvudbegrepp, image. Dels presenterar vi Jacobsen och Thorsviks mening om att image bara är en positiv fasad av en organisation, dels uppmärksammar hur David Bernstein pratar om image som en del av identitet och organisationskultur. Sist presenterar vi betydelsen av artefakter, och hur dessa är en del av en organisations image och en viktig del av Försäkringskassans imageskapande.

Vi uppmärksammar också att förändring inte bara kan skapas av omvärlden, utan också av den egna organisationen ur dess kultur och identitet. Begreppet identitet är dock inget som vi kommer att använda oss av i vår analys, utan vi presenterar det för att visa att vi är medvetna om att det kan vara en del av bakgrunden till image. Den huvudsakliga diskursen handlar om kommunikationen som skett mellan Försäkringskassan och svenska folket, och då blir begreppet särkoppling relevant.

²⁷ Furusten (2007), s.68

3.2.1 Nyinstitutionell teori och omvärld

En organisations omvärld är det som finns utanför den och som också kan påverka den och dess verksamhet. Alla organisationers omvärld består av olika nivåer som innehar olika mycket inflytande. Den närmsta nivån består av organisationens verksamhetsområde, till exempel offentlig sektor, där aktörer som kunder och media ingår. De andra nivåerna innehåller nationella politiska förhållanden och den globala marknaden.²⁸ Samhället står under ständig förändring och därmed måste de organisationer som befinner sig däri anpassa sig efter denna förändring för att överleva. För att kunna behålla sin legitimitet måste offentliga organisationer vara lyhörda för omvärldens krav och ha förmågan att tillfredsställa dem på ett sådant vis att det passar både kunderna och organisationen.²⁹

Nyinstitutionell teori och omvärld har fokus på att belysa att det finns kulturella sidor av omvärlden som påverkar organisationers agerande. För offentliga organisationer är den nyinstitutionella omvärlden dessutom viktig ur det avseendet att organisationer inom denna sektor behöver omvärldens stöd och legitimitet för att kunna överleva och utföra sitt arbete.³⁰ Den nyinstitutionella omvärlden utgör ett ständigt tryck på organisationer och är därför också en källa till osäkerhet. Osäkerheten och trycket hanterar organisationer genom åtgärder som de uppfattar att omvärlden kräver från dem.³¹ Organisationer är beroende av att kunna förändra sig gentemot sin omgivning. Det allra viktigaste är dessutom att de därigenom visar upp för omvärlden att de besitter förmågan att kunna reformera sig. Att vara lyhörd för omvärldens krav och att vara effektiv i sitt förändringsarbete skapar i sin tur medborgarnas förtroende för organisationen.³²

En organisation står ändå alltid inför valet att följa eller inte följa omvärldens krav på förändring. Om de väljer att bortse från påtryckningarna riskerar de dock att förlora

²⁸ Jacobsen; Thorsvik, *"Hur moderna organisationer fundgerar"* (2002), s.239ff

²⁹ Rombach Björn, *"Det går inte att styra med mål!"*, Studentlitteratur; Lund (1991), s.13

³⁰ Jacobsen; Thorsvik (2002), s.248ff

³¹ Ibid. s.266

³² Demediuk Peter; Solli Rolf, *"Tradition som förändringsförklaring"* (2007), s.3

legitimitet gentemot sina omvärldsaktörer.³³ En organisations struktur hör ihop med oförutsedda händelser (eng. contingency), det vill säga sådana saker som inte går att bortse ifrån men som påverkar organisationen. Enligt denna teori om "contingency" är organisationer "öppna system" som är mottagliga för impulser från omvärlden. Vilken omvärldsfaktor som är den viktigaste orsaken till en förändring är dock upp till varje organisation att avgöra.³⁴ Det finns olika strategier för att möta den institutionella omvärlden. En av dessa handlar om att särkoppla organisationens formella struktur från dess faktiska agerande. På detta vis blir ord och handling två särskiljda ting och organisationen uppfattas utåt som legitim. Den yttre bilden behöver inte stämma överens med den verkliga organisationen.³⁵

3.2.2 Image

"Image" betyder här den bild som organisationen själv har sammansatt och visar upp mot omvärlden. Skapandet av en denna bild är en strategi för att upprätthålla organisationens legitimitet. Arbetet med image handlar om att nå ut till omvärlden, och göra detta exempelvis genom reklam.³⁶ I många fall är den bara skalet av en organisation, den fasad som människor utanför organisationen ser och bedömer den efter. En organisations image har en tendens att vara en form av halv-sanning av verkligheten. Anledningen till detta är att utomstående inte har samma tillgång till information om organisationen som de som jobbar inom den har. Ur denna synvinkel behöver begreppet image alltså inte alltid visa upp sanningen, utan snarare vara en positiv bild.³⁷

Att synas utåt är att ha en tydlig image. Imageskapande är en medveten handling och en strategi för att höja förtroendet för organisationen hos medborgarna. Att skapa en ny image är ofta ett första led i att skapa nytt förtroende och anpassa sig till de rådande förhållandena i omvärlden. Den kan dölja andra egenskaper, till exempel dålig

³³ Furusten (2007), s.101

³⁴ Clegg Stewart; Kornberger Martin; Pitsis Tyrone, "*Ledning och organisation*", Liber; Ungern (2007), sid.134f

³⁵ Jacobsen; Thorsvik (2002), s.274

³⁶ Ibid. s.275

³⁷ Elearn, "*Reputation management*", Elsevier Ltd; Italien (2005), sid.9f

effektivitet, eftersom det kommer att sättas i skuggan av utsidan som organisationen visar upp. Image är anpassning till omvärlden som inte behöver stämma överens med faktisk handling.³⁸ Image kan spridas och förmedlas på många olika sätt. De mest framstående och populära spridningssätten av sin image är att på olika sätt sprida reklam, exempelvis via annonser i tidningar och reklamfilmer i TV. En organisations image framhålls dock inte alltid i positiva ordalag. Massmedia har en betydande roll både i skapandet och spridningen av image, och de har huvudsakligen ett mer kritiskt synsätt.³⁹

Image kan alltså ses som den bild som organisationen själv vill att alla andra ska ha av den, som framhäver positiva särdrag och oftast är en förskönad bild av verksamheten. Den kan även ses som en produkt som skapats av organisationen. Organisationen kommer först, sedan dess identitet, och genom skapandet av dessa två uppstår organisationens image. Begreppet image ska fortfarande ses som en bild av något som står som motsats till en organisations faktiska verksamhet.⁴⁰ Åtskillnaden mellan image och verksamhet görs då *"Ett företag som bestämmer sig för att bygga om sin image har bestämt sig för att ändra ansikte snarare än attityd."* Denna förändring går därmed inte på djupet av organisationen utan är bara en förändring av den kommunicerade bilden mot dess omvärld.⁴¹ Under den period som organisationen lyckas med att dölja verkligheten med sin image kommer organisationen också att uppfattas som legitim.⁴² Detta är för att externa aktörer inte ser en organisations identitet utan uppfattar istället en image eller profil av organisationen. Organisationen påverkas i sin tur av möten med omvärlden och hur deras bild av organisationen ser ut.⁴³

Krav från omvärlden om en förändring av en organisation är inte alltid ett lätt problem att lösa. Att förändra sin image är oftast den snabbaste och enklaste lösningen för organisationen som står under press att göra något för att möta sina kunders missnöje. Så fort allmänheten ser att det händer något, att organisationen eller myndigheten handlar på

³⁸ Jacobsen; Thorsvik (2002), s.272ff

³⁹ Gioia; Schultz; Corley (2000), s.72

⁴⁰ Bernstein (1985), s.29ff

⁴¹ Ibid. (1985), s.189

⁴² Jacobsen; Thorsvik (2002), s.272ff

⁴³ Alvesson Mats; Björkman Ivar, *"Organisationsidentitet och organisationsbyggande – en studie av industriföretag"* Studentlitteratur; Lund (1992), s.31

kommando från folket så kan förtroendet stabiliseras. Problemet är att en snabb förändring oftast bara skapar nya problem att lösa. En ny image blir som ett moln som skymmer resterande problemområden, men en ny image är inte ny så länge. När image-molnet skingrats blir de övriga problemen synliga och det kommer nya påtryckningar och missnöje från kunderna.⁴⁴

3.2.2.1 Artefakter

Artefakter är en del av imagen och består av symboler och fysiska ting som visar upp organisationen. Det är det som är mest synligt och observerbart av organisationen som exempelvis symboler, byggnader, dess arkitektur och kontorsinredning, uniformer och klädstil, logo, motto och så vidare. Artefakter är fundamentala antaganden om en organisation och uttryck för den rådande kulturen inom gruppen. Det är dock först när artefakterna förknippas med något större som de får betydelse. Människors tolkningar är vad som sätter värde på en artefakt och gör det till en symbol för en specifik organisation. Artefakter kan vara allt ifrån att en chef i organisationen florerar bland de anställda och ger upphov till intrycket av en öppen organisation där alla kan prata med alla, till organisationens logotyp och kontor som är etablerad bland allmänheten och får dem att förknippa organisationen med olika saker.⁴⁵ Generella bilder och artefakter som visar upp en organisation för allmänheten är i regel endast ett putsat skal. Bakom denna fasad, eller image, är det fullt möjligt att gömma sin identitet under långa tidsperioder utan att några förändringar av den måste äga rum. Det är på detta vis lätt att särkoppla verkligheten och den fiktiva verklighet, imagen skapad av artefakter, som allmänheten får ta del av.⁴⁶

4. Empiri

I detta kapitel inleder vi med att kort presentera Försäkringskassan som organisation. För att få en tydligare bild av orsakerna till förändringen lyfter vi sedan fram både myndighetens egna medietexter samt massmedias artiklar om hur Försäkringskassan fungerade innan 2005. Under rubriken "Försäkringskassan efter 2005" lyfter vi därefter

⁴⁴ Bernstein (1985), s.26

⁴⁵ Jacobsen; Thorsvik (2002), s.162ff

⁴⁶ Alvesson; Björkman (1992), sid.99f

fram de visioner myndigheten hade med sin förändring, samt delar av förändringens resultat. Avslutningsvis visar vi i varsitt avsnitt vad Försäkringskassan och massmedia publicerat på sina hemsidor och i tryckta källor angående omstruktureringen.

