



**LUNDS**  
UNIVERSITET  
Socialhögskolan

# Förändring – en del av vardagen

En kvalitativ undersökning om socialsekreterarnas  
förväntningar på Arbetsförmedlingens omorganisation

Anel Maslesa och Oscar Johnson

Kandidatuppsats SOPA 63  
Aktuell termin: HT 2019  
Handledare: Mikael Sandgren  
Examinator: Anders Östnäs

## Abstract

Authors: Anel Maslesa & Oscar Johnson

Title: Change – a part of everyday life. A qualitative study about the social service workers expectations on the reorganization of the employment services.

Supervisor: Mikael Sandgren

Assessor: Anders Östnäs

This study has its basis in the relation between social services and the public employment services. Financial assistance functions as the welfares utmost safety net and is supposed to work as a complement to the general system, which the society provides. To be entitled financial aid the individual who is considered able to work is required to be of disposal to the labor market. Therefore, the individual is expected to be listed at Arbetsförmedlingen, actively search for jobs and participate in activities offered to them. Arbetsförmedlingen is since the start of 2018 in the midst of a massive organizational change and therefore the aim of this study was to explore the expectations towards the organizational change at public employment service (Arbetsförmedlingen) amongst social service workers in the financial aid units. The study was conducted at two different social service offices in the region of Skåne. Additionally, the method chosen for this study was qualitative semi-structured interviews with eight different social service workers in the financial aid units. When analysing our results, we applied Rothsteins, Bringselius and Sennetts theoretical perspective derived from the organizational theory, to illustrate the important factors required for a successful change process. This study found that the expectations on Arbetsförmedlingens organizational change are dominated by insecurity and confusion. The difficulties encountered with the organizational change were derived from a lack of communication between the organizational management and the employees, leading to the social service workers finding their own methods in how to perform their tasks.

Key words: trust, insecurity, communication, leadership, organizational change, social service

## Förord

Till att börja med skulle vi vilja tacka våra respondenter för att de deltog i vår studie och tog av deras värdefulla tid, vilket var en förutsättning för att vår undersökning skulle kunna genomföras. Vidare vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Mikael som på ett engagerat sätt guidat oss genom denna process, och därav varit en viktig stöttepelare under denna tid. Slutligen vill vi även tacka varandra för att vi på ett ödmjukt och respektfullt sätt ställt upp för varandra under hela denna process.

Tack vare dessa ovanstående komponenter kan vi nu gladeligen presentera detta arbete, vilket således inte hade varit möjligt utan dessa personer som på olika sätt bidragit med viktiga delar i detta arbete.

# Innehållsförteckning

<b>1 Inledning</b> .....	<b>6</b>
1.1 Problemformulering .....	6
1.2 Syfte .....	8
1.3 Frågeställningar .....	8
1.4 Bakgrund .....	8
1.5 Arbetsfördelning.....	9
<b>2 Metod</b> .....	<b>10</b>
2.1 Metodologiska överväganden .....	10
2.2 Förförståelse .....	11
2.3 Intervjuerna .....	11
2.4 Urval och undersökningspopulation.....	12
2.5 Metodens tillförlitlighet.....	13
2.6 Bearbetning och analys .....	15
2.7 Etiska överväganden .....	15
<b>3 Kunskapsläget</b> .....	<b>17</b>
3.1 Inledning.....	17
3.2 Socialsekreterarnas arbetssituation .....	17
3.3 Förändring i organisationer .....	18
3.4 Mottagande av förändringar .....	19
3.5 Syn på omorganisationer bland socialsekreterare och arbetsförmedlare .....	21
3.6 Sammanfattning av kunskapsläge .....	22
<b>4 Teori</b> .....	<b>23</b>
4.1 Inledning.....	23
4.2 Diskussion av vald teori .....	23
4.3 Tillit som grund för framgångsrika organisationer .....	24
4.4 Ledarskap .....	26
4.5 Kommunikation.....	26
4.6 Osäkerhet.....	27
<b>5 Resultat och analys</b> .....	<b>29</b>
5.1 Utmaningar med att arbeta under en förändringsprocess .....	30
5.2 Ledarskapets roll i förändringsprocessen .....	33

5.3 Vikten av kommunikation .....	35
5.4 Bristernas effekter .....	38
<b>6 Slutdiskussion .....</b>	<b>41</b>
6.1 Inledning.....	41
6.2 Vilka förväntningar har socialsekreterare på Arbetsförmedlingens omorganisation? ...	41
6.3 Vilka förväntningar har socialsekreterare på en omorganisation inom den egna arbetsplatsen? .....	42
6.4 Vilka förväntningar har socialsekreterare på sin arbetsituation i förhållande till Arbetsförmedlingens omorganisation? .....	42
6.5 Vidare forskning.....	43
<b>7 Referenslista.....</b>	<b>44</b>
7.1 Internetkällor .....	47
<b>8 Bilagor .....</b>	<b>48</b>
8.1 Bilaga 1 .....	48
8.2 Bilaga 2 .....	49

# 1 Inledning

## 1.1 Problemformulering

Antalet arbetslösa i åldern 15-74 år uppgick till 393 000 i augusti 2019 vilket är en ökning med 56 000 personer jämfört med augusti föregående år. Arbetslöshetsstalet ligger därmed på 7,1 procent och har på ett år ökat med 1 procentenhet (SCB, 2019). Den åldersgrupp som upplever störst arbetslöshet är ungdomar i åldern 15-24 år där antalet arbetslösa uppgick till 115 000, vilket är en ökning med 24 000 personer på ett år. Detta motsvarar en ungdomsarbetslöshet på 18,2 procent och en ökning med 4,3 procentenheter (ibid).

Ekonomiskt bistånd är välfärdssystemets yttersta skyddsnät och ska fungera som ett komplement till det generella system som samhället erbjuder. Det finns många orsaker till varför en enskild kan ha försörjningsproblem men oftast beror det på arbetslöshet eller sjukdom (Fi 2018:05, s. 46). För att man ska vara berättigad försörjningsstöd förutsätts främst att den med arbetsförmåga ska stå till arbetsmarknadens förfogande. Detta innebär att den enskilde ska vara inskriven på Arbetsförmedlingen och aktivt söka arbete samt delta i aktiviteter såsom praktik, arbetssökarverksamheter eller andra lämpliga insatser. Arbetsförmedlingen fungerar därmed som en stor samverkande partner för socialtjänsten och främst för socialsekreterarna inom ekonomiskt bistånd (Arbetsmarknads- och socialnämnden, 2019, s. 13). Socialtjänstlagens 3 kap. 5 § lyfter fram att socialnämndens insatser för den som söker bistånd ska utformas och genomföras tillsammans med denne och att det även ska finnas en samverkan med andra samhällsorgan och organisationer vid behov (Arbetsmarknads- och socialnämnden, 2019, s. 9).

Under 2019 har Arbetsförmedlingen beslutat om en stor reduktion av organisationen och en avveckling av stora delar av kontorsnätet. Man menar på att detta väntas medföra betydande och negativa konsekvenser för det lokala samarbetet och samverkan mellan myndigheten och landets kommuner (Sveriges Riksdag, 2019/20:1415).

Statskontoret fick i mitten på 2017 uppdraget att analysera utvecklingen av Arbetsförmedlingens styrning, interna ledning och uppföljning. Denna slutrapport om förändringsarbetets genomslag (2019:3, s. 80) lyfter fram att andelen av de arbetslösa som använt sig av Arbetsförmedlingens tjänster utgörs av 66 procent år 2018. Arbetsförmedlingen har inför 2019 en ordentligt minskad budget att förhålla sig till och varslar därför 4500 anställda om uppsägning av deras totalt 13500 arbetstagare (Arbetsförmedlingen, 2019). Arbetsförmedlingens förvaltningsanslag för 2019 som bland annat ska täcka

personalkostnader minskar med 800 miljoner i jämförelse med 2018, och därutöver har myndigheten 4.5 miljarder kronor mindre 2019 än föregående år för programinsatser till arbetssökande (ibid). Arbetsförmedlingen uppger vidare att den digitalisering som påbörjats gällande arbetsförmedlingstjänsterna fortgår som planerat vilket anses vara nödvändigt för att kunna erbjuda det stöd till arbetssökande och arbetsgivare som behövs (ibid). Med dessa siffror i åtanke innebär detta en omorganisation för myndigheten utav det större slaget, och även en ny inriktning för myndigheten för att på detta sätt kunna tillgodose de behov som sägs finnas.

Det har sedan början på 1980-talet funnits en strävan i Skandinavien att försöka effektivisera den offentliga sektorn. Man har därför utgått från att inspireras av privata företag under en beteckning som kallas för New Public Management (Lindkvist, Bakka & Fivelsdal, 2014, s. 313). Man talar om en New Public Management inom den offentliga sektorn som alltmer överordnats de professionella verksamhetsregimerna som orsakat ett förändrat styrsystem med decentraliserade resultat och kostnadsansvar samt en ständig rationalisering av verksamheterna i kostnadseffektivitetssyfte.

Miller och Whitford (2016) lyfter upp incitamentsskolan som är en skolbildning inom organisationsforskningen. Inom incitamentsskolan arbetar man utifrån ekonomiska modeller om mänskligt beteende där organisationens medarbetare antas vara "rationella egenintresserade nyttomaximerare". Huvudtanken i denna teori är att principalen för organisationsledningen är att utforma en korrekt incitamentsstruktur för organisationens medarbetare. Detta innebär att ledningens uppgift är att skapa ett konsistent belönings- och bestraffningssystem som ger organisationens medarbetare tydliga signaler när de gör rätt eller fel. Med detta styrs organisationen mot de mål ledningen vill uppnå. De rationella egenintresserade medarbetarna förväntas då reagera konsistent på dessa incitament eftersom man vill undvika att bli bestraffad vid en felaktig handling, och där belöningen vid en riktig handling är det som man strävar efter. New Public Managements huvudtankeingång har varit byggd på incitamentsskolan (ibid). Med New Public Management kom ökade arbetskrav för välfärdssektorns anställda där det sedan 1990-talet bland politiker legat en allmän ståndpunkt i luften om att man kan nå förbättrade resultat utan några extra resurstillskott inom den offentliga sektorn (Astvik & Melin, 2013).

Vid en förändring finns det olika kriterier som påverkar hur ett förändringsarbete mottas av de anställda (Kirkpatrick, 1988). Trygghet är något som äventyras av en förändring vilket i sin tur kan medföra motstånd och således negativa förväntningar hos de anställda vid en omorganisation, men om denna förändring innebär ökad trygghet hos de anställda bidrar

det däremot till positiva förväntningar (ibid). En organisationsförändring innebär ofta att den anställde får nya sociala kontakter på sitt arbete, där positiva eller negativa förväntningar på detta påverkar om det leder till motstånd eller välkomnande (ibid). Miller och Whitford (2016) menar att ledningens uppgift för organisationer blir att tydliggöra och i viss grad personifiera en vision och kultur för organisationen. Det innebär ett slags symboliskt ledarskap där det som står centralt är en ständig personlig kontakt med organisationens medarbetare och en effektiv dialog för att förkunna visionen. En effektiv kommunikation kan vara avgörande för hur organisationens medarbetare bemöter förändringar.

Socialekreterarna och Arbetsförmedlingen har idag ett samarbete på flera olika plan, där detta samarbete är en viktig del av den dagliga verksamheten. Arbetsförmedlingen genomför nu en omfattande omorganisation, men hur kommer detta egentligen att påverka socialekreterarnas arbete?

## 1.2 Syfte

Syftet med den här studien är att undersöka vilka förväntningar socialekreterarna inom ekonomiskt bistånd har på Arbetsförmedlingens omorganisation i förhållande till deras egen organisation och arbetssituation.

## 1.3 Frågeställningar

- Vilka förväntningar har socialekreterare på Arbetsförmedlingens omorganisation?
- Vilka förväntningar har socialekreterare på den egna organisationen i förhållande till Arbetsförmedlingens omorganisation?
- Vilka förväntningar har socialekreterare på sin arbetssituation i förhållande till Arbetsförmedlingens omorganisation?

## 1.4 Bakgrund

Socialekreterare inom enhet ekonomiskt bistånd arbetar med att få ut klienter i självförsörjning, där den främsta arbetsuppgiften är att bedöma om klienten har rätt till försörjningsstöd sett till hur klienten följer sin planering. För att klienten ska kunna följa sin planering behövs det hjälp från andra myndigheter som exempelvis Arbetsförmedlingen. Är



klienten arbetsför är en del i planeringen vanligtvis att klienten ska vara aktivt arbetssökande för rätten till försörjningsstöd, där inskrivning hos Arbetsförmedlingen är grunden till att vara detta. Det är således detta samarbete som socialsekreterarna och Arbetsförmedlingen har gällande de klienter som är arbetssökande.

Arbetsförmedlingen har under 2019 beslutat om att utföra en stor reducering av organisationen vilket medfört en kraftig avveckling av stora delar av kontorsnätet. Detta väntas medföra betydande och direkt konsekvenser för samarbetet mellan Arbetsförmedlingen och landets kommuner. Socialdemokraterna skriver i en motion till riksdagen (2019/20:1415) om hur Arbetsförmedlingens hastiga omorganisation har drabbat mängder av kommuner, där Fagersta lyfts upp som exempel, men som även gäller för ett stort antal av landets kommuner. Man menar på att kommunerna har haft en välutvecklad samverkan med Arbetsförmedlingen, där man bland annat inom Fagersta kommun bedrivit insatser i samarbete med Arbetsförmedlingen. I motionen (ibid) lyfts det fram att en minskad statlig finansiering av dessa insatser kommer leda till att allt fler personer blir beroende av att uppbära ekonomiskt bistånd vilket i praktiken skulle innebära att staten flyttar över kostnaden på kommunen. Man menar att de som kommer att drabbas allra mest är de individer som omfattas av Arbetsförmedlingens åtgärder och som inte kan ta sig till ett kontor på annan ort. Det visar sig redan att den här gruppen av individer inte försvinner från de orter där kontoren lagts ned vilket medfört en överföring av arbetsförmedlingens tidigare roll till kommunerna, där arbetssökande söker sig till kommunkontoren för handledning av de kommunala tjänstemännen.

