

Kandidatuppsats i offentlig förvaltning VT14

Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet

Joakim Lindberg

Sebastian Törnert

Handledare: Rolf Solli

Examinator: Gary Kokk

Granskningens effekter

- en studie om hur tjänstemän inom offentlig verksamhet upplever granskning

Sammanfattning

Under de senaste decennierna har granskning inom den offentliga sektorn ökat. Syftet med denna studie har varit att beskriva hur granskning upplevs av tjänstemän inom offentlig verksamhet. Undersökningens referensram bygger på olika aspekter som behandlar effekter som kan följa av den ökade granskningen. De utvalda aspekterna behandlar målförskjutning, avprofessionalisering, övervakning, ökad effektivitet samt ökad rättsäkerhet.

Arbetet har berört offentliga tjänstemän i allmänhet, men för att exemplifiera fenomenet har tjänstemän inom klientrelaterat arbete studerats i synnerhet, då denna yrkesgrupp i stor utsträckning är föremål för granskning. För att besvara uppsatsen syfte har en kvalitativ fallstudie av en specifik myndighet tillämpats. Först har en kortare textanalys genomförts i syfte att kartlägga hur granskningen går till på den utvalda myndigheten. Sedan har information samlats in genom intervjuer bland tjänstemän på myndigheten.

Studiens resultat visade att effekterna upplevs i olika hög grad av tjänstemännen. En av de starkast påvisade tendenserna är att tjänstemännen upplever att granskningen fokuserar på för mycket statistiska mått vilket åsidosätter viktiga kvalitativa mått. Något som också visade sig är att tjänstemännen ställer sig positiva till den typ av granskning som värnar om systemets rättsäkerhet samt medborgarnas insyn i ärendehandläggningen. Dessutom visade resultatet att granskning i samband med tydliga mål kan hjälpa till att öka tjänstemännens effektivitet. Flertalet tjänstemän gav även intentioner om att den stora ärendemängden, som sedermera följs upp, verkar stressande i deras dagliga arbete. Till sist visade studiens resultat att granskning inte påverkar tjänstemännens handlingsutrymme i deras ärendehantering.

Nyckelord: Granskning, målförskjutning, avprofessionalisering, övervakning, effektivitet, rättsäkerhet.

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Forskningsläge.....	2
2 Referensram	4
2.1 Målförskjutning.....	4
2.2 Avprofessionalisering.....	4
2.3 Övervakning.....	5
2.4 Ökad effektivitet.....	5
2.5 Ökad rättsäkerhet.....	6
2.6 Sammanfattning.....	7
3 Syfte	8
3.1 Avgränsningar.....	8
4 Metod	9
4.1 Metodologisk ansats.....	9
4.2 Urval.....	9
4.3 Textanalys.....	9
4.4 Intervjumetodik.....	10
4.5 Dataanalys.....	10
4.6 Metoddiskussion.....	11
5 Empiri	12
5.1 Försäkringskassan och kvalitetsmätning.....	12
5.2 Intervjusammanställning.....	13
6 Analys	18
6.1 Målförskjutning.....	18
6.2 Avprofessionalisering.....	18
6.3 Övervakning.....	19
6.4 Ökad effektivitet.....	20
6.5 Ökad rättsäkerhet.....	20
7 Slutsats	22
Referenser	24
Bilagor	
1 Intervjuguide.....	I
2 Matris.....	II

1 Inledning

Granskning uppträder i flera olika skepnader och genomsyrar större delen av samhället. I jämförelse med de flesta andra länder ligger Sverige i framkant vad gäller användandet av granskning inom offentlig sektor (Johansson & Lindgren, 2013). Den här uppsatsen kommer att handla om hur granskning upplevs av tjänstemän som arbetar inom offentlig verksamhet. Huvudsakligen syftar granskning inom offentlig verksamhet till att utvärdera om medborgarnas resurser förvaltats på bästa möjliga vis, något som finns reglerat i lagtext (SFS 1974:152). Granskning ska således bidra till att beslutsfattande inom den offentliga sektorn sker på ett legitimt sätt. Med hjälp av granskning kan de ansvariga för beslutet ställas till svars inför medborgarna (Johansson & Lindgren, 2013). Under de senaste decennierna har granskning inom offentlig verksamhet ökat i takt med att nya idéer och reformer kommit att prägla den offentliga sektorn, vilka syftar till att genom olika ekonomiska styrmedel bedriva effektivare verksamhet utan att för den delen tumma på kvaliteten. Dessa tankar och idéer går under samlingsbegreppet New Public Management och är i grunden hämtade från den privata sektorn där vinstintresse ofta är en drivande faktor. Många styrmedel är direkt lånade från privata företag så som mål- och resultatstyrning vilket innebär ökat ansvar i förhållande till resultat (Almqvist, 2006). För att ansvarsutkrävandet ska fungera på ett tillfredsställande sätt förutsätter det ökade krav på dokumentation, utvärdering och granskning av verksamheterna. Genom regelbunden uppföljning ska granskning främja verksamhetens rättsäkerhet, kvalitet, effektivitet, måluppfyllelse samt ge en ökad transparens och insyn i myndigheternas verksamhet (Grob, 2012; Hatry, 1999; Neely, 1999).

Granskning syftar, som nämnts, till att förbättra verksamheter inom olika områden men det finns även forskning som lyfter fram att granskning kan föra med sig negativa konsekvenser. Michael Power, som är en inflytelserik forskare inom området, menar att det finns risk att en målförskjutning kan följa av den ökade granskningen, där de mått som omfattar mätningen blir mål istället för verksamhetens ursprungliga syfte. Till följd av målförskjutningen kan det även ske en urholkning av professionen där tjänstemäns handlingsutrymme och möjlighet att situationsanpassa beslut minskar (Power, 2003). Vidare menade den franske samhällsteoretiken Foucault att vi lever i ett övervakningssamhälle som kan orsaka en känsla av att allt som görs ständigt kontrolleras och utvärderas (Nilsson, 2008). Utöver Power och Foucault finns ytterligare forskning kring de påtalade risker som granskning kan föra med sig (Batterham, 1995; Lindgren, 2008; Sheppard, 2003). Professorer från Stockholms Universitet uttrycker sin oro över granskningens utveckling i en nyligen publicerad debattartikel i Dagens Nyheter:

“Det är lätt att förstå att denna cocktail av mätbarhetsproblem och misstroende leder till såväl detaljstyrning som (överdrivna) inspektioner, revisioner, processbeskrivningar och kvalitetssäkringssystem... ..Det kommer bli mycket svårt att skapa kvalitet om all styrning går ut på att undvika t. ex. vårdskandaler, istället för att underlätta professionell verksamhet...” (Almqvist et. al., 2013).

Det står inte helt klart hur den ökade granskningen verkligen påverkar tjänstemän inom den offentliga förvaltningen. Flertalet författare slår fast att det behövs mer forskning av empirisk

karaktär kring granskningens effekter (Ek, 2012; Lindgren, 2008; Power, 2003) och det är ur önskan om mer forskning som den här studien tar sitt avstamp.

1.1 Forskningsläge

Introduktionskapitlet beskriver hur behovet av granskning inom offentlig verksamhet har ökat de senaste decennierna till följd av ökat ansvarsutkrävande i förhållande till resultat. Flertalet forskare gör gällande att det råder brist på forskning kring granskningens effekter. I följande kapitel vill vi ge en bild av hur rådande forskningsläge ser ut i skrivande stund.

I sitt pågående forskningsprojekt skriver Ivarsson Westerberg (2014) att det går att se en klar tendens till ett ökat administrativt arbete för tjänstemän inom den offentliga sektorn.

Administrationens syfte är tydligt: genom olika dokumentationer, redovisningar och utvärderingar ska pengar sparas och effektiviteten öka. Forskningsprojektet visar att själva arbetet med administrationen drivs utåt i organisationen och sköts numera i stor utsträckning av personer som har annan huvudsaklig sysselsättning. En av administrationens delar är att redovisa och dokumentera faktaunderlag för granskning. I en rapport från Schwartz (2012) presenteras siffror på hur anställda inom olika organisationer upplever den interna revisionen. Nästan tre fjärdedelar av de tillfrågade uttryckte att granskningen hade en positiv inverkan på arbetsplatsen. Än fler ville att den interna kontrollen skulle utvecklas ännu mer i framtiden. Fördelar som påtalas i undersökningen är att en ökad granskning kan hjälpa till att identifiera risker samt bidra till bättre resultat. Det finns vidare forskning som stödjer tanken på att ökad dokumentation och granskning kan ge effektivare och lönsammare organisationer (Grob, 2012; Osborne och Gaebler, 1992).

Justesen och Skærbæk (2010) belyser granskning ur ett annat perspektiv. Deras studie berör tjänstemäns arbetssituation på transportministeriet i Danmark. En del av studien skildrar hur flertalet anställda kände obehag av att vara föremål för granskning. De upplevde att granskningen bidrog till att de fick ta emot orättvis och destruktiv kritik oavsett hur de agerade. En annan forskare som skriver om samma problematik är Batterham (1995) som i sin forskning inom sjukvården visar att granskning och resultatmätning kan medföra osäkerhet och misstro mellan människor i en organisation.

Johansson (2007) behandlar i sin doktorsavhandling tjänstemäns handlingsutrymme i klientorienterat arbete. I studien framgår att respondenterna upplever att den ökade målstyrningen, med återkommande prestationsmätningar, inneburit en större fokusering på resultatet och hur mycket de lyckas prestera snarare än hur de utför sitt arbete. Hargreaves (2003) vidrör samma fenomen inom skolväsendet där han studerar effekterna av ökad kvalitetsmätning inom amerikanska och kanadensiska skolor. Lärarna i studien vittnar om att undervisningen blivit mer inskränkt till att i huvudsak fokusera på baskunskaper, som står i centrum för mätandet, vilket har trängt undan annan undervisning. En liknande studie har gjorts inom svenska skolan av Lindqvist och Nordäng (2010) där lärares arbete i förhållande till risk och kvalitet studerats.

