



LUNDS
UNIVERSITET
Socialhögskolan

Organisationsförändring under kriser

**- En kvalitativ studie om socialsekreterares
upplevelser av organisationsförändring under
coronakrisen.**

Ali Dawood Salman & Ali Zouid

Kandidatuppsats SOPA 63

Aktuell termin: VT 2020

Handledare: Maria Bangura Arvidsson

Examinator: Lars B Ohlsson

Abstract

Author(s): Ali Dawood Salman & Ali Zouid

Title: Organizational change in the midst of crisis- a qualitative study about the social workers' experiences of organizational change during the corona virus.

Supervisor: Maria Bangura Arvidsson

Assessor: Lars B Ohlsson

The aim of this study was to describe and analyze the social workers' experiences of the organizational change in social service caused by the outbreak of the Covid-19 virus. This has in turn created a stressful and a demanding environment for the social workers. Thus, it is of highly importance to examine the social workers' reactions and experiences to this change. The study has done so by mainly focusing on three different aspects, namely, how the social workers experienced the communication before and through the change, their participation in the change, and the psychosocial effects of the change. Empirical data was collected through semi-structured interviews with seven social workers who all work in the south of Sweden. The results were then analyzed and interpreted through three different theories, namely, the communication model described by Lindkvist, Bakka and Fivelsdal, coping strategies and strategy E and O. This study reached three conclusions, first that social workers had a tendency to use different coping strategies because of the pressure and stress caused by the organizational change. Second, most social workers experienced that the leaders' way of managing the change led to a lack of participation. Third, and final conclusion, the social workers had different experiences of the communication where one group experienced that it was good while another group experienced the opposite.

Keywords: organizational change, crisis change, social service workers, stress, communication, participation.

Förord

Resan har inte varit enkel och den möttes av många farhågor, starka vindar samt höga vågor. Men den blev till slut möjlig och vi lyckades komma i land. Vi vill därmed rikta ett varmt tack till de socialsekreterare som trots den höga arbetsbelastningen valde att ställa upp för intervjuerna, ni vet vilka ni är! Vi vill även tacka vår handledare Maria Bangura Arvidsson för hennes tålamod och extraordinära handledning. Er hjälp gjorde resan möjlig såväl som spännande!

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	6
1.1 PROBLEMFÖRMULERING	6
1.2 SYFTE.....	7
1.3 FRÅGESTÄLLNINGAR.....	7
2. KUNSKAPSLÄGE	8
2.1 BAKGRUND	8
2.2 DELAKTIGHET	9
2.3 KOMMUNIKATION	10
2.4 PSYKOSOCIAL PÅVERKAN	11
3. TEORI.....	13
3.1 INLEDNING	13
3.2 STRATEGI E OCH O.....	13
3.3 ÖVERLEVNADS- OCH COPINGSTRATEGIER	14
3.3.1 Kompensatoriska strategier.....	15
3.3.2 Kravsänkande strategier.....	15
3.3.3 Disengagemang.....	16
3.3.4 Voice	16
3.3.5 Exit.....	16
3.4 KOMMUNIKATION	17
4. METOD	17
4.1 METODOLOGISKA ÖVERVÄGANDEN	17
4.2 URVAL OCH UNDERSÖKNINGSPOPULATION	18
4.3 INTERVJUERNA.....	19
4.4 STUDIENS VALIDITET OCH RELIABILITET	19
4.5 BEARBETNING OCH ANALYS.....	21
4.6 ETISKA ÖVERVÄGANDEN.....	22
4.7 ARBETSFÖRDELNING.....	23
5. RESULTAT OCH ANALYS	23
5.1 DELTAGARE	24
5.1.1 Deltagarnas definition av kris	25
5.1.2 Socialsekreterarnas situation.....	25

5.2 SVÅRIGHETER ATT UTFÖRA ARBETET	26
5.3 BRISTFÄLLIG KOMMUNIKATION	28
5.3.1 Hantera bristfällig kommunikation.....	30
5.4 LEDNING BESLUTAR, MEDARBETARE VERKSTÄLLER	31
5.5 FÖRSÄMRAT PRIVATLIV	33
5.6 ”ATT RO I LAND”	35
6. SLUTDISKUSSION	37
6.1 INLEDNING	37
6.2 UPPLEVELSERNA AV KOMMUNIKATIONEN.....	37
6.3 UPPLEVELSERNA AV DELAKTIGHET.....	38
6.4 UPPLEVELSERNA AV PSYKOSOCIAL PÅVERKAN	39
6.5 OFÖRUTSEDDA UPPLEVELSER	39
6.6 VIDARE FORSKNING	40
7. REFERENSLISTA	41
8. BILAGOR.....	47
8.1 BILAGA I	47
8.2 BILAGA II.....	49

1. Inledning

1.1 Problemformulering

Organisationsförändringar kan föra med sig utveckling och bättre arbetsförhållanden, men kan även bidra till ökad stress, oro och förvirring. Den forskning som behandlar organisationsförändringarnas effekter är bred. Det finns många faktorer som behöver beaktas när organisationsförändringar undersöks: när förändringen sker, hur lång tid den tar, hur cheferna leder den, hur medarbetarna reagerar respektive deltar och så vidare. Det slutliga målet är att via förändringen utveckla samt förbättra organisationen, det vill säga föra organisationen till ett bättre tillstånd. Forskare som Bloisi, Cook och Hunsaker (2007) menar därför att en förändring innebär att ta sig från ett visst tillstånd, till ett annat.

Det pågår under vår tid många organisationsförändringar där den växande digitaliseringen utpekas som anledning till att organisationsförändringar blivit alltmer vanliga (Ziedler, 2015). Men, det går inte att besvara frågan om orsakerna bakom organisationsförändringar med ett enda svar. Istället kan anledningarna vara många och skilja sig åt då olika organisationer har olika behov, befinner sig i olika faser vad gäller utvecklingen och så vidare. Bland de anledningar som presenteras är att olika politiska beslut som syftar till att minska byråkratiseringen tvingar fram en organisationsförändring (Humphreys & Worth-Butler, 1999).

Denna studie fokuserar på organisationsförändringar inom socialtjänsten, som inte är undantag från övriga organisationsförändringar. Socialtjänsten är också beroende av politiska beslut till stor grad, dock behöver inte dessa beslut vara den enda anledningen till att förändringar sker. Exempelvis visar Larsson och Svensson (2018) i sin studie att socialtjänsten i Helsingborg genomfört organisationsförändring i form av en digitaliseringsprocess, med anledning av det ökade behovet av att utvecklas och göra arbetet i organisationen smidigare.

Oberoende av vad anledningarna till förändringarna är, vill organisationer i slutändan lyckas med dessa. Dock finns det studier som pekar på att de flesta organisationsförändringar som genomförts och som studerats har slutat i misslyckande (t ex Beer & Nohria, 2000). Det finns forskare som menar att förändringar misslyckas på grund av att chefer underskattar den roll som medarbetare spelar i själva förändringen (Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993). Med utgångspunkt i detta har vi valt att undersöka vilka upplevelser medarbetare i organisationer har av förändringar och hur de ställer sig till dessa.

De ovannämnda studierna tar upp organisationsförändringar i stort och inte om organisationsförändringar på grund av kriser. En organisationskris är en tillfällig och oväntad

förändring (eller förändringar) som ställer organisationen inför möjligheter och hot (Ulmer, Sellnow & Seeger 2011). Sarkar och Osiyevskyy (2018) pekar på vikten av att ledningen har kunskap kring krishantering samt att det behöver finnas handlingsplaner för att hantera kriser. En del forskare menar att kriser hjälper organisationer att förstå samt lösa problem (Bowman, 1982), medan en annan del menar att organisationer drabbas av stelhet samt motstånd (Shimizu, 2007). Vidare, menar Dutton et al (1994) att organisationskriser kan komma att påverka de anställdas arbetsglädje och engagemang. Det tycks sålunda vara så att det inte råder konsensus gällande dels hanteringen av organisationsförändring under kriser, dels konsekvenserna av det. Därför ser vi anledning att försöka studera detta fenomen genom att inta ett medarbetarperspektiv. Annorlunda uttryckt, vill vi studera vilka upplevelser socialsekreterare har av en pågående organisationskris med anledning viruset covid-19.

Denna uppsats ämnar fokusera på organisationsförändringar inom offentlig sektor, mer specifikt inom socialtjänsten. Det finns flera studier som undersöker organisationsförändringar utifrån ett ledarskapsperspektiv (se exempelvis Kavanagh & Ashkanasy, 2006) och färre som fokuserar på medarbetarperspektiv. Därför har vi valt att fokusera på hur socialsekreterare inom ekonomiskt bistånd förhåller sig till förändringarna som sker med anledning av viruset covid-19. Upplevelserna har undersökts genom tre teman som vi ansåg var intressanta efter sökning av relevant litteratur, nämligen kommunikationen, delaktigheten samt den psykosociala påverkan. Vi har också valt att studera en tillfällig organisationsförändring och använder covid-19 som exempel. Dessutom, fokuserar vi inte på en förändring i själva organisationsstrukturen utan fokuset är istället att innehållet i organisationen förändras.

1.2 Syfte

Syftet med uppsatsen är att belysa socialsekreterares upplevelser av den pågående och tillfälliga organisationsförändringen som covid-19 orsakat.

1.3 Frågeställningar

- Vad är socialsekreterarnas upplevelser av kommunikationen före och under covid-19-situationen?
- Hur upplever socialsekreterarna delaktighet i processen?
- Hur påverkas socialsekreterarna psykosocialt av situationen?

2. Kunskapsläge

I detta avsnitt presenteras tidigare forskning om organisationsförändringar. Utifrån studiens syfte och frågeställningar har bedömningen gjorts att det är relevant och viktigt att presentera den tidigare forskningen om organisationsförändringar generellt. Men det är även relevant att lyfta fram tidigare forskning om hur medarbetarna påverkas av förändringarna sett utifrån delaktighet, kommunikation och psykosocial påverkan. Därutöver, presenterar vi även forskning om vilken roll kriser spelar i organisationsförändringar.

Litteraturen som presenteras nedan har vi funnit genom att söka i olika databaser för tidskrifter, som exempelvis *Lubsearch*, *Science Direct* samt *Jstore*. För att få fram relevanta artiklar har olika nyckelord använts. Nyckelorden har oftast varit på engelska, men även svenska nyckelord har använts. Exempel på nyckelord är *employee participation*, *communication in organizational change*, *organizational change*, *employee stress*, *organizational crisis change*, *organisationskriser* och dylikt. I sökningen har det även varit ett mål att hitta artiklar som är *peer-reviewed*.