4.1 Försäkringskassan

Försäkringskassan är en nationellt omfattande organisation som styrs av regeringen och myndighetens uppgift är att administrera det svenska socialförsäkringssystemet. Organisationen är uppbyggd kring en myndighetsledning, och därefter sju (7) olika staber och lika många avdelningar. Via myndighetens lokala och nationella servicecenter beslutas det om och betalas ersättning för olika sorters bidrag och det är av yttersta vikt att detta görs både effektivt och rättssäkert. Försäkringskassan utför stora delar av sitt arbete i nära kontakt med andra myndigheter, främst Skatteverket och Arbetsförmedlingen.⁴⁷

Innan 2005

Innan omstruktureringen 2005 var Riksförsäkringsverket (RFV) den centrala förvaltningsmyndigheten för socialförsäkringen. Utöver RFV fanns det 21 stycken försäkringskassor som var uppdelade efter de olika länen. Trots sin centrala roll hade RFV ingen formell makt över Försäkringskassorna, som i stort sett hade autonoma styren. På grund av detta faktum var det svårt att leva upp till en garanti om likabehandling över hela landet.⁴⁸

En generell statlig riktlinje för alla förvaltningar är att de ska vara anpassningsbara och lyhörda för förändringar i samhället. För att bibehålla kvalitet och förtroende måste det ske en ständig prövning och granskning av organisationens verksamhet.⁴⁹ Den pågående trenden för statliga myndigheter är att avveckla kontor i glesbefolkade områden, och istället använda sig av telefon och internet för att nå sina kunder. Myndigheternas öppna servicecenter koncentreras till större orter. För att göra omstruktureringar

⁴⁷ Försäkringskassan, information

⁴⁸ Prop. 2003/04:69, s.8f

⁴⁹ Svar på regeringsuppdrag, 2008-10-23 "Försäkringskassans strategiska utvecklingsplan", (2008), s.4

kostnadseffektiva väljer olika myndigheter att samarbeta med varandra, eller att satsa på en utbredd teknik. De tekniska lösningarna gör att kunderna och handläggarna får en annan distans mellan varandra och personliga möten förkommer inte i samma utsträckning.⁵⁰ Försäkringskassans egna undersökningar bland deras kunder hade under början av år 2000 tydligt visat att myndighetens serviceutbud inte var tillräckligt. Den gamla strukturen och framtoningen av Försäkringskassan var otillräcklig och inte anpassad efter tiden.⁵¹

Under 2003 skrev Svenska Dagbladet om hur utbetalningarna från Försäkringskassan släpade efter. Handläggningstiderna för kunderna varierade dessutom kraftigt mellan de olika länskassorna. Försäkringskassan kunde inte förklara varför det varit ett problem att genomföra utbetalningarna i tid på vissa kontor, men inte på andra.⁵² Dagens Nyheter uppmärksammade i slutet av 2004 debatten som ägde rum både i riksdagen och i media kring de ekonomiska problemen med sjukförsäkringen. Förslaget att slå samman Riksförsäkringsverket (RFV) och Försäkringskassorna mötte både positiva och negativa reaktioner. Deltagarna i debatten menade att den svenska välfärdsmodellen stod vid ett vägskäl; *"Valet står mellan att lappa och laga i de sociala försäkringarna för att kunna fortsätta som förut eller tänka nytt och reformera systemen"*.⁵³ Den nya Försäkringskassan skulle i sitt samarbete med Arbetsförmedlingen bli mer kostnadseffektiv och ha som mål att arbeta mer kundorienterat.⁵⁴ I sitt svar på regeringens uppdrag skrev myndigheten själv att *"Kundernas behov av och krav på myndighetsservice har förändrats över tid och därmed har det blivit svårare för verksamheten att möta förväntningarna."*⁵⁵ Den 1 januari 2005 blev Försäkringskassan således den Nya Försäkringskassan.

⁵⁰ Institutet för framtidsstudier 2009:14, Elowsson Maria, *"Service utan lokal närvaro? – Förändring av direktservice i Dalarnas län under 2000-talet"*, s.65f

⁵¹ Svar på regeringsuppdrag, 2008-10-23 (2008), s.4

⁵² Svenska Dagbladet, Nilsson Sofia, *"Föräldrar får vänta på pengar"*, (2003)

⁵³ Dagens Nyheter, Okänd författare, *"Välfärdsstaten vid skiljevägen"*, (2004)

⁵⁴ Ibid.

⁵⁵ Svar på regeringsuppdrag 2008-10-23 (2008), s.4

Försäkringskassan efter 2005

Ett av målen med den nya Försäkringskassan var kunderna skulle kunna få bättre service. Kunderna själva hade efterfrågat ett bättre serviceutbud, och Försäkringskassan ville möta behoven genom att kunna erbjuda sina tjänster där kunden finns. I samband med detta har myndigheten arbetat med att utveckla sin telefonservice, samt att hålla sin internetjänst öppen dygnet runt. Försäkringskassan vill sprida att det nu finns ett bredare utbud av service där kunden själv kan välja vilken kommunikationskanal som passar bäst.⁵⁶ Den ökade servicen ska också bidra till en ökad effektivitet. Försäkringskassan har idag samma uppgifter som innan omstruktureringen 2005. Det enda ärendeslag som lämnat Försäkringskassan är pensionsförmånerna vilka flyttats till den nya myndigheten Pensionsmyndigheten.⁵⁷

Den nya strukturen innebär att den gamla länsuppdelningen av kontoren har fasats ut. Fördelen med detta är att systemet nu samordnas över hela landet och organisationen har fått ett centralt styre. För nå sitt mål med ett effektivare arbete är samordningen av arbete och en enhetlig struktur av stor betydelse.⁵⁸ Försäkringskassan framhåller att de kan erbjuda service på ett flertal olika sätt och att de har mötesplatser i alla kommuner. På kontoren finns varierade sätt att möta myndigheten, exempelvis genom bokade möten eller drop in-besök. Försäkringskassan är mån om att finnas till för svenska folket och har därigenom tre ledord; ”enkelt, snabbt och rätt.” Det ska finnas en kommunikationskanal som passar var och en och som på ett smidigt sätt gör att det går att komma i kontakt med myndigheten.⁵⁹ Institutet för framtidsstudier menade i en utvärdering av Försäkringskassan att avvecklingen av kontor och tillgången på ökad teknik har inneburit en ökad grad av service för många medborgare, eftersom de nu kan komma i kontakt med Försäkringskassan på fler sätt än tidigare. Vidare är dock internet och telefon de enda kontaktkanalerna som finns att tillgå för medborgare som inte är boende på en centralort, eftersom kontoren flyttat.⁶⁰

⁵⁶ Institutet för framtidsstudier 2009:14, Elowsson, s.30

⁵⁷ Statskontoret 2008:19, ”Den nya Försäkringskassan – Delrapport 4”, (2008), s.15f

⁵⁸ Institutet för framtidsstudier 2009:14, Elowsson, s.23ff

⁵⁹ Försäkringskassan, ”OH-presentation – Försäkringskassan”

⁶⁰ Institutet för framtidsstudier 2009:14, Elowsson, s.58

En del av Försäkringskassans omstrukturering är att samarbeta med andra myndigheter. Främst har de ingått ett utvecklat arbete med Arbetsförmedlingen och Skatteverket, både administrativt och praktiskt. Handläggning av ärenden ska effektiviseras med en ökad samordning, samtidigt som myndigheterna nu på de flesta orter går att finna i delade lokaler. Handläggningen som sker på kontoren handlar dock inte om något beslutsfattande utan är ytterst begränsad till att handla om information och hjälp. Den slutliga handläggningen av ärenden sker i regel på kontor utan personlig kontakt, så som på Nationella Försäkringscenter.⁶¹

2007 fanns Försäkringskassan för första gången med i de kundundersökningar som varje år utförs av Svenskt Kvalitetsindex (SKI). Redan då fanns myndigheten att hitta i bottenskiktet av myndigheter som mäts med nöjd kund-index.⁶² Sedan den första uppmätta nöjdhetsgraden 2007 har ytterligare tre mätningar av Försäkringskassan genomförts och siffrorna har varit stadigt låga över alla tre år. Svenskt Kvalitetsindex drar slutsatsen att dåliga resultat i mätningarna kan bland annat bero på hur många kunder som väljer att framföra klagomål till myndigheten. Öppna kommunikationskanaler är viktigt för att myndigheten ska kunna ha möjlighet att förbättras. Eventuella klagomål från missnöjda personer som aldrig når fram verkar negativt för verksamheten då de personerna istället bidrar till att sprida en negativ bild av Försäkringskassan till andra i sin omgivning.⁶³

Socialdepartementet publicerade i slutet av 2009 SOU 2009:92 *”Se medborgarna – för bättre offentlig service”*, som handlar om den service som myndigheter med mycket medborgarkontakt erbjuder. Därefter skickades en remiss till alla berörda myndigheter som fick möjlighet att svara på utredningens yttringar.⁶⁴ Försäkringskassan redovisade i sitt remissyttrande att de inte var helt överens med de bedömningar som regeringen gjort. Bland annat skrev regeringen att alla medborgare ska ha samma möjlighet till likvärdig service, medan Försäkringskassan var av uppfattningen att likvärdig service inte kan

⁶¹ Ibid. s.10ff

⁶² Svenskt Kvalitetsindex, Eklöf Jan A, *”Pressinformation”* (2007)

⁶³ Svenskt Kvalitetsindex, Parmler Johan, *”Pressinformation – Samhällsservice. Myndigheter, Kommunal Service, Tandvård och Sjukvård 2010 enligt Svenskt Kvalitetsindex”*, (2010), s.14

⁶⁴ SOU 2009:92

mätas på samma sätt. De framhåller att god service kan erbjudas på flera olika sätt, till exempel kan möten ordnas lika väl via internet och telefon som på kontor. Regeringen bedömde vidare att det var upp till myndigheten själv att ta reda på vad medborgarna efterfrågar, samt att kunna anpassa sig efter detta. När Försäkringskassan kommenterade detta höll de i huvudsak med, men skrev också att de omöjligen endast kan lyssna på medborgarnas krav, eftersom Försäkringskassans egna krav på sin verksamhet och effektivitet då blir lidande.⁶⁵ De skrev i ett pressmeddelande med rubriken *"Försäkringskassan har lyssnat på kunderna och bygger ut självbetjäningstjänsterna och kundcenter"* i början av 2011 att de fortsatt tar sina kunders synpunkter på största allvar och därför fortsätter att utveckla sin service, både via kundcenter och via de olika självbetjäningsskanalerna. För kontor med spontana möten planeras dock en fortsatt avveckling.⁶⁶

4.4 Försäkringskassans tidsskrift

Försäkringskassan är en myndighet som har stora krav på sig från omvärlden som de måste leva upp till. I det allra första numret av tidsskriften Dagens Socialförsäkring presenterades under rubriken *"Nu börjar förändringarna"* att myndigheten är medveten om kraven.⁶⁷ 1 januari 2005 tog Curt Malmberg över som generaldirektör på den nya myndigheten Försäkringskassan och Dagens Socialförsäkring publicerade därför en intervju med honom. Angående kritiken om dålig service menade Malmberg att arbetet med att maximera servicen lätt skulle kunna slå fel om kunder får för mycket hjälp. Han påpekade att kunderna måste göra en del av jobbet själva för att administrationen ska fungera. Försäkringskassan kan inte informera om och göra allt. Han menade trots kritiken att *"Försäkringskassan är en välkänd organisation. De allra flesta har också en positiv uppfattning om hur vi hanterar deras ärenden."*⁶⁸ Han fortsatte med att säga att ett av de övergripande målen med omorganisationen av myndigheten är att kunna möta