Även Emma Ek (2012) har i sin doktorsavhandling forskat om den ökade granskningens påverkan. Avhandlingen fokuserar på tillsyn som granskningsfenomen och hur den mottas i organisationen som är utsatt för tillsynen. Resultatet visar att verksamheten på organisationsnivå anpassar sin verksamhet för att den ska bli så granskningsbar som möjligt, dels för att underlätta själva granskningen men också för att organisationen själv ska kunna använda resultatet för att utvecklas.

Utbudet vad gäller forskning kring granskning och dess effekter är relativt smalt. Litteraturgenomgången går igenom varierande forskningsstudier som belyser granskningens effekter från olika perspektiv och förhållningssätt. En övervägande majoritet av studierna inriktar sig specifikt på en uttalad effekt. Allt mindre studier fokuserar på att ge en bredare bild av hur granskning påverkar tjänstemän i deras yrkesutövning.

2 Referensram

Inom det här kapitlet går vi igenom olika aspekter som identifierats i tidigare forskning vilka tar upp effekter som kan följa av granskning. Aspekterna, som i vissa fall står i kontrast till varandra, kommer inledningsvis härledas från mer etablerad litteratur som senare kompletteras av mer ingående och fördjupad forskning. De utvalda aspekterna kommer behandla målförskjutning, avprofessionalisering, övervakning, ökad effektivitet och ökad rättsäkerhet. Tanken är att dessa ska ligga till grund för att underlätta förståelsen av uppsatsens empiriska material.

2.1 Målförskjutning - kvalitetsmått och kreativ bokföring

Michael Power (2003) har berört ett antal konsekvenser som kan följa av den ökade granskningen. En av dessa är målförskjutning som handlar om att granskade organisationer har en benägenhet att anpassa sina verksamheter kring granskningskriterierna i syfte att erhålla höga poäng vid effektivitets- och kvalitetsmätningar. Det här menar Power är ett problem då kvalitativa aspekter som inte lämpar sig för mätning, men som kan ha stor betydelse för verksamhetens ursprungliga mål, inte tas i beaktning.

En författare som inspirerats av Powers idéer och som forskat vidare inom ämnet är Lena Lindgren (2008). Hon menar att ett av målstyrningens stora problem, inom offentlig verksamhet, är att bryta ner de oftast oklart formulerade målen till kvantitativa mått som går att mäta, vilket i sin tur gör dem irrelevanta och meningslösa. Svårigheterna med att definiera verksamhetens kvalitet i mätbara termer, på ett troligt och legitimt sätt, har gjort att Lindgren starkt ifrågasätter kvalitets- och resultatmätningens utbredning i den offentliga sektorn. Vidare ser Lindgren en fara i att granskning, i vissa fall, kan leda till att tjänstemän i större utsträckning manipulerar sina siffror i syfte att erhålla bättre resultat. Särskilt i fall där tjänstemännen vet om att bättre resultat belönas i form av högre lön eller andra förmåner. Fenomenet benämns kreativ bokföring och har kommit i kölvattnet av att offentlig verksamhet i större utsträckning marknadsanpassats.

2.2 Avprofessionalisering - yrkeskompetens och handlingsutrymme

En annan potentiell konsekvens av granskning som Power (2003) presenterar är avprofessionalisering som är nära besläktad med målförskjutning. Tesen om avprofessionalisering skildrar en maktförskjutning från professionen till de som utfärdar granskningskriterierna. Här menar Power att professionens handlingsutrymme och möjlighet att situationsanpassa beslut hämmas till följd av att arbetet måste anpassas mot granskningen. Denna anpassning kan då medföra att kompetensen som tjänstemän besitter inte kommer till användning i den grad som annars vore möjligt.

Sheppard (2003) menar att en effekt som kan uppstå av externt påtvingade mätningar är att individuell reflektion och analys försvinner. Istället fokuserar den enskilde endast på att uppnå de uppsatta målen utan någon personlig bedömning vilket i förlängningen ger en avprofessionalisering. Den anställda som genom rutiner och arbetserfarenhet arbetat upp ett kunnande inom området får således inte användning för denna individuella kompetens då det är samma mål som styr samtliga inom verksamhetsområdet. Johansson (2006) belyser en byråkratisk aspekt som rör tjänstemäns handlingsutrymme och dess begränsningar i

förhållande till regler och kriterier inom offentlig verksamhet. Den här aspekten, som i hög grad tillämpas inom förvaltningen, syftar till att stärka rättsäkerheten vilket betyder att alla klienter skall behandlas lika. Det här sker på bekostnad av tjänstemännens handlingsfrihet och möjlighet att situationsanpassa beslut vilket riskerar att urholka tjänstemännens profession. En möjlig konsekvens kan bli att klienter som kommer i kontakt med verksamheten inte får ta del av tjänstemännens kompetens i lika stor utsträckning, utan blir istället behandlade efter fastställda rutiner och kriterier.

2.3 Övervakning - stress och misstroende

En annan effekt som kan ske till följd av granskning är känslan av att konstant vara övervakad. Fenomenet som kallas panopticon bygger i grunden på tankar som kom till under 1700-talet i syfte att bygga ett idealfängelse. Huvuddragen går ut på att fångarna alltid ska veta att de kan vara övervakade trots att de inte alltid kan se om så är fallet (Batterham, 1995).

Den franske filosofen Michael Foucault har spunnit vidare på idéerna och satt in dem i ett samhällssammanhang. Foucault menade att olika former av övervakning genomsyrar hela samhället och bidrar till att lagar och regler efterlevs. Han menade även att makt, i det här fallet makten att övervaka, inte är något som behöver synas utan verkar som något osynligt strukturellt som alltid finns (Nilsson, 2008). Ur denna strukturella maktordning kan negativa effekter komma ur övervakningen. Genom att människor tror sig vara övervakade, och vetskapen av att de alltid kan vara det, kan det skapas oro och misstroende i organisationer vilket gör att medarbetarna inte vågar ifrågasätta (Batterham, 1995). Lindgren (2008) beskriver hur panopticon blivit ett allt vanligare fenomen att diskutera. Hon menar att en känsla av att ständigt vara övervakad kan leda till en efterlevnadskultur där människors ovilja att ifrågasätta är en central effekt av den dolda granskningen. En orsak till känslan av att vara övervakad och i förlängningen otillräcklig är att i en organisation kan ett eller flera mål uppnås utan problem men det finns nästan alltid något som skulle kunna gjorts bättre. Vidare menar Lindgren att en organisation som ständigt utsätts för kontroll och granskning slutligen kan komma att övervaka sig själv och varandra oavsett om det "panoptiska vaktornet" är bemannat eller inte.

2.4 Ökad effektivitet - kommunikation och tydliga mål

Organisationsteoretiker har genom åren belyst och formulerat olika tankar och idéer i syfte att uppnå hög effektivitet och måluppfyllelse genom att studera organisationen som sådan men även den enskilda arbetarens roll. Henri Fayols tankar om organisatorisk effektivitet kom att kallas den administrativa skolan. Han menade att framgång för en organisation bygger på administrativa principer där kontroll och granskning är en viktig punkt. Genom att studera organisationens resultat och måluppfyllelse genom olika kontroller kan de som styr finna nödvändig information för vidare planering och en ökad effektivitet kan uppnås. Ytterligare en stor organisationsteoretiker som har förespråkat kontroll och mätinstrument för en ökad effektivitet och måluppfyllnad är Frederick Taylor. Han menade bland annat att det är svårt för de som själva utför ett arbete att se möjligheter till förbättringar i processen vilket gör det nödvändigt att det finns en extern observatör (Abrahamsson et. al., 2000).

Hatry (1999) beskriver hur mätningen numera endast inte ses ur ett ledningsperspektiv utan används och motiverar anställda genom hela verksamhetsledet. Prestationsmätningen kan ge anställda incitament till att ständigt förbättra sina prestationer vilket även kan utveckla och göra verksamheten mer produktiv. Det är också enligt Neely (1999) möjligt att prestationsmätningen kan underlätta arbetet för den enskilde, eftersom resultatet går att använda i en utvecklingsprocess, men också genom att mätningen kan användas som en kommunikationskanal där målen blir tydliga och lättare att uppnå. Även Kaplan och Norton (1996) presenterar mätningen som ett hjälpmedel att styra en organisation i rätt riktning. De menar att utan mätning går det inte att styra och att det ur mätningen går lättare att fokusera på de mål som organisationen har satt upp eller fått sig tilldelade i form av ledningsbeslut eller direktiv. Bland annat menar de att risken för distraherande informationsöverflöde minskas om det finns tydliga mått att förhålla sig till. Eriksson (2006) presenterar i en rapport för Ekonomistyrningsverket liknande tankar men utvecklar det och beskriver hur resultatmätning kan hjälpa till i en tvåvägskommunikation mellan arbetare och ledning. Genom att mått uppmäts kan båda parter ha en konstruktiv dialog om vad som gjorts och vad som bör göras för att antingen få ett effektivare arbete eller upprätthålla pågående effektivitet. Det här kan även leda till att konflikter och motsättningar inom verksamheten till hög grad kan förebyggas och förhindras.