Vi har i denna studie intervjuat åtta socialsekreterare inom ekonomiskt bistånd på två olika socialtjänster, där en av dessa socialtjänster befinner sig i en större kommun och den andra socialtjänsten i en mindre kommun.

## 1.5 Arbetsfördelning

När vi utförde vår empiriinsamling valde vi att dela upp oss. Detta då urvalet består av organisationer i två olika kommuner där vi haft en anställning. Vi delade därför upp ansvaret för intervjuerna där vi intervjuade fyra respondenter vardera på den organisation där vi inte haft anställning. Vi valde att arbetsfördela empiriinsamlingen på detta sätt för att inte rubba på anonymiteten för respondenterna, samt säkerställa att vi inte har någon relation med respondenten. När vi skrivit på arbetets avsnitt har vi alltid skrivit på samma avsnitt samtidigt, men där vi fokuserat på olika delar av detta. Vi har sedan korrekturläst och kritiserat

varandras avsnitt för att vidareutveckla det samt för att säkerställa att det finns ett konsekvent språk och formalia genomgående i arbetet.

## 2 Metod

### 2.1 Metodologiska överväganden

Eftersom att syftet med den här studien är att undersöka förväntningar krävs det en djupare förståelse för att kunna svara på våra frågeställningar. Detta eftersom förväntningar handlar om en subjektiv bild av verkligheten. För att vi på bästa möjliga sätt ska kunna svara på vårt syfte samt frågeställningar har vi utfört kvalitativa intervjuer. Inom kvalitativ intervjumetod finns det olika sätt att utföra dessa metoder på, där vi för denna undersökning valt semistrukturerade intervjuer.

Vår valda metod är den metod vi anser vara mest lämpad för vår undersökning, även om det givetvis också här finns nackdelar att förhålla sig till. Gällande kvalitativa intervjuer finns det många fördelar, där flexibiliteten vid intervjuer är en sådan samt det djup som kommer nås i den insamlade informationen (Bryman, 2011: 412 - 413). Med den semistrukturerade intervjumetoden får vi en plan över teman som ska diskuteras där respondenten även får utrymme för att fritt kunna utforma sina svar, varpå det finns ytterligare utrymme för oss att kunna ställa andra frågor än planerade. Detta beror främst på att vi undersöker ett subjektivt område där det behöver finnas utrymme till att frånga vår intervjuguide (bilaga 2) och ställa följdfrågor om tillfälle för detta uppstår. Det syfte och följande frågeställningar vi har i studien kräver en djupare förståelse kring problematiken vilket det ges utrymme till i den valda metoden. Denna kvalitativa semistrukturerade intervjumetod har gett oss möjligheten till att skapa en sådan förståelse kring socialsekreterarnas förväntningar, samtidigt som vi på förhand kunde ha en grundplan i vilka frågor och teman vi ville beröra. Eftersom detta som tidigare sagts är en subjektiv upplevelse var vi inte primärt intresserade av att kunna replikera denna undersökning utan istället skapa oss en förståelse kring deras förväntningar.

Att replikera den utförda undersökningen kan vara problematiskt med kvalitativ metod, detta eftersom en kvalitativ metod ofta är ostrukturerad och ständigt beroende av forskarens uppfinningsrikedom, vilket således kommer påverka möjligheten att replikera undersökningen (Bryman, 2011, s. 368). Vidare kommer det vara svårt att generalisera

studien eftersom det deltagande antalet är begränsat och således får representera en större population, som i sin tur kan ha en annan uppfattning om frågan (Bryman, 2011, s. 369).

En kvantitativ enkätstudie hade också kunnat fungera som ett metodval, där detta metodval hade ökat våra möjligheter att replikera studien (Bryman, 2011, s. 227 - 240). Detta metodval hade vidare kunnat ge oss en bredare inblick kring detta ämne där vårt antal respondenter hade kunnat vara större än vid den valda kvalitativa intervjustudien. Vi ämnar dock att i denna undersökning skapa oss en djupare inblick snarare än den bredare inblick som en kvantitativ enkätstudie hade möjliggjort (ibid). Vår studie undersöker ett område där det inte finns ett givet svar utan snarare olika sidor av myntet, där dessa sidor enklast fångas upp genom kvalitativa intervjuer.

## 2.2 Förförståelse

Eftersom vi båda två har arbetat inom ekonomiskt bistånd har vi känt av hur Arbetsförmedlingens omorganisation påverkat vårt arbete. Detta har varit högst bidragande för valet av denna studie, men vi har däremot alltid försökt vara noga med att gå in i studien med ett objektivt synsätt.

## 2.3 Intervjuerna

Intervjuerna utfördes på två olika socialtjänster i två olika kommuner. Vi lät intervjupersonerna bestämma vart intervjuerna skulle utföras så att de skulle känna sig så bekväma som möjligt. Intervjupersonerna valde allihopa att intervjuerna skulle utföras på deras arbetsplats, inne på deras kontor. Intervjuerna spelades in med mobiltelefon och intervjupersonerna uppmärksammades om hur inspelningarna skulle hanteras.

Våra intervjuer gick överlag bra då våra respondenter generellt var vältaliga och hade mycket information och åsikter att delge oss. I en av intervjuerna fick vi dock vara mer drivande eftersom vår respondent inte delgav oss så mycket information. Eftersom vi använde oss av en semistrukturerad intervjumetod hade vi möjligheten att ställa följdfrågor vilket underlättade denna situation. Samtidigt var det utmanande att inte bli ledande i frågeställningarna, även om vi vid detta tillfälle behövde vara mer drivande. För att undvika att vår förförståelse skulle påverka när vi var drivande i intervjun krävdes det en strategi att alltid fokusera på att försöka hålla sig till intervjuguiden (bilaga 2) samt att utvärdera den följdfråga man hade innan vi ställde den. Denna intervju blev däremot något kortare än önskat, dock fortfarande användbar i vår studie eftersom vi utökade antalet följdfrågor och

således till viss del fick tillräckligt med information av vår respondent. De andra intervjuerna fortlöpte dock som sagt bra, detta mycket beroende av att vi upplever att ämnet intresserade våra respondenter varpå de gav oss utförliga svar.

## 2.4 Urval och undersökningspopulation

I vår undersökning har vi utfört 8 st intervjuer med socialsekreterare inom enheten för ekonomiskt bistånd i två kommuner. Detta för att ta reda på deras förväntningar av Arbetsförmedlingens omorganisation i förhållande till deras organisation och arbetsituation.

Eftersom att vi valt deltagare som är relevanta för de forskningsfrågor som formulerats i vår undersökning syftade vi till att utföra urvalet på ett strategiskt sätt. Denna urvalsmetod kallas för målinriktat urval och är relevant då vi intervjuat personer utifrån specifik plats, yrke och organisation (Bryman, 2011, s. 392). För att vi skulle kunna utföra vår undersökning har vi av förklarliga skäl behövt kontakta socialsekreterare inom ekonomiskt bistånd, en yrkesgrupp som beroende av en hög arbetsbelastning kan vara svåra att få tag på. Ett bekvämlighetsurval används främst för att nå personer som av olika skäl kan vara svåra att få tag på (Bryman, 2011, s. 433). Att vi behövt kontakta just socialsekreterare inom ekonomiskt bistånd för att kunna utföra vår undersökning i kombination med att denna yrkesgrupp kan vara svåra att få tag på är således grunden till att vi valt denna kombination av urval för vår undersökning. Vidare har vi intervjuat personer som är av relevans utifrån våra forskningsfrågor samt vårt syfte med studien, vilket användandet av denna typ av urval syftar till att göra (Bryman, s. 434). Vi båda har haft anställning på vardera socialtjänst inom ekonomiskt bistånd och därav har vi utnyttjat vår relation till dessa arbetsplatser, detta för att införskaffa oss respondenter till vår undersökning. Detta innebär att en av oss var okänd på en av de två socialtjänsterna och alltså känd på den andra. Den av oss som tidigare varit aktuell på arbetsplatsen tog sedan kontakt med enhetschefen för att få godkännande om att skicka ut förfrågan till socialsekreterarna om deltagande i undersökningen. Efter detta godkännande skickade vi ut en förfrågan till hela arbetsgruppen av socialsekreterare inom ekonomiskt bistånd på respektive arbetsplats och frågade vem som kunde tänka sig att delta i studien. På en av dessa arbetsplatser fick vi snabbt in det antal respondenter vi efterfrågade. När personen här återkopplade att de ville delta skickade vi tillbaka ett svar med tid och plats samt ett informationsbrev (bilaga 1) med mer ingående information, vilket gjordes specifikt till den respondenten så att vem som deltog i studien inte delgavs till andra. På den andra arbetsplatsen skickades den första intresseanmälan ut till hela enheten om 75 personer, och

här fick vi inte något gehör. Då skickade vi istället till en sektion om 11 personer där vi lyckades få in det antalet respondenter vi behövde, där vi sedan skickade tillbaka ett svar med tid och plats samt informationsbrev till den specifika personen för att deltagandet likt tidigare inte skulle röjas.

Som tidigare nämnts har vi därför behövt förhålla oss till det faktum att de på en av arbetsplatserna visste vem en av oss var. För att endast utnyttja fördelen av att på detta sätt enklare få respondenter till vår undersökning, men samtidigt motverka att det påverkade de svar vi samlat in har vi behövt tänka igenom hur vi utfört intervjuerna. Den av oss som inte kände socialsekreterarna har utfört intervjuerna på den arbetsplatsen. Detta har gjort att den som intervjuat socialsekreteraren inte har någon form av relation till respondenten, vilket på det sättet förhoppningsvis inte har påverkat respondentens svar. Vi har även slumpmässigt numrerat intervjupersonerna från 1-8 så att det blir svårare för intervjupersonerna och övriga att veta vem som sagt vad och vilken intervjuperson som tillhör vilken socialtjänst.

## 2.5 Metodens tillförlitlighet

Bryman (2011, s. 355) diskuterar tillförlitligheten för kvalitativa undersökningar där han lyfter fram begreppen trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet samt möjlighet att styrka och konfirmera. Trovärdighet menar Bryman (2011, s. 354) handlar om att försöka få sin beskrivning av den sociala verkligheten att bli accepterad i andra människors ögon, då det kan finnas många olika beskrivningar av en social verklighet. För att kunna skapa en trovärdighet i resultaten förutsätts att man dels som forskare säkerställt att studien utförts i enlighet med de existerande forskningsreglerna och dels att man rapporterar sitt resultat till de personer som tillhör den sociala verklighet som man studerat, så att dessa kan bekräfta att man som forskare uppfattat verkligheten på ett korrekt sätt. Vi har säkerställt att vi utfört studien i enlighet med forskningsreglerna genom att följa riktlinjer från Lunds universitet samt där vi informerat deltagarna i studien om hur materialet kommer att behandlas. Vi anser även att ju öppnare redovisningen av empirin är, desto större chans till en högre trovärdighet då vi tillåter läsaren att ta del av all den data vi samlat in och även hur vi gått tillväga i metoden för att samla in datan. Därför bifogar vi bilagor som informationsbrev och intervjuguide för att läsaren ska få göra en egen bedömning kring trovärdigheten. Vi har även lyft fram transkriberade citat från vår empiri i analysen.

Bryman (2011, s. 355) lyfter vidare fram begreppet överförbarhet. Kvalitativ forskning innefattar en intensiv forskning av en liten grupp som har gemensamma egenskaper

där resultatet fokuserar mer på djup än bredd, ett djup som fokuserar på det kontextuellt unika hos den aspekt av den studerade sociala verkligheten. Därmed uppmanas forskare att producera fylliga beskrivningar av de detaljer som ingår i den sociala verkligheten då denna fylliga redogörelse ska kunna förse andra personer med information som de kan använda sig av för att bedöma till vilken grad resultaten är överförbara till en annan miljö. Vi har genom valen av representativa citat i förhållande till vår studie försökt förse läsaren med en fyllig beskrivning av vår empiri. Detta så att läsaren sedan kan göra en bedömning utifrån i hur stor utsträckning resultaten är överförbara. Vi förstår att det är svårt att generalisera vid en kvalitativ studie men hoppas ändå att andra organisationer än de undersökta ska finna nytta av vårt resultat.

Som en motsvarighet till reliabilitet, som är ett vanligt förekommande begrepp inom den kvantitativa forskningen, talar man istället inom den kvalitativa forskningen om begreppet pålitlighet. Med pålitlighet menas att man som forskare ska ta sig an ett granskande synsätt. Med detta menas att man säkerställer att det genomförs en fullständig redogörelse av alla delar inom forskningsprocessen. Det har alltså krävts en motivering genom hela studien - problemformulering, urval, dokument och utskrifter gällande intervjun, beslut rörande analys med mera. För att kunna säkerställa pålitligheten utgår man oftast från att studiens alla delar granskats successivt under forskningens gång (Bryman, 2011, s. 355). Vi har säkerställt studiens pålitlighet genom att i slutet av denna process presenterat detta arbete för en opponentgrupp och examinator. Dessa har sedan fått granska vårt arbete och komma med synpunkter vilka vi har behövt bemöta innan detta arbete har kunnat publiceras.

Bryman (ibid) lyfter även fram möjlighet att styrka och konfirmera. Eftersom man vid en kvalitativ studie går in med en insikt om att det inte går att få en fullständig objektivitet i samhällelig forskning är det viktigt att man som forskare i en sådan studie försöker säkerställa att man agerat i god tro. Att man inte låtit personliga värderingar medvetet påverka utförandet och resultatet av undersökningen är en vital del att lyfta fram. Detta har vi säkerställt exempelvis genom att undvika att ställa ledande frågor under intervjuernas gång då vi ville fånga upp varje socialsekreterares egna förväntningar. Detta upplever vi är något som vi lyckats med under våra intervjuer, däremot var det svårigheter att undvika detta vid ett tillfälle. Som vi tidigare nämnt hade vi en intervju som inte fortlöpte i enlighet med vår förhoppning, där vår respondent inte var lika informativ som övriga. Här använde vi oss istället av ett större antal följdfrågor för att på det sättet få igång samtalet, och således också undvika ledande frågor.