⁶⁵ Remissyttrande, Försäkringskassan, *"Slutbetänkande av Utveckling av lokal samverkan: Styr samverkan – för bättre service för medborgarna (SOU 2009:92)"* (2010), s.5

⁶⁶ Försäkringskassan, Pressmeddelande, *"Försäkringskassan har lyssnat på kunderna och bygger ut självbetjäningstjänsterna och kundcenter"*(2011)

⁶⁷ Dagens Socialförsäkring, Ljungberg Anders, *"Nu börjar förändringarna"*, (2005), s.4

⁶⁸ Dagens Socialförsäkring, Malmberg Curt, *"Förändringsarbetet står inte stilla"* (2005), s.36

medborgarna på ett sådant sätt att den "(...) uppfattas vara i världsklass".⁶⁹ Malmberg ville att Försäkringskassan "(...) ska vara en organisation som är i toppklass och har medborgarnas fulla förtroende när det gäller service, bemötande, effektivitet. (...) vi borde bli myndigheternas IKEA."⁷⁰

Försäkringskassan genomför årligen en imageundersökning för att mäta kännedom och attityd om myndigheten. I denna undersökning jämför de sig inte bara med andra myndigheter utan även med andra privata aktörer så som Länsförsäkringar och Swedbank.⁷¹ Enligt den imageundersökning som Försäkringskassan genomförde under 2004 återfanns myndigheten med ett värde av 60 på en skala 0-100, men de hade som mål att nå 65 inom en 3-årsperiod. Imagen skulle förbättras bland annat genom effektivisering av kundmötet och ska kunna ha förtroende för myndigheten. Försäkringskassan har dragit lärdomar av hur andra framgångsrika organisationer har skapat sin image, och de har sneplat både på Ikea och Apoteket. Ett sätt som Apoteket förändrade sig på menar dåvarande informationsdirektören Inger Dunér, var att skapa mervärde för kunderna, något som även Försäkringskassan kan ta med sig och arbeta med i skapandet av sin nya image.⁷² Denna undersökning och sammanställning görs därmed i likhet med den som varje år presenteras av svenskt Kvalitetsindex (SKI). Bilden av Försäkringskassan skapas inte enbart genom kundernas direkta kontakt med myndigheten utan också via den bild som media driver samt vilken uppfattning som folk i omgivningen har av organisationen.⁷³

Maivor Isaksson, dåvarande produktionsdirektör på Försäkringskassan och anlita för att leda omstruktureringen av myndigheten, menade att förändring måste ske kontinuerligt i organisationer som arbetar med service. Hon lyfte fram vikten av ett brett utbud av kommunikationskanaler mellan Försäkringskassan och dess kunder och sa att satsningarna på att kunna möta medborgarna på flera plan kommer att förbättra

⁶⁹ Dagens Socialförsäkring, Lindén Eva, "Medfinansiering, halveringsmål och ny organisation... Utmaning är bara förnamnet" (2005), s.25ff

⁷⁰ Dagens Socialförsäkring, Malmberg Curt, "Förändringsarbetet står inte stilla" (2005), s.36

⁷¹ Försäkringskassans årsredovisning 2009, s.28

⁷² Dagens Socialförsäkring, Johansson Sven-Erik, "Åtta av tio nöjda med Apoteket. Så byggde de sin image" (2005), s.13f

⁷³ Försäkringskassans årsredovisning 2009, s.21

Försäkringskassans image. Vidare pekade Isaksson på att massmedia har ett stort ansvar för varför imagen försämrats.⁷⁴

I det allra första numret av Dagens Socialförsäkring sa Adriana Lender, dåvarande överdirektör på Försäkringskassan, att *"Det primära för Försäkringskassan är att få till snabbare och effektivare utbetalningar, minska handläggningstiderna, få till ett ökat servicetänkande samt en lika bedömning av ärendena över hela landet"*⁷⁵ Curt Malmberg sa att myndigheten har flera mål att uppnå på vägen. Det viktigaste var att skapa ett enhetligt arbete och ett bättre samarbete med andra myndigheter. Malmberg betonar fortsättningsvis att *"Kundfokus – är vårt andra viktiga uppdrag. Här ska vi arbeta för enklare blanketter, bättre Internettjänster, ökad tillgänglighet och bättre service."*⁷⁶ Påtryckningar om en förändring av Försäkringskassan kom från olika aktörer, men Lender menade att det bästa resultatet av omstruktureringen skulle komma att uppnås om Försäkringskassan själva fick bestämma hur det ska gå till. Som situationen såg ut i början av 2005 lyfte Lender upp att det primära är att det skulle ske en rationalisering av Försäkringskassans verksamhet, där arbetet ska bli mer enhetligt över hela landet och att fler ärenden flyttas bort från de lokala kontoren till större nationella center.⁷⁷ Malmberg sa att myndigheten skulle kunna rationalisera cirka 20 procent, men att det skulle kunna variera mellan de olika delarna av organisationen. Denna rationalisering handlade inte om att minska organisationen eller spara pengar utan rationaliseringen skulle komma att effektivisera organisationen och förflytta resurserna dit de används bäst.⁷⁸

År 2006 summerade Försäkringskassan sig själva och föregående år med ett övergripande gott resultat. Sammanslagningen av Riksförsäkringsverket (RFV) och de 21 Försäkringskassorna hade dittills visat sig värt mödan ur ett effektivitetsperspektiv och väl fungerande vad gäller ett mer enhetligt arbete över hela landet. Curt Malmberg var

⁷⁴ Dagens Socialförsäkring, Ljungberg Anders, *"Jag är en "doer"*, (2005), s.24f

⁷⁵ Dagens Socialförsäkring, Ljungberg Anders, *"Nu börjar förändringarna"*, (2005), s.5

⁷⁶ Dagens Socialförsäkring, Malmberg Curt, *"Nytt år; nya utmaningar nu måste vi leverera resultat"*, (2006), s.36

⁷⁷ Dagens Socialförsäkring, Ljungberg Anders, *"Nu börjar förändringarna"*, (2005), s.4f

⁷⁸ Dagens Socialförsäkring, Järild Christer, *"Rationaliseringar ska ge mer resurser"* (2005), s.4

noga med att förmedla att kunderna inte hade störts av omorganisationen.⁷⁹ Han menade att Försäkringskassan inte bara är en myndighet som jobbar med service, utan att myndigheten också befinner sig i en bransch som bygger på förtroende. Genom ett osynligt avtal mellan kunder och myndighet måste kunderna tillåta sig att lita på att Försäkringskassan sköter sitt jobb och sina åtaganden.⁸⁰ Malmberg menade i ett uttalande i början av 2005 att förändringen skulle komma att ta tid, minst 3 år. Han betonade att en förändring inte sker bara för att det sägs att den sker. Försäkringskassan och Riksförsäkringsverket (RFV) var två organisationer med olika kulturer som skulle gå samman och det är något som inte sker över en natt. De stora förändringarna skulle märkas mest på huvudkontoret och det handlade mer om att effektivisera verksamheten snarare än att det skulle finnas några bakomliggande sparkrav. Detta inkluderade även att minska personalstyrkan på 16000 medarbetare.⁸¹

Försäkringskassans dåvarande generaldirektör Malmberg var mån om att alla medarbetare skulle kunna ta till sig av omställningen som skett från och med början av 2005. Han var medveten om uppmärksamheten kring omstruktureringen men var tydlig med att påpeka att Försäkringskassan är "(...) i medborgarnas tjänst och det är deras krav som styr."⁸² 2008 ersätts Curt Malmberg av Adriana Lender och Dagens Socialförsäkring skriver om hur "*Adriana Lender kliver direkt in i hetluften på Försäkringskassan*". Adriana menar att hon tar över en myndighet som förbättrats avsevärt på sina ställen.⁸³ Hon var av samma åsikt som Malmberg och sa att kundfokus alltid varit viktigt för Försäkringskassan. Även om det nya systemet fått utstå mycket kritik så menade Lender att fokus låg på framtiden när arbetet med den nya myndigheten fortsatte; "*Det är absolut inte aktuellt att gå tillbaka till det gamla systemet*".⁸⁴

⁷⁹ Dagens Socialförsäkring, Johansson Sven-Erik, "*Nu ska planerna bli verklighet*", (2006), s.4f

⁸⁰ Dagens Socialförsäkring, Byström Catharina, "*Vi får inte dras med i den mediala dramaturgin*", (2008), s.5

⁸¹ Dagens socialförsäkring, Lindén Eva, "*Medfinansiering, halveringsmål och ny organisation... Utmaning är bara förnamnet*" (2005), s.28

⁸² Dagens Socialförsäkring, Malmberg Curt, "*Vi är i medborgarnas tjänst – det är deras krav som styr*", (2007), s.32

⁸³ Dagens Socialförsäkring, Byström Catharina, "*Adriana Lender: Grunden ligger fast*" (2009), s.4f

⁸⁴ Dagens Socialförsäkring, Lender Adriana, "*Det ska vara lätt att göra rätt*", (2009), s.32

Försäkringskassan presenterade 2008 att deras årliga imageundersökning visat en fortsatt negativ trend av hur myndighetens image uppfattas av kunderna, och att det varit så sedan 2004. Det konstateras att Försäkringskassan är välkänd hos de svenska medborgarna, men att det är mestadels i negativa ordalag. Den bild som allmänheten har kommer huvudsakligen inte från egna erfarenheter, utan mest från reflektioner som närstående förmedlat, eller hur media har skrivit om Försäkringskassan. Den samlade meningen av årsredovisningen och imageundersökningen som genomförts var att Försäkringskassan fortfarande har mycket att jobba med vad gäller exempelvis sin flexibilitet.⁸⁵

4.5 Massmedia

Tabellen visar hur många gånger media har nämnt Försäkringskassan under tidsperioden 2004-2006. Dessa 3 år representerar året före, under och efter omstruktureringen.