2.1 Bakgrund

Organisationsförändringar blir nuförtiden allt vanligare, där ökad konkurrens mellan organisationer, den tekniska utvecklingen samt nya arbetssätt lyfts fram som orsaker (Nilsson et al, 2011; Ziedler 2015). Dessutom, lyfter Larsson och Svensson (2018) socialtjänsten i Helsingborg som exempel och menar att en möjlig anledning till organisationsförändring kan vara behovet att utvecklas och göra arbetet i organisationen smidigare. Men dessa anledningar är inte de enda som ligger bakom organisationsförändringar. Piderit (2000) menar exempelvis att organisationsförändringar kan ske på grund av förändringar i omvärlden som gör nya tjänster och produkter nödvändiga. Bloisi, Cook och Hunsaker (2007) menar att utan organisationsförändringar riskerar organisationen att hota sin överlevnad, vilket även Angelöw (1999) poängterar och menar att organisationsförändringar gör organisationen effektivare.

Men, precis som vi lyfte upp tidigare lyckas inte alla organisationsförändringar. Det finns studier som visar att två tredjedelar av förändringsförsöken leder till misslyckanden (Beer & Nohria 2000; Burke & Biggart 1997). Burnes (2004) menar till och med att siffrorna kan vara högre. Varför misslyckanden sker kan bero på att förändringarna implementeras på fel sätt, varför organisationsförändringen i stort misslyckas (Klein & Sorra, 1996; Kotter, 1995; Schein, 1999). Men det finns även forskare som menar att anledningen bakom misslyckanden är att medarbetarnas roll i förändringen underskattas av cheferna (Armenakis,

Harris, & Mossholder, 1993; George & Jones, 2001; Lau & Woodman, 1995). Dessa forskare menar alltså att organisationer endast kan agera genom sina medarbetare och att medarbetarnas attityder och beteenden på arbetet är en viktig komponent i en lyckad förändring.

Under kriser sätts även mycket press på medarbetarna som är mer benägna att acceptera ledningens autokratiska beslut, vilket även Bloisi et al (2015, s 593) lyfter fram:

In the face of a crisis, group members are more willing to accept the autocratic decisions of a central leader because they are more timely than democratic methods and other members are free to consolidate energy for winning the conflict.

Eftersom denna studie fokuserar på medarbetarna och deras upplevelser, kommer vi nedan att presentera tidigare forskning om vikten av detta. Fokus sätts på hur delaktighet, kommunikation och psykosocial påverkan ser ut för medarbetarna under en förändringsprocess samt vilka konsekvenser det får om det hanteras bristfälligt. Som tidigare nämnt menar Bloisi, Cook och Hunsaker (2007) att förändring innebär att ta sig från ett stadie till ett annat. Denna studie använder denna definition av organisationsförändring samtidigt som fokus läggs på förändringar i innehållet av organisationen och inte av dess struktur.

2.2 Delaktighet

I en fältstudie som Nurick (1994) genomförde konkluderades att de anställda som var direkt delaktiga i organisationsförändring fick ökat inflytande i arbetsrelaterade beslut samtidigt som de fick förbättrade attityder. Nutt (1992) kom fram till att chefer lyckades i större grad med att genomföra organisationsförändringar när medarbetarna fick möjlighet att vara delaktiga. Även Angelöw (1991) ansluter sig till samma linje som Nurick och Nutt. Angelöw menar att förändring inom organisationer är toppstyrt i den meningen att ledningen beslutar om det, vilket leder till att ledningen vill involvera ett begränsat antal personer för att maximera chansen för en effektiv och snabb förändring. Dock innebär mindre delaktighet för medarbetarna att det blir ett ökat motstånd till förändringarna som genomförs. Dessutom, fortsätter Angelöw, genom delaktighet minskar risken för ryktesspridning bland medarbetarna och även oron minskar.

Vidare, pekas delaktighet ut som en av flera faktorer som gör att medarbetare känner sig redo för organisationsförändringar (Eby et al. 2000; Jones et al., 2005). Även Lyth (1991)

pekar på vikten av deltagande för medarbetare och menar att institutioner påverkar deras anställdas personligheter och när en institution förändras, då förändras dess anställda också. Rubenowitz (2004) menar också att medarbetarnas attityd till förändringen påverkas av hur delaktig denne får vara. Detsamma gäller för organisationsförändringar under kriser. Rochet et al (2008) tar upp en reform som gjordes för New York Police Departement under en kris och där delaktighet av alla anställda utgjorde en viktig komponent för förändringen. Det tycks således vara så att delaktighet onekligen spelar en stor roll dels för medarbetarnas attityder gentemot förändringen, dels för hur lyckad organisationsförändringen blir.

Van Dijk och Van Dick (2009) menar att det inte är enkelt att involvera medarbetare, det handlar om att visa att deras åsikter påverkar organisationsförändringar. Om medarbetare upplever att deras åsikter inte beaktas, börjar de känna att delaktigheten endast är en illusion (ibid.). Samtidigt, menar Dhar (1951) att när mindre utrymme för delaktighet finns, skapas frustration och en press på att skapa ett forum där förklaringar kan göras samt alternativa metoder för krishantering diskuteras.

2.3 Kommunikation

Di Fonzo et al (1994) menar att en misslyckad förändringskommunikation kan leda till rykten och motstånd till hela förändringen. Författarna menar även att när det finns starkt motstånd till förändringen förvärras de negativa aspekterna som en förändring för med sig vilket försvårar arbetet och det kan resultera i en minskad tillit till organisationen. Allen et al (2007) menar också att kommunikation är viktig för att klara av en förändring. De lägger däremot mer fokus på att motstånd till förändringar grundar sig i osäkerheten om hur förändringen kommer att påverka arbetsplatsen, vilket därför gör motstånd oundvikligt. Samtidigt, understryker Allen et al (ibid.) att kommunikation är viktigt för att minska eller eliminera motståndet bland medarbetarna. Även Shin m fl (2015) menar att risken för ett negativt resultat av förändringen kan minimeras genom att informera i god tid samt att informationen ska vara tydlig mellan alla parter. Vidare, menar författarna också att det är enklare för de medarbetare som är villiga att acceptera organisationsförändringen att vara delaktiga i processen.

En misslyckad kommunikation vid förändringar tvingar medarbetare att på egen hand söka svar. Svaren och informationen är oftast grundade i rykten som i sin tur oftast är information som fokuserar på de negativa aspekterna. Detta skapar förvirring bland de olika leden och leder till en stressad arbetsmiljö (Schweiger, 1991). Vidare, menar Johansson och Heide (2008) att kommunikation är viktigt under organisationsförändring

och att en misslyckad förändring kan bero på bristfällig kommunikation. Samtidigt menar Atanasova och Miteva (2020), i en undersökning av kommunikationen mellan barnmorskor, att kommunikationen mellan kollegorna sker genom att de lyssnar aktivt på samt tar hänsyn till varandra. Författarna menar även att denna form av kommunikation är bra för att hantera stress.

Rothstein (2018) anser att det är viktigt för medarbetarna att de känner en tillit till sina chefer och organisationen. Denna tillit kan byggas upp genom att ledningen är tydlig i sitt budskap eller kommunikation men också att de skapar en trivsamt organisationskultur för medarbetarna. En kompetent ledning är också en faktor för att bygga upp tillit eftersom de sänder signal till sina medarbetare att det går att lita på dem. Vidare är det viktigt för medarbetarna att de känner att ledningen är tillgänglig. Minskad tillit till ledningen bland medarbetare har snabb spridning och kan enkelt resultera i att ännu fler får ett minskat förtroende gentemot ledningen (ibid.). Dirks och Ferrin (2001) menar att resultatet av en ökad tillit gentemot ledningen bland annat är mer positiva attityder samt bättre samarbete.

Samtidigt som Rothstein (2018) skriver om hur viktigt det är att känna en tillit till organisationen menar Bisel, Messersmith och Kelley (2012) att åsikter, tankar och oro inte alltid kommer fram. De talar om en *hierarchical mum effect* vilket i detta fall innebär att medarbetare på grund av det hierarkiska avståndet till ledningen inte vågar kommunicera negativ information till sina överordnade. Författarna menar att denna effekt blir starkare ju längre avstånd det är mellan medarbetare och ledningen/chefen. Resultatet av denna effekt är att medarbetare med nyttig information eller som exempelvis talar angående en oro för hela gruppen inte kommer att förmedla denna information till ledningen/chefen.

2.4 Psykosocial påverkan

Inledningsvis, faller det på sin plats att förklara vad som menas med psykosocial påverkan. Lennerlöf (1984) menar att innebörden av psykosocial arbetsmiljö är hur en person samspelar med sin omgivning och hur det i sin tur påverkar personens psykiska hälsa på arbetsplatsen. Vi använder således termen psykosocial påverkan för att beskriva hur socialsekreterare upplever att deras psykiska hälsa (stress, oro, irritation med mera) påverkas på grund av arbetet och organisationsförändringen.

Det finns många studier som visar på att dålig hälsa i arbetet leder till tidig pension (Bazzoli 1985; Dwyer & Mitchel 1999). Kvalitativa studier har även pekat på att dålig hälsa i den sociala kretsen påverkar beslutet om pension (Reeuwijk et al, 2013). Den

fysiska och psykiska arbetsmiljön lyfts också fram som orsak till pensionsbeslut (Van den Berg et al, 2010).

Arbetet kan påverka hälsan bland annat på grund av organisationsförändringar. De förändringar i organisationer som skapar osäkerhet i arbetet har associerats med försämrad hälsa, vare sig det är större eller mindre förändringar (Greubel & Kecklund, 2011; Ferrie et al 2007). Jacobsen (2019) menar att stress är vanligt förekommande vid organisationsförändringar där medarbetare upplever stressen under förändringens alla faser, det vill säga före, under och efter. Dessutom är stress en faktor bakom misslyckad organisationsförändring och oro samt rädsla för att det okända kan leda till att medarbetare motsätter sig förändringar. Författaren menar också att organisationsförändringar kräver mer arbete från medarbetare, varför medarbetare pressas särskilt mycket under dessa förändringar:

Kort sagt: i en förändringsprocess måste man räkna med en hel del dubbelarbete. Detta är nödvändigt eftersom man måste fasa ut det gamla – arbetsuppgifter, procedurer, kolleger – och fasa in det nya man ska arbeta med. (Jacobsen 2019, s 143)

Smollan (2015), Isabella (1990), Karasek et al. (1998) menar också att organisationsförändringar leder till hög arbetsbelastning vilket i sin tur leder till stress, oro och osäkerhet. Vidare, framkom i Smollans (2015) studie att de förändringar som inte hanteras bra av ledningen leder till en ökad känsla av stress bland medarbetarna.