## 2.6 Bearbetning och analys

Efter att vi utfört våra intervjuer har vi ordagrant transkriberat vårt material. Vi har sedan utfört en analys i form av kodning utefter en tematiserad teori av empirin.

Kodningen har gått till på så sätt att vi börjat med att läsa skrifterna rad för rad där vi strävade efter att hitta olika fragment för att föra över detaljer i materialet och där vi spontant kommenterade materialet utan att tänka alldeles för mycket på helheten. Detta kallas för initial kodning (Rennstam & Wästerfors, 2015, s. 224). Genom den spontana nyfikenheten hoppades vi kunna hitta återkommande saker i skrifterna där vi sedan kunde se mönster börja ta form för att slutligen kunna koda mer fokuserat, även kallat selektiv kodning (ibid). Dessa mönster som tog form uppstod genom det teoretiska perspektiv som forskningen utgår ifrån och därmed har analysen skett utifrån ett sätt där begrepp och perspektiv som vi har med fått en förtur framför andra.

Eftersom att transkriberingen av intervjuerna resulterade i 68 sidor med text och dialoger har det varit omöjligt att fokusera på all data som intervjuerna gett oss. Det var därför viktigt att lyfta fram det allra viktigaste och relevanta för forskningen och detta gjorde vi genom reducering av materialet. Att reducera materialet är detsamma som att välja bort delar ur det insamlade materialet. Detta gör man för att skapa en god representation av materialet, och ska återges på ett selektivt men samtidigt rättvist sätt (Rennstam & Wästerfors, 2015, s. 228). För att säkerställa att vi lyft fram materialet på ett rättvist sätt har vi inte endast fokuserat på det representativa, utan även lyft fram det som sticker ut. Exempel på detta kan vara motstridiga tankar till majoriteten. Det är av stor vikt att inte endast lyfta fram det som anses vara relevant för att besvara ens hypotes, utan även lyfta fram de exempel som man finner intressanta och som man gärna vill kommentera (ibid). Efter att vi reducerade materialet kunde vi skapa en koncentration och skärpa som vi argumenterat och dragit slutsatser utifrån.

## 2.7 Etiska överväganden

Många forskningsetiska hänsynstaganden värnar om kvaliteten på kunskapsproduktionen, men man vill även värna om integriteten hos forskningsdeltagarna. För att kunna uppfylla samtyckeskravet måste man först uppfylla informationskravet. Vill respondenterna delta har man per automatik även uppfyllt samtyckeskravet (Kalman & Lövgren, 2012, s. 13). Detta har vi gjort genom att ha gett grundlig information i form utskick av vårt informationsbrev till

respondenterna om vad de förväntas delta i innan de tog ställning till om de ville delta eller inte.

Vi anser även att det är av stor vikt att tydliggöra om hur vi har gått tillväga för att behålla respondenternas anonymitet samt för att förhindra att de blir igenkända när resultaten presenteras. Eftersom att en av studiens frågeställningar handlar om hur socialsekreterarna inom ekonomiskt bistånd upplever sin arbetssituation kan det vara ett extra känsligt ämne för respondenten att svara på, detta på grund av oro kring hur chefen kan uppfatta det. Kalman & Lövgren (2012, s. 14) menar att när man informerat om detta har man uppfyllt konfidentialkravet. Att uppfylla detta krav kan vara avgörande för den typ av svar man kommer att få av forskningsdeltagaren då svaren kan bli öppnare, ärligare och informationsfylliga när det finns en tillit till att forskaren ger denne största möjliga konfidentialitet (ibid). Det är även viktigt att informera om nyttjandekravet som innebär att den data som samlas in endast kommer att användas för forskningsändamål. Nyttjandekravet kan anses vara ett komplement till konfidentialkravet där forskningsdeltagarna ska kunna förlita sig på att forskaren inte kommer att använda sig av de överlämnade uppgifterna på fel sätt (ibid.).

För att förhålla oss till konfidentialiteten lät vi våra respondenter bestämma tid och plats när vi utförde våra intervjuer. Detta gav dem möjligheten att välja annan plats för intervjun än deras arbetsplats om de ville minska risken för att deras deltagande skulle riskeras att röjas gentemot deras kollegor. Tanken med att respondenten är den som fått bestämma detta är att vi så långt det är möjligt velat skapa en trygg miljö för vår intervjuperson, så att denne kunnat ta sig tid och vidare kunnat förmedla sin åsikt i vår undersökning. Alla respondenter önskade dock att intervjuerna gjordes på deras arbetsplats varpå detta också gjordes. Eftersom intervjuerna utfördes på deras arbetsplats såg några kollegor när vi kom till arbetsplatsen vilket riskerade att "avslöja" deras deltagande. Eftersom vi utförde intervjuer på två olika arbetsplatser minskar dock risken att deras anonymitet röjs när studien presenteras, och således också vem av våra respondenter som sagt vad.

När det kommer till att lyfta fram vad respektive intervjuperson sagt har vi valt att anonymisera både intervjupersonen samt organisationen. Vi kan tyvärr inte anonymisera intervjupersonernas arbetstitlar då själva syftet med studien är att undersöka förväntningarna på Arbetsförmedlingens omorganisation sett utifrån ett perspektiv från socialsekreterare inom ekonomiskt bistånd. Dock har vi anonymiserat personerna samt kommunerna som vi valt att undersöka för att inte rucka på anonymiteten för organisationerna och individerna.



## 3 Kunskapsläget

### 3.1 Inledning

Utifrån vårt syfte och frågeställningar i studien har vi i detta avsnitt valt att undersöka kunskapsläget inom rubrikerna för nedanstående områden. Då vi vill undersöka socialsekreterare inom ekonomiskt bistånd och deras förväntningar på Arbetsförmedlingens omorganisation i förhållande till deras organisation och arbetssituation anser vi det relevant att undersöka kunskapsläget för socialsekreterarnas arbetssituation. Eftersom vi undersöker förväntningar av en omorganisation anser vi det relevant att i kunskapsläget titta närmare på förändring i organisationer. Det som vi tar upp i kunskapsläget handlar om förändringar generellt och alltså inte specifikt om de förändringar som pågår inom Arbetsförmedlingen. Detta beror på att Arbetsförmedlingens omorganisation fortfarande är i en pågående process och således inte är avslutade. De övriga områdena som vi i kunskapsläget undersöker är sådant som vidare är kopplat till syftet med studien och därav relevant att redovisa för att ge en bild av kunskapsläget inom det område vi befinner oss i. För att finna den tidigare forskning som vi lyft upp i kunskapsläget har vi använt oss av olika tidsskriftsdatabaser såsom lubsearch och jstor. Vi började med att söka på nyckelord som var av relevans för studiens syfte och frågeställningar för att sedan även undersöka de referenser som respektive studie hade.

För att finna den tidigare forskning som vi lyft upp i kunskapsläget har vi använt oss av tidsskriftsdatabaserna LubSearch och Jstor. Vi började med att söka på nyckelord som var av relevans för studiens syfte och frågeställningar för att sedan även undersöka de referenser som respektive studie hade. De använda nyckelorden är; *insecurity*, *leadership*, *organizational change*, *trust* och *communication*. Vi kombinerade dessa nyckelord för att finna de mest relevanta artiklarna, där vi avgränsade oss till artiklar som var "peer-reviewed".

### 3.2 Socialsekreterarnas arbetssituation

Hög arbetsbelastning och en omfattande personalomsättning är bara några av de problem som socialtjänsten inom ekonomiskt bistånd haft på senare år. Den höga arbetsbelastningen har visat sig äventyra socialarbetarnas hälsa samt deras förmåga till att utföra ett kvalitativt arbete (Astvik, Welander & Larsson, 2018). Socialsekreterare är en yrkesgrupp som varit

utsatt en längre tid. I en undersökning av Arbetsmiljöverket framgår det att 65 procent av kvinnorna inom denna yrkesgrupp uppgett att de upplevt negativa effekter i form av svårigheter att koppla av tankarna på jobbet under fritiden. 56 procent av kvinnorna i samma yrkesgrupp har uppgett att de under det senaste året gått till arbetet fler än två gånger trots att de med tanke på sitt hälsotillstånd borde stannat hemma (Arbetsmiljöverket, 2015). Stress är därutöver en problematik som är närvarande för socialsekreterarna inom ekonomiskt bistånd. Att stress har att göra med i vilken utsträckning organisationen är utvecklad är ett faktum, och med det sagt innebär det att desto sämre arbetet är organiserat desto större risk för att hög stress råder (Wellander, Astvik & Hellgren, 2017).

Socialsekreterarnas allt sämre arbetsmiljö kan förklaras genom den allmänna ståndpunkten som legat i luften sedan 1990-talet bland politiker samt ledningen för den offentliga sektorn om att man kan nå förbättrade resultat utan några extra resurstillskott och att liknande prestationer fortfarande kan utföras med mindre resurser (Astvik & Melin, 2013). Gällande socialsekreterarnas arbetssituation är den tidigare forskningen entydig då den forskningen som finns inom detta område påvisar att de innehar en på olika sätt utsatt arbetssituation.

### 3.3 Förändring i organisationer

Forskning visar att organisationer både förändras och fungerar tillsammans med dess medlemmar, samt att en omorganisation endast kommer att bli lyckad över längre tid efter att medlemmarna förändrat deras attityd gentemot det som händer på jobbet. Därmed, enligt det här synsättet, har anställda en central roll i organisationsförändringar (Choi, 2011, s. 480). Vidare lyfter Choi (ibid) fram vad som kan sätta igång ett stöd från anställda gentemot omorganisationer, där han fokuserar på olika konstruktioner som representerar anställdas attityd gentemot förändringar inom organisationen. Exempel på sådana konstruktioner kan vara förberedelse för förändring, engagemang att förändra, öppenhet att förändra, och cynism kring organisationsförändringar.

I en förändringssituation försöker anställda att få grepp om den nya miljön och dra slutsatser om de möjliga utfallen genom att vara aktivt involverade i informationssökning och antaganden kring förändringsprocessen. Efter att ha sökt information formar de anställda antaganden, förväntningar samt intryck angående nödvändigheten för organisationsförändringen. Utöver detta tillkommer även i vilken utsträckning positiva implikationer som förändringen kommer att ha på de som individer och på den vida

organisationen. Det är dessa antaganden och förväntningar som beskriver individens förberedelse för förändring (J. D. Ford, Ford & D'Amelio, 2008, s. 363). Forskningen som finns kring förändring i organisationer visar på entydighet då det finns en samstämmighet om att organisationsförändringar fungerar i funktion med organisationens medarbetare.

### 3.4 Mottagande av förändringar

Choi lyfter även fram att anställdas tro på den organisationella förmågan att ta sig an förändringar, förtroende för chefer samt ledare och deltagande i arbetet kan öka individens känsla av förberedelse inför en omorganisation (Choi, 2011, s. 482).

Engagemang har varit ansedd som en av de allra viktigaste aspekterna när det kommer till att förklara anställdas humör och vilja till hur mycket arbete man är villig att lägga på sitt jobb. Ett organisationellt engagemang från den anställda har visat sig vara relaterat till arbetsplatsens resultat som exempelvis prestandan, arbetstagares hälsa samt välbefinnande (Meyer et al, 2002). Vidare lyfter Choi (2011, s. 485) fram att forskare som adresserat konstruktionen engagemang att förändra har hittat faktorer relaterade till en lyckad förändringsprocess, där dessa faktorer spelar roll i hur stor utsträckning och hur turbulensen kommer att se ut vid omorganisationen. Några av dessa faktorer kan vara positiva erfarenheter från föregående förändringar, en högkvalitativ relation mellan anställda och chefer, adekvat infrastruktur eller teknologi som kan stödja förändringen samt en tillfredsställande HR-praktik (ibid). Choi nämner även att den mängd information man får om en omorganisation är positivt relaterat till vilken sorts engagemang man känner för förändringen (ibid).

En annan aspekt som Choi (2011, s. 485) lyfter upp är öppenhet att förändra där han menar att individens personlighet kan spela en stor roll på hur denne upplever en ny situation, detta då psykologer de senaste åren föreslagit att en individs kapacitet att vara kognitivt flexibel i förändringar kan spela en stor roll. Enligt Jan Einarsson (2009) används attityder i det vardagliga livet för att tolka och organisera omvärlden. Dock menar Miller et al (1994) vidare att organisationen fortfarande kan påverka öppenheten att förändra hos varje individ, då de lyfter fram forskning som visar att när anställda är välinformerade om deras roll och om det som händer inom organisationen i förändringsprocessen finns det en större chans till öppenhet gentemot att förändra. Det läggs stor vikt kring kvalitén hos den förmedlade informationen, då denna information inte ska förmedlas endast för sakens skull, då man menar att ju mindre kvalité på informationen desto mindre chans till en öppenhet att förändra.

I boken *How to Manage Change Effectively* (1988) skriver Donald Kirkpatrick att det finns olika kriterier som påverkar hur ett förändringsarbete mottas av de anställda. Trygghet är något som äventyras av en förändring vilket i sin tur kan medföra motstånd och således negativa förväntningar hos de anställda vid en omorganisation, men om denna förändring innebär ökad trygghet hos de anställda bidrar det däremot till positiva förväntningar (ibid). En organisationsförändring innebär ofta att den anställde får nya sociala kontakter på sitt arbete, där positiva eller negativa förväntningar på detta påverkar om det leder till motstånd eller välkomnande (ibid). Donald Kirkpatrick skriver vidare att det finns flera saker som påverkar förväntningarna på förändringen så som arbetsinnehåll, förmåner, arbetsledning, status, förändringsvilja, delaktighet, förtroende, självkänsla, tidpunkt, information, och synen på förändringen (ibid). Det som avgör om den anställde möter förändringen med motstånd eller välkomnande är förväntningarna på den, där detta således är det centrala och nyckelfrågan i det hela och även till viss del om förändringen blir lyckosam eller inte (ibid).