	2004	2005	2006
Dagens Nyheter	145	282	149
Svenska Dagbladet	173	237	156

Tabell. 4.1. Tabell över antalet publicerade artiklar om Försäkringskassan i Svenska Dagbladet och Dagens nyheter åren 2004-2006. Källa:⁸⁶

Arkitekten bakom förändringen, Maivor Isaksson, menade att andra myndigheters omstruktureringar har fungerat som en mall för förändringen av Försäkringskassan. Andra serviceinriktade organisationer och myndigheter som gått ifrån den direkta personliga kontakten med personal är till exempel Posten och bankerna. I båda fallen har det skett en stängning av kontor och kundernas ärenden har istället förflyttats till andra plattformar så som Internet och telefon. I Postens fall har lokala kontor öppnat i samarbete med andra butiker.⁸⁷ Stig Orustfjord, ny överdirektör på Försäkringskassan från och med 2005, ansåg att myndigheten måste lägga ner mer arbete på att hålla en god

⁸⁵ Försäkringskassans årsredovisning 2008, s.15ff

⁸⁶ Svenska Dagbladet och Dagens Nyheter, sökord: "Försäkringskassan", (2011)

⁸⁷ Dagens Nyheter, Andersson Bosse, "Viktigt förbättra vår image" (2005)

kommunikation med medborgarna och lyssna på deras behov. Att aktivt reflektera över sitt bemötande med omvärlden är viktigt för den egna utvecklingen.⁸⁸

Dagens Nyheter rapporterar i inledningsfasen av omstruktureringen om att Försäkringskassans verksamhet skulle behöva effektiviseras; *"Trött på att vänta i Försäkringskassans telefonkö? Då är du inte ensam."* De skrev om att myndighetens egna lokaler för besök kommer att läggas ner. Det kommer istället att satsas på telefon- och internetjänster, samt gemensamma servicekontor tillsammans med andra myndigheter så som Arbetsförmedlingen. Maivor Isaksson framhöll de positiva delarna med förändringen och menade att den är bra för alla, även för de som föredrar att personligen kunna möta en handläggare på myndigheten. Enligt henne skulle det inte heller behöva förekomma någon nedläggning av kontor, utan snarare att det i framtiden kommer att finnas fler möjligheter till service där fler saker kommer kunna skötas på samma kontor. Hon fortsätter med att säga att omstruktureringen är till för att möta kunderna i deras behov och göra det lättare för dem.⁸⁹

Svenska Dagbladet intervjuade i slutet av 2006 Curt Malmberg, dåvarande generaldirektör för Försäkringskassan, och Maivor Isaksson. I samband med omstruktureringen av myndigheten hade det nu framkommit att flertalet av servicekontoren ska stängas ner och att kunderna främst ska bemötas via andra kanaler. Svenska Dagbladet skrev att *"(...) många har klagat över svårigheten att nå fram, bollandet mellan olika handläggare och ersättningar som betalas ut för sent"* och att servicen som Försäkringskassan erbjuder är otillräcklig. Sveriges pensionärsförbund menade att många i framtiden kommer att få det avsevärt svårare att kontakta Försäkringskassan, speciellt pensionärerna. Svenska Dagbladet skrev att *"Dagens fem miljoner kontorsbesök ska minska drastiskt. Kunderna måste lära sig att sköta de flesta ärenden på internet eller telefon. En klar försämring för pensionärerna, (...),* medan Malmberg säger att det fortfarande kommer finnas goda möjligheter att möta myndigheten både via kontor och framförallt via telefon. Maivor Isaksson lugnar

⁸⁸ Dagens Nyheter, Okänd författare, *"Försäkringskassan får en överdirektör"*, (2010)

⁸⁹ Dagens Nyheter, Ringborg Maria, *"Försäkringskassan storsatsar på internet"*, (2006)

pensionärsföreningarna med att det framöver inte kommer krävas lika mycket pappersarbete för att pensionärerna ska kunna få sina pengar, och att alla kommer vinna på den nya satsningen i längden. Hon jämför Försäkringskassans nya kommunikationssystem med det som finns att hitta hos bankerna, nämligen att det mesta kan göras via internet och telefon men att de personliga tjänsterna på kontoren finns kvar.⁹⁰

I mars 2007 uppmärksammar Dagens Nyheter den senaste informationen från Försäkringskassan och skriver under rubriken "*F-kassan stänger fyra av fem kontor*" att "*Det blir längre till din lokala Försäkringskassa*". De låter meddela att Försäkringskassan med hjälp av ny modern teknik ska kunna erbjuda sina kunder service via Internet. Samtidigt riktas kritik mot att flertalet kontor i samband med detta ska läggas ner och att förändringen medför konsekvenser som inte är helt utvärderade.⁹¹ Dagen därpå publiceras uttalanden från Curt Malmberg om att Försäkringskassan nu ska satsa på att förbättra den service som svenska folket riktat så stark kritik emot. Malmberg förklarar att förbättringarna består i en utbredd telefontjänst, fortsatt arbete på lokalkontor och större enheter, samt ökade möjligheter att utföra sina ärenden på Internet.⁹²

Ledarsidan i Dagens nyheter i januari 2008 riktar skarp kritik mot att Försäkringskassan efter sammanslagningen med Riksförsäkringsverket (RFV) inte längre har någon utsedd tillsynsmyndighet som vakar över dem. Dåvarande socialförsäkringsminister Cristina Husmark Pehrson vill få ordning på Försäkringskassan efter den senaste tidens kritik. Det som myndigheten vill satsa på är dock också det som den fått utstå mest kritik för. Dagens Nyheter menade att Försäkringskassan försökt lösa ett stort problem men tagit till en enkel lösning som de hoppades skulle ge goda resultat, utan att på förhand undersökt om så skulle bli fallet.⁹³

⁹⁰ Svenska Dagbladet, Engström Annika, "*Äldre oroas för försämrad hjälp*", (2006)

⁹¹ Dagens Nyheter, Kihlström Staffan, "*F-kassan stänger fyra av fem kontor*", (2007)

⁹² Dagens Nyheter, TT, "*Försäkringskassan lovar bättring*", (2007)

⁹³ Dagens Nyheter, Kjäller Hanne, "*Rätt tänkt i sen timme*", (2008)

Sedan 1989 har Svenskt Kvalitetsindex (SKI) genomfört kundundersökningar för att granska både den privata och offentliga sektorn i Sverige. Enligt nöjd kund-index för 2009 är Sveriges medborgare allra nöjdast med den service som privat sektor erbjuder, och det beror i stor utsträckning på att de befinner sig på en konkurrensutsatt marknad där de måste tävla om sina kunder. Den offentliga sektorn och dess myndigheter så som Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen hör till de myndigheter som enligt mätningarna har minst nöjda kunder. Svenska Dagbladet lyfte de mest centrala slutsatserna av undersökningen och skrev att dessa myndigheter måste utveckla sitt kundbemötande och att de inte bara kan satsa på ny teknik om de vill att deras kunder ska vara nöjda med servicen.⁹⁴ Svenska Dagbladet rapporterar fortsatt om att Försäkringskassan anmälts till Justitieombudsmannen flertalet gånger just på grund av den bristande servicen som det omöjligt att komma i kontakt med myndigheten. Återigen lyfter de att det nya systemet inte gynnar alla grupper i samhället. Svenska Dagbladet kritiserar Försäkringskassan för att förbise de behov som bland annat pensionärer har av att kunna möta myndigheten via personliga möten istället för via telefon eller Internet.⁹⁵

Svenska Dagbladet skrev 2008 om *"Skenande kostnader, havererade IT-system, oacceptabelt långa handläggningstider av utbetalningar, onåbara handläggare och strömvahopp bland toppcheferna"*.⁹⁶ Curt Malmberg avgick under samma period som generaldirektör och ersattes av Adriana Lender. Hon sa i en intervju med Svenska Dagbladet 2009 säger att förväntningarna på ökad effektivitet i samband med den nya strukturen inte helt kunnat uppfyllas.⁹⁷ Hon kommenterade händelsen med att *"Jag vet att det finns en allmän uppfattning på myndigheten att Curt Malmberg inte fungerar som generaldirektör, och då spelar det egentligen roll om det är sant eller inte. Man befinner sig i en besvärlig situation"*. Fortsatt skriver de att det förekommit *"(...) stora förseningar i utbetalningarna av föräldrapenningen. Det beror direkt på den dåliga styrningen från ledningsgruppen och framför allt generaldirektör Curt Malmberg."*⁹⁸

⁹⁴ Svenska Dagbladet, Bergkvist Lars-Georg, *"Privata tandläkare får toppbetyg av kunder"*, (2009)

⁹⁵ Svenska Dagbladet, Gustafsson Anna, *"Rekord i JO-anmälningar"*, (2009)

⁹⁶ Svenska Dagbladet, Axelsson Cecilia, *"Brist på förtroende bakom skiftet"*, (2008)

⁹⁷ Dagens Nyheter, Bodin Anna; Kilström Staffan, *"Försäkringskassan vill ha nära en miljard extra"*, (2009)

⁹⁸ Svenska Dagbladet, Johannisson Emma, *"Försäkringskassans chef avgår"* (2008)

Några dagar senare publicerar samma tidning ett uttalande från dåvarande socialförsäkringsminister Cristina Husmark Pehrson om att hon inte har några uppgifter på hur mycket pengar Försäkringskassan använt för att införa det nya IT-systemet. Dessutom menar hon att systemet är förlegat och att det är för krångligt för verksamheten.⁹⁹ Problemen som uppstått med den nya självbetjäningstjänsten läggs på den förre generaldirektören Malmberg och hans stab, enligt en promemoria från Försäkringskassan som Dagens Nyheter publicerar samma dag. Enligt denna hade Malmberg tagit stora risker och använt skattebetalarnas pengar på ett oansvarigt sätt. I samma artikel lyfts kritik från anställda på Försäkringskassan som menade att systemet inte passar för arbete i offentlig sektor, men att de synpunkter de haft på dessa problem inte har fått något gehör.¹⁰⁰ Några år senare riktas kritiken istället mot nuvarande generaldirektören Adriana Lender. Hon som var den som skulle orda upp Försäkringskassans ekonomi har misslyckats. För att myndigheten skulle kunna spara pengar skrev Dagens Nyheter om hur *"Försäkringskassan tänker dra sig ur 112 lokala servicekontor runt om i landet (...)"*. Vidare handlar det om att de som drabbas är kunderna, som nu får betala priset för den kostnadseffektivisering som pågår. Avslutningsvis lyfte Dagens Nyheter fram kommentarer om att Lender har misslyckats med sitt uppdrag om hon inte kan välja en annan väg för att spara in pengar, och hon borde därför avgå.¹⁰¹

Svenska Dagbladet skrev 2009 om att all kritik mot Försäkringskassan som kommit fram främst i media bekräftas av myndigheten själva i deras årsredovisning för 2008. De nöjda kunderna blir allt färre och tillgången på service, främst via telefon, får överlag dåligt betyg. Svenska Dagbladet framhåller hur omstruktureringen 2005, som skulle vara lösningen på Försäkringskassans problem, är källan till myndighetens nuvarande problem.¹⁰² Kommande år skrev samma tidning att om en organisation ska vara framgångsrik krävs det att den möter och lever upp till kundernas förväntningar, enligt de svenska marknadschefer som rangordnat svenska företag och organisationer i slutet av

⁹⁹ Dagens Nyheter, Hamrud Annika, *"Minister öppnar för att skrota hela datasystemet"*, (2009)

¹⁰⁰ Dagens Nyheter, *"IT-haveri kostar 155 miljoner DN"*, (2009)

¹⁰¹ Dagens Nyheter, Wallberg Peter, *"Avgångskrav på FK-chef"*, (2011)

¹⁰² Svenska Dagbladet, Engström Annika, *"Missnöjet med F-kassan växer"*, (2009)

2010. Kunderna ska behandlas med respekt, så återfår organisationen densamma. Ett perfekt resultat från organisationens sida är inte alltid nödvändigt, utan vad som förväntas är att myndigheter och serviceinriktade företag och myndigheter inte lovar mer än de kan hålla. I denna undersökning hamnar Försäkringskassan i botten av listan med motiveringen att de inte kan ta hand om sina kunder.¹⁰³

5. Analys

I detta avsnitt analyserar vi våra empiriska data med hjälp av vår referensram och utifrån de tre underordnade frågorna till vår huvudfråga som vi presenterade i vår problemformulering.