Bloisi, Cook och Hunsaker (2007) tar upp medarbetarnas upplevda känsla av stress under kriser och menar att medarbetare även kan få panik. Ledningen försöker hantera detta genom att lägga skulden på medarbetarna, vilket är en psykologisk försvarsmekanism. författarna (2007, s 417) skriver "In a crisis, the manager tells employees not to panic, to hide his own undesirable feelings of panic". Annorlunda uttryckt, försöker ledningen även lugna ner sina medarbetare för att inte framstå som stressad.

Vad som är viktigt att beakta är att anställda påverkas av stress olika mycket. Becker (1962) menar att de anställda med lång arbetserfarenhet tenderar att prestera bättre än de mindre erfarna under stressfulla situationer. Även Hunter (2007) menar att engagemang i arbetet samt erfarenhet leder till bättre prestation i arbetet under stress. Olsson och Sundh (2018, s 693) menar också att yngre och mindre erfarna socialarbetare upplever mest stress och skriver: "It is often young social workers who experience the most stress; stress is often

due to high workload, which can lead to fatigue syndromes, i.e. burnout". Därför, tycks erfarenhet i arbetet vara av vikt vad gäller hanteringen samt upplevelsen av stress i arbetet.

3. Teori

3.1 Inledning

I detta avsnitt presenterar vi de teorier som vi använder oss av i analysen. Fokus ligger på tre olika teorier vilka är: strategi E och O som Beer och Nohria (2000) redogör för, överlevnadsstrategierna (Astvik & Melin, 2013) och slutligen den kommunikationsmodell som presenteras av Lindkvist, Bakka och Fivelsdal (2014). Strategi E och O används utifrån ett ledningsperspektiv, där den undersöker vilka former av ledarskap som chefen använder. Icke desto mindre, anser vi att denna teori är viktig för vår studie för att lyfta fram socialekreterarnas upplevelser av ledarskapet. Vi använder således teorin utifrån ett medarbetarperspektiv. Astvik och Melins (2013) överlevnadsstrategier förklarar hur socialekreterare hanterar stor arbetsbelastning samt deras strategier. Teorin kommer därmed hjälpa oss att förstå våra intervjudeltagares upplevelser av organisationsförändringen samt hur de bland annat hanterat stressen som organisationsförändringen förde med sig. Slutligen är Lindkvist, Bakka och Fivelsdals (2014) kommunikationsmodell relevant eftersom den bidrar till en ökad förståelse för hur en positiv kommunikationsprocess kan vara och på så sätt klargöra intervjudeltagarnas upplevelser. Det blir därefter enklare att förstå varför intervjudeltagarna upplever kommunikationen som bra eller dålig. Förhoppningen är att dessa teorier kommer ge en inblick i och större förståelse för socialekreterarnas upplevelser av kommunikation, delaktighet och psykosociala påverkan under en organisationsförändring som orsakats av en kris.

3.2 Strategi E och O

För att förklara vad för sorts organisationsförändring som pågår, definierar Beer och Nohria (2000) två olika strategier, nämligen E och O. Strategi E syftar till att få den största ekonomiska nyttan av förändringen där omstrukturering och nedskärning görs. Ledarskapet, fortsätter författarna, är top-down vilket innebär att den högsta ledningen själv beslutar om förändring samt sätter upp mål som medarbetarna förväntas förhålla sig till. Medarbetarna förväntas inte ha inflytande eller delaktighet i besluten och målen. För att få en lyckad organisationsförändring, menar författarna att det i en sådan strategi anses vara viktigt för den högsta ledningen att involvera sina ledningsgrupper och få dem att acceptera förändringarna.

Strategi O, däremot, är baserad på kapacitet istället för värde. Här är fokuset en kontinuerlig förändring där målet är utveckling. Strategin utgår från att det skadar organisationsförändringen om målet enbart är värde, varför ledarskapet bygger på att man försöker att göra medarbetarna delaktiga samt emotionellt engagerade i förändringen. Medarbetarna uppmuntras att själva hitta lösningar på problem som uppstår, vilket gör att organisationsförändringen blir en läroprocess. Förändringarna som görs blir således bottom-up. En konsekvens av detta kan bli att den nära relationen till medarbetarna gör det svårt för ledningen att fatta tuffa beslut (ibid.).

Beer och Nohria (ibid.) menar att det bästa för en organisation är att kombinera båda strategierna, vilket kan ske genom att ordna strategierna där man först börjar med strategi E och intar en hård linje. Därefter, under förändringens gång, skiftar man till en mjukare linje som ger utrymme för delaktighet och dylikt.

3.3 Överlevnads- och copingstrategier

Copingstrategier, som Astvik och Melin (2014) använder, beskrivs på följande sätt av Folkman (1992, s 34): "thoughts or acts that an individual uses to manage the external and/or internal demands of a specific person-environment transaction that is appraised as stressful". Annorlunda uttryckt, anser Folkman (1992) att copingstrategier är olika kognitiva eller beteendemässiga sätt genom vilka en person försöker hantera de krav som han/hon inte har resurserna för. Copingstrategier syftar till att minska stressen för en person som befinner sig i krävande situationer. Lazarus och Folkman (1984) menar att dessa krav uppstår för en person i mötet med en miljö som kan uppfattas som ett hot mot personens hälsa. Vidare menar författarna att coping kan vara medvetet eller omedvetet samt att det antingen kan innebära att personen anpassar sig till miljön, eller tvärtom. Med utgångspunkt i detta, väljer vi att fokusera på Astvik och Melins (2013) copingstrategier eftersom de beskriver fem olika sätt som socialsekreterare i deras studie använde för att hantera stressen såväl som den höga arbetsbelastningen.

Astvik och Melin (2013) har studerat hur överlevnadsstrategier i socialt arbete och hur copingstrategier påverkar kvalitet och hälsa. De tar sig an frågan om vilka strategier som socialsekreterare använder sig av för att hantera obalansen mellan arbetskrav och resurser. Resultatet som författarna har kommit fram till genom att intervjua socialsekreterare var att stress uppkom på grund av att socialtjänsten ställts inför alldeles höga krav samtidigt som resurserna inte varit tillräckliga för att hantera dessa. Det framgår i studien att den ena överlevnadsstrategin leder till den andra, vare sig det sker avsiktligt eller inte. Astvik och

Melin (ibid.) kunde identifiera fem olika strategier genom vilka hanteringen av stressen blev möjlig: kompensatoriska strategier, kravsänkande strategier, disengagemang, voice och exit. Nedan kommer dessa strategier att definieras, i nämnd ordning.

3.3.1 Kompensatoriska strategier

Dessa strategier utmärks av att en individ blir tvungen att hantera obalansen mellan dels höga arbetskrav, dels för lite resurser där ambitionen är att arbetet behåller sin kvalitet. Det finns olika sorters kompensatoriska strategier. Bland annat sjuknärvaro där det kan kännas mer tungt att stanna hemma på grund av sjukdom än att gå till arbetet och ta med arbetet hem då det blir svårt för individen att koppla av under fritiden. Andra exempel på liknande strategier är att använda sin flexitid för att hinna med arbetet, arbeta övertid samt hoppa över luncher och raster. Dessa strategier kan användas för att hantera den enorma pressen och stressen som en anställd har på sig för att utföra sitt arbete under en specifik tidsram. Annorlunda uttryckt är dessa strategier ett sätt kontrollera sitt arbete och minska sin stress. Emellertid kan kompensatoriska strategier vara problematiska när den höga arbetsbelastningen pågår under en långvarig period eftersom det inte ger utrymme för den anställda att återhämta sig. Under längre perioder blir strategierna även mindre effektiva och de anställdas prestationsnivå sjunker, varför de försöker hitta en överlevnadsstrategi för att hantera balansen. Däremot, tycks dessa strategier inte vara problematiska om stressen och den höga arbetsbelastningen är kortvarig eller varierande eftersom det i sådana situationer finns möjlighet för återhämtning (Astvik & Melin, 2013).

3.3.2 Kravsänkande strategier

Astvik och Melin (2013) menar att kravsänkande strategier, som går ut på att acceptera sämre kvalitet på arbetet, börjar användas när kompensatoriska strategier blir ineffektiva. För att kunna överleva i sitt yrke och göra stressen hanterbar använder anställda dessa strategier. Författarna skriver (2013, s 66): "I intervjuerna återkommer de till begreppet good enough, och att sänka ribban för vad som kan anses vara good enough verkar vara en vanlig strategi". Det innebär alltså att de anställda med tiden börjar sänka ribban för arbetet för att kunna överleva i yrket. Samtidigt, menar författarna, bidrar dessa strategier till att moraliska konflikter uppstår där de anställda får välja mellan sin egen hälsa och mellan kvalitén på arbetet. Därför utvecklas defensiva strategier hos de anställda för att legitimera sina kravsänkande strategier.

Kravsänkande strategier handlar dock inte bara om att sänka kvalitén på arbetet, utan det kan även vara att de anställda väljer att undvika ansvar genom att få chefens eller teamledarens underskrift i bedömningar, beslut och liknande. Det kan även bli aktuellt med att skjuta över ansvaret till någon annan när den anställda upplever att denne inte längre kan hinna med sitt arbete (ibid.).

3.3.3 Disengagemang

Denna strategi används när de anställda upplever hopplöshet samt frustration över arbetssituationen då ny personal börjar och slutar med detsamma och arbetet då börjar kännas meningslöst. Den upplevda frustrationen och hopplösheten leder i sin tur till att de slutar engagera sig i arbetet och undan för undan börjar dra sig från arbetsgruppen. Trots att det sociala stödet är viktigt för de anställda, eftersom det underlättar för dem att klara av arbetsdagen, börjar de bli mer upptagna med sina egna arbetsuppgifter och får således inte utrymme för ett socialt stöd (Astvik & Melin, 2013).