Angelöw (1992, s. 21-27) lyfter upp olika sätt som organisationens medarbetare kan reagera efter vid en förändring. Anpassning handlar om att de anställda accepterar förändringen och arbetar för att uppnå det som efterfrågas, där denna anpassning kan variera i aktivitetsgrad. Motstånd handlar om att individen står fast vid existerande arbetsvillkor och således driver en egen kamp mot förändringen. Integration med egna syften innebär att förändringen accepteras och vidare tolkas så att den gynnar en eventuell önskvärd del av förändringen, där det således införlivas för egna syften och i grunden inte överensstämmer med vad förändringen syftar till (ibid). Pluralism innebär att förändringen accepteras hos en del individer samtidigt som det tidigare arbetssättet finns kvar hos en annan del av de anställda (ibid). Apati förklaras som att de anställda varken uttrycker motstånd eller anpassning, utan att det istället leder till minskad aktivitet vilket sedermera leder till handlingsförlamning (ibid). Slutligen innebär flykt att de anställda fortsatt känner sig missnöjda med förändringen och lämnar arbetsplatsen, vilket endast är möjligt för de anställda som har möjligheter att ta en anställning utanför organisationen (ibid).

Det finns enligt Tom Peters (1988, s. 66) flertalet skäl till varför anställda kan vara positivt inställda eller negativt inställda till organisationsförändringar. Tom Peters skriver att attityder till förändring bör förändras eftersom det är en naturlig del i konkurrenssituationen som råder, där förändringar kommer som en given del av detta och att vi således behöver lära oss att uppskatta förändringar (ibid). Enligt Jan Einarsson (2009) används attityder i det vardagliga livet för att tolka och organisera omvärlden. Bouckenoghe (2010, s. 500 - 531) beskriver att attityd innehar tre olika delar som i sin tur avgör vilken attityd man har till

företeelsen. Dessa tre delar benämns som den affektiva aspekten, kognitiva aspekten och beteendenaspekten (ibid). Den affektiva aspekten handlar om den uppsättning känslor vi har gentemot en företeelse, exempelvis kan det handla om att en person som ogillar rökluft tenderar att få en försämrad attityd gentemot rökare (ibid). Den kognitiva aspekten handlar om den uppfattningen man har gällande olika företeelser beroende på tidigare erfarenheter i livet (ibid). Slutligen handlar beteendenaspekten om positiva eller negativa handlingar kopplat till en företeelse som redan har hänt eller som i framtiden kommer att hända (ibid). Med tanke på detta är attityder till förändring en central del i dagens arbete, detta eftersom förändring på olika plan är en naturlig del av arbetslivet.

Efter att ha läst olika studier om mottagande av förändringar kan vi konstatera att det till viss del är motsägelsefullt. Choi lyfter fram att resultatet av en förändringsprocess beror på medarbetarnas förberedelse inför omorganisationen, där faktorer som förtroende för chefer och tidigare erfarenhet av förändring kan påverka ens engagemang. Å andra sidan menar Bouckenoghe att medarbetarnas attityd till förändring ligger i varje individs personlighet där han lyfter upp olika attitydaspekter.

### 3.5 Syn på omorganisationer bland socialsekreterare och arbetsförmedlare

År 2012 genomfördes en omorganisation i Stockholms enheter för ekonomiskt bistånd. Omorganisationen innebar att klienten fick kontakt med en utredande socialsekreterare istället för som tidigare, med en socialsekreterare och en bidragshandläggare. Två administrativa assistenter fanns även för att underlätta de utredande socialsekreterarnas arbete. Syftet med den här omorganisationen var att göra det enklare för klienten att veta vem den skulle vända sig till och att socialsekreteraren skulle kunna ha en tätare klientkontakt (Stockholm Stad, 2013, s. 1). Stockholm stad (2013, s. 18) utförde en enkätundersökning efter omorganisationen för att få en förståelse av socialsekreterarnas syn på omorganisationen. Flera socialsekreterare ansåg att organisationsförändringen var en bra tanke, men att arbetsbördan gjorde att den inte fungerade som det var tänkt i praktiken. Samtidigt var vissa tveksamma till förändringen generellt och menade bland annat att den ledde till en ökad sårbarhet. En liten del av socialsekreterarna lyfte upp att klientkontakten förbättrades, medan majoriteten menade att förändringen ledde till en ökad administrativ börda som därefter ledde till stress och en svårighet att hålla sig till de schemalagda tiderna. I sin tur innebar detta att omorganisationen inte alls förbättrade möjligheten att träffa klienten mer idag än tidigare, snarare mindre. Socialsekreterarna var enade om att omorganisationen ökade sårbarheten för

klienterna då det nu påverkade klienterna ännu mer ifall socialsekreteraren skulle bli sjuk eftersom det inte längre fanns en bidragshandläggare som kunde täcka upp.

När vi till denna del av vår undersökning tittat på hur kunskapsläget ser ut i det område vi befinner oss i, har vi inte lyckats finna information om förväntningar på Arbetsförmedlingens omorganisation hos socialsekreterare inom socialtjänsten generellt och socialsekreterare inom ekonomiskt bistånd i synnerhet. Däremot har vi funnit information om hur arbetsförmedlare inom Arbetsförmedlingen ser på den pågående omorganisationen inom myndigheten och deras förväntningar på densamma. I Statskontorets delrapport (Arbetsförmedlingens ledning och styrning, 2018, s. 49-53) om förändringsarbetet genomslag, med syfte på förändringen inom Arbetsförmedlingen, redogörs för hur arbetsförmedlarna uppfattar förändringsarbetet och där de även redogör för om uppfattningen skiljer sig åt utefter den undersökning som Statskontoret gjorde i slutet av 2015. De uppger att 87 procent av arbetsförmedlarna känner till omorganisationen och innehållet i denna, men att chefer och arbetsförmedlare efterfrågar mer information om vilka vinster som kan göras. Statskontoret påvisar ett mönster där personer som varit anställda under en längre period inte är lika positivt inställda till förnyelsearbetet som de personer vars anställning endast varat en kortare tid, där endast en av fem arbetsförmedlare vars anställning varat i mer än sex år har upplevt faktiska förbättringar. Denna skepsis hos de som varit anställda under en längre period påstår Statskontoret kan försvåra genomförandet av densamma, trots att medarbetarna i stort är positiva till grundtanken med omorganisationen (ibid). Statskontoret hävdar i rapporten att det från centralt håll är tydligt vad som ska uppnås, men att det är ganska fritt hur genomförandet ska gå till där de lokala enheterna till viss del själva får avgöra hur detta ska göras. Statskontoret antar att det kan leda till att det i bättre utsträckning går att anpassa efter lokala behov, medans att det samtidigt riskerar att leda till stora skillnader i själva genomförandet.

Den tidigare forskningen i detta avsnitt är till viss del entydig i den mening att omorganisationer och förändringar till stor del förekommer inom deras arbete. Samtidigt är den tidigare forskningen i detta avseende motsägelsefull, detta då synen på förändringarna varierar.

### 3.6 Sammanfattning av kunskapsläge

Astvik, Welander & Larsson lyfter fram att socialsekreterarna idag får utstå en hög arbetsbelastning samt omfattande personalomsättningar som äventyrar socialarbetarnas förmåga till att utföra ett kvalitativt arbete. Vidare lyfter Choi fram att organisationens

medarbetare har en central roll i hur lyckad en förändringsprocess blir, där han bland annat fokuserar på begreppet attityder. Samtidigt nämns J. D. Ford & D'Amelio som stöder Choisis forskning genom att påpeka hur viktigt det är med information för att organisationens medarbetare ska förstå samt motta omorganisationen. Angelöw lyfter fram sin syn på vilka olika sätt organisationens medarbetare kan reagera på vid en förändring, där Tom Peters och Bouckennooghe vidare ger en mer djup beskrivning kring hur dessa attityder formas.

## 4 Teori

### 4.1 Inledning

Vi kommer i vårt teoriavsnitt utgå ifrån organisationsteori som intresserar sig för organisationskultur, ledarskap, tillit och normer. För att framhäva detta teoretiska perspektiv kommer vi att använda oss av forskarna Sennett samt av Rothstein som utvecklar Bringselius forskning om att styra och leda med tillit.

Vi kommer utifrån våra intervjuer att diskutera detta i förhållande till denna teori om tillit och misstro, där begrepp som tillit, ledarskap, kommunikation och osäkerhet är sådant som kommer att diskuteras. I vår teori och efterföljande analys är osäkerhet det som leder till misstro, vilket är beroende av ledarskap och kommunikation. Upplevs ledarskapet och kommunikationen som positivt leder det till tillit, och upplevs det som osäkerhet leder det istället till misstro. I diskussionen av vald teori nedan jämför vi likheter och skillnader från dessa tre forskare, för att senare under teoridelen mer ingående förklara innebörden av dessa olika begrepp.

Resonemangen kommer att presenteras i analysdelen av arbetet och av naturliga skäl vidare att relateras till förväntningarna som finns hos socialsekreterarna inom ekonomiskt bistånd gällande Arbetsförmedlingens omorganisation i förhållande till deras egen organisation och arbetssituation.

### 4.2 Diskussion av vald teori

Samtidigt som det finns många olika teoretiska perspektiv inom organisationsteorin har vi valt att utgå från de begrepp som vi ansåg vara av relevans för vår empiri. Vi har därför utgått från Rothsteins, Sennetts och Bringselius teori om tillit och misstro där begreppen tillit, ledarskap, kommunikation och osäkerhet innefattas.

När Bringselius talar om tillit menar hon att detta och gemenskap är en av de tre grundläggande styrmekanismerna i en organisation. Rothstein diskuterar tillit utefter att det är en grund för att uppnå framgångsrika organisationer. Dock skiljer de sig åt till viss del i hur de uppfattar tilliten där Bringselius menar att en gemenskap och tillit hör ihop, medans Rothstein väljer att fokusera sitt perspektiv av tillit på ledningsnivå och vad ledningen måste utföra för att uppnå tillit från medarbetarna. Sennett menar att ledarskap och kommunikation skapar olika förutsättningar som han delar in i tre sociala underskott. Den informella tillit som Sennett skriver om kan jämföras med Rothsteins skolbildning som handlar om sociala normer, organisationskultur och ledarskap där han menar att ledningen måste kommunicera en vision för organisationen. Dock finner vi även skillnader i vilka begrepp som Rothstein och Sennett använder sig av som kan vara viktiga att urskilja så att deras kontext inte blandas samman, där Rothstein skriver om ond fälla vilket inte är detsamma som Sennetts benämning av socialt underskott.

### 4.3 Tillit som grund för framgångsrika organisationer

Bringselius (2018, s. 19) lyfter fram Adlers tolkning av tillit där han menar att tillit/gemenskap är en av tre grundläggande styrmekanismer i organisationer. Bringselius (ibid) menar att tilliten är central när det kommer till kunskapsintensiva verksamheter och för kunskapssamhället överlag. Rothstein (2018, s. 39 - 59) förklarar att tillit är en grund för att uppnå framgångsrika organisationer där det krävs olika kriterier för att uppnå denna tillit inom organisationer. Författaren diskuterar tillit som något positivt och således något önskvärt medans misstro är motsatsen och alltså något som uppkommer vid en misslyckad förändring (ibid).

Vi har primärt kunnat utläsa två faktorer som i stark grad bidrar till ökad tillit inom en organisation, där detta är ledarskap samt kommunikation. Dessa två faktorer är således centrala för att skapa en framgångsrik organisation och vidare för att motverka uppkomsten av osäkerhet/misstro i en organisation (ibid). Utefter denna teori kan vi utläsa att misstro kan visa sig i en form av osäkerhet hos individen på en arbetsplats, där denna osäkerhet i grunden beror på bristfällig tillit till arbetsplatsen (ibid).

Sennett (2007, s. 50 - 56) visar på hur den nya kapitalismens kultur i arbetslivet framhåller normer som uppmuntrar ledarskap och ett sätt att kommunicera, där detta skapar olika förutsättningar. Dessa förutsättningar benämner han som låg institutionell lojalitet, minskad informell tillit och försvagad institutionell kunskap vilket benämns som tre sociala



underskott. Dessa tre termers inbördes förhållande beror på det sociala kapital som råder, vilket Sennett förklarar som lågt när individen anser att den har låg kvalitet på sitt engagemang och högt när individen känner att deras sociala umgängen är av god kvalitet (ibid). Låg institutionell lojalitet uppstår när ledningen förklarar att organisationen inte kommer att hjälpa till när individen behöver det, och således förklarar att individen får klara sig på egen hand där detta innebär att deltagande är en förutsättning för att uppnå lojalitet (ibid). Informell tillit innebär att veta vem man kan lita på, och då särskilt vem man kan lita på när arbetsgruppen befinner sig under press, där denna informella tillit tar lång tid att utveckla (ibid). Den låga institutionella kunskapen innebär en svaghet som fanns i den äldre byråkratin och dess stelhet (ibid). Däremot visste alla i arbetsgruppen vad som förväntades av varandra och därmed var dess fördel ackumuleringen av kunskap (ibid). Detta innebär att individen visste när den skulle göra undantag från reglerna och genom detta hitta inofficiella lösningar för att få systemet att fungera (ibid). Det problematiska är att de personer med hög institutionell kunskap befinner sig långt ner i hierarkin, och således finns det en avsaknad av den institutionella kunskapen högre upp i organisationerna.

Rothstein (2018, s. 47) lyfter fram Millers olika forskningar som menar att det finns två fundamentalt olika skolbildningar inom organisationsforskningen. Den ena skolbildningen handlar om sociala normer, organisationskultur, ledarskap och tillit. Här har alltså organisationers särskilda anda och vision en central del. Ledningens uppgift skiftas alltså mer mot att tydliggöra och personifiera visionen för den specifika organisationen där en ständig personlig kontakt med organisationens medarbetare och dialog krävs för att kunna få igenom det (Rothstein, 2018, s. 48). Vidare skriver Rothstein (2018, s. 51) att för att undvika att organisationen hamnar i en ond fälla är det viktigt att graden av tillit är hög. För organisationens medarbetare innebär detta att man ska kunna lita på både de övriga medarbetarna i arbetslaget och att man ska kunna lita på organisationens ledning. Organisationsledningen kan genom en särskild förmedlad vision, anda, kultur eller ledningsfilosofi skapa ett förtroendeklimat och ett samarbete. Rothstein (2018, s. 52) lyfter fram Tyler & Degeoy's syn på förmedling av visioner där de menar att det inte är själva innehållet av budskapet i förmedlandet som är centralt. Istället menar de att organisationsledningen uttrycker kompetens som sänder en signal att man är att lita på, samt om man lyckas driva en särskild ledningsfilosofi på ett trovärdigt sätt. Det är viktigt att organisationsledningen fångar upp förtroendet hos medarbetarna. Har medarbetarna kommit in i en situation där man börjat tappa i förtroende leder det oftast till att det smittar av sig på

de andra medarbetarna, rykten sprids och man tappar återigen ännu mer förtroende. Det uppstår således en ond misstroendespiral som blir svår att bryta.