1. Vilket/vilka problem hade Försäkringskassan med sin image?

Som Jacobsen och Thorsvik beskriver finns det olika typer av omvärld, men att en del av omvärlden är den som utgörs av det verksamhetsområde som en organisation befinner sig i. De olika nivåerna av omvärld har olika mycket inflytande.¹⁰⁴ Den offentliga sektorns omvärld består av medborgare och aktörer så som massmedia. Dessa aktörer finns därmed också i Försäkringskassans närmsta nivå av omvärld. Björn Rombach menade att organisationer måste vara lyhörda för omvärldens krav och samhällets utveckling. Anpassning gentemot omvärlden är nödvändig för organisationens legitimitet. Just legitimitet och omvärldens förtroende var ett av Försäkringskassans grundläggande problem.¹⁰⁵ Som Staffan Furusten beskriver kan organisationer inte helt ignorera omvärldens krav, eftersom ett fortsatt förtroende hänger på huruvida organisationen väljer att lyssna på kraven eller ej.¹⁰⁶ Eftersom massmedia och medborgare befinner sig i en omvärld så tätt inpå Försäkringskassan kan myndigheten förr eller senare inte värja sig från deras krav. Försäkringskassan visade tidigt att de skulle vidta åtgärder för ett förbättrat arbete, problemet var att de inte preciserade vilka åtgärderna var. Försäkringskassan konstaterade själva, med hjälp av kundundersökningar, att en

¹⁰³ Svenska Dagbladet, Bränström L Sara, "Företagen som lovar runt – men håller tunt", (2010)

¹⁰⁴ Jacobsen; Thorsvik (2002), s.239ff

¹⁰⁵ Rombach (1991), s.13

¹⁰⁶ Furusten (2007), s.101

förändring måste göras.¹⁰⁷ De skrev i sin strategiska utvecklingsplan att *"Kundernas behov av och krav på myndighetsservice har förändrats över tid och därmed har det blivit svårare för verksamheten att möta förväntningarna."*¹⁰⁸ Massmedia konstaterar Försäkringskassans problem och den rådande debatten kring socialförsäkringen när de lyfter fram åsikter ur en riksdagsdebatt; *"Valet står mellan att lappa och laga i de sociala försäkringarna för att kunna fortsätta som förut eller tänka nytt och reformera systemen"*.¹⁰⁹

Försäkringskassan valde i och med sin omstrukturering som startade 2005 att försöka möta sina kunders krav om förbättrad service. När Försäkringskassan visar att de lyssnat på de svenska medborgarna handlar det inte bara om servicekvaliteten, utan också om ett arbete för att bibehålla sitt förtroende. Curt Malmberg uttryckte att han var medveten om att förändring måste ske, men samtidigt höll han fast vid att det finns en positiv uppfattning av myndigheten hos kunderna. Han sa att Försäkringskassan *"(...) är en välkänd organisation. De allra flesta har också en positiv uppfattning om hur vi hanterar deras ärenden."*¹¹⁰ När Svenska Dagbladet skrev om Försäkringskassan var det inte samma positiva ordalag som användes. Massmedia (Svenska Dagbladet) skrev att *"(...) många har klagat över svårigheten att nå fram, bollandet mellan olika handläggare och ersättningar som betalas ut för sent."*¹¹¹

Kunderna upplevde servicen som otillräcklig, delvis för att myndighetens tjänster inte fanns att tillgå på ett sådant sätt som kunderna önskade. Försäkringskassan såg sig själva som välkända hos det svenska folket och att de överlag hade förmågan att tillgodose de behov kunderna har. Här kan tydligt observeras att de båda parternas meningar om problemet går isär. Försäkringskassan menade att massmedia bidragit till en negativ bild av myndigheten.¹¹² De konstaterar att de bilder medborgarna har av myndigheten kommer från massmedia och därför är ett problem då Försäkringskassan anser att

¹⁰⁷ Svar på regeringsuppdrag, 2008-10-23 (2008), s.4

¹⁰⁸ Ibid., (2008)

¹⁰⁹ Svenska Dagbladet, Nilsson Sofia, *"Föräldrar får vänta på pengar"* (2003)

¹¹⁰ Dagens Socialförsäkring, Malmberg Curt, *"Förändringsarbetet står inte stilla"* (2005), s.36

¹¹¹ Svenska Dagbladet, Engström Annika, *"Äldre oroas för försämrad hjälp"* (2006)

¹¹² Dagens Socialförsäkring, Ljungberg Anders, *"Jag är en "doer" "* (2005), s.24f

massmedia levererar en felaktig bild av myndigheten.¹¹³ Stora delar av ansvaret för att Försäkringskassans image har försämrats skyller också Maivor Isaksson på media.¹¹⁴ Mats Alvesson menar att massmedia har gjort det enklare för människor att värdera saker och att ta del av händelser som gör att nya bilder av verkligheten skapas. Allt fler saker går att läsa om i massmedia och skapar därför större uppmärksamhet.¹¹⁵ Detta är också tydligt i fallet med Försäkringskassans omstrukturering.¹¹⁶ Den ökade uppmärksamheten i massmedia om Försäkringskassan behöver dock inte bara bero på att det finns mer att skriva om dem, utan kan också bottna i att massmedia har växt sig större genom åren. Massmedia har därför också blivit en viktig del av Försäkringskassans image.

Försäkringskassan erkände genom redovisning av resultat från sina kundundersökningar att de hade problem. De visade dock upp fasaden av att problemen inte var så stora utan att de var lätta att lösa. Massmedia visade genom artiklar om missnöjda kunder att Försäkringskassans image inte längre var trovärdig. Det stora problemet med image var att den var gammal och inte anpassad för nuet eller kundernas efterfrågan. Det tycks det vara ett problem för Försäkringskassan att matcha sin image med myndighetens syfte, att bedriva god service.

2. Hur planerar Försäkringskassan att förbättra sin service för missnöjda kunder?

Som en reaktion på omvärldens krav på bättre service och fler servicekanaler inledde Försäkringskassan 2005 sitt förändringsarbete och deklarerade att "*Nu börjar förändringarna*".¹¹⁷ Jacobsen och Thorsvik skrev om att organisationer måste ha legitimitet och förtroende för att kunna överleva.¹¹⁸ De menade också att förändringar av organisationer tar sin början i påtryckningar från omvärlden. Påtryckningarna leder i sin tur till en osäkerhet som måste hanteras. Hanteringen av osäkerhet och påtryckningar sker

¹¹³ Försäkringskassans årsredovisning 2009, s.21

¹¹⁴ Dagens Socialförsäkring, Ljungberg Anders, "*Jag är en "doer"*" (2005), s.24f

¹¹⁵ Alvesson (1990), s.383f

¹¹⁶ Svenska Dagbladet och Dagens Nyheter, sökord: "Försäkringskassan", (2011)

¹¹⁷ Dagens Socialförsäkring, Ljungberg Anders, "*Nu börjar förändringarna*" (2005), s.4

¹¹⁸ Jacobsen; Thorsvik (2002), s.248ff

genom tolkning av vad omvärlden kräver.¹¹⁹ Försäkringskassans tolkning av kraven var uppenbarligen att medborgarna efterfrågade att en större andel av mötena skulle kunna ske via nya plattformar så som internet och telefon, och därmed att en mindre andel av mötena i framtiden efterfrågades som personliga möten på kontor. I sitt första nummer av den egna tidningen Dagens Socialförsäkring skrev Försäkringskassan om det påbörjade förändringsarbetet, dock handlar det inte så mycket om exakt vad som ska ske.¹²⁰ Det blir dock tydligt att Försäkringskassan är osäkra i sin situation och på vad som krävs av dem när de anlitar extern hjälp i form av Maivor Isaksson med erfarenhet av lyckade omstruktureringar. Massmedia uppmärksammade Försäkringskassans uttalade mening om att de ska förbättra sin service, men väntade ut det bestämda åtgärdsprogrammet och skrev då istället om nedläggningen av kontor som ett led i förändringsarbetet; "*F-kassan stänger fyra av fem kontor*"¹²¹ Här blir det påtagligt att de båda parterna lägger vikt vid olika saker. Försäkringskassan försöker redan här förbättringen av sin image när de visar att förändringsarbetet tagit vid. Massmedia har ett mer kritiskt förhållningssätt och valde att skriva om den negativa sidan av förändringen.

Maivor Isaksson anlitas för att vara arkitekten av den nya Försäkringskassan. Dagens Nyheter intervjuade henne angående hennes uppdrag i början av 2005 då hon sa att hon och Försäkringskassan stod inför en utmaning där det primära var "*(...) att förbättra vår image.*"¹²² En försämrad eller dålig image menade Gioia och Thomas precis som Alvesson att det är en stark orsak till att vidta åtgärder för förändring.¹²³ Detta eftersom imagen hör ihop med huruvida en organisation är framgångsrik eller ej.¹²⁴ I Försäkringskassans egen tidning framkommer att de ska rationalisera sin verksamhet, "*(...) effektivisera organisationen och förflytta resurser dit de används bäst*".¹²⁵ Det presenteras också att imagen ska förbättras genom att kundmötena effektiviseras för att kunderna ska kunna ha förtroende för Försäkringskassan.¹²⁶ Kritiken från omvärlden och

¹¹⁹ Ibid. s.266

¹²⁰ Dagens Socialförsäkring, Ljungberg Anders, "*Nu börjar förändringarna*" (2005), s.4

¹²¹ Dagens Nyheter, Kihlström Staffan, "*F-kassan stänger fyra av fem kontor*" (2007)

¹²² Dagens Nyheter, Andersson Bosse, "*Viktigt förbättra vår image*" (2005)

¹²³ Gioia; Thomas (1996), s.395

¹²⁴ Alvesson (1990), s.384ff

¹²⁵ Dagens Socialförsäkring, Järild Christer, "*Rationaliseringar ska ge mer resurser*" (2005), s.4

¹²⁶ Försäkringskassans årsredovisning 2009, s.21

massmedia har till största del handlat just om den uteblivna effektiviteten. Dagens Nyheter spädde på kritiken när de skrev; *”Trött på att vänta i Försäkringskassans telefonkö? Då är du inte ensam.”*¹²⁷ Jacobsen och Thorsvik menade att en god image kan dölja sådant som en organisation inte vill visa, till exempel dålig effektivitet.¹²⁸ Det behöver nödvändigtvis inte vara så att Försäkringskassan var ineffektiv, men om kunderna upplever att myndigheten inte gör sitt jobb har de i linje med vad Jacobsen och Thorsvik menade misslyckats. Försäkringskassans image hade fallerat då effektiviteten kritiserades.