2.5 Ökad rättsäkerhet - transparens och legitimitet

Max Weber menade att om en organisation eller verksamhet ska fungera tillfredsställande krävs formella regler, standardisering och kontroll av tjänstemäns arbete vilket i sin tur ökar sannolikheten att besluten fattas på rättsäkra grunder (Abrahamsson et. al., 2000).

Regelstyrning kan enligt Weber förhindra att godtycke och illegitim maktutövning råder från tjänstemännens sida vilket i sin tur stärker systemets rättsäkerhet. Stärkt rättsäkerhet kan även bidra till att tjänstemän kan ställas till svars för sina handlingar och på så vis hävda att de agerat rätt utifrån regelverket i det specifika fallet (Weber 1964, ref. i Johansson 2006).

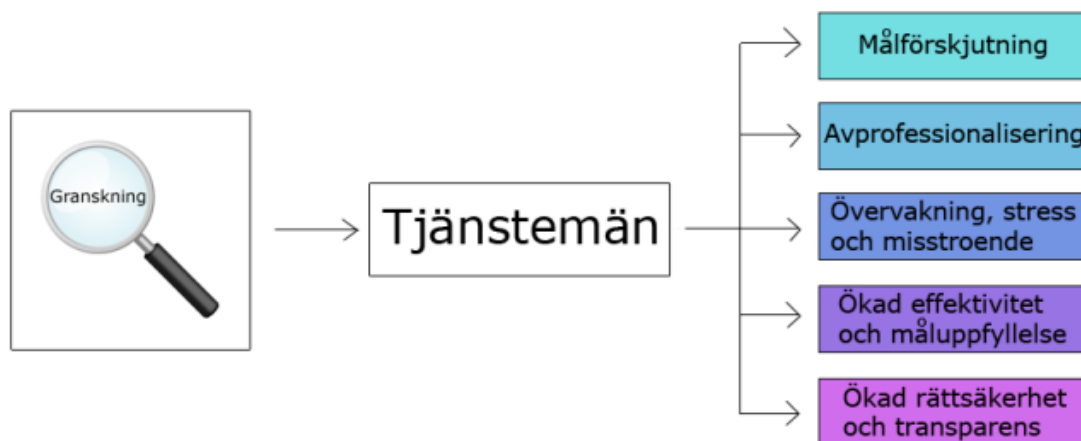
Även för en brukare som utsätts för en bedömning från tjänstemän är det viktigt att processen sker på ett rättsäkert sätt. Därför kan tydliga riktlinjer, genom mål som mäts, vara till fördel för tjänstemän för att kunna bedöma ett fall på ett tillfredsställande vis, sett utifrån lagtext och brukares rättigheter. Detta kan ge tjänstemännen en ökad känsla av trygghet när de ska agera i sin yrkesutövning (Cruz, 2013). Utvärderingar och granskningar har även en legitimerande effekt vilket kan visa att den utvärderade faktiskt har åstadkommit det som förväntades av denne. Genom mätning, där resultaten blir offentliga, uppnås en transparens där den enskildes arbete kan synliggöras och rättfärdigas inför allmänheten (Hatry, 1999). Ivarsson och Salas (2013) menar att det förekommer granskningar och utvärderingar vilka har det primära målet att upprätthålla eller öka en organisations eller den enskildes legitimitet. Syftet är inte att hitta sätt att utveckla organisationen utan att visa omvärlden vad som åstadkommes för tillfället. Genom att göra sig granskningsbar ökar möjligheten att visa upp att resultaten uppnås vilket kan hjälpa tjänstemän att påvisa att de skött sina uppgifter på ett tillfredsställande sätt (Ek, 2012).

2.6 Sammanfattning

I referensramen går vi igenom, med utgångspunkt från Michael Power, hur verksamheter som utsätts för granskning tenderar att fokusera mer på måtten än de ursprungliga målen för verksamheten (målförskjutning). Vidare kan tjänstemäns handlingsutrymme bli inskränkt på grund av granskning, vilket kan ta sig uttryck i begränsade möjligheter för dem att fatta egna beslut. Det resulterar i en utveckling som på sikt kan ge tjänstemän mindre makt i sin yrkesroll (avprofessionalisering). Därefter presenteras olika författares tankar kring hur granskning kan skapa en känsla av övervakning inom organisationer, vilket i sin tur kan skapa stress och misstroende bland de anställda samt en ovilja att ifrågasätta ledning och beslutsfattare.

En annan sida som vi belyser i referensramen är hur granskning kan leda till en ökad effektivitet och måluppfyllelse samt ökad rättsäkerhet och transparens inom verksamheter. Här står klassiska organisationsteoretiker som Weber, Fayol och Taylor i fokus. Kontrollen blir ett viktigt inslag för att erhålla information om hur verksamheten bedrivs och ger samtidigt ett underlag för hur den kan bedrivas bättre. Att det finns tydliga direktiv som sedermera följs upp är, enligt vissa förespråkare, en grundläggande förutsättning för att verksamheter ska nå en effektiv måluppfyllelse. Vidare kan kontrollen bidra till att tjänstemäns beslut i större utsträckning fattas på rättsäkra grunder, vilket genom att besluten blir offentliga även kan stärka tjänstemännens legitimitet.

De olika effekterna som kan följa av granskning, som vi presenterat inom referensramen, har valts ut i avsikt att försöka uppnå och besvara uppsatsens syfte, vilket kommer att presenteras i nästkommande kapitel. Figur 1 summerar vilka aspekter utifrån referensramen vi ämnar undersöka i vår empiri.



Figur 1. Granskning kan enligt litteraturen påverka tjänstemän i vissa riktningar.

3 Syfte

Det står inte helt klart hur den ökade granskningen påverkar den enskilde tjänstemannens yrkesutövning i offentlig verksamhet. Åsikterna kring granskningens effekter går i sär och ger ingen samlad bild av fenomenet. Därför är syftet med uppsatsen att utröna hur de i referensramen nämnda effekter som kan följa av granskning upplevs av tjänstemän inom offentlig verksamhet. Effekterna som avses är målförskjutning, avprofessionalisering, övervakning, ökad effektivitet och ökad rättsäkerhet.

3.1 Avgränsningar

Den offentliga sektorn är omfattande och inrymmer ett stort antal verksamheter och tjänstemän med skiftande arbetsuppgifter. Arbetet kommer att beröra offentliga tjänstemän i allmänhet, men för att exemplifiera fenomenet kommer tjänstemän inom klientrelaterat arbete studeras i synnerhet, då denna yrkesgrupp i stor utsträckning är föremål för granskning (Johansson, 2007). Vidare har studien begränsats till att endast röra en slags verksamhet och en arbetsplats. I nästkommande metodavsnitt kommer tillvägagångssättet och den undersökta verksamheten att presenteras.

4 Metod

I detta kapitel redogörs för uppsatsens olika metodval. Här beskrivs hur och varför uppsatsens empiriska undersökning är gjord med fokus på urval, operationaliserad referensram, datainsamling och analys samt en avslutande metoddiskussion.

4.1 Metodologisk ansats

Det är viktigt att den metodologi som ligger till grund för insamling av data väljs i förhållande till det syfte uppsatsen ämnar förklara. I vårt fall har vi valt att genomföra en deskriptiv fallstudieanalys av en särskild myndighet där vi vill pröva hur de aspekter som nämns i referensramen tar sig uttryck. Metoden passar vårt syfte väl då vi använder oss av myndigheten och dess anställda som representanter för tjänstemän inom offentlig verksamhet. Enligt Bryman (2011, s.77) är det till fördel att genomföra en djupgående fallstudie om syftet är att exemplifiera hur det kan se ut för liknande analysenheter.

För att samla in relevant data har två kvalitativa metoder använts. Först har en kortare textanalys genomförts för att kartlägga hur granskningen går till på den utvalda myndigheten. Sedan har information samlats in genom intervjuer bland tjänstemän på myndigheten. Intervjuer är till fördel för undersökningen då de ämnat fånga in åsikter som beskriver tjänstemännens verklighet samt gå på djupet med dessa åsikter (Esaïsson et. al., 2012, s.132).

4.2 Urval

Önskvärt för vår undersökning hade varit att urvalet av respondenter innefattat så stor del som möjligt av populationen. I det aktuella fallet skulle det krävt allt för stora resurser och tid i anspråk och därför har urvalet av populationen avgränsats till en myndighet genom så kallat strategiskt urval. Den berörda myndigheten är Försäkringskassan och eftersom organisationen finns i hela landet har ytterligare avgränsningar gjorts till ett av verksamhetens kontor i en större svensk stad. Mätning av ärendehantering är vanligt förekommande inom Försäkringskassan, vilket gjorde myndigheten väl lämpad för undersökningen då syftet var att exemplifiera hur tjänstemän på ett myndighetskontor upplever granskning (www.forsakringskassan.se). Väl på kontoret var det viktigt att vi fick träffa och intervjua personer som hade relevant information för undersökningen. Där av togs kontakt med en tjänsteman på kontoret med stor erfarenhet och kunskap inom professionen som kunde guida oss vidare till respondenter att intervjua. Händelseförloppet kan härledas till en typ av snöbollsurval som är en metod Esaïsson et. al. (2012) menar är väl beprövad och användbar för liknande studier. Genom att intervjua personer från två olika avdelningar inom organisationen undveks risken att urvalet slutade i en alltför enhetlig grupp av respondenter. Syftet var att de två utvalda avdelningarna skulle ge en bredare bild av verksamheten och valdes ut efter noggrann analys över vad de kunde tillföra uppsatsen.

4.3 Textanalys

För att få en klarare bild av hur granskning och mätning utförs inom Försäkringskassan användes organisationens senaste årsredovisning och regleringsbrev samt en socialförsäkringsrapport. Detta för att vara säkra på att frågorna, som kom att ställas under

samtalsintervjuerna, faktiskt berörde respondenternas yrkesutövning och kändes bekanta för dem.