#### 4.4 Ledarskap

Ordet ledarskap härstammar ur ordet ledning från fornsvenskan innan 1500-talet, vilket betyder lejd eller skydd enligt Bakka et al (2014: 192 - 193). Från tidigt 1960-tal har forskningen om ledarskap satt ett stort avtryck i samhällsdebatten, och då främst i de västliga länderna. Institutionella organisationer tappar inflytande i samhället varpå en debatt och forskning om vem som ska bestämma samt hur detta ska göras framöver aktualiseras än mer intensivt. Dagens forskning om ledarskap kan dels avslöja, men även avslöja negativa sidor om samhällslivet, där forskningens primära uppgift är att formulera samt pröva nya möjligheter till att organisera ledningsuppgifter inom och mellan organisationer (Jacobsson, 2009, s. 62).

I ett helikopterperspektiv kan man tala om två huvudspår inom den internationella forskningen av ordet ledarskap, där både management och leadership inom svenskan översätts till ordet ledarskap. Detta skapar problem för oss eftersom management egentligen är mer kopplat till ordet styrning inom svenska, och där leadership i större utsträckning är kopplat till personliga egenskaper för att nå mål samt inspirera människor till insats och samarbete (Bakka et al, 2014, s. 194-195). Leadership kan liknas vid det som Rothstein skriver angående sin skolbildning vilken handlar om organisationskultur. Leadershipbegreppet är således en del som vi kommer att undersöka och diskutera i analysdelen.

#### 4.5 Kommunikation

Under 1950-talet, då organisationsforskningen började ta fart, såg man kommunikation som något som inte hade med organisation alls att göra. Under de senaste decennierna har en större uppmärksamhet från forskare och praktiker applicerats på sambandet mellan kommunikation och förändringsprocesser. Forskare betonar att kommunikationen har en vital roll i en förändringsprocess, och att omorganisationer ofta blir misslyckade på grund av brister i den interna kommunikationen (Johansson & Heide, 2008, s. 23). Detta kan liknas med det som Rothstein diskuterar där han menar att med en effektiv kommunikation uttrycker ledningen en kompetens som sänder en signal att man är att lita på. Det kan i sin tur vidare liknas med det som Sennett diskuterar om gällande att för att uppnå en informell tillit krävs det att arbetsgruppen vet vem de ska vända sig till när de befinner sig under press.

Kommunikation är vitalt för att implementeringen av organisationsförändringen ska ske effektivt (Elving, 2005, s. 129). Lewis (1999) lyfter fram att den stora betydelsen av kommunikation i en planerad förändring redan blivit empiriskt demonstrerat och generellt accepterad bland utövare. Den empiriska bild som sakta växer fram visar även att kommunikationsprocess och implementering av organisationsförändring är två sammanlänkade processer (Lewis, 1999, s. 44). En dåligt hanterad förändringskommunikation kan resultera i rykten och motstånd till förändring vilket i sin tur riskerar att leda till en överdrivenhet av de negativa aspekterna kring förändringen (Di Fonzo et al., 1994, s. 47). Detta ligger nära till hands gällande det som Rothstein diskuterar kring en negativ misstroendespiral. Enligt Francis (1989) finns det två mål med kommunikation inom en organisation. Det första målet borde vara att informera de anställda om deras uppgifter och om policyn samt andra problem inom organisationen. Det andra målet är kommunikation med en mening till att skapa ett "samhälle" inom organisationen. Detta kan liknas vid den organisationskultur som Rothstein (2018, s. 47) lyfter fram i sin skolbildning där han menar att tilliten uppkommer när ledningen lyckats skapa en organisationsanda (ibid). Informationen som ges av organisationen ska framhäva anledningarna till förändringen och vilka bekymmer anställda till en början kan ha. För att skapa denna samhällsanda inom organisationen krävs oftast en tillit mellan anställda och ledningen (ibid). Dirks och Ferrin (2001) menar att tillit resulterar i effekter som mer positiva attityder, högre nivåer av samarbete och en överlägsen nivå av prestanda.

Vi har lyft fram forskning om kommunikation i förändringsprocesser vars resultat varit välrespekterade i forskningsvärlden. Dock riktas fortfarande en viss kritik mot dessa artiklar, där Johansson & Heide (2008, s. 23) visar hur dessa forskare framhäver kommunikation som en förutsättning för en effektiv förändring och att kommunikationen har en stor betydelse när det kommer till att minska osäkerhet vid förändringar, att otillräcklig information bidrar till ryktesspridning och skvaller, samt att kommunikationen spelar en stor roll för att få förtroende från de anställda.

## 4.6 Osäkerhet

Osäkerhet under en förändringsprocess handlar oftast om strävan, processen och de förväntade resultaten av en förändring och om implikationer kring de individuellt anställda. Kunskap fungerar inte endast som en metod till att influera resultaten av en förändring, en större kunskap om motiven för förändring kan också hjälpa till att reducera känslan av

osäkerhet och på så sätt skapa en större förberedelse för förändring. Osäkerhet kommer oftast med frågor som “kommer jag fortfarande att ha ett jobb efter förändringen”, “kommer jag fortfarande ha samma kollegor efter förändringen”, och “kan jag fortfarande utföra mina uppgifter på samma sätt som jag brukade” (Elving, 2005, s. 133–134). De Witte (1991, s. 156) lyfter fram att osäkerhet kring ens jobb har tre komponenter.

Den första komponenten handlar om att osäkerhet är en subjektiv upplevelse, vilket innebär att samma situation kan upplevas olika från person till person. Vissa kan känna osäkerhet medans andra inte känner någon anledning alls till att känna sig osäkra. Den andra komponenten handlar om en osäkerhet kring framtiden och den tredje handlar om tvivel kring fortsättningen av arbetet. Trots att det finns en generell syn på att kommunikation är viktigt under en organisationsförändring misslyckas ändå en stor del av organisationerna med sina strategier när det kommer till att förmedla information av kvalitet till sina anställda. Med detta lämnas anställda med känslor av osäkerhet där de ofta beger sig in i ett informationssökande beteende (Jimmieson et al., 2007, s. 189). Anledningen till varför många organisationer kan stöta på svårigheter med att minska på osäkerheten under en förändringsprocess bland anställda, är den ofta använda enkelriktade kommunikationsstrategin den som används där man fokuserar på att förse de anställda med information om strategiska problem. Denna kommunikationsstrategi må vara effektiv vid början av förändringsprocessen, men det är alltid osäkert om den håller i längden då anställdas oro oftast inriktar sig mot arbetsrelaterade problem (Jimmieson et al, 2007, s. 207). Sennett förklarar detta genom ett av sina tre sociala underskott som benämns som låg institutionell lojalitet, vilket innebär att arbetsgruppen får finna egna lösningar till de utmaningar som uppstår. Vidare lyfter Jimmieson et al. (ibid) fram att ett fortsatt fokus på de strategiska problemen som omringar en förändring faktiskt kan höja osäkerheten hos anställda ännu mer.

Schweiger (1991, s. 110) menar att en misslyckad kommunikation lämnar anställda med en känsla av osäkerhet, och att det oftast är osäkerheten, istället för förändringen, som leder till stress hos anställda. För att reducera känslan av osäkerhet menar Schweiger (ibid) vidare att det är vanligt för den anställde att söka information genom att förlita sig på rykten. Dock tenderar rykten att fokusera på det negativa, vilket kan leda till en större osäkerhet samt en större känsla av stress. Lyckas inte organisationen kontrollera osäkerheten bland arbetsgruppen kan det till slut bli för mycket för den anställda som på grund av stress, arbetsmissnöje, lågt förtroende och engagemang för organisationen får ökade intentioner att lämna organisationen (Schweiger, 1991, s. 111). Rothstein förklarar detta som en ond fälla,

där han menar att osäkerhet råder bland medarbetarna när tilliten är låg och att det resulterar i olika missnöjen vilket kan vara destruktivt för organisationen.

Lina Ponnert (2013, s. 42) riktar till viss del kritik mot detta och menar att osäkerhet kan betraktas som en nödvändig del i en seriös bedömningsprocess samt att det är viktigt att skilja på olika former av osäkerhet. Skälen kan variera till varför socialarbetare känner osäkerhet, vilket även innebär olika möjliga handlingsstrategier. Ponnert (2013, s. 47) lyfter upp Bengt Börjesons texter där han diskuterat det sociala arbetets väsen och resonerar kring begreppet osäkerhet. Börjeson menar att en bra socialarbetare både ska ha förmågan att känna osäkerhet och en tilltro till den egna kompetensen som i sin tur gör att socialarbetaren inte blir handlingsförlamad av osäkerheten. Att kunna erkänna sin osäkerhet blir därmed en viktig del av professionaliteten som kan kopplas till ett nödvändigt analytisk förhållningssätt.

Det talas sällan bland socialarbetare i praktiken om "att hantera osäkerhet". Däremot nämner man ofta uttrycket att "ha is i magen" vilket innebär en förmåga att kunna vila i osäkerheten och invänta viss säkerhet innan beslut fattas (Ponnert, 2013, s. 48). Dock kan man även hantera osäkerhet på annat sätt. Ibland innebär osäkerheten att socialarbetaren måste besluta om interventioner trots en osäkerhet om det kommer leda till förbättringar. Exempel på detta kan vara att placera ett barn utanför hemmet utan att veta om det blir bättre för familjen eller inte. Ponnert (ibid) menar då att ett sätt att hantera osäkerhet på är att inte göra för mycket för tidigt, men att det ibland är nödvändigt att agera för att skydda barn från orimliga förhållanden, trots en osäkerhet kring vilka effekter interventionen kan få. Med andra ord finns det en moralisk gräns för hur oacceptabla förhållanden barn kan leva under.

## 5 Resultat och analys

I följande kapitel kommer vi att presentera resultaten från vår studie och vår analys av empirin. Vi kommer att lyfta fram olika citat från vår empiri och sedan diskutera dessa utifrån det som tagits upp i teorin och till viss del kunskapsläget. De citat som vi presenterar är det citat som vi anser bäst representerar den specifika diskussionen. Skulle det finnas andra citat från andra intervjuer där några respondenter tycker olika kommer vi att påpeka det.

Studien innefattar intervjuer med åtta personer, varav fyra tillhör en socialtjänst i en mindre kommun och där de resterande fyra tillhör en socialtjänst i en större kommun. Vi benämner våra intervjupersoner genom att numrera de från intervjuperson 1 till intervjuperson 8.

1. Intervjuperson 1 är en kvinna i 40-års åldern. Hon berättar att hon jobbat inom ekonomiskt bistånd i drygt sex år.
2. Intervjuperson 2 är en kvinna i 35-års åldern. Hon har jobbat inom socialtjänsten i nio år.
3. Intervjuperson 3 är en kvinna i 25-års åldern. Hon har jobbat inom ekonomiskt bistånd i ett och ett halvt år och tog nyligen examen.
4. Intervjuperson 4 är en man i 25-års åldern. Han tog nyligen examen och har jobbat inom ekonomiskt bistånd i knappt ett år.
5. Intervjuperson 5 är en kvinna i 50-års åldern. Hon har jobbat inom socialt arbete i cirka tolv år främst inom ekonomiskt bistånd.
6. Intervjuperson 6 är en kvinna i 40-års åldern. Hon har jobbat inom ekonomiskt bistånd i flera år.
7. Intervjuperson 7 är en kvinna i 45-års åldern. Hon har jobbat en bred erfarenhet av socialt arbete och har jobbat inom ekonomiskt bistånd i två och ett halvt år.
8. Intervjuperson 8 är en kvinna i 25-års åldern. Hon tog nyligen examen och har jobbat inom ekonomiskt bistånd i nästan ett år.

## 5.1 Utmaningar med att arbeta under en förändringsprocess

Socialsekreterarna beskrev under intervjuerna att det generellt sker många olika förändringar inom deras arbetssituation på olika sätt. Det kan vara förändringar från hur man ska börja arbeta med klienterna till att gå över till en mer digitaliserad organisation. Förändringarna sker i stor utsträckning där detta beskrivs skapa utmaningar för socialsekreterarna, där förändringarna även behöver förmedlas till klienterna i en lagom takt så att de fortfarande är med på vad som gäller. De utmaningar som skapas beskrivs grunda sig i att det sker mycket på samma gång och att det tar tid för socialsekreterarna att bearbeta den mängd information som de får. Nedanstående citat är hämtat från intervjuperson 2 som beskriver denna process när det sker omorganisationer inom arbetsplatsen och den tillit personen har till ledningen vid ett sådant tillfälle.

Det har blivit mycket bättre nu än vad det var innan, det är tufft för att det hela tiden händer nya saker även om man inte hela tiden kan förmedla dessa saker till de sökande i den hastigheten som politikerna

vill. Det handlar om att bromsa tankarna i huvudet, bearbeta det för att sedan lägga fram det på lite enklare sätt så att de också ska känna sig med på banan i digitalisering, e-ansökan och alla andra grejer. (Intervjuperson 2)

Det intervjuperson 2 förmedlar är att tilliten till förändringar och omorganisationer kan vara positiv, men att det snarare är den höga utsträckningen av de som skapar svårigheter på olika plan. Rothstein (2018) beskriver att organisationer som präglas av en hög grad av tillit mellan ledningen och medarbetarna är mer framgångsrika, där denna tillit skapas genom en ständig kontakt mellan ledning och medarbetare. Det intervjupersonen beskriver är en högre grad av tillit gentemot förändringen än tidigare, men att det samtidigt är problematiskt eftersom det sker i en stor utsträckning. Vi kan således konstatera att denna tillit finns till viss del, men att det samtidigt inte är den höga grad av tillit som Rothstein benämner. Rothstein (2018) menar också att tillit är en grund för att uppnå framgångsrika organisationer. Vi kan här även se tecken på det som Sennett (2007) skriver om gällande en informell tillit från medarbetarna, där de under press får en chans att bearbeta den information som de fått kring förändringarna.