Försäkringskassans planerade lösning på problemen med bristande service och missnöjda kunder kan liknas vid hur de svenska bankerna omstrukturerade sig några år tidigare. När Försäkringskassan påbörjade arbetet med att skapa en ny image tittade de på hur andra organisationer lyckats. För att omstrukturera myndigheten anlätades samma person som också omstrukturerat flera av de andra framgångsrika myndigheterna, exempelvis Posten. Försäkringskassan byggde upp en image om att de inom en snar framtid skulle vara en lika effektiv organisation som de andra då de uttryckligen skrev att de skulle *”(...) uppfattas vara i världsklass.”*¹²⁹ Det är svårt att avgöra om Försäkringskassans nya image och vision om ökad effektivitet översattes till faktiskt agerande. Jacobsen och Thorsvik menade att image är en positiv bild som inte behöver stämma överens med verkligheten.¹³⁰

Den snabba lösningen på Försäkringskassans serviceproblem var att skapa en ny fräsch image som skulle ge positiva signaler till kunderna. Imagen lovade bättre service från Försäkringskassans sida. En genomgående skillnad mellan vad Dagens Socialförsäkring massmedia trycker på är synen på hur stora problemen är och hur akuta de är. Massmedia uppmärksammar stora akuta problem som Försäkringskassan helst hade sopat under mattan där den enkla lösningen är svår att finna. Försäkringskassan tar samtidigt upp en del av dessa problem som massmedia nämner men istället för att gradera hur allvarligt

¹²⁷ Dagens Nyheter, Ringborg Maria, *”Försäkringskassan storsatsar på internet”*, (2006)

¹²⁸ Jacobsen; Thorsvik (2002), s.272ff

¹²⁹ Dagens Socialförsäkring, Lindén Eva, *Medfinansiering, halveringsmål och ny organisation... Utmaning är bara förnamnet* (2005), s.25ff

¹³⁰ Jacobsen; Thorsvik (2002), s.272ff

läget är så talar de om hur problemen ska lösas i framtiden. Att Försäkringskassan skjutit problemen på framtiden var något som inte slog väl ut för den tidigare generaldirektören Curt Malmberg som fick ta skulden för den misslyckade miljonsatsningen på nya IT-system, något som han själv menade skulle ge ”effektivitetsvinster” i framtiden. Försäkringskassan ville inte peka ut orsaken till varför de valt att byta generaldirektör men skrev i Dagens Socialförsäkring att *”Adriana Lender kliver direkt in i hetluften på Försäkringskassan”*¹³¹ Massmedia skriver dock om att det förekommit *”(...) stora förseningar i utbetalningarna av föräldrapenningen. Det beror direkt på den dåliga styrningen från ledningsgruppen och framför allt generaldirektör Curt Malmberg.”*¹³² Massmedia har inte en image att skydda på samma sätt som Försäkringskassan, och därför har de ingenting att förlora på att framhäva dåliga sidor av förändringsarbetet.

När Försäkringskassan skrev att de skulle satsa på service och bygga ut sina internet- och telefontjänster för bättre framtida kundbemötande skrev massmedia om hur myndighetens kontor läggs ner ett efter ett och att kunderna tvingas ringa eller använda internet om de vill få kontakt med Försäkringskassan. I Dagens Socialförsäkring skrev Försäkringskassan: *”Kundfokus – är vårt andra viktiga uppdrag. Här ska vi arbeta för enklare blanketter, bättre Internettjänster, ökad tillgänglighet och bättre service.”*¹³³ Svenska Dagbladet lade istället vikt vid att *”Det blir längre till din lokala Försäkringskassa.”*¹³⁴ Båda parterna skriver här om samma artefakter, det vill säga observerbara företeelser, men de väljer att uppmärksamma dem på olika sätt.

Försäkringskassans förtroende och nya image byggs med hjälp av positiva nyheter. Curt Malmberg uttryckte i en intervju i Dagens Socialförsäkring 2006 att Försäkringskassan är en myndighet som är i förtroendebranschen och att de är *”(...) i medborgarnas tjänst och det är deras krav som styr”*.¹³⁵ Samtidigt menar Försäkringskassan att det är omöjligt att

¹³¹ Dagens Socialförsäkring, Byström Catharina, *”Adriana Lender: Grunden ligger fast”* (2009), s.4f

¹³² Svenska Dagbladet, Johannisson Emma, *”Försäkringskassans chef avgår”* (2008)

¹³³ Dagens Socialförsäkring, Malmberg Curt, *Nytt år, nya utmaningar nu måste vi leverera resultat”* (2006), s.36

¹³⁴ Dagens Nyheter, TT (2007)

¹³⁵ Dagens Socialförsäkring, Malmberg Curt, *”Vi är i medborgarnas tjänst – det är deras krav som styr”* (2007), s.32

möta alla de krav som omvärlden och medborgarna har.¹³⁶ Medborgarnas förtroende för Försäkringskassan måste bestå i att lita på att myndigheten gör sitt jobb.¹³⁷ Som Furusten menade är det upp till varje organisation att bestämma hur mycket de ska lyssna på omvärlden. Om de helt väljer att bortse från påtryckningar riskerar de dock sin legitimitet.¹³⁸ Här går det att dra paralleller till hur Försäkringskassan gjorde ett aktivt val i hur långt de kunde gå för att möta omvärlden. De sa uttryckligen att de lyssnade på kunderna, men de kompromissade med hur mycket av kraven de var villiga att uppfylla. Genom denna kompromiss riskerade de också medborgarnas förtroende och sin nya image. Adriana Lender fortsatte Malmborgs resonemang och var av åsikten att det bästa resultatet av omstruktureringen skulle komma att uppnås om Försäkringskassan själva fick bestämma hur arbetet skulle genomföras.¹³⁹ I massmedia kritiserades däremot Försäkringskassans generaliserande bild av kundernas behov, och att myndigheten dragit egna slutsatser av omvärldskraven som inte var anpassade alla;¹⁴⁰ *”Dagens fem miljoner kontorsbesök ska minska drastiskt. Kunderna måste lära sig att sköta de flesta ärenden på internet eller telefon. En klar försämring för pensionärerna, (...)”*¹⁴¹

Det verkar vara så att den nya imagen blev fasaden som Försäkringskassan särkopplade från verkligheten. Försäkringskassan menade däremot att deras agerande låg i linje med de krav som de utsattes för. Dagens Socialförsäkring är noga med att skriva om det ökade kundfokus som myndigheten satsar på och att det ska bli bättre i framtiden. Massmedia fokuserar på nuet och de problem som försäkringskassan stöter på i processen mot att nå framtiden. Här finns meningsskiljaktigheter om hur mycket hänsyn Försäkringskassan har tagit till omvärldskraven. Det finns också skilda åsikter om den uttalade meningen stämmer överens med det faktiska agerandet. Massmedia skriver genomgående om att Försäkringskassan inte gör samma sak som de säger att de gör. Den övergripande ”nyheten” i massmedia är att myndigheten stänger ner sina servicekontor och inte är konsekventa i sitt handlande när de säger att de ska skapa bättre service för kunderna.

¹³⁶ Remissyttrande, Försäkringskassan, (2010), s.5

¹³⁷ Dagens Socialförsäkring, Byström Catharina, *Vi får inte dras med i den mediala dramaturgin*” (2008), s.5

¹³⁸ Furusten (2007), s.101

¹³⁹ Dagens Socialförsäkring, Ljungberg Anders, *Nu börjar förändringarna*” (2005), s.4f

¹⁴⁰ Svenska Dagbladet, Gustafsson Anna, *Rekord i JO-anmälningar*” (2009)

¹⁴¹ Svenska Dagbladet, Engström Annika, *”Äldre oroas för försämrade hjälp*” (2006)

Båda tidningarna gör skillnad på teori och praktik, något som Furusten benämner som särkoppling. Att särkoppla är ett effektivt verktyg för att möta omvärldskrav och skapa förtroende.¹⁴² Försäkringskassan pratar om att förändra sig efter påtryckningar från omvärlden. Omvärlden efterfrågar en typ av service som Försäkringskassan säger sig uppfylla, men i själva verket gör de något annat.

3. Vad blev resultatet av Försäkringskassans arbete för ökad service?

Som ett resultat av Försäkringskassans satsning på en ny image rapporterade Dagens Nyheter 2008 om *"Skenande kostnader, havererade IT-system, oacceptabelt långa handläggningstider av utbetalningar, onåbara handläggare och strömavhopp bland toppcheferna"*¹⁴³ Sammanfattningsvis skrev de att Försäkringskassan försökt sig på en lösning som de inte på förhand undersökt de eventuella resultaten och effekterna av.¹⁴⁴ Försäkringskassan medgav att omorganisationen fått stå upp för en hel del kritik. Adriana Lender menade dock att fördelarna med det nya är fler än de negativa sidorna. Hon sa att det bara är framtiden som gäller och att det *"(...) inte är aktuellt att gå tillbaka till det gamla systemet(...)"*.¹⁴⁵ Innan omstruktureringen 2005 var Försäkringskassans problem att myndigheten sällan kunde nås på annat sätt än via servicekontoren. Kunderna klagade på dålig service och en telefonservice som inte höll måttet. Förändringsarbetet har sedan dess bestått i att skapa en ny image. Några år efter reformen finns fortfarande problem, om än i ny form. Bernstein menade att en organisation i kris enklast förändrar sin image för att behålla förtroende. Detta är för att det är den synligaste åtgärden som också visar för kunderna att förbättringsarbete vidtagit. Kunderna måste kunna se att det händer något för att kunna tro på att det händer något. Han menade dock att svårigheten med denna snabba lösning är att den skapar nya problem. En ny image är inte ny så länge utan det krävs ett aktivt imageskapande för en god image.¹⁴⁶ Försäkringskassan har för att stabilisera sitt förtroende visat sina kunder att de arbetar med förändring. Problemet är att den nya imagen gick förlorad när det visade sig att Försäkringskassans löften om bättre

¹⁴² Furusten, (2007), s.99

¹⁴³ Svenska Dagbladet, Axelsson Cecilia, *"Brist på förtroende bakom skiftet"* (2008)

¹⁴⁴ Dagens Nyheter, Kjöllert Hanne, *Rätt tänkt i sen timme"* (2008)

¹⁴⁵ Dagens Socialförsäkring, Lender Adriana, *Det ska vara lätt att göra rätt"* (2009), s.32

¹⁴⁶ Bernstein (1985), s.26

service inte infriades på det sätt kunderna från början önskade. Tekniken som skulle vara lösningen på kundernas krav och den nya imagen är nu det nya problemet.