3.3.4 Voice

En fjärde strategi är att göra sig hörd. Här kan en anställd, eller flera tillsammans, göra sig hörda och belysa eller protestera mot arbetssituationen. Denna strategi bidrar till att skydda ens professionella integritet och utgör även ett skydd mot stressen. Strategin gör det även enkelt för anställda att inte skuldbelägga sig själva för kvalitetsbristerna i arbetet. Dessutom, när gruppen gör en gemensam protest leder detta till att de skyddar varandra samt visar ett gemensamt ansvar för arbetsbelastningen som varje kollega har (Astvik & Melin, 2013).

Astvik och Melin (ibid.) menar även att resultatet av deras studie visar på en frånvaro vad gäller protest som politisk strategi, då protesterna mot arbetsförhållandena dels bara stannar på enhetschefsnivå, dels får de anställda inget gensvar för protesterna. Författarna menar slutligen att voice är en ovanlig strategi eftersom det sannolikt finns svårigheter att uttrycka missnöje och protestera samt att "det saknas kanaler för kommunikation" (Astvik & Melin 2013, s 69).

3.3.5 Exit

Författarna (Astvik & Melin, 2013) definierar en femte strategi vilken är att lämna arbetet eftersom de befintliga arbetsvillkoren gör det svårt att behålla sin professionalitet i arbetet. En annan anledning bakom att avsluta anställningen är att skydda den egna hälsan genom att eliminera arbetet eftersom den skapar stressrelaterade symtom såsom oro, irritation och

sömnsvårigheter. Författarna menar att deras studie visar på att denna strategi var vanligt förekommande.

3.4 Kommunikation

Kommunikation är av stor vikt för organisationer och den blir av ännu större betydelse vid förändringar. Lindkvist, Bakka och Fivelsdal (2014) identifierar en förenklad kommunikationsprocess som ser ut enligt följande:



Figur 1: Kommunikationsmodell I (Lindkvist, Bakka & Fivelsdal 2014, s 170).

Denna modell ämnar förklara hur en kommunikationsprocess ser ut genom tre olika faser, där informationen sänds från en sändare, till en mottagare. I den första fasen formulerar sändaren sitt budskap med fokus på att göra det på ett sätt som får mottagaren att förstå. Sändaren kan ibland anta att mottagaren vet vad sändaren vill med sitt budskap, dock behöver fallet inte vara så. Därför är första fasen, inkodning, viktig eftersom den lägger fokus på att sändaren ska använda rätt språk för att förmedla sitt budskap tydligt. Nästa fas är budskapet och hur det ska förmedlas. Det kan förmedlas genom olika kanaler: telefon, e-post, öga mot öga, brev och så vidare. Beroende på vilken kanal som används, kommer mottagargruppen påverkas olika av det, exempelvis anses bild och det talade budskapet nå starkare till mottagargruppen. Den tredje fasen kallas för avkodning och handlar om mottagandet, det vill säga hur budskapet når fram, tolkas samt blir mottaget (Lindkvist, Bakka & Fivelsdal 2014).

Ovanstående modell illustrerar processen envägs kommunikation där sändaren hanterar kommunikationen. Problemen med denna form av kommunikation är att avsändaren inte kan veta om budskapet når fram eller om det tolkas rätt. Därför har feedback-begreppet utvecklats för att minska risken för missförstånd (ibid.).

4. Metod

4.1 Metodologiska överväganden

Denna uppsats har som syfte att undersöka socialsekreterares upplevelser av den pågående och tillfälliga organisationsförändringen som orsakats av covid-19. Med tanke på att

upplevelser till viss del är subjektiva ansåg vi att en kvalitativ metod var mer lämplig för att uppnå vårt syfte. Eftersom den kvantitativa metoden fokuserar mer på siffror och ger omfattande resultat så är den kvalitativa metoden mer lämplig då det ger upphov till en annan sorts närhet till ämnet som ska undersökas. Vidare är den kvalitativa metoden mer flexibel för deltagarna eftersom de inte behöver ramas in i olika svarsalternativ utan istället har större frihet i sina svar (Bryman, 2018). Därför har vi valt att utföra en kvalitativ studie. Vidare, menar Bryman (ibid.) att den kvalitativa metoden kan antingen vara induktiv vilket innebär att empirin styr teorin, eller deduktiv vilket innebär att man testat sig fram. När både föregående ansatser tillämpas samtidigt, fortsätter Bryman, kallas det för abduktion. Denna studie har en abduktiv ansats.

Angående att deltagarna möjlighet att tala fritt är den kvalitativa metoden olika fri beroende på vilken intervjumetod man väljer att utgå ifrån. I denna studie kommer semistrukturerade intervjuer tillämpas som metod för att samla in empirin. Kännetecknande för semistrukturerade intervjuer, menar Bryman (ibid.), är att de formas utifrån ett antal teman som ska besvaras men det finns samtidigt en viss frihet som är önskvärd för att samla in deltagarnas subjektiva upplevelser. De utvalda temana skapas oftast utifrån syften och frågeställningar och fungerar därför som en ram som ska kunna stoppa intervjun om den går utanför det aktuella ämnet. Bryman fortsätter och menar att en annan fördel med semistrukturerade intervjuer är att de ger respondenten möjligheten att lyfta fram ämnen som är relevanta för studien men som intervjuguiden inte berör.

Om två personer utför intervjuerna det ge det ett tryggt och gynnsamt stöd för de som genomför intervjuerna. Det kan även öka möjligheten för en djupare förståelse och en större informationsmängd (Trost, 1997), varför vi var två som utförde intervjuerna. Rollerna fördelades så att en var mer passiv medan den andra ledde intervjun. Trost (ibid.) menar att detta tillvägagångssätt underlättar för forskarna att föra intervjun framåt samtidigt som man kan upptäcka och uppmärksamma saker som är betydelsefulla för intervjun.

4.2 Urval och undersökningspopulation

Inför förberedelsen till denna studie planerade vi att vi skulle intervjua minst åtta socialsekreterare. Men med tanke på den rådande situationen under våren 2020 med covid-19 så fick vi ändra strategi flera gånger. Till en början hade vi utfört endast fyra intervjuer vilket vi ansåg var för lite material för att kunna analysera. När det började bli ont om tid blev vi tvungna att vara kreativa och ändra strategi. Planen var att påbörja en mindre dokumentanalys genom att försöka studera mejlen under en tidsperiod mellan medarbetare och chef. Men i

sista stund fick vi in tre nya deltagare vilket resulterade i totalt sju utförda intervjuer från samma kommun i södra Sverige. Vi bedömde att sju intervjuer var tillräckligt för att kunna genomföra studien. Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2015) tar även upp antal intervjupersoner och menar att man ska nöja sig med det antal deltagare som man lyckats få tag på.

Eftersom syftet var att undersöka vilka upplevelser socialsekreterare inom ekonomiskt bistånd har kontaktade vi först sektionschefer för socialsekreterare inom detta område. Vi undersökte först vilken organisation vi skulle vända oss till, för att sedan försöka få tag på intervjupersoner. Det är det som Eriksson-Zetterquist (2015) kallar för tvåstegsurval, nämligen att först lokalisera vilken organisation man vill kontakta för att sedan få tag på deltagare som är relevanta för forskningen. Det liknar målstyrt urval som innebär att man på ett strategiskt sätt försöker hitta intervjupersoner som är relevanta för forskningen (Bryman, 2018).

4.3 Intervjuerna

Vi har valt att intervjua socialsekreterare på ekonomiskt bistånd eftersom de har en intressant roll, där de å ena sidan behöver förhålla sig till ledningens riktlinjer och å andra sidan försöka hjälpa klienterna i den grad det är möjligt. Vi menar därför att de kan komma att påverkas på ett speciellt sätt av en omorganisation under kris.

På grund av de rådande omständigheterna och de nya riktlinjer som covid-19 har gett upphov till, genomfördes intervjuerna via telefon. Intervjuerna spelades in med mobiltelefon och dator för att säkerhetsställa att vi hade en reservkopia om något skulle bli fel. Vi var båda med vid intervjuerna, en hade en mer ledande roll och ledde intervjun medan den andra hade mer passiv roll och kunde flika in när något behövde uppmärksammas.

Vi hade en oro över att deltagarna möjligtvis skulle vara mer passiva under intervjun eftersom den genomfördes via telefon. Det blev till viss del så men inte i den mån vi trodde, de flesta blev glada över intervjun och vissa sa även att de behövde prata ut om den perioden de gått igenom. Majoriteten av deltagarna gav långa och utförliga svar på alla tre teman i intervjuguiden. Temat psykosocial påverkan uppehöll sig de flesta intervjupersonerna vid länge då de kunde prata utförligt och obehindrat om det.

4.4 Studiens validitet och reliabilitet

I denna studie har vi utgått från validitet och reliabilitet. I kvantitativ forskning innebär validitet att man mäter det som man ämnar mäta medan reliabilitet handlar om att påverkas av yttre, inre, tillfälliga eller permanenta faktorer (Barmark & Djurfeldt, 2015;

Bryman 2018). Även om validitet och reliabilitet är mer förknippat med kvantitativa studier börjar den bli allt vanligare med dessa begrepp i kvalitativ forskning. Bryman tar bland annat upp Mason (1996) som en forskare som använder sig utav begreppen validitet och reliabilitet i kvalitativ forskning. Grunden för begreppen validitet och reliabilitet behöver inte förändras. Men det kräver att man vidgar synen på validitet och reliabilitet för att kunna använda dem i kvalitativ forskning. Forskare måste även lägga mindre vikt på vissa delar av begreppen och lyfta fram annat, i validitet gäller exempelvis att man tonar ner frågor som rör mätning (bredd) och istället fokuserar på den sociala verkligheten för deltagarna, det vill säga djupet (ibid.).

Det finns fyra begrepp som ofta förekommer i kvalitativ forskning när det gäller tillförlitlighet. Dessa är trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och en möjlighet att styrka och konfirmera. Trovärdighet kan liknas vid den interna validiteten och undersöker huruvida man får samma resultat eller om en tillfällig faktor påverkar resultatet om studien utförs igen. Överförbarhet kan liknas vid den externa validiteten och går ut på hur mycket av empirin som kan generaliseras. Pålitlighet, som liknar reliabiliteten, och reliabiliteten i sin tur kan delas in i tre eller ibland fyra kategorier, stabilitet, intern reliabilitet, interbedömarreliabilitet samt extern reliabilitet. En generell beskrivning av reliabiliteten är att kontinuerligt granska sig själv och ha ett granskande synsätt för att undvika påverkan av olika slag, därmed det granskade synsättet. Slutligen är det att styrka och konfirmera resultat som gäller för kvalitativ likväl som kvantitativ forskning. Den går ut på att kunna konfirmera och styrka det man kommer fram till samtidigt som det ska ske på ett neutralt och objektiva sätt (ibid.).