4.4 Intervjumetodik

Det huvudsakliga empiriska materialet samlades in muntligt och metoden som valdes var semistrukturerade samtalsintervjuer. En intervju kan genom följdfrågor hjälpa till att gå ner på djupet med varje respondent vilket ger en möjlighet att få utvecklande svar. Genom att hålla intervjuerna semistrukturerade gick det styra respondenterna i en viss riktning utan att vi riskerade att låsa in dem på ett allt för ensidigt spår med risk för att missa specifika detaljer (Esaïsson et. al., 2012, s.251).

En viktig förutsättning för att uppsatsen ska kunna bidra till den vetenskapliga forskningen är en god operationalisering av referensramen. Därför är intervjufrågornas utformning (se bilaga 1) något som tagit mycket tid i anspråk. Genom att utgå från den valda referensramen och sedan operationalisera den till ett språk som tjänstemännen förstår, ökade chanserna att få användbara svar från respondenterna (Bryman 2011, s.251). Esaïsson et. al. (2012) beskriver att det är viktigt att den som ställer frågor gör det på ett sätt som är bekvämt för den som ska svara. För att lyckas med det undveks frågor som endast gick att besvara med ett kort ja eller nej, samt att frågornas formulering inte fick vara stötande eller för krävande att svara på. Samtliga intervjuer har startat med en klar struktur men ambitionen var inte att statistiskt låsa samtalet till schemat om det fanns en öppning för mer relevant information. Varje respondent har erbjudits anonymitet och tillfrågats om godkännande att spela in samtalet, i enlighet med Vetenskapsrådets forskningsprinciper (Vetenskapsrådet, 2002). Forskningsprinciperna har beaktats i syfte att ge undersökningen en ökad seriositet. Inspelningarna har även kompletterats med skrivande anteckningar för att inte riskera att missa information och det inspelade materialet har senare transkriberats för att lättare kunna analyseras.

4.5 Dataanalys

Materialet som insamlats har kategoriserats och strukturerats för användande i analyskapitlet där det ska hjälpa till att svara på uppsatsens syfte. För att på bästa tänkbara sätt göra det har en matris konstruerats (se bilaga 2) där nyckelord som syftar till referensramens olika delar ställts upp. Genom att plocka ut citat och stycken från respondenternas svar och placera in dessa i lämpliga områden i matrisen kan en klar bild av hur de anställda uppfattar sin situation framträda.

Även en analysmodell (se figur 2) har konstruerats i syfte att förenkla arbetsprocessen. I modellen kan det empiriska materialet från intervjuer ses som en input. De fem aspekterna från referensramen kan ses som en förädlingsprocess som i sin tur genererar en output i form av en analys.



Figur 2. Modellen gestaltar hur det empiriska materialet från intervjuerna filtreras genom referensramen i syfte att nå en god analys.

4.6 Metoddiskussion

För att en uppsats ska anses trovärdig och vara legitim är det viktigt att den håller hög validitet och reliabilitet, det vill säga att den verkligen mäter det den är avsedd att mäta och att noggrannheten i mätningen inte går ifrågasätta (Esaiasson et. al., 2012, s.57). Genom att i metodkapitlet har kunnat motivera och argumentera för hur och varför de olika valen för undersökningen är gjorda anser vi att en hög validitet är uppnådd. Esaiasson et. al. (2012) belyser att en undersökning riskerar att möta kritik om överensstämmelsen mellan referensramen (teoretisk definition) och de operationaliserade frågorna är svag. Att alltid ha det i åtanke vid utformandet av frågorna har stärkt vår tro om att den empiriska undersökningen faktiskt mäter det den är ämnad att göra. Genom att genomföra intervjuer och exempelvis inte enkäter, som skulle kunna ge fler kvantitativa svar, underlättas arbetet med att besvara undersökningens syfte eftersom studien ämnat beröra tjänstemännens egna upplevelser. När en undersökning av det här slaget görs finns det en risk att misstag kan förekomma. Ett slarvfel i datainsamlingen, ett missförstånd vid en intervjusituation eller ett tekniskt fel kan göra att reliabiliteten blir lidande (Esaiasson et. al., 2012, s.63). Därför har ambitionen under hela arbetets gång varit att säkra upp och minimera dessa risker på alla sätt som är möjliga.

5 Empiri

Följande kapitel kommer inledas med en kortare beskrivning av Försäkringskassans verksamhet och hur granskningen är strukturerad inom myndigheten. Därefter kommer svaren från våra intervjuade tjänstemän att presenteras i form av löpande text och citat. Svaren kommer att tillsammans med referensramen, ligga till grund för vidare analys.

5.1 Försäkringskassan och kvalitetsmätning

Försäkringskassan är en statlig myndighet som arbetar på uppdrag från riksdag och regering. Myndigheten ansvarar för stora delar av de offentliga trygghetssystemen i Sverige. Mer specifikt administrerar myndigheten över de förmåner och ersättningar som ingår inom socialförsäkringen. Andra uppgifter som Försäkringskassan har är att samordna rehabilitering för sjukskrivna samt utöva kvalitetsmätning över verksamheten (www.forsakringskassan.se). Varje år betalar myndigheten ut omkring 200 miljarder kronor i bidrag och försäkringar. Regeringen tilldelar Försäkringskassan resurser och sätter upp mål för vad myndigheten ska uppnå, vilka formuleras i de årliga regleringsbrev. De övergripande målen i regleringsbrevet för 2014 är att socialförsäkringen ska ha hög tilltro bland medborgarna, att administrationen ska vara rättsäker samt att verksamheten ska vara effektiv och bestå av hög kvalitet så att fler personer återfår sin arbetsförmåga. Vidare är Försäkringskassan skyldig att redovisa hur väl myndigheten lyckats med måluppfyllelsen (Regeringen, 2013). Försäkringskassans kvalitet i ärendehandläggningen mäts utifrån tre aspekter som ska ringa in totalkvaliteten. Dessa aspekter utgår från att ärendena ska behandlas snabbt, korrekt och enkelt (Årsredovisning Försäkringskassan, 2013).

Hantera ärenden snabbt

Enligt Försäkringskassan ska ärendehandläggningen genomföras i ett högt tempo och kundernas frågor ska behandlas inom en skälig tid. Kvalitet ur denna aspekt mäts dels genom inrapporterad handläggningstid och dels genom kundundersökningar där kunden, efter avslutat ärende, får möjlighet att ange hur snabbt de upplevde att handläggningen fortgick. Utöver detta redovisas även handläggarnas tillgänglighet och svarstider.

Hantera ärenden korrekt

För att en ärendehandläggning ska kunna klassificeras som korrekt utförd ska myndigheten agera självständigt och opartiskt. Vidare ska rättsäkerheten värnas, vilket görs genom att lika fall behandlas lika och i enlighet med regelverket. Kvalitet ur denna aspekt bedöms genom analys av kundupplevelser, resultat från Försäkringskassans utbetalningskontroll och antalet felutbetalningar. Andra områden som mäts och bedöms är antalet omprövningar, överklaganden och anmälningar. Tillsammans ska dessa indikatorer ge en samlad bild av hur besluts kvaliteten ser ut inom myndigheten (ibid.). Till sin hjälp att kontrollera kvaliteten använder sig Försäkringskassan av statistiksystemet Qben II. Systemet mäter beslutens korrekthet och definierar kvalitet efter rådande regelverk. Handläggningsärenden som blir föremål för granskning väljs slumpvis ut av systemet (Socialförsäkringsrapport, 2008:16).

Försäkringskassan har även interna specialister som kontrollerar enskilda ärenden mer specifikt i syfte att säkerställa att samtliga ärendet hanteras på ett korrekt sätt. Vid dessa

kontroller granskar specialisterna hela ärendeflödet. Viktiga områden som blir bedömda är bland annat hur handläggaren har planerat och motiverat sina beslut samt hur handläggaren följt ärendeprocessens olika led (Årsredovisning Försäkringskassan, 2013).

Hantera ärenden enkelt

Att hantera ett ärende enkelt innebär för Försäkringskassan att kontakterna mellan myndigheten och kunderna anpassas efter kundernas behov. Vidare ska myndigheten förmedla ett lättförståeligt och begripligt språk samtidigt som kunderna bemöts på ett vänligt och respektfullt vis. En viktig aspekt är att kunderna på ett smidigt sätt ska kunna komma i kontakt med myndigheten. Denna aspekt mäts uteslutande genom kundundersökningar där kunderna får svara på olika påståenden kring ärendehandläggningen (ibid.).

5.2 Intervjusammanställning

Fem tjänstemän på Försäkringskassan har intervjuats. Tre av tjänstemännen arbetar på avdelningen för personlig handläggning. I rollen som personlig handläggare bedöms kundens rätt till sjukpenning. Arbetet är av utredande karaktär och innebär kvalificerade utredningar som bygger på nära kontakt med arbetsgivare, läkare och kunder. De två andra respondenterna arbetar på avdelningen för tidig bedömning. Den här avdelningen utgör den första delen av handläggningen i nya ärenden och arbetar mer övergripande. Handläggarna på denna avdelning möter inte kunden i samma utsträckning som personliga handläggare och går därmed inte in lika specifikt i enskilda fall.