Intervjupersonerna har en generell uppfattning kring hur arbetsgruppen ser på Arbetsförmedlingens omorganisation. Det är oftast uppfattningar som präglas av negativa åsikter och att tilliten inte är särskilt hög gentemot Arbetsförmedlingen. Det är tydligt att intervjupersonerna beskriver att deras tillit till Arbetsförmedlingen i stort inte är positiv utan att den snarare är motsatsen, där effekten ibland blir att klienterna blir lidande. Dock fanns det fortfarande en viss positiv inställning och förhoppning till en positiv förändring. Under intervjun med intervjuperson 2 fick denne frågan om hur arbetsgruppen ser på Arbetsförmedlingens omorganisation.

Det är olika. Vi har aldrig haft höga förhoppningar på Arbetsförmedlingen. Dom hade också så många ärende, så de kunde inte jobba så pass nära med människor och kanske ge dom den hjälpen som de skulle. Varje gång man har gått på trepartsmöten dit så var det som att kommunen har ansvaret men vi har inte tillgång till insatserna, så om de inte kunde göra så mycket så hänvisades de till oss även om vi inte kunde göra så mycket för vi har inte koll vilka typer av anställningar som finns där, så ibland var det bollande fram och tillbaka, men ibland gick det samtidigt bra.

(Intervjuperson 2)

Det vi ser exempel på här ovan är en situation där det till viss del råder ett lågt socialt kapital, vilket är det som Sennett (2007) lyft fram. Detta riskerar vidare att hamna i det som Rothstein (2018) diskuterar som en ond fälla. När intervjuperson 2 förklarar att de aldrig haft höga

förväntningar på Arbetsförmedlingen kan detta också vara tecken på det som Rothstein beskriver om en misstroendespiral. Har medarbetaren börjat tappa förtroende smittar detta ofta av sig till de andra medarbetarna och förtroendekapitalet sjunker vilket således skapar en misstroendespiral som är svår att bryta (ibid). Vi anser även att detta kan knytas till det som Di Fonzo et al (1994) beskriver gällande brister i förändringskommunikationen, där detta ökar risken för motstånd till förändringen vilket även tenderar att överdriva de negativa sidorna, där det i slutändan minskar tilliten.

För att koppla tillit till hur förväntningarna på Arbetsförmedlingens omorganisation kan påverka socialsekreterarnas arbetssituation diskuteras denna effekt tydligast i förhållande till att det kan krävas en utökad tillit gentemot klienterna. Det diskuteras primärt på detta sätt genom våra intervjuer snarare än att förväntningarna på Arbetsförmedlingens omorganisation skulle leda till en ökad arbetsbelastning. Anledningen till detta beskrivs som att det inte är möjligt med en högre arbetsbelastning än vad det är nu, och att det således inte skulle vara en möjlig effekt av omorganisationen. Intervjuperson 4 beskriver i nedanstående citat denna förändrade tillit som kan komma att bli vardag efter omorganisationen. Överseende och tillit tycks vara den röda tråden i detta citat, och således i större utsträckning än vad som tidigare varit vardag för socialsekreteraren i detta fall.

Ja, jag har ju fått ha lite mera överseende med vissa klienter. Vissa klienter som har skrivit in sig på Arbetsförmedlingen, under sommaren var det ju så att man kunde skriva in sig på Arbetsförmedlingen och sedan vänta på planering under en bra tid, mycket längre tid än vad jag hade önskat de hade behövt vänta på en planering. Sedan fick man ju försöka hitta andra lösningar, och andra saker de kunde söka sig till eller skriva in sig på, men ja det påverkade mig lite då.

(Intervjuperson 4)

Detta citat är ett exempel på att det behövs en ökad tillit gentemot klienterna. Sennett (2007) skulle beskriva denna ökade tillit gentemot klienterna med sitt begrepp informell tillit. Informell tillit handlar om att veta vem man kan lita på när arbetsgruppen är under press, där detta tar lång tid att utveckla (ibid). Det kan även kopplas till hans diskussion om när det behövs göras undantag från reglerna och istället hitta inofficiella lösningar, där detta tyder på en hög institutionell kunskap. Han har även en diskussion om att den högre institutionella kunskapen finns bland de personer som befinner sig längre ner i hierarkin, vilket detta citat ytterligare är ett exempel på.



För att sammanfatta vad intervjupersonerna diskuterar kring tillit i förhållande till vår undersökning kan det genom vårt resultat utläsas att tilliten till viss del är problematisk då det tycks genomföras en hög grad av förändringar i socialsekreterarnas arbete. Samtidigt råder det en viss tillit till att förändringarna faktiskt resulterar i något positivt i förhållande till förändringar som görs på deras arbetsplats. Tilliten till klienterna beskrivs även behöva utökas för att klara förändringen, där detta förhållningssätt gentemot klienterna förväntas förändras något i förhållande till tidigare. Tilliten gentemot Arbetsförmedlingen beskrivs dock vara genomgående negativt, där intervjupersonerna inte verkar ha några större förhoppningar på att resultatet av förändringen kommer vara positiv.

## 5.2 Ledarskapets roll i förändringsprocessen

För att få en förståelse kring i vilken utsträckning socialsekreterarna inom organisationerna kunde påverka förändringen bad vi våra intervjupersoner att beskriva hur de kan lyfta fram sina åsikter och ifall deras åsikter tas i beaktning. Något som blev tydligt för oss under studien var att åsikter kunde framföras men att det sedan inte händer så mycket mer efter det. Detta på grund av att det sociala arbetet är så komplext där socialarbetarna egentligen jobbar utifrån politikernas direktiv och ledningen inom organisationerna ser till att direktiven utförs på ett korrekt sätt. Nedanstående citat är hämtat från intervjuperson 7 som beskriver hur denne ser på ledarskapet inom organisationen.

Jag kan framföra åsikterna, men jag tycker tyvärr inte att det gör någon större skillnad eftersom att de har ju sitt arbete och mål, och de har också bakbundna händer. Absolut kan man framföra åsikter, men sedan tycker jag inte att det händer så mycket mer.

(Intervjuperson 7)

Intervjuperson 7 beskriver hur man från ledningens sida gärna välkomnar åsikter och förslag, men att ledningen samtidigt sitter med "bakbundna händer", som denna person kopplar ihop med politikernas direktiv. Detta går i ihop med New Public Management där Jacobsson (2009) menar att institutionella organisationer tappar allt mer inflytande i samhället och där en debatt om vem som egentligen ska bestämma blir allt starkare.

Utifrån våra intervjuer har vi kunnat se en generell åsikt om att planeringsansvaret för klienterna inte bör sättas på kommunen. Intervjuperson 5 menar att Arbetsförmedlingens omorganisation bidragit till många obesvarade frågor kring hur framtiden för vem som ska sköta klienternas planering ser ut. Intervjupersonen beskriver

vidare hur denne ser på ledningens hantering av hur arbetssituationen kommer till att påverkas i förhållande till Arbetsförmedlingens omorganisation på följande vis:

Ja ... jag jobbar inte direkt med detta, så att jag tänker att huvudsaken är att våra klienter får den hjälp som de behöver. Vem som utför hjälpen är inte den största frågan, men sen undrar man hur det blir med finansieringen då, man undrar om kommunen får någon ersättning för detta ... men jag tycker att det hade varit bättre om det fortfarande var Arbetsförmedlingens uppgift då de har kunskapen och har haft en större kunskap om detta än vad kommunerna har ... Jag kan inte riktigt se att det blir någon förbättring, utan isåfall en försämring då man lägger det på kommunerna istället.

(Intervjuperson 5)

Vi kan här se ytterligare tecken på det sociala kapital som råder där Sennett benämner hög institutionell kunskap som en förmåga för individen att hitta inofficiella lösningar. Eftersom de som beslutar om vems ansvar det ska ligga på befinner sig högt upp i hierarkin menar Sennett att de ofta innehar en lägre grad av institutionell kunskap, vilket i detta avseende blir problematiskt eftersom det är dem som har tagit detta beslut. Vidare för Choi (2011) en diskussion om att det naturligt uppstår många frågor vid förändringar, där det enligt detta synsätt inte är särskilt konstigt att intervjuperson 5 visar på en tveksamhet kring detta. Vi tycks här se att den som förmedlat denna finansieringsfråga inte verkar ha lyckats med att inspirera denna socialsekreterare vilket skulle kunna tyda på ett svagt leadership.

Vi kan utläsa en generell bild av våra intervjuer där socialsekreterarna anser att Arbetsförmedlingens omorganisation varit för skyndsam och att det inte funnits en plan från ledningens sida kring hur klienternas planering skall skötas vilket har lett till att socialsekreterarna fått använda sin kreativitet och hitta egna lösningar till problemet. För att vidare gå in i förändringsprocessen beskriver intervjuperson 7 hur denne ser på resultatet utifrån Arbetsförmedlingens pågående omorganisation. Intervjuperson 7 menar att Arbetsförmedlingens omorganisation bidragit till att socialsekreterarna fått fler otydliga arbetsuppgifter.

Det har påverkat oss jättemycket ... vi har ju tagit hjälp jättemycket av Arbetsförmedlingen. Dels när vi ... nu har jag suttit i mottaget, alltså tatt emot nybesök, de som ansöker om försörjningsstöd första gången ... och vi har ju baserat mycket av våra bedömningar på den kontakt och planering och hur de följer det med Arbetsförmedlingen. Till exempel genom att begära in daganteckningar och liknande, och det får vi ju inte längre, vilket gör att vi har svårare att göra en korrekt bedömning utifrån om de har följt sin planering för vi kan inte få informationen.

(Intervjuperson 7)

Som tidigare nämnts lyfter Choi (2011) upp aspekten öppenhet att förändra där han menar att individens personlighet kan spela en stor roll när det kommer till hur denne kommer att uppleva en ny situation. Vi kan även här exempelvis se en typ av svagt leadership likt det som vi lyft fram under föregående citat, detta eftersom denna socialsekreterare inte tycks ha blivit inspirerad till förändringen vilket i sin tur kan ha påverkat förväntningarna negativt. Vi kan även se en koppling till det som Miller et al (1994) lyfter fram gällande att ledningen inom organisationen fortfarande har chansen att påverka öppenheten till förändring hos medarbetarna. Det eftersom det innebär att ju mer välinformerade de är om deras roll och om det som pågår i förändringsprocessen, desto större trolighet till en öppenhet att förändra.

För att sammanfatta denna del av resultatet tycks vi se att det finns ett bristfälligt leadership som bidragit till att organisationens medarbetare inte har inspirerats, detta har istället lett till att de uppfattar sina arbetsuppgifter som otydliga. Denna omorganisation har bland annat bidragit till förändrade arbetsuppgifter, obesvarade frågor och oftast attityder som signalerar osäkerhet och förvirring hos socialsekreterarna. Vi kommer i nästa avsnitt bland annat lyfta fram de förväntningar och åsikter socialsekreterare uppger ha när det kommer till kommunikation från förändringsprocessens ledarskap.

### 5.3 Vikten av kommunikation

Intervjupersonerna beskriver nästan genomgående att kommunikationen på olika sätt är bristfällig, där detta förklaras som negativt. Nedan beskriver intervjuperson 4 i vilken utsträckning samt hur de fått information angående Arbetsförmedlingens omorganisation. Intervjupersonen antyder att de fått någon form av information från deras chef, men att det samtidigt i huvudsak har legat på de själva att ta reda på vad som sker. Det intervjuperson 4 menar med "mina sidor" är det digitala verktyg som finns tillgängligt via Arbetsförmedlingens hemsida.

Inte mycket. De har sagt upp människor, fast det har vi inte fått från dom, utan det har jag hört från nyheterna. Det har jag egentligen inte hört från Arbetsförmedlingen eller någon annan. De har blivit mer digitaliserade, det vet jag också, men det är heller inget jag har fått från dom utan det är bara något, jag har hört det från min chef förvisso, utan snarare något man förstår efter ett tag, i princip något som sker från mina sidor.

(Intervjuperson 4)

Detta anser vi kan knytas till den diskussionen Johansson & Heide (2008) har angående en större uppmärksamhet på sambandet mellan kommunikation och förändringsprocesser. De för en diskussion kring att kommunikationen är central i en förändringsprocess, och när omorganisationer misslyckas handlar det ofta om brister i den interna kommunikationen. Vi ser övervägande genom intervjuerna en bild av en bristfälligt hanterad förändringskommunikation likt det ovanstående citat exemplifierar. Vi ser här en risk i att om denna dåliga förändringskommunikation fortsätter kan det resultera i det som Di Fonzo et al (1994) lyfter fram angående att rykten och motstånd till förändring skapas, som sedermera kan leda till den misstroendespiral som Rothstein (2018) diskuterar. Likt Johansson & Heide ser vi även att Elving (2005) diskuterar vikten av kommunikationen för att lyckas med en effektiv förändring.

Vi kan utefter våra intervjuer utläsa att den negativa bild gällande avsaknad av kommunikation primärt handlar om situationer där andra aktörer är inblandade, och inte lika ofta när det sker förändringar internt. Nedanstående citat hämtat från intervjuperson 3 beskriver däremot kommunikation ur ett positivt perspektiv, och således motsatsen till ovanstående citat som påvisar en negativ bild av kommunikation. I nedanstående beskrivning förklarar intervjuperson 3 hur en omorganisation inom den egna arbetsplatsen skapade ökad möjlighet till kommunikation mellan de olika första socialsekreterarna. Intervjuperson 3 förmedlar här en tilltro till ledningen, att förändringar som sker på arbetsplatsen också kan leda till något positivt.

Jag hade inte jobbat så länge när förste socialsekreterare var kopplad till oss, men jag tror ändå att det är bra som det är nu för att den förste är i samma sektion så gör de kanske mer lika, kanske pratar och diskuterar mer med varandra, det känns som att det inte spelar så stor roll vem man går till utan man ska få samma svar, sedan är ju såklart alla lite olika, men det känns som att det är det som kanske gjort det lite bättre, att de har en lite mer enhetlig bild, samsyn.