Ett dilemma som dyker upp i kvalitativ forskning är att forskningen ska vara neutral och objektiv. Som forskare försöker man ur en etisk synvinkel vara neutral och objektiv men eftersom man analyserar på djupet istället för bredden blir objektiviteten mer komplicerad. Forskaren har en annan närhet till sin forskning och intervjupersoner vilket resulterar i att den mänskliga faktorn försvårar objektiviteten (Bryman, 2018). För att illustrera med ett exempel kan sägas att när man intervjuar personer inom samma yrkesgrupp kan forskarna känna ett band till sina deltagare samt att man identifierar sig med dem. Resultatet blir därför att risken att författarna mister sin roll och därmed syftet med studien ökar. Men det kan också användas till forskarnas fördel då det förenklar insamlingen av empirin och forskarna förstår sig mer på vad deltagarna säger och minskar därmed riskerna för missförstånd (ibid.).

Vidare, menar Bryman (ibid.) att den externa validiteten blir svår att förlita sig på inom kvalitativ forskning eftersom man inte har ett stort urval och det försvårar generaliseringen. I vår studie har vi tänkt på hur mycket vi kan generalisera resultat- och

analysdelen för socialsekreterare på andra enheter och kommuner. På grund av för lite utförda intervjuer blir vårt resultat svårt att generalisera.

När det gäller reliabiliteten och den externa reliabiliteten är det också problematiskt för forskare att efterlikna annan forskning vid ett senare skede. Extern reliabilitet går ut på vilken utsträckning som en studie kan replikeras eller i annat fall jämföras med annan forskning. Problematiken uppstår i och med att man behöver samma eller liknande sociala miljö för att kunna replikera och jämföra studien och det är i princip omöjligt att uppfylla dessa kriterier. Man kan inte frysa miljön eller på annat sätt ändra på den sociala miljön bara för att utföra sin studie (ibid.). I vårt fall fick vi uppleva det i samband med intervjuerna. Precis som vi nämnt under punkten urval och undersökningspopulation fick vi först endast in fyra deltagare men i sista stund kom det tre till. Vi märkte i empirin att de respondenter, som intervjuades lite senare än de övriga, hade annorlunda svar på vissa frågor. Vi tänker att det möjligen kan bero på att den sociala miljön i arbetet ändrats från de olika tillfällena som vi utförde intervjuerna eftersom deltagarna kunde ha fått in tydligare riktlinjer från ledningen eller att de börjat vänja sig vid förändringarna och krissituationen.

4.5 Bearbetning och analys

I denna studie användes tematisk analys i kodningen av materialet. Tematisk analys innebär att man läser igenom transkriberingen och hittar centrala samt subteman som upprepats eller har varit gemensamma för respondenterna (Bryman, 2018). Därtill skedde en stor del av kodningen medan materialet bearbetades, men en del centrala teman lyckades vi identifiera endast efter att kodningen av intervjuerna var klar. En anledning till detta är att vi använde oss utav semistrukturerade intervjuer, vilket har en annan sorts öppenhet eftersom deltagarna har en större frihet i sina svar och författarna har större frihet när det gäller följdfrågor. Jönsson (2010) påvisar det och menar att ju mer öppna intervjuer forskare tillämpar, desto större del av kodningen sker medan materialet bearbetas eller i ett senare skede.

Kodningen påbörjades med en initial kodning. Rennstam och Wästerfors (2015) menar att initial kodning innebär att materialet läses igenom flera gånger och att man markerar upprepade ord eller meningar. Vi gjorde detta digitalt likaväl som i pappersform för att få en första inblick i. Sedan påbörjades den selektiva kodningen, där ord och meningar markerades med olika färger för att enklare dela in dem i olika teman samt för att lättare kunna identifiera de ord som upprepats eller varit gemensamma för deltagarna. Utöver det, förenklar det även läsandet för författarna. Efter att det skapats centrala likaväl som subteman av materialet insåg vi att materialet som samlades in var väldigt omfattande och det var svårt

att kunna använda oss utav allt, varför vi började med reduceringen av materialet. Rennstam och Wästerfors (2015) skriver att reduktion är när man skär ner det inhämtade materialet till det som är relevant eller aktuellt att använda sig utav i studien. Författarna menar även att det är omöjligt att använda sig utav allt insamlat material och att reduktion av det hämtade materialet därmed är oundvikligt. Det är även viktigt att man inte missar något relevant för forskningen under reduceringsprocessen och det kan undvikas genom att man växlar mellan de olika stegen som nämnts. Efter alla ovannämnda steg, påbörjas argumenteringen. Rennstam och Wästerfors (ibid.) menar att detta steg går ut på att använda sitt insamlade, reducerade material och försöka påvisa något.

4.6 Etiska överväganden

Forskareetik innebär att forskarna är neutrala i sin forskning, det är det viktigt att man exempelvis inte låter sig påverkas om man exempelvis forskar om något man har tillhörighet till (Gustafsson m fl, 2005). Det bör noteras att begreppet forskareetisk inte ska förväxlas med forskningsetik. Forskningsetik går ut på att forskarna ska skydda deltagarnas integritet och frihet i deltagandet. Inom forskningsetiken är individskyddskravet förekommande i etiska överväganden. Individskyddskravet inom forskningsetiken innebär att skydda deltagarna (Vetenskapsrådet, u.å).

Individskyddskravet delas in i fyra olika krav som ska uppfyllas för att uppfylla god forskningsetik. Dessa är: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (ibid.).

Informationskravet innebär att deltagarna får del av nödvändig information (ibid.). I denna tillämpades detta krav genom att skicka informationsbrev till möjliga deltagare för att få reda på om det finns intresse för att delta i studien. I den finns det information om vad studien går ut på samt vilka faktorer som kan påverka deras deltagande i studien. Det står även vad som förväntas av dem i studien och vilka rättigheter de har. De informerades om att deras medverkan var frivillig och att de kan avbryta sin medverkan samt avstå frågor närhelst de vill.

Samtyckeskravet går ut på att man ska ha samtycke från deltagarna att delta i studien. Den går ofta ihop med informationskravet då deltagarna behöver få tillräckligt med information för att delta (ibid.). I denna studie användes samtyckeskravet dels i samband med informationsbrevet, dels precis innan intervjun påbörjats för att säkerställa att respondenten samtycker till att intervjun spelas in.

Konfidentialitetskravet innebär att deltagarna ges anonymitet (Vetenskapsrådet, u.å). Vi anser att vår studie berör ett känsligt ämne och har därmed varit tydliga och upprepanande på den punkten. Alla deltagare informerades om att vi kommer behandla allt material som vi samlar in, konfidentiellt. Vi anonymiserade våra deltagare genom att nämna de deltagare ett till sju, därefter anonymiserades de uppgifter som kan kopplas till dem som exempelvis kommun, vilken socialtjänst de arbetade inom eller dylikt. Det framkom även att alla deltagare och känsliga uppgifter avidentifieras samt används endast i uppsatssyfte. När studien är avslutad raderas allt material, det är ännu ett sätt att säkerhetsställa deras anonymitet. Dock, kunde vi inte avidentifiera deras yrkestitel då studien går ut på att undersöka upplevelserna som socialsekreterare inom ekonomiskt bistånd har.

Nyttjandekravet innebär att man ska använda det inhämtade materialet enbart i studiesyfte (ibid.), vilket vi har gjort genom att vi har kontroll över materialet och inte lämnat ut det till någon annan part. Dock kan det finnas yttre faktorer som går bortom vår kontroll. Robson (2002) pekar på sådana faktorer och menar att de etiska åtgärderna inte kan skydda från att utomstående forskare samt politiker vinklar forskningen till deras fördel eller agenda.

4.7 Arbetsfördelning

Denna studie har till stor del skrivits gemensamt. Vi gjorde intervjuerna tillsammans men transkriberingen delade vi upp mellan oss och gjorde därmed separat. Vi skapade gemensamma central- och subteman i kodningen för att underlätta för oss senare i resultat- och analysdelen. Men vi gav samtidigt varandra möjligheten att identifiera andra teman i syfte att bredda vårt synsätt. De olika delarna av studien har vi skrivit gemensamt, då vi ansåg att det fanns ett behov av att ständigt samråda med varandra för att skapa en komplett studie. Det bör dock noteras att vi även fördelade mindre arbetsuppgifter mellan oss för att vara tidseffektiva. Vi har genom hela arbetsprocessen gett varandra konstruktiv kritik genom att ständigt lägga in kommentarer i vårt gemensamma dokument om vad som kan förbättras, vad som saknas eller för att ge varandra positiv energi.

5. Resultat och analys

I detta avsnitt kommer vi att redovisa vår empiri samt analysera den med hjälp av teorier och tidigare forskning. Till att börja med kommer vi först att presentera våra intervjudeltagare för att få en stabil bakgrund samt förenkla för läsaren att hänga med när vi analyserar empirin. Utöver det kan bakgrunden även påverka hur en eller flera deltagare svarat och därmed är det viktigt att ta med det för att förstå svaren som sticker ut. Vi kommer även citera deltagarna för

att dels enklare förstå sammanhanget, styrka teorin till empirin, citera deltagarna som sticker ut i sina svar eller för att vi helt enkelt tycker att det passar in med rådande analys.

5.1 Deltagare

Alla våra deltagare arbetar på socialtjänsten, mer specifikt med rätten att utreda ekonomiskt bistånd. De har olika erfarenheter av kris och olika arbetserfarenhet generellt men har alla varit med innan och under covid-19 krisen.