5.2.1 Målförskjutning - kvalitetsmått och kreativ bokföring

Gemensamt för alla respondenter var att de upplever ärendemängden som väldigt hög. Då handläggarna på Försäkringskassan ska hantera upp emot 100 ärenden per dag belyste ett par respondenter vikten av att prioritera. Vidare menade en respondent att den knappa tidsramen gör att det oftast inte finns tid för extra samtal, även om det ibland skulle kunna innebära en ökad trygghet för kunden. Samma respondent upplevde att arbetet som handläggare idag innefattar så mycket registrering och administration att tiden ibland blir för knapp för själva ärendehantering. Flera tjänstemän uttryckte även att kvaliteten i handläggningen säkerligen hade kunnat bli bättre om mer tid funnits till förfogande. Följande svar gavs under en intervju:

”...ledningen styr väldigt mycket kring att man ska producera och få undan mycket, samtidigt ska det ju vara god kvalitet och ska det vara god kvalitet kanske man inte hinner producera lika mycket, och då kan ju ibland kvaliteten få stryka på foten...” - Respondent 5

Två av respondenterna uttalade sig ifall de trodde att det förekommer någon manipulering av statistiken i syfte att erhålla bättre resultat. Den ena respondenten var relativt säker på att det inte förekommer någon typ av förfalskning med motiveringen att fusk alltid kommer fram i slutändan. Den andra respondenten var av en annan uppfattning då hen var relativt säker på att fenomenet förekommer inom myndigheten, särskilt inom de avdelningar där resultatet till stor del ligger till grund för löneutvecklingen:

” Då tror jag att det kanske är mer på exempelvis tidig bedömning med korta snabba ärenden, mer produktion. Där är jag övertygad om att där skarvar man ganska mycket för att visa, titta här. För det ligger till grund när man ska sätta lönerna sen. ” - Respondent 5

Inte någon av de svarande tyckte att Försäkringskassans mätning ringar in alla betydande kvalitativa aspekter. Respondenterna belyste problematiken vid mätning av antalet avslut per handläggare. En respondent exemplifierade mer specifikt. Hen menade att jobbar handläggaren exempelvis mot en vårdcentral som ligger i ett välbärgat bostadsområde där folk är högutbildade leder det ofta till fler avslut. En genomgående problematik som lyftes fram av respondenterna var att cheferna inte ser något annat än statistiken. Följande citat uttrycktes av en respondent:

” Om jag har hundra avslut kanske det är skitbra för chefen att se men det betyder återigen inte att jag är duktig för hon vet ju inte varför jag har avslutat förrän jag faktiskt ger henne informationen om varför jag har avslutat. ” - Respondent 1

En annan respondent uttryckte att det bara är den negativa feedbacken från kunder som når cheferna. Positiv feedback som exempelvis samtal från nöjda kunder är generellt inget som kommer fram, vilket enligt respondenten ger en falsk bild av verkligheten. Hen menade att det är många infallsvinklar som måste följas upp för att kunna ge en tydlig struktur över hur handläggaren faktiskt arbetar.

5.2.2 Avprofessionalisering - yrkeskompetens och handlingsutrymme

Bland undersökningens respondenter rårde det stor samstämmighet rörande granskningens påverkan på handlingsutrymme och yrkeskompetens. Samtliga tjänstemän som blivit intervjuade vittnade om att de i sina enskilda ärenden har stor frihet att agera efter eget tyckande och tänkande. Samtidigt gav tre av intervjuerna svar som antydde att handlingsutrymmet till stor del är begränsat just till den enskilde tjänstemannens specifika arbete då ett övergripande ramverk alltid måste tas i beaktning vid olika ageranden. En av respondenterna förklarade sin arbetssituation:

” Man brukar säga såhär, det här liksom är ramen, det här är regelverket som vi ska förhålla oss till liksom (här visar hen händerna som en ram). Jag får inte vara utanför ramen men hur jag gör uppdraget och hur jag prioriterar och vad jag tar i första hand. Där finns det ju en del ganska stora svängningsutrymmen inom ramen liksom. ” – Respondent 4

Nästan samma frekvens av samstämmighet uppnåddes gällande om tjänstemännen anser att de får utlopp för sin yrkeskompetens. Tre av respondenterna upplevde att de får möjlighet att använda den kunskap som de införskaffat sig under åren:

” Jag har tidigare arbetat exempelvis inom socialtjänsten och den kunskapen jag har med mig från socialtjänsten när jag jobbar mot psykiatrin är ju väldigt värdefull. Skulle det sitta en annan handläggare mot psykiatrin då skulle den ha en annan kunskap som vore värdefull. ” – Respondent 4

Ingen av de tillfrågade svarade något som visade på motsatsen, det vill säga ingen gav uttryck för att den införskaffade yrkeskompetensen inte kommer till användning.

Det fanns bland respondenterna också få svar som tydde på att de upplever det begränsade utrymmet att handla gentemot organisationen som ett problem. Endast en av de tillfrågade menade att hen känner sig låst till sitt handlingsutrymme gentemot kollegor och organisationen i stort. Tre av tjänstemännen menade att organisationen uppmuntrar dem att komma med egna tankar och idéer och nämnde bland annat införandet av LEAN som är en metod för verksamhetsutveckling:

” Vi har ju kommit med en del nytt. Vi kom på det i vårt team, det har fungerat jättebra, det kom vi på själva. Vet ni vad LEAN är? Då är det faktiskt meningen att vi ska komma med idéer och då är tanken att vi ska få vara delaktiga. ” – Respondent 2

5.2.3 Övervakning - stress och misstroende

Ingen av respondenterna uppgav att de inte kan säga ifrån vid för hög ärendemängd, däremot var det bara två av intervjupersonerna som gav ett tydligt svar att de vågar säga ifrån. En respondent upplevde att relationen med chefen är viktig. Hen menade att om relationen är god mellan chefen och handläggaren ökar möjligheterna till en bättre dialog angående arbetsbelastningen. På en fråga om det är några problem att gå till chefen vid för hög påfrestning svarade en respondent följande:

” När det gör jag. Jag behöver ju sätta ner foten när jag känner för det. Jag gör ju inte det för att jävlas med min chef utan det är för att jag inte pallar trycket och pallar jag inte trycket så kan jag inte göra det jag ska göra och då blir det ingenting gjort ändå. “ - Respondent 1

Tre av respondenterna upplevde att trycket på Försäkringskassan mestadels är högt vilket ibland gör att arbetssituationen kan upplevas som stressande. Gemensamt för dessa respondenter är att de ibland önskar en lugnare arbetsmiljö med lägre tempo. En respondent menade att ju högre ärendemängd handläggarna utsetts för desto större är risken för dem att bli utslitna. En annan intervjuad handläggare uttryckte att trots att ”pappershögen” med ärenden numera flyttats från skrivbordet till datorn, och därmed blivit mindre synlig, upplevs fortfarande samma stress att handlägga ärendena. De två respondenter som inte upplevde sin arbetssituation stressande betonade vikten av självinsikt och vetskapen om att det inte går göra mer än sitt yttersta. Följande citat belyser en av dessa handläggares tankar kring stress:

” För mig själv så tjänar jag ingenting på att stressa mig igenom mina ärenden utan hinner jag inte med något ärende så får det ligga liggande, alltså den får ju lida tyvärr, men asså.. det får vara så än att jag gör något fel efterhand på grund av att jag stressar igenom det. Och är det någonting får jag gå till min chef. Alltså jag är en sån där, hinner jag inte så hinner jag inte. Har jag gjort mitt bästa har jag gjort mitt bästa... ” - Respondent 1

Ingen av respondenterna ansåg att det förekommer misstroende bland kollegorna på arbetsplatsen. Däremot upplevde tre respondenter att det inte finns utrymme att lämna över uppgifter till arbetskollegor då alla har lika stor arbetsbelastning. En intervjuad handläggare delade med sig av sina erfarenheter vad gäller konflikter och misstroende:

“ Det som framförallt har diskuterats på denna arbetsplatsen är att ärendemängden är väldigt hög men vi håller inte på med massa andra konstiga konflikter som kan finnas på andra arbetsplatser. Generellt är det väldigt bra

folk och det är därför som jag tror att man trivs. ” - Respondent 4

5.2.4 Ökad effektivitet - kommunikation och tydliga mål

Samtliga tillfrågade menade att det på något sätt förs en kommunikation mellan olika nivåer i organisationen rörande resultaten som uppnås. Alla fem respondenter lyfte fram liknande exempel där de sitter ner och diskuterar specifika ärenden som av någon anledning varit föremål för granskning. Samtalet förs med chefer och specialister och två av respondenterna hänvisade till att kommunikationen sker för att öka kvaliteten i arbetet medan övriga endast berättade att samtalet äger rum. En av respondenterna lyfte fram att hen ansåg det problematiskt att underlaget som ligger till grund för samtalet inte finns tillgängligt utan endast kan plockas fram av någon i beslutandeställning.

” Specialisterna väljer ut ärenden via stickprov, då får vi sitta med dem och med chefen, de bara plockar fritt och så kollar de hur vi har handlagt. ” – Respondent 3

“ Sen har vi också speciella individuella uppföljningar då sorterar man ut i vårt system kanske fem till tio ärenden så tittar man på olika frågor, att här har det varit brister innan, så sitter man tillsammans handläggaren och chefen oftast då. ” - Respondent 5

Precis som i fallet med kommunikationen så menade samtliga av de intervjuade att de upplevde att de har tydliga mål att arbeta efter i sin yrkesutövning. Samtliga svarade att de väldigt tydligt kan säga hur och vad de förväntas göra under en arbetsdag. Däremot finns det en lägre samstämmighet när frågan om organisationens mål i stort kom upp. En respondent menade att dessa mål är oklara och diskuteras för lite i organisationen, medan en annan berättade att hen upplever att organisationen lagt stor vikt vid att få tjänstemännen att inte ha några tvivel om vad verksamhetens faktiska mål är.