(Intervjuperson 3)

Vi tycks se här ett exempel på när kommunikationen upplevs som förbättrad, vilket är en förutsättning för att skapa den samhällsanda som Francis (1989) diskuterar. Det visas även en positiv kommunikation vilket är det som Rothstein (2018) förklarar som en grund för att skapa en organisationsanda. Denna organisationsanda är det som vi ser Rothstein presentera som en förutsättning för att skapa en tillit gentemot förändringsprocesser. Choi (2011) är också ett exempel på en person som menar att de anställdas attityd gentemot förändringen är

central för utgången av densamma. Vi tycks alltså här se entydiga forskares syn på hur central kommunikationen är för att det ur olika perspektiv ska resultera i något positivt.

Nedanstående citat understryker socialsekreterarnas uppfattning av en bristande möjlighet till kommunikation med Arbetsförmedlingen. Detta är ett återkommande ämne som genomgående dyker upp i våra intervjuer, där respondenterna samtidigt beskriver det likt nedanstående, nämligen att förväntningarna på framtiden inte är en ökad möjlighet till kommunikation eftersom deras klienter numera inte har en specifik handläggare. Detta är dessutom en förändring av Arbetsförmedlingen som i socialsekreterarnas perspektiv är påtvingad eftersom de inte har någon möjlighet att påverka denna. Detta i kombination med en avsaknad av kommunikation gentemot Arbetsförmedlingens omorganisation skapar en negativ förväntning på densamma. Intervjuperson 3 beskriver i inledningen av nedanstående citat att det håller på att genomföras en förändring på deras arbetsplats, men kommer snabbt in på Arbetsförmedlingen och problematiken som upplevs. Intervjuperson 3 problematiserar möjligheten till kommunikation med Arbetsförmedlingen och hävdar samtidigt att det varit ett problem under längre tid, där detta nu eskalerat.

Nja, inom en ganska snar framtid, de håller ju på just nu. Men det har ju inte påverkat mig just nu, det har det inte. Arbetsförmedlingen, när jag började kan jag ju inte säga att samarbetet var så bra när jag började här, det var väldigt svårt att få tag på arbetsförmedlarna, en del var ju lättare att få tag på, men många svarade aldrig via mail eller samtal, men då visste man i alla fall vem som var arbetsförmedlare till just denna personen, men nu har de ju ingen arbetsförmedlare, vem som helst, eller naturligtvis någon, men de har ju olika så det går inte att kontakta dom på samma sätt. Det har ju gjorts att det är svårare att få tag på, man vet inte vem man ska ringa till.

(Intervjuperson 3)

Vi tycks här kunna utläsa en bristfällig kommunikation kring förändringsprocessen som i sin tur skapat en slags osäkerhet hos medarbetarna likt det Schweiger (1991) lyfter upp. Intervjupersonerna vet generellt inte vem de ska vända sig till när de behöver konsultera med Arbetsförmedlingen där ovanstående citat är ett exempel på detta. Detta liknar vi med Sennetts (2007) diskussion om informell tillit, där denna oklarhet gällande vem man ska vända sig till gör det omöjligt att skapa denna informella tillit gentemot Arbetsförmedlingen. Dock kan vi även se en motpol till detta, där Lina Ponnerts (2013) diskussion angående att osäkerhet kan betraktas som en nödvändig del i bedömningen av en förändring, där det även är viktigt att skilja på olika former av osäkerhet. Detta påvisar en annan sida av myntet, där denna osäkerhet skulle kunna betraktas som någonting naturligt.

För att sammanfatta detta avsnitt ser vi en övervägande bild av en bristfällig kommunikation. Detta ser vi leder till negativa förväntningar av den pågående förändringsprocessen. Samtidigt finns det en ökad tillit till förändringar internt på deras arbetsplatser, detta på grund av en större möjlighet till kommunikation.

#### 5.4 Bristernas effekter

Osäkerheten är något som lyste genom samtliga intervjuer. Den var ständigt återkommande och vid nästan varje fråga kunde man utläsa en form av osäkerhet och missnöje hos de flesta intervjupersoner. Oftast på grund av dålig kunskap om vad som händer under förändringsprocessen egentligen. Nedanstående citat är hämtat från intervjuperson 6 som beskriver hur denne känner inför omorganisationen inom Arbetsförmedlingen.

Ja, det är en svår fråga för jag reder inte ut vad som är en neddragning och vad som är en omorganisation. Alltså omorganisation i sig, som inte egentligen är så jätteinsatt i, att man skulle effektivisera och att de som står nära arbetsmarknaden klarar rätt så mycket själv, det är väl en god tanke... Men nu att man liksom slår undan fötterna för de som står långt ifrån arbetsmarknaden, det ser jag mindre positivt på. Det tycker jag är hemskt, fruktansvärt. Det kanske inte var det som var meningen med omorganisationen. Sen tror jag personligen inte på att man inte har en egen handläggare, det är precis som på vårt jobb, det bygger lite på relationer och att man vet vem man ska ... alltså många av de som vi jobbar med fixar inte det själva. Det väcker oro.

(Intervjuperson 6)

Vi tycks se här ett uttryckande av osäkerhet i form av en brist på kunskap och information. När osäkerheten blir alldeles för stor kan det resultera i det som Schweiger (1991) diskuterar om hur man börjar finna egna lösningar för att minska på osäkerheten. Han lyfter fram att om kommunikationen inte finns kommer det resultera i att medarbetarna börjar förlita sig på rykten. Som vi nämnt tidigare var osäkerheten något som övervägande beskrevs i intervjuerna där vi i flertalet fall kunde utläsa denna osäkerhet. Elving (2005) för en diskussion kring kunskap om motiven för förändringen, där han menar att detta hjälper till att reducera känslan av osäkerhet. Dessa motiv till förändring är också något vi ser avsaknad av.

Även fast det var en genomgående osäkerhet i intervjuerna kunde man fortfarande hitta bitar av en positiv inställning. Nedanstående citat hämtat från intervjuperson 8 lyfter fram en mer positiv bild av omorganisationen angående förväntningarna kring hur dennes arbetssituation kan påverkas. Intervjuperson 8 beskriver att det är kul att denne börjat få ta hand om klienternas planering. En arbetsuppgift som egentligen tillhör Arbetsförmedlingen.

Men det är ju kul, jag tänker att det viktiga där är ändå att Arbetsförmedlingen behöver göra sin bit. Jag kan inte utföra Arbetsförmedlingens jobb. Sedan finns det arbetsmarknadsenheter inom kommunen som också kan hjälpa till på ett bra sätt som ett komplement till Arbetsförmedlingen. Om jag förstått det rätt så kommer det väl bli mer så framöver, att då kommer nog alla arbetsmarknadsenheterna gå in och ta över...

(Intervjuperson 8)

Även fast vi i förra avsnittet konstaterat att kommunikationen till organisationens medarbetare saknats kan det fortfarande finnas andra anledningar till att se fram emot en förändring. Vi tar här stöd i Chojs (2011) resonemang som lyfter upp öppenhet till förändring, där han menar att individens personlighet kan spela en stor roll för hur denne upplever en förändringssituation. I en sådan situation spelar alltså individens kapacitet till att vara kognitivt flexibel en roll.

Vidare kan vi se det som De Witte (1991) lyfter fram angående att osäkerheten är en subjektiv upplevelse och att samma situation kan upplevas olika från person till person. Vi anser oss här kunna utläsa en typ av osäkerhet likt den som Ponnert (2013) lyfter fram, där hon menar att osäkerheten kan betraktas som en nödvändig del i en seriös bedömningsprocess och där osäkerheten fungerar som en typ av resurs. Bland socialsekreterarna tycks vi kunna se den typ av osäkerhet som Ponnert lyfter fram där socialsekreterarna uttryckt att de känner en osäkerhet på grund av en minskad kontakt med Arbetsförmedlingen, men att det lett till nya handlingsstrategier.

Intervjuperson 8 berättar vidare hur socialsekreterarna får hantera situationen då klienterna inte får någon kontakt med Arbetsförmedlingen.

Jag tänker att man får tänka runtom... Det är mycket på internet, och då får de begära ut från Mina Sidor som exempelvis planeringar, och att kanske jag får gå in mer framöver och engagera mig mer i arbetsmarknadsbiten ... och planeringen där om inte det fungerar med Arbetsförmedlingen.

(Intervjuperson 8)

Intervjuperson 7 visar, till skillnad från intervjuperson 8, en mer negativ syn på hur Arbetsförmedlingens omorganisation kan påverka arbetsplatsen. Intervjuperson 7 menar, med en bestämd ton, att denne inte kommer att ta över efter Arbetsförmedlingen.

[suck] Vi har ju inte möjlighet att ta över Arbetsförmedlingen, vi kan inte sätta ut dom i nån annan praktik eller liknande. Det är kanske fler som kommer hamna hos arbetsmarknadsenheten så det är isåfall de som får ta över. Jag kommer inte ta över efter Arbetsförmedlingen, för mitt arbete är

fortfarande att hantera deras ekonomiska bistånd och försöka få de ut i arbeten eller självförsörjning, men det ligger självklart på individen själv också att arbeta för det.

(Intervjuperson 7)

Intervjuperson 7 har en bestämd syn på att Arbetsförmedlingens uppgifter inte kommer att hamna på socialsekreterarna. Samtidigt visar intervjuperson 8 på att socialsekreterarna faktiskt fått börja ta hand om klienternas planering allt mer. Vi anser oss kunna koppla detta till Sennetts (2017) sociala underskott om den låga institutionella kunskapen där intervjuperson 8 jämfört med intervjuperson 7 hittat inofficiella lösningar. Att intervjuperson 7 och 8 tycker olika kan ha att göra med det som J.D. Ford (2008) et al. menar om att organisationens medarbetare i en förändringssituation försöker få grepp om den nya miljön som råder för att sedan dra slutsatser om de möjliga utfallen. Intervjupersonerna har begett sig in i en aktiv informationssökning kring förändringen för att sedan ha format egna antagelser och förväntningar. Vi anser oss här kunna se en risk för en så kallad ond fälla i organisationerna, där det finns en otydlighet från inte bara ledningens sida, utan även bland kollegorna. Rothsteins diskussion om ond fälla är här central, där denna undviks genom en hög grad av tillit, vilket innebär att medarbetarna ska kunna lita på varandra och således också kunna lita på organisationens ledning.

För att sammanfatta detta avsnitt upplever vi att intervjuerna överlag domineras av osäkerhet. Denna osäkerhet grundar sig i bristen på kunskap och information kring förändringsprocessen och har genom detta lett till blandade känslor hos socialsekreterarna, oftast negativa. Man kan även se att osäkerheten öppnat upp för nya handlingsstrategier där socialsekreterarna fått ta på sig arbetsuppgiften att ta hand om klientens planering, en arbetsuppgift som egentligen skall ligga på Arbetsförmedlingen.



## 6 Slutdiskussion

### 6.1 Inledning

I detta avsnitt kommer vi inleda med att sammanfatta hur vi genom denna uppsats besvarat studiens tre frågeställningar. Vi kommer sedan att gå in på vilka nya forskningsfrågor som väckts genom vår undersökning.

Genom vår undersökning har vi haft förmånen att ta del av berättelser från åtta stycken yrkesverksamma socialsekreterare inom ekonomiskt bistånd angående deras förväntningar kring Arbetsförmedlingens omorganisation. Det är deras berättelser som utgjort vår empiri som sedan legat till grund för den presenterade analysen i föregående avsnitt. Syftet med uppsatsen har varit att *undersöka vilka förväntningar socialsekreterare inom ekonomiskt bistånd har på Arbetsförmedlingens omorganisation i förhållande till socialsekreterarnas arbete*. Våra frågeställningar var: *Vilka förväntningar har socialsekreterare på Arbetsförmedlingens omorganisation? Vilka förväntningar har socialsekreterare på en omorganisation inom den egna arbetsplatsen? Vilka förväntningar har socialsekreterare på sin arbetssituation i förhållande till Arbetsförmedlingens omorganisation?*

### 6.2 Vilka förväntningar har socialsekreterare på Arbetsförmedlingens omorganisation?

De flesta av våra respondenter uttryckte sig negativt när det kom till deras förväntningar på Arbetsförmedlingens omorganisation. Detta anser vi främst beror på den avsaknad av kommunikation kring omorganisationen som råder. Denna avsaknad av kommunikation leder till att socialsekreterarna inte får någon förståelse för vad som sker vilket i sin tur skapar olika typer av negativa känslor. Detta skapar också en känsla av att omorganisationen är stökig och kaosartad. Eftersom dessa negativa känslor kring Arbetsförmedlingen och deras omorganisation tycks grunda sig på tidigare erfarenheter hos socialsekreterarna tyder detta på att socialsekreterarna hamnat i en negativ spiral gällande de förväntningar som finns på Arbetsförmedlingen som myndighet. Denna negativa spiral är ett mönster som tar långt tid att förändra och således riskerar att finnas kvar under en längre period.

Vi märkte av skillnader när det kom till mängden av erfarenhet hos respondenterna, där de mindre erfarna socialsekreterarna inte hade så mycket negativa förväntningar på Arbetsförmedlingens omorganisation kontra de med mer erfarenhet. Detta kan bero på att de

med mindre erfarenhet inte har en bild av hur samarbetet med Arbetsförmedlingen egentligen ska fungera och därför inte kan jämföra det med deras arbetssituation idag.

### 6.3 Vilka förväntningar har socialsekreterare på den egna organisationen i förhållande till Arbetsförmedlingens omorganisation?

Respondenterna tycks ha accepterat att Arbetsförmedlingens omorganisation kommer att påverka deras egna arbetsplatser där de beskriver att det är ständiga förändringsprocesser som pågår. Respondenterna menar att det varit många förändringar på kort tid och beskriver det som att det har varit tufft, då klienterna även måste bli förmedlade information vid förändringarna. Samtidigt som man beskriver det som tufft har majoriteten börjat vänja sig och en slags acceptans för ständiga förändringsprocesser inom socialtjänsten har bildats.