1. Deltagare ett är en kvinna i 25-årsåldern. Hon har arbetat inom organisationen sedan början 2018 men har arbetat som sommar- och timvikarie sedan maj 2017. Deltagare ett är utbildad socionom.
2. Deltagare två är en kvinna i 25-årsåldern. Hon har arbetat inom organisationen sedan början av 2020 men har arbetat inom organisationen sedan sommaren 2018. Deltagare två tog sin socionomexamen i början av 2020.
3. Deltagare tre är en kvinna i 30-årsåldern. Hon har arbetat inom organisationen sedan början av 2018. Deltagare tre är utbildad socionom och har annan erfarenhet av socialt arbete och av krissituationer.
4. Deltagare fyra är en kvinna i 25-årsåldern. Hon har arbetat inom organisationen sedan våren 2018 men har arbetat som sommar- och timvikarie sedan sommaren 2017. Hon är utbildad socionom och har arbetat på tillfälliga HVB-hem under flyktingvågen 2015.
5. Deltagare fem är en kvinna i 25-årsåldern. Deltagare fem har arbetat inom organisationen sedan början av 2019 och är utbildad socionom.
6. Deltagare sex är en kvinna i 30-årsåldern. Hon har arbetat inom organisationen sedan början av 2020 men har arbetat som sommar- och timvikarie sen början av 2019. Hon är utbildad socionom.
7. Deltagare sju är en man i 30-årsåldern. Han har arbetat inom organisationen sedan sommaren 2016 och är utbildad socionom.

5.1.1 Deltagarnas definition av kris

Under intervjun fick deltagarna frågan om vad en kris innebär för dem. Innan analysen påbörjas kommer vi att presentera en sammanfattning av deltagarnas syn på kriser.

För deltagare ett innebär en kris att man behöver göra något utöver det vanliga för att exempelvis klara av månadens utbetalningar. När deltagare två tänker på kris så tänker hon exempelvis på naturkatastrofer eller ekonomiska katastrofer som gör det svårt att genomföra arbetet. Deltagare tre tänker på kris som något ganska allvarligt eller en kaosartad situation och att händelser runtom i världen samt inne på arbetsplatsen som kan orsaka en kris. Deltagare fyra ser på kris som något som man inte kan vara förberedd för, som exempelvis något oföväntat eller som man inte varit med om tidigare. Deltagare fem menar att kris är när något ställer till det i arbetet. Det kan vara något oföväntat eller förväntat men att man brustit i planering. Deltagare sex menar att kris är när man inte vet vilka arbetsuppgifter man har eller inte hinner med dem, vilket i sin tur leder till att man känner sig otillräcklig. Deltagare sju definierar kriser som någonting oförutsett som inte går att förbereda sig för.

För att sammanfatta, upplever socialsekreterarna på ett eller annat sätt att kris innebär oväntad förändring som ändrar den normala situationen. Vi ser att denna definition är lik Ulmer, Sellnow och Seegers (2011) definition. Författarna menar att organisationskris är en tillfällig samt oväntad förändring som för med sig hot likaväl som möjligheter.

5.1.2 Socialsekreterarnas situation

Flera deltagare har varit med om organisationsförändringar och krishantering förut och att det generellt sker många förändringar som påverkar deras arbetsmiljö. Samtidigt så har ingen av dem känt att det kunnat ge dem tillräckligt med erfarenhet inför denna kris eftersom den är så unik. Utöver det har det inte bara påverkat arbetsförhållandena men även privatlivet. Även om vi försök fokusera på hur det har varit på arbetsplatsen så uttrycker deltagarna att oroligheterna som covid-19 fört med sig i arbetet även påverkar privatlivet. Nedanstående citat är hämtat från deltagare fem som beskriver hur det har varit för henne att arbeta i början och under krisen.

Den handledningen har vi för att berätta hur vi mår och vad vi behöver få stöd i, eller speciella ärenden som är jobbiga och jag behöver guidning i. Den är nu bortprioriterad under coronakrisen men jag känner att det är nu den behövs som mest. För nu är de så

mycket i min tjänst, jag hinner inte med, jag känner mig otillräcklig. Jag har redan börjat fundera på hur länge jag orkar hålla på med detta och när jag är här så gör jag mitt bästa och det jag klarar av men det finns ändå tankar på att jag kanske inte vill vara här längre, för jag är rädd att jag inte kommer klara av de.

(Deltagare fem)

Deltagare fem upplever att hon är trött, vill få möjlighet för handledning men att det inte varit möjligt samt att hon funderar på att lämna arbetet. Flera andra socialsekreterare uttrycker också liknande upplevelser som deltagare fem, men utmärkande för deltagare fem är att hon var mer tydlig i sin åsikt. Det som deltagare fem tar upp kan kopplas till Astvik och Melins (2013) exit strategi som innebär att lämna arbetet. Det stämmer förvisso att deltagare fem inte lämnat sitt arbete än, icke desto mindre uttrycker hon att hon inte har energi kvar och funderar på att lämna arbetet. Annorlunda uttryckt, tankarna om att lämna arbetet på grund av försämrad hälsa kan därför tolkas som en vilja att använda exit strategin.

5.2 Svårigheter att utföra arbetet

Alla deltagare vittnar om att de upplevde ändrade förhållanden i arbetssättet samt svårigheter i att utföra arbetet på grund av organisationsförändringen som Covid-19 gav upphov till. Socialsekreterarna pratar om att de tvingas att arbeta mer på grund av pressen och stressen. Det kan ske exempelvis genom att arbeta mer än åtta timmar eller genom att använda sin flexitid för att bli klar med arbetet. Exempelvis säger deltagare ett följande:

Det är mest det här att folk jobbar för länge.. eh.. tänker jag är vårt största problem.. att man jobbar på sin flex fastän man inte ska det och att man inte går hem efter sina 8 timmar [...] det är en annan sak att inte kunna handlägga sina egna saker men det är också vad vi får räkna med.. men det är mer det här att man jobbar mer än det man ska, är stressade..

(Deltagare ett)

Deltagare ett understryker att det är svårt för de socialsekreterare som finns på arbetsplatsen att få tid för handläggning av egna ärenden. Svårigheterna att arbeta med egna ärenden beror på den höga frånvaron som riktlinjerna för Covid-19 orsakade. Resultatet blir att socialsekreterarna jobbar mer än vad de egentligen skall göra. Socialsekreterarna menar

även att svårigheterna att utföra arbetet utgörs av att man ändrat på samtliga arbetsuppgifter.

Deltagare ett menar:

Asså just på vår organisation och här handlar det om att vi har just nu dragit in alla besök som inte är nödvändiga och hänvisar mycket till telefonmöte..
(Deltagare ett)

Klientmöten har fått en annan form, då de ändrats från att vara fysiska till att ske via telefon. Dock förklarar även socialsekreterarna att de mest nödvändiga möten med klienter sker fysiskt, förutsatt att klienterna inte är sjuka.

Anledningen till att socialsekreterarna valde att arbeta mer än vad de egentligen skulle göra kan vara att de försökte hitta en balans mellan dels höga arbetskrav, dels för lite resurser. Astvik och Melin (2013) kallar detta för de kompensatoriska strategierna som används i syfte att hantera pressen samt stressen som arbetet för med sig. Kompensatoriska strategier kan även komma att påverka medarbetarna negativt om de används under en längre period (ibid.). Deltagare tre, bland flera, har pekat på detta då hon beskrev att hon inte riktigt vet hur länge socialsekreterarna kommer orka med den nuvarande situationen samt att de blir tvungna att arbeta längre. Dessutom, utifrån vad som framgår av socialsekreterarnas svar, har även Astvik och Melins (ibid.) kravsänkande strategier använts eftersom socialsekreterarna drog ner på fysiska klientmöten. Istället lades fokus på att kontakta klienten via e-post eller telefon. De har alltså sänkt kraven för vad som är och inte är tillräckligt bra arbete. Emellertid, går det inte riktigt att se när socialsekreterarna började tillämpa kravsänkande strategier. Det enda som framgår av alla socialsekreterarnas svar är att cheferna beslutade om att undvika fysiska klientmöten på grund av underbemanning. Med andra ord, var det cheferna som tog det första initiativet till de kravsänkande strategierna och inte socialsekreterarna själva. I denna studie har vi, till skillnad från Astvik och Melin, inte kunnat se något som tyder på att kravsänkande strategier användes efter kompensatoriska strategier. Studien visar istället att dessa två strategier överlappar varandra och socialsekreterarna använder dem när de anser att det är passande.

Det skall dock nämnas att en av deltagarna, nämligen deltagare sju, berättar att han i ett tidigt skede försökte undvika drop-in tiderna men inte fick godkännande av cheferna. Han försökte alltså ta till sig en kravsänkande strategi tidigt men cheferna menade att det krävdes tillstånd från förvaltningschefen. Vi tolkar detta som att ledningen har någon form av makt över vilka kravsänkande strategier som får användas.

5.3 Bristfällig kommunikation

De flesta socialsekreterarna har upplevt att kommunikationen varit bristfällig samt att de har fått motsägelsefull information från flera olika håll samtidigt. Socialsekreterarna menar att större delen av kommunikationen från ledningens håll har skett via mail och dessa mail beskrivs som långa men samtidigt innehållsfattiga. Socialsekreterarna uttrycker frustration då de upplever att enhetschefen skickar ut otydliga, och ibland oärliga, mail som bara leder till mer förvirring. De flesta uttrycker även missnöje gentemot hur kommunikationen sett ut innan själva coronakrisen. Deltagare fem säger följande om kommunikationen:

men jag tycker att det även har brustit tidigare i kommunikation att det bara skickas ut mycket information utan att det riktigt förklaras eller förankras hos oss medarbetare men det brukar va bättre men jag har samtidigt större förståelse för hur det är nu, förstår du vad jag menar?

(Deltagare fem)

Deltagare fem förklarar att medarbetarna får information som inte tolkas eller förklaras vidare, samtidigt menar deltagare fem att det är förståeligt att kommunikationen blir bristfällig på grund av den rådande situationen. Denna beskrivning går ihop med Lindkvist, Bakka och Fivelsdals (2014) kommunikationsprocess då de menar att den första fasen, inkodning, handlar om att sändaren skall formulera ett tydligt budskap som mottagaren kan tolka. Resultatet, menar författarna, blir missförstånd och att förvirring undviks. Fallet som beskrivs av deltagare fem visar på att det upplevs som att sändaren, i detta fall ledningen, har misslyckats i att formulera ett tydligt budskap.