” Försäkringskassan är en organisation där det mantras in - vad är ens uppdrag. Det kan vi nog svara på klockan ett på natten om någon väcker oss liksom. Det är att bedöma rätten till sjukpenning och att vi ska bedöma den så enkelt, snabbt och rätt som möjligt... ” – Respondent 4

Två av respondenterna gav uttryck för att tydliga mål gör dem mer effektiva i arbetet. En av de svarande förklarade att det gör att hen blir mer driven och prestationsinriktad i sitt arbete. Den andra respondenten exemplifierade vikten av tydliga mål genom att förklara att exempelvis en ny politisk sammansättning i regeringen kan ställa om de utstakade målen för verksamheten. Detta kan enligt respondenten leda till ett mer svårjobbade arbetsklimat med längre handläggningstider och andra svårigheter.

” Alltså mina tydliga mål är att jag vill få ut människor i arbete och det är inte bara för att det är tydliga mål från min arbetsgivare utan det är för min egen hållbarhet. Ju fler ärenden jag har igång ju svårare vardag får ju jag och det gör ju att jag driver mina ärenden så långt jag kan, så att de ska rulla på. Annars sitter jag där med kanske 120 ärenden och det är ju mitt ansvar återigen. Och det får mig att bli mer driven så det kan vara en positiv effekt av det också. ” – Respondent 1

Något som också nämndes till följd av tydliga mål var då en av respondenterna berättade att det inte fanns några konflikter på arbetsplatsen. Genom att alla vet vad som ska göras och att

alla vet att kollegorna har lika mycket arbete menade hen att det inte finns tid eller anledning för kritik mellan tjänstemännen.

5.2.5 Ökad rättsäkerhet - transparens och legitimitet

Av alla tillfrågade menade samtliga att de upplevde en trygghet i det regelverk som styr verksamheten och deras yrkesutövning. Bland annat nämndes att de kan avsäga sig ansvaret för vissa handlingar då en kund inte varit nöjd med ett beslut. Regelverket upplevs av tjänstemännen som positivt både för handläggaren själv och kunden. Genom att tjänstemännen alltid förhåller sig till regelverket ska det, enligt de svarande, inte spela någon roll vilken handläggare en kund stöter på i myndigheten. Alla ska behandla ärendena på liknande sätt. Ett citat från en av respondenterna får exemplifiera detta:

” Men vi har ju saker som vi ska gå efter när vi gör bedömningar, det ska ju inte spela någon roll vem man kommer till, vem som handlägger ärendet... ...det är ju en referens kan man säga. ” – Respondent 3

Tre av de tillfrågade uttryckte också en positiv inställning till att deras ärendehantering granskas. Tjänstemännen nämnde ansvarsutkrävande för användning av skattemedel och frågan om rättsäkerhet i ärendehantering som anledningar att Försäkringskassans verksamhet ska granskas. En av de tillfrågade beskrev att regelsystemet för att erhålla sjukpenning tidigare varit mer givmilt vilket numera gjort det extra viktigt att deras ärenden granskas. Följande citat belyser en respondents tankar kring varför medborgarna bör få insyn i ärendehandläggningen:

” Ja men jag måste ju ändå säga att, jag tycker nog faktiskt att det är bra att det är hållpunkter och att det är registreringar och så vidare. För att exempelvis om du eller du skulle bli sjukskriven och sen bli frisk och sen vilja veta, vad var det egentligen som skrevs i mitt sjukfall och vad var det för handlingar som skickades in för fem år sen liksom, då har ni ju rätt att ta ut det liksom. ” – Respondent 4

Genom att göra sig granskningsbara menade respondenterna att de får en ökad legitimitet gentemot medborgarna. Två av respondenterna menade att det är viktigt med granskning ur ett demokratiskt perspektiv eftersom det gör att medborgarna får insyn i hur Försäkringskassan sköter sina åtaganden. De nämnde sjukförsäkringen som en tung ekonomisk post som skattebetalarna står för vilket gör det viktigt att systemet granskas.

“ Men absolut en myndighet måste granskas. Jag kan tycka att det granskas på ett konstigt sätt. Men man ska komma ihåg att det är skattepengar vi använder så såklart ska vi granskas. Sen finns det ju speciella myndigheter som granskar oss hur vi sköter själva försäkringen och det är ju jätteviktigt. ” - Respondent 5

“ Jag tänker såhär att som samhällsmedborgare så betalar man ju skatt till det här systemet för att man ska få ut, för det är faktiskt en försäkring vi hanterar oavsett om du har underhållsstöd eller föräldrapenning eller om du har sjukpenning eller vad du har så är det ju en förmån som är baserad på skattepengar liksom. Och för att det stora systemet som hanterar så mycket ska fungera så måste man ju registrera och kolla så att allting går rätt till så jag tycker att det finns faktiskt en väldigt stor rättsäkerhet i Försäkringskassans system. ” - Respondent 4

6 Analys

I följande kapitel redovisar vi resultatet som framträder då vi ställer respondenternas upplevelser mot de aspekter som identifierats i referensramen. Till hjälp har vi vår analysmodell som presenterats i kapitel fyra.

6.1 Målförskjutning - kvalitetsmått och kreativ bokföring

Intervjuade respondenter vittnar om en hög arbetsbelastning med stegrande inslag av administration och registrering som i längden leder till mindre tid för själva arbetet. Mindre tid över för det huvudsakliga arbetet kan spåras till Power (2003) och Lindgrens (2008) tankar kring målförskjutning. De menar att organisationer som i stor utsträckning fokuserar på prestationsmätning och granskning tenderar att åsidosätta verksamhetens huvudsakliga mål till förmån för de områden som är föremål för granskning. Dessa tankar stärks ytterligare då ett par respondenter uttrycker att kvaliteten i ärendehandläggningen sannolikt hade blivit bättre om mer tid funnits till förfogande.

Power (2003) menar att en bidragande orsak till att de huvudsakliga målen ofta åsidosätts då verksamheter fokuserar på granskningskriterierna är att flertalet kvalitativa aspekter, som är av betydelse för verksamheten, inte lämpar sig för mätning. Denna föreställning delas av samtliga respondenter som upplever att den nuvarande mätningen på Försäkringskassan inte ger en rättvisande bild av arbetet. Ett antal respondenter upplever att flertalet vitala delar inom yrkesutövningen inte ryms inom mätningarna, vilket ses som frustrerande då cheferna inte ser något annat än statistiken. Respondenternas svar ger stöd åt Lindgrens (2008) kritik mot kvalitets- och resultatmätningens omfattning och relevans inom offentlig sektor.

Vidare belyser Lindgren (2008) en annan bieffekt som kan följa av målförskjutning. Hon menar att då tjänstemän i sin yrkesutövning i hög grad fokuserar på prestationsmätningar kan manipulering av resultaten, i syfte att bättra på statistiken, ligga nära tillhands. Av våra intervjupersoner är det endast två som uttalar sig kring detta fenomen. Den ena är relativt säker på att fenomenet förekommer på avdelningar där resultatet spelar en stor roll för löneutvecklingen, medan den andra respondenten är relativt säker på att det inte förekommer någon manipulation av siffror. Respondentens svar om att fenomenet förekommer där lönen sätts i förhållande till resultat är slående likt Lindgrens litteratur angående den kreativa bokföringens bakomliggande faktorer. Det här får oss att tro fenomenet faktiskt förekommer till viss grad.

6.2 Avprofessionalisering - yrkeskompetens och handlingsutrymme

Power (2003) menar att professionens handlingsutrymme och möjlighet att situationsanpassa beslut riskerar att hämmas till följd av att de som utför arbetet måste anpassa sitt arbete mot granskningen. Detta är inget som stöds i vår undersökning. Vi har snarare funnit att respondenterna ger starkt uttryck för att deras egen möjlighet att anpassa arbetet och handla hur de vill är stort, inom vissa bakomliggande ramar, när det kommer till enskild ärendehantering. Samtliga respondenter menar att de kan styra över sin dag på ett sådant sätt som de själva önskar, och ingen ger uttryck för något som visar på att de skulle vara hämmade i det dagliga arbetet.

Samma utgång mötte den effekt som Sheppard (2003) menar kan uppstå av externt påtvingade mätningar, vilket är att individuell reflektion och analys försvinner. Detta skulle i sin tur medföra att tjänstemännen inte får ut den yrkeskompetens de samlat på sig under sin tid på Försäkringskassan eller vid tidigare utbildningar och arbetsplatser. Inte heller här hittar vi något stöd i respondenternas svar att denna effekt faktiskt kommer till uttryck på myndigheten. Istället var respondenterna eniga i att de som tjänstemän får ut sin yrkeskompetens på ett för dem tillfredställande sätt. Tydligast visar det sig när en av de tillfrågade menar att hens tidigare anställning, som inte var på Försäkringskassan, ger hen en fördel i ärendehantering av visst slag. Samma respondent uttrycker även att om någon av dennes kollegor skulle ta över ärendet skulle kollegans tidigare yrkes- eller utbildningssituation vara till fördel på ett annat sätt. Något som visar att individuella skillnader i kompetensen kan spela roll och nyttjas om läge finns.

Även om samtliga respondenter ger svar som tyder på stort handlingsutrymme i den enskilda ärendehanteringens finns det svaga motsättningar när det handlar om handlingsutrymme gentemot organisationen. Johansson (2006) beskriver att det kan ske en maktförskjutning inom organisationen där makten går från professionen till de som utfärdar granskningskriterierna. Tre av de tillfrågade svarar på ett sätt som motsätter existensen av maktförskjutning då de bland annat nämner LEAN som ett verktyg där de uppmuntras att komma på nya och kreativa idéer. Endast en respondent ger uttryck för att hen känner sig låst till kollegor och organisationen vilket vittnar om att inte heller denna effekt av granskning går att hitta i någon större utsträckning.