Massmedia menade i ett flertal artiklar att Försäkringskassan bara lyfte fram saker som gick positivt, exempelvis att de byggde ut sin internetjänst.¹⁴⁷ Gioia, Schultz och Corley menade att massmedia är en viktig del av en organisations imageskapande. När det handlar om image är det, enligt dem, viktigt att betona de positiva saker som finns att säga om organisationen.¹⁴⁸ Att göra detta är precis vad som menas med att skapa en image. Det går inte att säga att Försäkringskassan ljuger när de säger att de arbetar med att förbättra servicen för kunderna, men de har varit noga med att framhålla de positiva sidorna och samtidigt utelämna de negativa. Precis som Jacobsen och Thorsvik skrev är image då en form halv-sanning av faktisk verksamhet.¹⁴⁹ Försäkringskassans fortsatta skapande av en ny image handlar om att massmedia och omvärlden får ta del av förändringsarbetet, och under 2011 släpps ett pressmeddelande med rubriken *"Försäkringskassan har lyssnat på kunderna och bygger ut självbetjäningstjänsterna och kundcenter"* som handlade om hur de nu lyckats möta omvärldskraven på ökad tillgänglighet via exempelvis via telefon.¹⁵⁰ Massmedia har dock fortsatt samma ton i sina artiklar och texter om huruvida Försäkringskassan bara skriver om de positiva sidorna av sitt förändringsarbete. Kontoren som stängs ner var massmedias fokus och det visade de tydligt när de skrev att *"Försäkringskassan tänker dra sig ur 112 lokala servicekontor runt om i landet (...)"*¹⁵¹ Än en gång handlade det om hur Försäkringskassan arbetar med sin image genom att förmedla positiva budskap. Massmedia försökte fortsatt visa vad Försäkringskassan inte säger, även om de skrev om samma sak som massmedia.

Jacobsen och Thorsvik menade att kontor och logotyper är starka symboler och artefakter för en organisation som gör att den syns i samhället. Därmed är artefakter en viktig del av imagen.¹⁵² Försäkringskassan valde att satsa på tekniska lösningar för att öka sin grad av

¹⁴⁷ Dagens Nyheter, Ringborg Maria, *"Försäkringskassan storsatsar på internet"* (2006)

¹⁴⁸ Gioia; Schultz; Corley (2000), s.72

¹⁴⁹ Jacobsen; Thorsvik (2002), s.275

¹⁵⁰ Försäkringskassan, Pressmeddelande (2011)

¹⁵¹ Dagens Nyheter, Wallberg Peter/TT, *"Avgångskrav på FK-chef"* (2011)

¹⁵² Jacobsen; Thorsvik (2002), s.162ff

service. När kontoren försvann så försvann också en del av imagen. Medborgare som inte är boende på en centralort har troligtvis upplevt det som att Försäkringskassan till stor del har försvunnit. Myndigheten menade dock själv att den blivit mer närvarande än någonsin genom sina nya kontaktkanaler. Det enda som kunderna tidigare såg och förknippade med Försäkringskassan var kontoren och logotypen, medan kunderna ville att de skulle synas och finnas på fler ställen så som internet. Alla de kontor som fanns innan omstruktureringen var en stark symbol för Försäkringskassans närvaro, medan de nu efter förändringen har skapat en bild till allmänheten om att de försvunnit. I själva verket kanske de bara har försökt leva upp till de krav som de uppfattar att omvärlden hade. Försäkringskassan försökte skapa en ny bättre image genom att säga att de satsade på bättre service, men när de avvecklar kontor sänder det samtidigt signaler om att servicetillgången minskar.

6. Den slutliga diskussionen och slutsatser

I detta kapitel presenteras svar på forskningens övergripande fråga: Hur, och varför, påverkar omvärlden Försäkringskassan att skapa en ny image? Vi drar även slutsatser utav vår forskning.

När vi genomförde vår studie av Försäkringskassans imageskapande fann vi att vår referensram kunde appliceras i vår diskursanalys. De mest betydelsefulla teorierna för vår studie visades sig vara de om nyinstitutionell teori och omvärld samt image. Dessa var bra verktyg för att förklara omvärldspåverkan på organisationer samt att omvärlden påverkar organisationer att ändra sin image. Vårt avsnitt om artefakter var delvis av betydelse för vår studie men inte ett lika framträdande inslag som de andra två teoriavsnitten. När vi studerade Försäkringskassans imageskapande fann vi att viss tidigare forskning var av extra stor vikt. Alvessons samt Gioia, Schultz och Corleys teorier var till stor hjälp för att förklara hur organisationer måste anpassa sig till omvärlden och samhällsutvecklingen. Där hittade vi också belägg för att massmedias inflytande har ökat och därmed blivit en viktig del av en organisations image. Vi kunde

också delvis hitta spår av vad Furusten förklarade som särkoppling. Särkopplingen blev i Försäkringskassans fall en metod för att skilja på image och verklighet. Teorier som vi inte kunnat använda alls eller har fokuserat på är de som handlar om kopplingar mellan image och rykten. Detta är för att vi i vår studie inte försöker skilja på dessa närliggande begrepp. Vi finner att vår referensram och analysverktyg har varit väl fungerande.

Vi valde att genomföra en diskursanalys för att besvara vår forskningsfråga och underordnade frågor. Texterna vi analyserade kom från massmedia och Försäkringskassans tidsskrift och valet av dessa aktörer gjorde det tydligt att det finns olika sidor av samma verklighet. Metoden visade sig vara bra för att kunna beskriva meningsskiljaktigheterna mellan massmedia och Försäkringskassan som vi inledningsvis ämnade studera. Vi konstaterar med hjälp av vår metod att de två aktörerna vinklar händelser som positiva eller negativa beroende på vilken bild de vill förmedla.

Eftersom Försäkringskassan är en statlig offentlig myndighet, och den enda administratören av socialförsäkringssystemet i Sverige, är det av största vikt att denna myndighet fungerar i harmoni med sin omvärld. Eftersom imagen är det första och mesta som möter medborgarna är det centralt att den visar upp myndigheten på ett sådant vis att kunderna både ser och upplever den som funktionell och legitim. En serviceinriktad myndighet som Försäkringskassan ändrar sin image som en snabb reaktion på att visa sina kunder att de lyssnar på dem, och vidare förändrar de sig för att kunna behålla sitt förtroende. Massmedias fokus på de rådande problemen gör att Försäkringskassans image hela tiden får sig en törn. Därmed har vi också fastställt att massmedia har en betydande roll när det handlar om en organisations imageskapande. Genom vår analys har vi konstaterat att det är av stor vikt hur saker framhålls rent språkmässigt. Det finns allt som oftast både en positiv och en negativ sida att lyfta fram av samma sak.

Vi kan slå fast att omvärldspåverkan är en stark orsak till att organisationer förändrar sig. Förändringen består i att möta dessa omvärldskrav. Försäkringskassans omvärldspåverkan bestod i missnöjde från medborgarna och kunder efter problem med att följa samhällsutvecklingen. Massmedia hjälpte till att förmedla missnöjet.

Organisationen var inte gjord för sin tid, vekligheten hade kommit i kapp och imagen var också förlegad. Försäkringskassan tolkade kraven och initierade en organisationsförändring på grund av detta. För att återskapa förtroende och kunna visa för medborgarna att kraven tagits på allvar var Försäkringskassan noga med att skapa en ny image för att snabbt kunna visa att förbättring pågick. Ledordet i förändringen var imageskapande. Att skapa en ny image visade sig vara lättare sagt än gjort då massmedia åsikter ständigt påverkade imagen i negativ bemärkelse. Imageskapande är något som inte genomförs utan påverkan från omvärlden. Massmedia har en stor betydelse i utformningen av en offentlig organisations image. Omvärlden är en ständigt viktig faktor för en organisations förtroende och image. Organisationer kan inte heller bortse från hur andra organisationer inom samma verksamhetsområde förändrar sig.

Försäkringskassans problem var att ta itu med medborgarnas missnöje. Lösningen på problemet var att skapa sig en ny image där ökad service var den huvudsakliga åtgärden. Problemet som uppstod ur denna lösning var att Försäkringskassan själv har en syn på service, medan medborgarna hade en annan uppfattning av vad ökad service innebar.

Förslag på fortsatta studier

Mary Jo Hatch och Majken Schultz lyfter fram att de tre begreppen kultur, image och identitet kommer från olika teoretiska fält och har ett förflutet av att ständigt separeras. De argumenterar dock för att de borde ses som en gemensam enhet eftersom de är så tätt sammankopplade.¹⁵³ Den främsta orsaken till att begreppen blivit allt svårare att hålla isär är att omvärldspåverkan med tiden blivit en alltmer avgörande faktor för en organisations agerande. Gränsen mellan den interna och externa verksamheten har därmed suddats ut och ett samarbete med omvärlden är nödvändigt för organisationens existens.¹⁵⁴

Som en fortsättning av vår studie är därför ett förslag att genomföra denna studie på ett liknande sätt, men med begreppet identitet i fokus istället för image. Som vi presenterade

¹⁵³ Hatch Mary Jo; Schultz Majken, "Relations between organizational culture, identity and image" (1997), s.364

¹⁵⁴ Hatch; Schultz (1997) s.356

i vår referensram är identitet, organisationskultur och image tre sammankopplade begrepp även fast de i allra högsta grad kan studeras fria från varandra. Vi valde att studera imageskapande som en reaktion på omvärldskrav, nästa steg vore alltså att studera en organisations identitet och organisationskultur som möjliga bakgrundsfaktorer till varför organisationer har, och behöver ha, en image.

Referenslista

Tryckta källor

Alvesson Mats

"From Substance to Image?"

Organization Studies, vol.11, no.3 (1990), pp.373-394

Alvesson Mats; Björkman Ivar

"Organisationsidentitet och organisationsbyggande – en studie av industriföretag"

Studentlitteratur; Lund (1992)

Baxter Vern

"The Process of Change in Public Organizations"

The Sociological Quarterly, vol.30, no.2 (Summer, 1989), pp.283-304

Bernstein David

"Image & verklighet"

Werner Söderström OY; Borgå (1985)

Bryman Alan; Bell Emma

"Business research methods"

Oxford University Press Inc.; New York (2007)

Bryman Alan

"Social research methods"

Oxford University Press Inc.; New York (2008)

Börjesson Mats; Palmblad Eva (red.)