Trots att kommunikationen som har skett via mail upplevts som bristfällig, beskriver socialsekreterarna att de på egen hand löst situationen genom att söka sig till sektionscheferna. Socialsekreterarna berättar att de ställt frågor till sektionscheferna under deras morgon- och teammöten i syfte att få svar på sina funderingar samt få mailen förklarade. Deltagare sju berättar att han föredrar det talade ordet framför någon annan form av kommunikation:

Att det är väldigt lätt för dem att komponera ihop ett mail om någonting där det dock inte framgår tydligt vad det som efterfrågas av.. eller vad det är som ska framgå av mailet i sig själ.. muntligen så blir ju där ofta mer diskussioner vilket gör

att man kommer mer på djupet så jag skulle.. men muntligen är det sättet jag föredrar.

(Deltagare sju)

Det som deltagare sju, bland andra, poängterar går att relatera till det som Lindkvist, Bakka och Fivelsdal (2014) lyfter fram angående envägskommunikation. Författarna menar att envägskommunikation hindrar sändaren och mottagaren från att förstå varandra, varför feedback behövs. Deltagare sju bekräftar författarnas syn eftersom han menar att när sektionscheferna tar informationen muntligt, då får socialsekreterarna tillfälle att ställa följdfrågor och verkligen förstå vad ledningen vill. Det tycks även som att kommunikationen via mail lett till större osäkerhet, oro och stress bland socialsekreterarna. Att socialsekreterare själva började söka efter svar kan också kopplas till det som Schweiger (1991) skriver angående att en misslyckad kommunikation kan leda till att medarbetare söker saker själva samt att det kan skapa förvirring. Vi ser därför även en risk, om än liten, att socialsekreterarna börjar göra motstånd på grund av den misslyckade kommunikationen, vilket är en vanlig reaktion enligt Di Fonzo et al (1994).

Det skall dock noteras att alla socialsekreterare inte var eniga om att kommunikationen varit bristfällig. Som exempel, säger deltagare fyra att:

Jag tycker informationen har varit tydlig från ledningen, alla i ledningen har sagt hela tiden kolla på komin för där finns det information, så på det sättet har det varit tydligt. Sen tror jag inte att alla har tid att hela tiden gå in och uppdatera komin för att hålla sig uppdaterad om allting hela tiden [...] så jag tycker att har varit tydligt från cheferna på det sättet men samtidigt kanske inte så effektivt.

(Deltagare fyra)

Deltagare fyra menar således att hon har positiva upplevelser av kommunikationen och anser att cheferna hanterat det bra. Problemet, anser hon, är istället att socialsekreterarna inte alltid har tid att hålla sig uppdaterade. Vi uppfattar det som att anledningen till upplevelserna som deltagare fyra har kan vara att deltagare fyra har en nära kontakt med ledningen eftersom hon är skyddsombud. Det innebär att ledningen kommunicerat med deltagare fyra i större grad än vad de kommunicerat med 'vanliga' socialsekreterare. Shin m fl (2015) menar att motstånd till förändring samt osäkerhet kan minska genom lyckad kommunikation som sker i god tid. Vi ser det som möjligt att deltagare fyra fått tydlig information och i god tid på grund av

hennes roll som skyddsombud, vilket i sin tur medfört att hon har positiva upplevelser av kommunikationen. En annan anledning kan dock vara det som Lindkvist, Bakka och Fivelsdal (2014) lyfter fram angående vikten av ett tydligt språk av sändaren. Deltagare fyra kan nämligen ha uppfattat ledningens språk som tydligt, vilket innebär att det inte nödvändigtvis har att göra med hennes roll som skyddsombud.

5.3.1 Hantera bristfällig kommunikation

Som framgår ovan, upplever de flesta socialsekreterare att kommunikationen är bristfällig. Dock pratar de om kommunikationen mellan ledning och medarbetare. Upplevelsen av kommunikationen kollegor emellan ser istället annorlunda ut, där alla socialsekreterare anser att de kommunicerar bra sinsemellan. På frågan om hur kommunikationen mellan kollegorna upplevs, svarar deltagare två:

Jo men jag tycker att den upplevs bra.. det blir mycket av vårt arbete just nu handlar om varje morgon på morgonmötet ska liksom täcka för alla som är borta och hela tiden.. aa men var befinner vi oss i ansökningar.. och vi är duktiga på att flagga för varandra om vår situation, att nu är det stressigt.. så jag tycker att vi är duktiga på att kommunicera med varandra och är lyhörda.. ja.. så då upplever jag man är duktigare på att flagga att man har för mycket.

(Deltagare två)

Deltagare två beskriver hur socialsekreterarna har daglig kontakt med varandra, följer varandras situation och dessutom är måna om varandra. Detta kan kopplas till vad Atanasova och Miteva (2020) tar upp angående att kommunikationen mellan kollegorna är viktig för att hantera stress. En fungerande kommunikation sker också genom att kollegorna aktivt lyssnar på varandra. Vi tycks kunna se att socialsekreterarna försöker hantera en del av stressen genom kommunikation och att de dessutom lyssnar på varandra för att ta sig igenom arbetsdagen.

Dirks och Ferrin (2001) skriver att ett bra samarbete är ett resultat av en ökad tillit gentemot ledningen. Därför kan fallet möjligen vara att socialsekreterarna upplever en minskad tillit gentemot ledningen på grund av den bristfälliga kommunikationen, varför de själva löser situationen genom ett bra samarbete samt bra kommunikation mellan varandra. Schweiger (1991) har, som vi redan tagit upp, pekat på att medarbetare själva söker svar vid bristfällig kommunikation från ledningen.

5.4 Ledning beslutar, medarbetare verkställer

Socialsekreterarna berättar att de överhuvudtaget inte varit involverade i planeringen av organisationsförändringen. De berättar även att ledningen fattar beslut utan att samråda med dem och att deras uppgift blir bara att förhålla sig till dessa beslut samt mål ledningen lagt. Trots att de flesta socialsekreterarna är ense om att de upplever delaktigheten vara obefintlig eller liten, finns fortfarande små detaljerade skillnader i deras upplevelser. Exempelvis framgår av intervjuerna att en del socialsekreterare upplever att de inte varit delaktiga i besluten, men att ledningen tagit hänsyn till deras mående och att det är en sådan form av delaktighet som skett. Det finns även socialsekreterare som berättar att ingen form av delaktighet har varit möjlig. deltagare sju upplever följande:

Jag skulle säga nej, vi har inte lyssnats till överhuvudtaget avseende våra förfrågningar om hur vi ska gå tillväga, eller våra idéer. Det känns inte som att vi får gehör för våra idéer... varken vanligtvis eller vid kristid.
(Deltagare sju)

Det framgår tydligt att deltagare sju upplever stort missnöje vad gäller delaktigheten och menar att ledningen inte tagit hänsyn till socialsekreterarnas förslag. Eftersom deltagare sju beskriver att ledningen tar beslut utan att involvera socialsekreterarna i det, ser vi sålunda tecken på att deltagare sju upplever att ledningen använder sig av en strategi som Beer och Nohria (2000) tar upp, nämligen strategi E. Många andra socialsekreterare tydliggör detta och menar att ledningen inte genomför organisationsförändringen nerifrån-upp, utan tvärtom. Därför, upplever socialsekreterarna inte att ledningen tillämpat strategi O.

Dessa upplevelser av bristande delaktighet bekräftar även Angelöws (1991) syn om att organisationsförändringar är toppstyrda och ger lite utrymme för medarbetarna att vara delaktiga. Angelöw menar också att risken för motstånd till organisationsförändring ökar om delaktighet inte finns, dock ser vi inga tecken på att socialsekreterarna vill göra motstånd på grund av det.

Men det finns även en socialsekreterare som istället menar att hon varit delaktig i organisationsförändringen eftersom hon är skyddsombud. Deltagare fyra upplever att:

För vanliga medarbetare tror jag inte de har varit delaktiga i det alls men för mig som är skyddsombud så har jag blivit kallad till möten med cheferna, så jag känner mig lite mer delaktig. Som nyligen så blev jag kontaktad av enhetschefen som ville

ha in synpunkter på hur vi ska ordna upp så vi kan arbeta hemifrån [...] De har gått på vad vi har sagt och det märks genom mejlen som skickats till medarbetarna angående jobb hemifrån..

(Deltagare fyra)

Deltagare fyra verkar därmed uppleva att ledningen tillämpar strategi O istället för strategi E eftersom hon och övriga skyddsombud har involverats och lyssnats till. Men deltagare fyra är även uppmärksam på att hennes upplevelser inte talar för alla socialsekreterare då de som inte är skyddsombud inte får möjlighet att vara delaktiga.

Om de flesta socialsekreterare inte är delaktiga i besluten för organisationsförändringen blir lösningen att de gör sig hörda, precis som deltagare sju lyfter upp i citatet ovan. Alla socialsekreterare har på ett eller annat sätt tydliggjort att de har utrymme att uttrycka sina tankar, åsikter samt hur de känner. De menar att de till och med har möjlighet att uttrycka sitt missnöje för hur ledningen hanterat situationen. På frågan om vilka möjligheter socialsekreterare har för att göra sig hörda svarar deltagare sex:

Jag känner inte jag har några problem att prata med min chef om något jag vill ändra men när man väl provar och prata med sin chef men ser att det inte händer så mycket så vet jag inte om man blir så motiverad att fortsätta säga sin åsikt.. för till slut så blir det ändå som ledningen har meddelat så man har inte mycket inflytande.

(Deltagare sex)

Annorlunda uttryckt, upplever deltagare sex att det råder åsiktsfrihet men problemet är att det inte görs något av dessa åsikter vilket även andra socialsekreterare har upplevt. Dock är deltagare fyra ett undantag eftersom hon upplever att ledningen tar hänsyn till hennes åsikter som skyddsombud. Dessa upplevelser kan knytas till vad Astvik och Melin (2013) kallar för voice, som går ut på att göra sig hörd och protestera mot arbetsförhållandena i syfte att skydda sig själv mot stressen. Det går även att bekräfta det som Astvik och Melin (ibid.) lyfter fram angående att protesterna inte går långt upp i hierarkin utan stannar på enhetschefsnivå, eftersom socialsekreterarna själva berättar att de inte vet vad som händer med deras åsikter längre upp i ledningen. Vi ser däremot att voice är en vanlig strategi som förekommer ofta, till skillnad från Astvik och Melin som istället menar att voice är en ovanlig strategi. Vi ser att det skapats forum för socialsekreterare att visa sitt missnöje utan några svårigheter.