6.3 Övervakning - stress och misstroende

Att ständig övervakning kan leda till misstroende, stress och rädsla att ifrågasätta i en organisation är tankar som delas av både Batterham (1995) och Lindgren (2008). Vi ser i respondenternas svar att de inte upplever några svårigheter att säga ifrån vid för hög ärendemängd, däremot är det bara två respondenter som uppger att de faktiskt har sagt ifrån. Ett något motsägande svar kan alltså skönjas vilket gör det svårtolkat, men fokus bör enligt oss läggas på att ingen ger uttryck för att det inte går att säga ifrån om viljan finns. Skulle effekten vara tydlig i organisationen får vi anta att våra frågor gett oss svar som tydligare visat det.

Tre av fem tjänstemän gav intentioner om att den stora ärendemängden, som sedermera följs upp, verkar stressande, medan övriga två hänvisar till det personliga ansvaret att själv strukturera ett fungerande arbetssätt. Genom de svar vi erhållit ser vi inte att det existerar någon strukturell stress, utan fenomenet visar sig olika från person till person. Däremot är det intressant att en respondent nämner att stressen fortfarande upplevs lika påtaglig trots att ärendena flyttats från den synliga pappershögen på skrivbordet till abstrakta siffror i ett datorprogram. Det är inte svårt för oss att dra parallellen till Foucaults tankar om att makt och övervakning inte behöver vara synliga för att påverka.

Ännu en effekt som kan komma ur granskning är att ett klimat av misstroende kan skapas internt i organisationen. Detta är inget som framkommit i våra respondenters svar, men här

vill vi ge en brasklapp om att det är en känslig fråga att ställa. Även om vi försökt ställa den på sådant sätt att respondenten inte ska känna att vi fiskar efter rubriker, är det inte helt säkert de skulle känna sig bekväma med att komma med sådana påståenden.

6.4 Ökad effektivitet - kommunikation och tydliga mål

I respondenternas svar finns två företeelser som är värda att lyftas fram när det handlar om hur granskningen används i kommunikationssyfte i organisationen. På myndigheten är det precis som Neely (1999) menar att mätningar kan hjälpa till i en utvecklingsprocess, då flera av de tillfrågade uppger att granskningens resultat ligger till grund för samtal rörande en förbättrad ärendeprocess. Att mätningen används på detta sätt framhävs av samtliga respondenter och visar att Försäkringskassan har ett utarbetat arbetssätt att använda granskningen på. Däremot lyfter en respondent upp problematiken med att granskningens resultat inte finns tillgängligt för den enskilde tjänstemannen förrän någon annan, exempelvis chefen, väljer att visa upp statistiken för dem. Granskningen används således i en envägskommunikation där tjänstemännen får finna sig i att inte själva kunna bestämma när och hur granskningsresultatet ska kunna hjälpa dem i arbetet. På den aktuella myndigheten finns det inte något som ger stöd för att granskningen används i en tvåvägskommunikation som (Eriksson, 2006) talar om.

Samtliga tillfrågade på Försäkringskassan upplever att de har klara mål om vad som förväntas av dem under deras arbetsdag. Att tydliga mål, som sedermera följs upp och granskas, kan ge en ökad effektivitet säger både Kaplan och Norton (1996) och Hatry (1999). De förstnämnda säger att målen kan hjälpa till att fokusera på de saker ledningen vill ska bli gjorda, och på så sätt undvika onödiga distraktioner i arbetet. Hatry (1999) menar att den ökade effektiviteten kommer från individens egna incitament att öka sina prestationer då de vet att de är föremål för mätningar. I våra svar har vi hittat stöd för dessa tankar då en respondent talar om svårigheten att arbeta effektivt efter ett regeringsskifte då nya lagar och förordningar ska implementeras vilket kan ses som en distraktion. En annan respondent lyfter fram viljan att klara av den ärendemängd som de vet synas som en drivande faktor att arbeta mer effektivt. Här visar sig att mätning och granskning kan ge en effektiviserande effekt ner på tjänstemannanivå.

Ytterligare en effekt som kan komma från granskningens tydliga mål och arbetet med dem är att interna konflikter kan motverkas (Eriksson, 2006). Två av respondenterna ger svar som tyder på att eftersom tjänstemännen vet att alla har en hög ärendemängd, där arbetsprestationen följs upp, bildar det en förståelse för varandras situation vilket bidrar till att konflikter uteblir.

6.5 Ökad rättsäkerhet - transparens och legitimitet

Majoriteten av respondenterna uttrycker sig positivt till att ärendehanteringens granskas med tanke på att myndigheten förvaltar över skattemedel. Vilket även, enligt respondenterna, gör det viktigt att besluten fattas på rättsäkra grunder. Vidare menar ett par av intervjupersonerna att det inte ska spela någon roll vilken tjänsteman som handlägger en kunds ärende då

utgången ska bli den samma. En annan respondent exemplifierar vikten av att kunna gå tillbaka i ärendehistoriken för att spåra vad som sagts och gjorts i fallet. Respondenternas yttranden kan härledas till Webers tankar kring vikten av att värna om rättsäkerheten inom byråkratin, vilket förhindrar godtycke och illegitim maktutövning från tjänstemännens sida.

Vidare upplever samtliga svarande en trygghet i att kunna förhålla sig till regelverket i sin yrkesutövning. Framförallt kretsar svaren kring att kunna avsäga sig ansvaret för vissa beslut med hänvisande till regelverket. En respondent uttrycker att regelverket fungerar som en slags referens för tjänstemännen att förhålla sig till i sin ärendehandläggning. Denna aspekt som respondenterna belyser ger uppbackning åt Weber (1964, ref. i Johansson 2006) och Cruz (2013) tankar kring hur den enskilde tjänstemannen via granskning kan känna trygghet i att kunna ställas till svars, och därmed hävda sin oskuld, gentemot regelverket.

Flertalet av de tillfrågade påpekar hur viktigt det är med granskning ur ett demokratiskt perspektiv så att medborgarna får insyn i hur myndigheten sköter sina åtaganden. En respondent menar att sett utifrån att det är samhällsmedborgare som står för socialförsäkringens finansiering, måste detta system granskas så att medborgarnas förtroende vidmakthålls. Vikten av att främja medborgarnas insyn går i linje med vad Hatry (1999) och Ek (2012) anser om att granskning kan ge en legitimerande effekt då mätning, där resultaten blir offentliga, visar om tjänstemännen handlat korrekt. Respondenternas svar stärker alltså tesen om att granskning verkar legitimitetsskapande.

7 Slutsats

Studiens syfte har varit att utröna hur de i referensramen nämnda effekter som kan följa av granskning upplevs av tjänstemän inom offentlig verksamhet. De olika effekterna har berört målförskjutning, avprofessionalisering, övervakning, ökad effektivitet samt ökad rättsäkerhet. Här följer en summering av studiens resultat.

En av de starkast påvisade tendenserna vi kan se i undersökningen är att tjänstemännen upplever att granskningen fokuserar på för mycket statistiska mått och på så sätt åsidosätter viktiga kvalitativa mått. Tjänstemännen upplever att det finns flera viktiga aspekter av yrkesutövningen som inte ryms inom den nuvarande granskningen. De finner det problematiskt då de anser det svårt att påvisa en helhetsbild av vad de åstadkommit i deras arbetsutövning, något de ger uttryck för att de skulle vilja göra vid samtal med beslutsfattare. Tjänstemännen är dock eniga om att den granskning och statistikinsamling som förs används i uppföljningsarbete inom organisationen. Tjänstemännen upplever alltså att granskningen används och återkopplas men de skulle vilja att den används på annorlunda sätt med mer fokus på kvalitativa mått.

En potentiell effekt som inte funnit något stöd i undersökningen berör en inskränkning av handlingsutrymmet för den enskilde tjänstemannen. Inget tyder på att granskningen påverkar tjänstemännens handlingsutrymme i deras ärendehantering. Det förefaller snarare som att det är upp till varje medarbetare att till stor del själv bestämma över hur de vill lösa sina ärenden. Tjänstemännen upplever även att deras samlade yrkeskompetens kommer till användning i ärendehantering. Således går det inte stödja att en upplevd avprofessionalisering sker till följd av att granskningen. Här vill vi ändå problematisera två svar som vi anser är motsägelsefulla. Ett par tjänstemän menar att tidigare yrkeserfarenhet kan spela roll på vilket sätt ett ärende hanteras, medan det å andra sidan är så att hanteringen enligt tjänstemännen måste hanteras rättsäkert. Det ska alltså utifrån den senare åsikten inte spela någon roll vem som handlägger ett ärende då besluten ska vara förutsägbara, vilket rimmar illa med tanken på att tidigare individuella arbetserfarenheter kan spela in. Möjligen menas att yrkeskompetensen kommer till användning i kundkontakter och inte innefattar beslutsprocessen, men vi tycker ändå det går se en intressant tendens till att yrkeskompetensen bör bli något undanträngd till förmån för regelverket.

Ytterligare något som visar sig i studien är att tjänstemännen ställer sig positiva till den granskning som värnar om systemets rättsäkerhet samt medborgarnas insyn i ärendehandläggningen. Tjänstemännen vill, genom kontinuerlig granskning, erhålla legitimitet från medborgarna. Dels genom att förvalta deras skattemedel på bästa sätt, men också visa medborgarna att de fattar rättsäkra beslut som uppfattas legitima. Vidare upplever samtliga tjänstemän en trygghet i att kunna förhålla sig till regelverket, framförallt i frågor som berör ansvarsutkrävande. I det senare fallet fungerar granskning mer som ett sätt för tjänstemännen att kunna hävda att de agerat korrekt i sin yrkesutövning i förhållande till regelverket.