"Diskursanalys i praktiken"

Liber AB; Malmö (2007)

Clegg Stewart, Kornberger Martin, Pitsis Tyrone

"Ledning och organisation"

Liber; Ungern (2007)

Demediuk Peter; Solli Rolf

"Tradition som förändringsförklaring"

KFi-rapport 91 (2007)

Dutton Jane E.; Dukerich Janet M.

"Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaption"

The Academy of Management Journal, vol.34, no. 3 (Sep., 1991), pp 517-554

Easton Allan

”Corporate Style versus Corporate Image”

Journal of Marketing Research, vol.3, no.2 (May, 1966), pp.168-174

Eklöf Jan A

”Pressinformation”

Svenskt Kvalitetsindex, 2007-11-22

Ekström Mats; Larsson Larsåke (red.)

”Metoder i kommunikationsvetenskap”

Studentlitteratur; Lund (2000)

Elearn

”Reputation management”

Elsevier Ltd; Italien (2005)

Elowsson Maria

”Service utan lokal närvaro? – Förändring av direktservice i Dalarnas län under 2000-talet”

Institutet för framtidsstudier 2009:14

Furusten Staffan

”Den institutionella omvärlden”

Liber; Malmö (2007)

Försäkringskassan

”Försäkringskassans strategiska utvecklingsplan”

Svar på regeringsuppdrag, 2008-10-23

Försäkringskassans årsredovisning 2008

Försäkringskassans årsredovisning 2009

Försäkringskassan

”Slutbetänkande av Utveckling av lokal samverkan: Styr samverkan – för bättre service för medborgarna (SOU 2009:92)”

Remissyttrande 2010-04-12

Gioia Dennis A.; Schultz Majken; Corley Kevin G.

”Organizational Identity, Image and Adaptive Instability”

The Academy of Management Review, vol.25, no.1 (Jan. 2000), pp.63-81

Gioia Dennis A.; Thomas James B.

”Identity, Image and Issue Interpretation: Sensemaking During Strategic Change in Academia”

Administrative Science Quarterly, vol.41, no.3 (Sep. 1996), pp.370-403

Hatch Mary Jo; Schultz Majken
"Relations between organizational culture, identity and image"
European Journal of Marketing, vol.31, no.5/6 (1997), pp.356-365

Jacobsen D I; Thorsvik J
"Hur moderna organisationer fungerar"
Studentlitteratur AB; Lund (2002)

Kunkel John H.; Berry Leonard L.
"A behavioral Conception of Retail Image"
The Journal of Marketing, vol.32, no.4 (Oct., 1968), pp.21-27

Leister Douglas V.; Maclachlan Douglas L.
"Organizational Self-Perception and Environmental Image Measurement"
The Academy of Management Journal, vol.18, no.2 (Jun., 1975), pp.205-223+357

Neumann B. Iver
"Mening, Materialitet, Makt – En introduktion till diskursanalys"
Studentlitteratur; Lund (2003)

Parmner Johan
"Pressinformation – Samhällsservice. Myndigheter, Kommunal Service, Tandvård och Sjukvård 2010 enligt Svenskt Kvalitetsindex"
Svenskt Kvalitetsindex, 2010-11-15

Prop. 2003/04:69
Socialdepartementet
"En ny statlig myndighet för socialförsäkringens administration"

Rombach Björn
"Det går inte att styra med mål!"
Studentlitteratur; Lund (1991)

SOU 2003:106
Socialdepartementet
"Försäkringskassan – Den nya myndigheten"

SOU 2009:92
Socialdepartementet
Utveckling av lokal service i samverkan
"Se medborgarna – för bättre offentlig service"

Statskontoret 2008:19
Statskontoret
"Den nya Försäkringskassan – Delrapport 4"

Stier Jonas
"Kulturmöten"
Studentlitteratur AB; Lund (2009)

Winter Jørgensen; Phillips Louise
"Diskursanalys som teori och metod"
Studentlitteratur; Lund (2000)

Dagens socialförsäkring

Byström Catharina
"Adriana Lender: Grunden ligger fast"
Nr.1, (2009)

Byström Catharina
"Vi får inte dras med i den mediala dramaturgin"
Nr.8, (2008)

Johansson Sven-Erik
"Nu ska planerna bli verklighet"
Nr.1, (2006)

Johansson Sven-Erik
"Åtta av tio nöjda med Apoteket. Så byggde de sin image"
Nr.8, (2005)

Järild Christer
"Rationaliseringar ska ge mer resurser"
Nr.3, (2005)

Lender Adriana
"Det ska vara lätt att göra rätt"
Nr.2, (2009)

Lindén Eva
"Medfinansiering, halveringsmål och ny organisation... Utmaning är bara förnamnet"
Nr.1, (2005)

Ljungberg Anders
"Jag är en "doer"
Nr.6, (2005)

Ljungberg Anders
"Nu börjar förändringarna"
Nr.1, (2005)

Malmborg Curt
"Förändringsarbetet står inte stilla"
Nr.4, (2005)

Malmborg Curt
"Nytt år, nya utmaningar nu måste vi leverera resultat"
Nr.1, (2006)

Malmborg Curt
"Vi är i medborgarnas tjänst – det är deras krav som styr"
Nr.4, (2007)

Internet

Försäkringskassan, information
<http://www.forsakringskassan.se/omfk/organisation>
Avläst: 2011-05-28

Försäkringskassan
"OH-presentation – Försäkringskassan"
<http://www.forsakringskassan.se/omfk>
Avläst: 2011-04-13

Pressmeddelande, 2011-03-11
Försäkringskassan
"Försäkringskassan har lyssnat på kunderna och bygger ut självbetjäningstjänsterna och kundcenter"
<http://www.forsakringskassan.se/omfk/nyhetsarkiv>

Dagens Nyheter

Andersson Bosse
"Viktigt förbättra vår image"
<http://www.dn.se/ekonomi/viktigt-forbatta-var-image>
Publicerad: 2005-12-18
Avläst: 2011-03-11

Bodin Anna; Kihlström Staffan
"Försäkringskassan vill ha nära en miljard extra"
http://www.svd.se/nyheter/inrikes/rekord-i-jo-anmalningar_2294487.svd
Publicerad: 2009-01-28
Avläst: 2011-04-13

Hamrud Annika

"IT-haveri kostar 155 miljoner"

<http://www.dn.se/nyheter/politik/it-haveri-kostar-155-miljoner>

Publicerad: 2009-01-31

Avläst: 2011-04-13

Hamrud Annika

"Minister öppnar för att skrota hela datasystemet"

<http://www.dn.se/nyheter/politik/minister-oppar-for-att-skrota-hela-datasystemet>

Publicerad: 2009-01-31

Avläst: 2011-04-28

Information

<http://info.dn.se/info/om-oss/>

Avläst: 2011-05-28

Kihlström Staffan

"F-kassan stänger fyra av fem kontor"

<http://www.dn.se/nyheter/sverige/f-kassan-stanger-fyra-av-fem-kontor>

Publicerad: 2007-03-29

Avläst: 2011-04-13

Kjöller Hanne

"Rätt tänkt i sen timme"

<http://www.dn.se/ledare/signerat/ratt-tankt-i-sen-timme>

Publicerad: 2008-01-31

Avläst: 2011-04-13

Okänd författare

"Försäkringskassan får en överdirektör"

<http://www.dn.se/nyheter/nyheter---hem1/forsakringskassan-far-en-overdirektor>

Publicerad: 2010-03-25

Avläst: 2011-03-14

Okänd författare

"Välfärdsstaten vid skiljevägen"

<http://www.dn.se/ledare/huvudledare/valfardsstaten-vid-skiljevagen>

Publicerad: 2004-10-21

Avläst: 2011-04-15

Ringborg Maria

"Försäkringskassan storsatsar på internet"

<http://www.dn.se/nyheter/sverige/forsakringskassan-storsatsar-pa-internet>

Publicerad: 2006-11-17

Avläst: 2011-05-11

Sökord: "Försäkringskassan"

<http://www.dn.se/Pages/SolrSearch.aspx?id=328&s=f%C3%B6rs%C3%A4kringskassan>

Avläst: 2011-05-05

TT

"Försäkringskassan lovar bättring"

<http://www.dn.se/ekonomi/forsakringskassan-lovar-battring>

Publicerad: 2007-03-30

Avläst: 2011-04-15

Wallberg Peter /TT

"Avgångskrav på FK-chef"

<http://www.dn.se/nyheter/sverige/avgangskrav-pa-fk-chef>

Publicerad: 2011-03-11

Avläst: 2011-05-11

Svenska Dagbladet

Axelsson Cecilia

"Brist på förtroende bakom skiftet"

http://www.svd.se/naringsliv/brist-pa-fortroende-bakom-skiftet_2224167.svd#after-ad

Publicerad: 2008-12-18

Avläst: 2011-05-10

Bergkvist Lars-Georg

"Privata tandläkare får toppbetyg av kunder"

http://www.svd.se/naringsliv/privata-tandlakare-far-toppbetyg-av-kunder_2506481.svd

Publicerad: 2009-02-23

Avläst: 2011-04-13

Bränström L Sara

"Företagen som lovar runt – men håller tunt"

http://www.svd.se/naringsliv/foretagen-som-lovar-runt-men-haller-tunt_5758469.svd

Publicerad: 2010-12-01

Avläst: 2011-05-10

Engström Annika

"Missnöjet med F-kassan växer"

http://www.svd.se/nyheter/inrikes/missnojet-med-f-kassan-vaxer_2552737.svd

Publicerad: 2009-03-05

Avläst: 2011-05-10

Engström Annika

"Äldre oroas för försämrad hjälp"

http://www.svd.se/nyheter/inrikes/aldre-oroas-for-forsamrad-hjalp_371242.svd

Publicerad: 2006-11-17

Avläst: 2011-04-15

Gustafsson Anna

"Rekord i JO-anmälningar"

http://www.svd.se/nyheter/inrikes/rekord-i-jo-anmalningar_2294487.svd

Publicerad: 2009-01-09

Avläst: 2011-04-28

Information

http://www.svd.se/special/svd_info/valkommen-till-svd-information-och-kontaktadresser_275057.svd

Avläst: 2011-05-28

Johannisson Emma

"Försäkringskassans chef avgår"

http://www.svd.se/nyheter/inrikes/forsakringskassans-chef-avgar_2220935.svd

Publicerad: 2008-12-18

Avläst: 2011-05-10

Nilsson Sofia

"Föräldrar får vänta på pengar"

http://www.svd.se/nyheter/inrikes/foraldrar-far-vanta-pa-pengar_107983.svd

Publicerad: 2003-09-08

Avläst: 2011-04-28

Sökord: "Försäkringskassan"

<http://www.svd.se/search.do?q=f%C3%B6rs%C3%A4kringskassan&submit=>

Avläst: 2011-05-05