Vi märkte av blandade förväntningar på hur Arbetsförmedlingens omorganisation kommer att påverka socialtjänsten. Likt resonemanget under föregående avsnitt tenderar det även här att finnas en brist på kommunikation kring hur denna omorganisation kommer att påverka socialsekreterarnas organisation. Även här skapar detta övervägande negativa förväntningar, där dessa negativa förväntningar är mönster som kan vara svåra att bryta. Samtidigt är det givetvis omöjligt att veta hur det kommer att bli eftersom detta är en pågående process, dock är det tydligt att förväntningarna som råder snarare försvårar än underlättar arbetet.

### 6.4 Vilka förväntningar har socialsekreterare på sin arbetssituation i förhållande till Arbetsförmedlingens omorganisation?

När det kommer till socialsekreterarnas förväntningar kring deras egna arbetssituation menar alla våra respondenter att de redan känner av hur Arbetsförmedlingens omorganisation börjat sätta sina spår. Respondenterna menar att eftersom att det nu är svårt att få kontakt med Arbetsförmedlingen och därmed även svårt att lita på deras arbete kommer man behöva att ta sig an klienternas planering i större utsträckning än tidigare.

Det var för oss tydligt att det fanns en osäkerhet hos socialsekreterarna. De beskrev situationen som väldigt förvirrande och att det inte bara påverkat deras arbetsmetoder, utan även i negativ riktning påverkat den hjälp som klienten kan få. Detta beror på att osäkerheten formar sig i den dåliga kommunikation som sker, där informationen som socialsekreterarna fått om Arbetsförmedlingens omorganisation inte varit nog och i vissa fall knappt funnits.

Osäkerheten har inte bara skapat en oro, utan även ett behov om att skapa nya arbetsmetoder där man själv försöker finna lösningar till klientens situation, detta då Arbetsförmedlingen inte längre är tillgängliga i lika stor utsträckning som förr. De riskerar även att utöver detta inte kunna erbjuda hjälp i lika stor utsträckning som tidigare, vilket i sin tur riskerar att öka arbetsbelastningen på socialsekreterarna eftersom fler i så fall kommer att söka ekonomiskt bistånd i kommunerna.

## 6.5 Vidare forskning

Efter att vi har utfört denna studie och gått igenom resultatet av vår undersökning har en del frågor och funderingar uppstått som av intresse hade kunnat följas upp. Vi har i denna studie begränsat oss till socialsekreterarna inom ekonomiskt bistånd vilket således innebär att vi endast får ta del av deras åsikter och förväntningar kring Arbetsförmedlingens omorganisation. Vi har lyft fram all relevant forskning för denna studie i kunskapsläget och hittade inte någon forskning kring socialtjänsten kopplat till Arbetsförmedlingens förändringsarbete. Detta öppnar upp för vidare forskning. Eftersom att socialsekreterarna känner en slags osäkerhet på grund av bristande kommunikation kan det vara intressant att i annan forskning fokusera på enhetscheferna och ledningen inom socialtjänsten. Detta för att få deras bild av situationen och kanske även ta reda på varför kommunikationen inte fungerar som den borde.

Eftersom de socialsekreterare som vi intervjuat ofta uttryckte en oro för klienterna hade det varit intressant att även forska vidare kring hur denna omorganisation påverkar klienterna, för att då få ett klientperspektiv.

## 7 Referenslista

Allen, James., Jimmieson, Nerina L., Prashant Bordia & Bernd E. Irmer. (2007) Uncertainty during Organizational Change: Managing Perceptions through Communication. *Journal of Change Management*, 7 (2): 187-210.

Arbetsmarknads och socialnämnden (2019) *Riktlinjer för handläggning av ärenden gällande ekonomiskt bistånd*. Stockholm: Arbetsmarknads och socialnämnden.

Astvik, Wanja., Larsson, Robert., & Jonas Welanders. (2018) Tillit i styrning och ledning för en hållbar arbetsmiljö inom socialtjänsten – en fallstudie av Nyköpings kommun. I: *Styra och leda med tillit: Forskning och praktik*. Stockholm: Finansdepartementet.

Astvik, Wanja & Melin, Marika (2013) Överlevnadsstrategier i socialt arbete: Hur påverkar copingstrategier kvalitet och hälsa? *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 19 (4): 61-73.

Angelöw, Bosse. (1991). *Det goda förändringsarbetet - Om individ och organisation i förändring*. Lund: Studentlitteratur.

Arbetsmiljöverket (2015). *Socialsekreterare - korta arbetsskadefakta* Nr 1/2015.

Bouckenooghe, Dave. (2010) Positioning change recipients' attitudes toward change in the organizational change literature. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 46 (4): 500–531.

Bringselius, Louise (2018) Tillit - en av tre styrprinciper. I: Louise Bringselius (red.) *Styra och leda med tillit. Forskning och praktik*. Stockholm: Tillitsdelegationen.

Bryman, A. (2011) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Upplaga 2. Stockholm: Liber AB.

Choi, Myungweon. (2011) Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50: 479 - 500.

De Witte, Hans. (1999) Job insecurity and psychological wellbeing: review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organisational Psychology*. 8 (2):155-77.

DiFonzo, Nicholas., Bordia, Prashant. & Rosnow, Ralph L. (1994) Reining in rumors. *Organisational Dynamics*, Vol. 23 No. 1, pp. 47-62.

Dirks, Kurt T. & Ferrin, Donald L. (2001) The Role of Trust in Organizational Settings. *Organisational Science*. 12 (4): 450-67.

Einarsson, Jan (2009) *Språksociologi*. 2., [rev.] uppl. Lund: Studentlitteratur.

Elving, Wim J.L. (2005) The Role of Communication In Organisational Change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10 (2): 129–138.

Fi 2018:05. (2018) *Några statliga myndigheters arbete med att motverka felaktiga utbetalningar m.m. från välfärdssystemen*. Stockholm: Finansdepartementet.

Ford, Jeffrey D., Ford, Laurie W. & Angelo D'Amelio (2008) Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33 (2): 362–377.

Francis, Dave. (1989) *Organisational Communication*. Gower: Aldershot.

Hägersten-Liljeholmens stadsdelsförvaltning (2013) Uppföljning av omorganisation inom enheten för ekonomiskt bistånd Intervjuer med klienter och socialsekreterare. *Avdelning för social omsorg*. Stockholm: Hägersten-Liljeholmens stadsdelsförvaltning.

Johansson, Catrin & Heide, Mats (2008) Kommunikation om förändring I: Johansson, Catrin & Heide, Mats (red.) *Kommunikation i förändringsprocesser*. 1. Uppl. Malmö: Liber.

Jacobsson, Bengt (2009). Ledarskap inom politiken I: Jönsson, S & Strannegård, L (red.) *Ledarskapsboken*. Malmö: Liber.

Kalman, Hildur & Lövgren, Veronica (2012). Etik i forskning och etiska dilemman: En introduktion. I: Kalman, Hildur & Lövgren, Veronica (red.) *Etiska dilemman: forskningsdeltagande, samtycke och utsatthet*. Malmö: Gleerups.

Kirkpatrick, Donald L. (1988) *How to Manage Change Effectively*. Jossey-Bass: San Francisco & London.

Lewis, Laurie K. (1999) Disseminating information and soliciting input during planned organizational change. Implementers' Targets, Sources, and Channels for Communicating. *Management Communication Quarterly*, 13 (1): 43-75.

Meyer, John P., Stanley, David J., Lynne Hersovitch & Laryssa Topolnytsky (2002) Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61 (1): 20–52.

Miller, Gary J. och Andrew B. Whitford. (2016) *Above Politics: Bureaucratic Discretion and Credible Commitment*. New York: Cambridge University Press.

Miller, Vernon D., Johnson, John R., & Jennifer Grau (1994) Antecedents to Willingness to Participate in a Planned Organizational Change. *Journal of Applied Communication Research*, 22 (1): 59–80.

Motion 2019/20:1415. *Konsekvenser av Arbetsförmedlingens omorganisation*.

Riksdagsmotion av Olle Thorell (S). Arbetsmarknadsutskottet: Fristående motion.

Lindkvist, Lars., Bakka, Jørgen F. & Egil Fivelsdal (2014) *Organisationsteori: struktur, kultur, processer*. Stockholm: Liber.

Peters, Thomas J. (1988) *Skapande kaos: företagets revolutionshandbok*. Stockholm: Svenska Dagbladet.

Ponnert, Lina (2013) Osäkerhet - ett nödvändigt uttryck för professionalitet eller ett tecken på okunskap?. I: Linde, Stig & Svensson, Kerstin (red.) *Förändringens entreprenörer och*

*tröghetens agenter: människobehandlande organisationer ur ett nyinstitutionellt perspektiv.*  
1. uppl. Stockholm: Liber.

Rennstam, Jens & Wästerfors, David (2015) *Från stoff till studie: om analysarbete i kvalitativ forskning.* 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Rothstein, Bo (2018) Tillit som grund för framgångsrika organisationer - skolan som exempel. I: Louise Bringselius (red.) *Styra och leda med tillit. Forskning och praktik.* Stockholm: Tillitsdelegationen.

Schweiger, David M., & Denisi, Angelo S. (1991) Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34(1): 110–135.

Sennett, Richard (2007). *Den nya kapitalismens kultur.* Stockholm: Atlas.

Statistiska Centralbyrån (2019) *Arbetslösheten ökar.* Stockholm: Statistiska Centralbyrån.

Statskontoret (2018) *Arbetsförmedlingens interna styrning. Delrapport om förändringsarbetets genomslag.* Stockholm: Statskontoret.

Statskontoret (2019) *Arbetsförmedlingens interna styrning. Slutrapport om förändringsarbetets genomslag.* Stockholm: Statskontoret.

Welander, Jonas., Astvik, Wanja & Johnny Hellgren. (2017) Stressrelaterad ohälsa och arbetstrivsel hos medarbetare och chefer i socialtjänsten. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 23 (2): 8-26.

## 7.1 Internetkällor

Arbetsförmedlingen (2019) Arbetsförmedlingen varslar 4500 medarbetare.

<https://arbetsformedlingen.se/om-oss/press/pressmeddelanden?id=1117CC3038F82DF5>.

Hämtat: 2019-11-01

## 8 Bilagor

### 8.1 Bilaga 1

#### Informationsbrev

Hej!

Vi är två studenter på socionomutbildningen vid Lunds Universitet som just nu skriver vår kandidatuppsats. I denna kandidatuppsats kommer vi att utföra intervjuer för att genom detta sätt insamla den information vi ska diskutera i vårt arbete. Syftet med studien är att undersöka vilka förväntningar socialsekreterarna inom ekonomiskt bistånd har på Arbetsförmedlingens omorganisation i förhållande till socialsekreterarnas arbete. Intervjuerna kommer att genomföras med socialsekreterare inom ekonomiskt bistånd vid flera arbetsplatser. Intervjun uppskattas att ta upp till 60 minuter och kommer genomföras av Oscar eller Anel. Plats för intervjun kommer förslagsvis att utföras på din arbetsplats i en lugn och avskild miljö, men har du önskemål om annan plats för intervjun kan detta också vara möjligt. Deltagandet i intervjun är helt frivilligt och kan när som helst avbrytas.

Ditt deltagande i vår undersökning kommer vi att behandla konfidentiellt och således är du helt anonym. Efter ditt godkännande kommer intervjun att spelas in, där inspelningen kommer förvaras så att obehöriga inte har tillgång till inspelningen. När vår kandidatuppsats är godkänd kommer intervjun att förstöras. Uppsatsen förväntas bli klar i februari och är du intresserad får du gärna ta del av den färdiga uppsatsen.

Vid frågor eller funderingar är du varmt välkommen att kontakta oss eller vår handledare vid Lunds universitet.

*Oscar Johnson*

*Student*

[oscar.johnson93@hotmail.com](mailto:oscar.johnson93@hotmail.com)

*Anel Maslesa*

*Student*

[aaneel\\_@hotmail.com](mailto:aaneel_@hotmail.com)

*Mikael Sandgren*

*Handledare*

[mikael.sandgren@soch.lu.se](mailto:mikael.sandgren@soch.lu.se)



## 8.2 Bilaga 2

### Intervjuguide

#### Bakgrund:

1.

- Ålder?
- Utbildning?
- Tidigare erfarenheter av arbete inom socialt arbete?

#### Ekonomiskt Bistånd:

2.

- Hur länge har du arbetat som socialsekreterare inom ekonomiskt bistånd?
- Följdfråga - Hur länge har du arbetet som socialsekreterare inom ekonomiskt bistånd på denna arbetsplats?

3.

- Kan du säga något om när du började intressera för denna typ av arbete?

4.

- Vad har fått dig att vilja arbeta med ekonomiskt bistånd?

#### Arbetsplatsen:

5.

- Vad är viktigt för dig, för att du ska trivas med ditt arbete?

6.

- Vad upplever du är saker som bidrar till att du inte trivs med ditt arbete?

7.

- Vilken inverkan upplever du att ni socialsekreterare på denna arbetsplats har rörande frågor som påverkar er arbetssituation?

#### Omorganisationer:

8.

- Har du erfarenhet av att det utförts en omorganisation inom din arbetsplats när du arbetat som socialsekreterare inom ekonomiskt bistånd?
- Följdfråga - Hur upplevde du detta?

**9.**

- Har du erfarenhet av att andra myndigheter/organisationer som ni samarbetar med har gjort omorganisationer?
- Följdfråga - Hur upplever du detta?

**Samverkan: konflikter**

**10.**

- Vilka myndigheter har du som försörjningsstödshandläggare samverkan med?

**11.**

- Hur ser ert samarbete ut med Arbetsförmedlingen?
- Följdfråga: Skulle du vilja att ni har ett större samarbetet med Arbetsförmedlingen?

**Arbetsförmedlingen:**

**12.**

- Hur mycket information har ni fått om omorganisationen?
- Följdfråga: Hur upplever du detta?

**13**

- Hur ser du på Arbetsförmedlingens omorganisation?

**14.**

- Hur känner du inför Arbetsförmedlingens omorganisation?

**15.**

- Hur upplever du att dina kollegor ser på arbetsförmedlingens omorganisation?

**16.**

- Hur upplever du att klienterna ser på arbetsförmedlingens omorganisation?  
Följdfråga: Påverkar detta dig i ditt arbete?

**17.**

- Hur ser du på framtiden och ert samarbete med Arbetsförmedlingen?