Vi ser att om tjänstemännen upplever tydliga mål, som sedermera följs upp, kan det öka deras effektivitet. Om de vet hur och vad de förväntas prestera till följd av tydliga kriterier upplever

vissa av dem att det underlättar arbetet. Samtidigt ser vi att interna konflikter kan undvikas då tjänstemännen är medvetna om att alla på kontoret har lika mycket att göra och att alla granskas på samma sätt.

I vår strävan efter information angående om granskning kan leda till misstroende, stress och övervakningssyndrom har det varit svårt att komma fram till någon konkret slutsats. Vi har mötts av motsägande svar vilket gör det svårt för oss att säga hur granskning påverkar tjänstemännen ur detta perspektiv. Ett par tendenser som vi ändå kan se är att tjänstemännen inte upplever att granskningen bidragit till misstroende och elakt prat på myndigheten. Flertalet tjänstemän gav även intentioner om att den stora ärendemängden, som sedermera följs upp, verkar stressande i deras dagliga arbete.

Denna uppsats har behandlat hur granskningens effekter upplevs av offentliga tjänstemän utifrån fem olika aspekter sprungna ur referensramen. Ovanstående kapitel är den slutsats som undertecknade författare kommit fram till. Studiens område är brett och komplext. Därför visste vi med oss från början att vår undersökning inte hade möjlighet att täcka in ämnets alla frågor och vinklingar. Vi är ändå förvissade om att vår studie har gett en bred förståelse för hur granskning kan påverka tjänstemän och det är där vi lämnar vårt avtryck för framtida forskare att ta sitt avstamp från. En möjlig vidare forskning inom ämnet, som vi själva finner skulle vara intressant att undersöka, är att gå djupare in i någon av de specifika aspekterna för att problematisera effekten ytterligare.

Referenser

Aarum Andersen, Jon & Abrahamsson, Bengt. 2000. *Organisation: att beskriva och förstå organisationer*. 3. uppl. Malmö: Liber ekonomi.

Almqvist, Roland. 2006. *New public management: NPM: om konkurrensutsättning, kontrakt och kontroll*. 1. uppl. Malmö: Liber.

Almqvist, Roland; Catusus, Bino & Wällstedt, Niklas. 2013. New Public Management har skapat rädda organisationer. *Dagens Nyheter*. 27 november.

<http://www.dn.se/debatt/new-public-management-har-skapat-radda-organisationer/>
(Hämtad 2014-03-18).

Batterham, Roy. 1995. *How Can We Argue With Performance Indicators?* Melbourne: Centre for Health Program Evaluation.

Bryman, Alan. 2011. *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2. uppl. Malmö: Liber Ekonomi.

Cruz, Caroline. 2013. *Tillsynsbesöket vid Södertörns högskola*.

Rapport/Universitetskanslersämbetet: 8. Stockholm: Universitetskanslersämbetet

Ek, Emma. 2012. *De granskade: om hur offentliga verksamheter görs granskningsbara*. Diss., Göteborgs universitet.

Eriksson, Charlotta. 2006. *Balanserat styrkort i statsförvaltningen*.

Rapport/Ekonomistyrningsverket: 11. Stockholm: Ekonomistyrningsverket.

Esaiasson, Peter; Gilljam, Mikael; Oscarsson, Henrik & Wängnerud, Lena (red.) 2012.

Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad. 4. uppl. Stockholm: Norstedts juridik.

Försäkringskassan. Styrning och uppföljning.

http://www.forsakringskassan.se/omfk/styrning_och_uppfoljning (Hämtad 2014-03-28).

Försäkringskassan. Om Försäkringskassan.

<http://www.forsakringskassan.se/omfk/> (Hämtad 2014-03-23).

Grob, George F. 2012. *The pillars of public program evaluation*. Purcellville: Center for Public Program Evaluation.

Hargreaves, Andy 2003. *Teaching in the knowledge society: education in the age of insecurity*. New York: Teachers College Press.

Hatry, Harry P. & Wholey, Joseph S. 1999. *Performance measurement: getting results*.

Washington D.C.: Urban Institute Press.

Ivarsson Westerberg, Anders. 2014. *Administrationssamhället*. Opublicerat material.

Huddinge: Södertörns högskola.

Ivarsson, Andreas & Salas, Osvaldo. 2013. Utvärdering. Johansson, Vicky och Lindgren Lena (red.). I *Uppdrag offentlig granskning*, 89-106. Lund: Studentlitteratur.

Johansson, Roine. 2007. *Vid byråkratins gränser: om handlingsfrihetens organisatoriska begränsningar i klientrelaterat arbete*. 3. uppl. Lund.

Johansson, Vicki. 2006. *Tillsyn och effektivitet: statliga inspektörers yrkesroller och strategival*. Umeå: Boréa.

Johansson, Vicki & Lindgren, Lena (red.). 2013. *Uppdrag offentlig granskning*. Lund: Studentlitteratur.

Justesen, Lise & Skaerbaeck, Peter. 2010. Performance auditing and the narrating of a new auditee identity. *Financial Accountability & Management* 26 (3): 325–343.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 1996. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.

Lindgren, Lena. 2008. *Utvärderingsmonstret: kvalitets- och resultatmätning i den offentliga sektorn*. Lund: Studentlitteratur.

Lindqvist, Per & Ulla Karin Nordäng. 2010. Balancing precautionary principles with the guts of creativity: Teachers' work in the risk and audit society. *Nordic Studies in Education* 31: 180–193.

Neely, Andy. 1999. The performance measurement revolution: why now and what next? *International Journal of Operations & Production Management* 19 (2): 205-228.

Nilsson, Roddy. 2008. *Foucault: en introduktion*. Malmö: Égalité.

Osborne, David & Gaebler, Ted. 1992. *Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Reading: Addison-Wesley.

Power, Michael. 2003. Evaluating the Audit Explosion. *Law and Policy* 25 (3): 185-202.

Regleringsbrev. 2013. *Regleringsbrev för budgetåret 2014 avseende Försäkringskassan*. Stockholm: Socialdepartementet.

Schwartz, Brian. 2012. *The future of internal audit is now*. Rapport/Ernst & Young. USA: Ernst & Young.

SFS 1974:152. Regeringsformen. Stockholm: Justitiedepartementet.

Sheppard, Lorrie A. 2003. Utvärdering som en källa till insikt och hjälp. Thors Hugosson, Christina (red.). I *Värdera och utvärdera*. Stockholm: Lärarförbundets förlag.

Socialförsäkringsrapport 2008:16. Försäkringskassan. *Mäter Försäkringskassan kvalitet tillförlitligt? – En analys av handläggningen av sjukpenningärenden*. Stockholm.

Vetenskapsrådet. 2002. *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Rapport/Vetenskapsrådet. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Årsredovisning. 2013. Försäkringskassan. *Försäkringskassans årsredovisning 2013*. Stockholm.

Bilagor

1 Intervjuguide

- Vi berättar om uppsatsens syfte och var den kommer att publiceras.
- Vi frågar om det är okej att spela in intervjun för att kunna transkribera.
- Erbjuder anonymitet.
- Finns några frågor innan vi sätter igång?

Börja med att berätta kort om en dag på din arbetsplats.

Hur väl känner du att du hinner med ditt arbete på tiden som du har till förfogande?

- kan du känna att du i vissa fall hade du behövt/velat ha mer tid för att genomföra någon uppgift?

Hur upplever du ert arbetsklimat på din arbetsplats?

- Skulle du kunna lämna över en uppgift på någon av dina arbetskolligor för att få hjälp om du själv känner att du inte hinner?

Hur lätt är det för dig att säga ifrån om du upplever att du har en alldeles för hög arbetsbelastning?

- får du i så fall gehör för din åsikt?

Hur stora är era möjligheter att på kontoret komma med innovativa och kreativa idéer som rör er dagliga verksamhet?

Upplever du att det finns tydliga mål i din organisation och vet du vad du förväntas göra?

- hur tar sig det uttryck? Anser du att det är negativt eller positivt att tydligheten finns/inte finns?

Känner du att du i din yrkesutövning får utlopp för din yrkeskompetens?

- kan du ge något exempel på när det här sker?

Vi har uppfattningen om att de flesta/alla ärenden som hanteras på ert kontor registreras via ett datasystem. Upplever du att det finns positiva respektive negativa sidor med den här registreringen?

Hur väl tycker du att kvalitets- och resultatmätningen ringar in verksamheten?

- är det något du känner saknas i mätningarna?

Hur upplever ni feedbacken på mätningen?

- vill du ha mer eller mindre feedback?

Hur lätt är det för dig att vid exempelvis ett lönesamtal/utvecklingssamtal visa vad du har presterat?

Vad anser du om att ditt arbete synas i så pass stor utsträckning från olika grupper som ex medborgare, media, politiken osv?

- kan mätningen och granskningen göra att du upplever ditt yrke mer legitimerande?

Tycker du att vi har missat att ställa någon fråga?

2 Matris

	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5
Målförskjutning					
Måtten blir mål					
Kvalitativa aspekter tas ej med					
Kreativ bokföring					
	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5
Avprofessionalisering					
Situationsanpassa					
Få ut sin yrkeskompetens					
Handlingsutrymme					
	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5
Panopticon					
Våga ifrågasätta					
Stress					
Missstroende					
	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5
Effektivitet					
Kommunikation					
Tydliga mål					
Ökad prestation					
Konflikter					
	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5
Rättsäkerhet					
Trygghet i regelverket					
Legitimitet					