Ytterligare en aspekt som deltagare sex pekar på i citatet ovan är att socialsekreterare känner att deras åsikter är meningslösa och de inte får någon återkoppling på dem. Deltagare tre säger:

Man har absolut möjlighet att säga vad man tycker och känner men däremot om det spelar roll och hur mycket som leder till någonting. utan det är det som det är och det är ju alltid de som bestämmer.

(Deltagare tre)

Deltagare tre menar att det inte finns hinder att säga sina åsikter, dock leder åsikterna inte till något. Därför, kan detta kopplas till vad Van Dijk och Van Dick (2009) skriver om att ledningen måste visa medarbetarna att deras åsikter är viktiga, annars blir delaktigheten en illusion. Socialsekreterare har nämligen börjat uppleva att delaktigheten är en illusion, oavsett om de uttrycker sina åsikter eller inte. Den frustration som Dhar (1951) pratar om och som uppstår på grund av bristande delaktighet går också att märka av hos socialsekreterarna.

5.5 Försämrat privatliv

Det framkommer i intervjuerna att socialsekreterarna börjar känna någon form av utmattning och att pressen i arbetet har börjat påverka det privata livet. Deltagare fem säger:

Jag har svårt att veta om det är kopplat till den här höga arbetsbelastningen eller om det är andra saker men jag sover dåligt och det har jag gjort i de senaste 4 veckorna. Vissa nätter drömmer jag mycket om jobbet och så. Det kan absolut bero på andra saker än det här. Men det kan mycket möjligt bero på att arbetsbelastningen är hög och jag inte hinner koppla av när man kommer hem.

(Deltagare fem)

Deltagare fem menar att den stora arbetsbelastningen kan vara en möjlig orsak till att hon inte lyckas koppla av hemma från arbetet. Vi anser att detta kan relateras till vad Jacobsen (2019) skriver angående att stress vanligtvis förekommer under förändringar i organisationer. Men det är inte bara arbetsuppgifterna som bidrar till att socialsekreterare inte lyckas koppla av hemma, utan det kan även bero på att de tänker på klientens bästa. Deltagare två säger:

När jag gick hem tänkte jag att nämen nu kommer jag tillbaka om två dagar igen och då lämnade jag ju allt halvklart.. men också lite dåligt samvete att jag kom på

att helt plötsligt att jag borde verkligen ringa den klienten.. att man.. liksom.. ja.. så att man har väldigt dåligt samvete både mot kollegor men även mot klienter.

(Deltagare två)

Deltagare två pekar på att hon upplever dåligt samvete gentemot klienter och kollegor när hon inte hinner med sitt arbete och det leder till att hon inte kopplar av hemma. Annorlunda uttryckt upplever socialsekreterare ett ansvar över klienterna utöver de många existerande arbetsuppgifterna. Vi menar att dessa upplevelser kan kopplas till vad Astvik och Melin (2013) lyfter fram angående att om kompensatoriska strategier används under en lång tid blir de mindre effektiva och börjar påverka medarbetarna eftersom de inte får möjlighet att återhämta sig. Därför kan citaten ovan tyda på att socialsekreterarna använde kompensatoriska strategier mer än vad de egentligen kunde hantera.

Det är även intressant att lyfta fram hur socialsekreterare, dock mot egen vilja och avsikt, använde de strategier som Astvik och Melin (ibid.) benämner för kravsänkande strategier i form av ansvarsförskjutning till kollegor. I syfte att hinna med sitt arbete och överleva i arbetet har socialsekreterare, utan att själva bestämma det, skjutit över ansvaret till varandra och det har dessutom lett till att de mått dåligt på grund av det. Astvik och Melin (ibid.) menar dessutom att det uppstår moraliska konflikter vid användning av kravsänkande strategier där medarbetare får välja mellan sitt välmående och mellan bra kvalitet på arbetet. Vi ser tydligt i intervjuerna att det de facto uppstår moraliska konflikter som att socialsekreterare fick välja mellan sin egen hälsa och mellan kollegornas hälsa. Deltagare sex pekar på konsekvensen av att prioritera hälsan:

Alla har typ stora högar som de måste beta av. På grund av att många har varit sjuka och man får täcka för varann. Vissa dagar när jag varit på plats men har knappt rört mina klienters ansökningar och så vidare eftersom jag fått täcka för mina kollegors tjänster.

(Deltagare sex)

Deltagare sex menar alltså att när socialsekreterare tvingas prioritera sin hälsa och stanna hemma, blir konsekvensen att ansvaret skjuts över till kollegorna. Ansvarsförskjutningen verkar därför inte ske.

Det bör noteras att författarna (Astvik & Melin, 2013) även menar att medarbetarna försöker legitimera de kravsänkande strategierna. Emellertid, av vad som exempelvis

framkommer tydligt i citatet ovan från deltagare två, försöker socialsekreterarna inte legitimera att de skjuter över ansvaret utan de mår istället dåligt över det.

Trots att intervjuerna visar på att stressen påverkar socialsekreterarnas privata liv, finns det en del socialsekreterare som menar att stressen inte har påverkat dem i lika stor utsträckning. Istället har deras erfarenheter hjälpt dem att vara mer lugna och gjort det enklare för dem att arbeta vidare. Deltagare tre säger:

För mig personligen skulle jag säga att mitt mående på arbetsplatsen är rätt oförändrat för mig.. men jag tror att det handlar mycket om att jag utgår från att det är en tillfällig situation, där vi alla ska hjälpas åt. Plus att som jag sa i början så är det inte första gången jag är med när det blir kaos.

(Deltagare tre)

Deltagare tre visar att hon är lugn trots den ökade arbetsbelastningen och menar att hennes erfarenhet av tidigare situationer hjälper henne, vilket står i kontrast till de upplevelser som exempelvis deltagare sex har som säger följande:

Men innan kändes som att man hade tjänsten under kontroll och man hängde med i förändringen.. men nu hänger man inte riktigt med samtidigt som man har tappat kontroll. Jag tycker inte att det finns resurs i form av tid för att hänga med allt detta..

(Deltagare sex)

Deltagare sex verkar därför mer stressad och hon upplever dessutom att hon tappat kontrollen. Precis som det framgått tidigare är deltagare ny på arbetet, tillskillnad från deltagare tre som har längre erfarenhet. Dessa två upplevelser bekräftar därmed, bland andra, Beckers (1962) syn om att anställda med längre erfarenhet hanterar stressfyllda situationer bättre än andra anställda. Vi menar därför att det finns tecken på att socialsekreterare med bredare erfarenhet inte påverkas av stressen i lika stor grad och inte låter arbetet påverka deras privata liv.

5.6 ”Att ro i land”

Socialsekreterarna berättar genomgående att den nuvarande organisationsförändringen innebär många olika utmaningar och att det har lett till att de har börjat tappa motivationen likaväl som energin att fortsätta arbeta. Deltagare ett säger:

..det sociala arbetet i möten är det vi faktiskt vill göra och att man tappar jättemycket där när man bara “nej vi kan inte ha ett möte utifrån detta”, men det behövs egentligen för en klients välmående så.. eh.. där tappade jag motivationen lite..

(Deltagare ett)

Utifrån ovanstående citat tycker vi oss se att organisationsförändringen, som fört med sig ett förhållandevis förändrat arbetssätt, börjar påverka arbetsmotivationen. Socialsekreterare har följaktligen blivit mindre engagerade i arbetet och istället börjat sänka nivån på arbetet. Det framförs också tydligt av deltagare tre som menar att fokuset numera är att slutföra administrativa uppgifter och inte göra mer än det:

just nu handlar mycket om att ro i land, inte kvalitén eller socialt arbete, pengarna ska ut, beslut ska fattas.. så det är inte lika kul.

(Deltagare tre)

När frustrationen ökar och arbetet börjar kännas meningslöst menar Astvik och Melin (2013) att strategin disengagemang används, vars syfte är att bli mindre engagerad i arbetet. Citaten ovan är tydliga exempel på mindre engagemang i arbetet på grund av en upplevd känsla av meningslöshet. Socialsekreterarna ter sig uppleva att deras arbete har förändrats och blivit mindre meningsfullt. Vi ser dock inga tecken på att socialsekreterarna börjar bli mindre engagerade i själva arbetsgruppen, det är snarare tvärtom vilket vi nämnt längre upp.

Vi tycker oss inte se något samband mellan erfarenhet och motivation, då erfarna likaväl som mindre erfarna socialsekreterare uttrycker en upplevelse av minskad motivation i arbetet. Deltagare fyra säger:

Asså mycket av vår arbetsglädje är att träffa klienter att prata med dem [...] När man inte träffar sina klienter så mycket på grund av olika orsaker, som att man ska hjälpa till på enheten för det är låg bemanning, då blir det så att motivationen och arbetsglädjen sjunker lite

(Deltagare fyra)

Från ovanstående citat ser vi att till och med den socialsekreterare som upplevt mer delaktighet i organisationsförändringen än de övriga intervjudeltagarna också upplever minskad motivation. Vi ser således inte det som bland annat Nurick (1994) lyfter fram

angående att anställda får förbättrade attityder när de upplever mer delaktighet. Det bör dock noteras att vi möjligtvis hade upptäckt förbättrade attityder bland de anställda som varit delaktiga om vi haft större material att utgå ifrån.

6. Slutdiskussion

6.1 Inledning

Under detta avsnitt kommer vi att sammanfatta svaren på studiens syfte och frågeställningar och vi kommer även att föra en diskussion om hur studien kan vidareutvecklas samt vilka forskningsfrågor som dök upp under arbetet.

Studiens syfte var att belysa socialsekreterares upplevelser av den pågående organisationsförändringen som orsakats av Covid-19. Frågeställningarna var följande:

- Vad är socialsekreterarnas upplevelser av kommunikationen före och under Covid-19-situationen?
- Hur upplever socialsekreterarna delaktighet i processen?
- Hur påverkas socialsekreterarna psykosocialt av situationen?

Sammanfattningen av svaren kommer att följa frågeställningarna.

6.2 Upplevelserna av kommunikationen

De flesta socialsekreterarna upplever kommunikationen som bristfällig och menar att ledningen varit otydlig med informationen som de gett ut. Dessa upplevelser kan tolkas som att socialsekreterarna upplevde brister i vad Lindkvist, Bakka och Fivelsdal (2014) kallar för inkodning, det vill säga att budskapet varit oklart. Resultatet har varit en ökad förvirring samt oro bland socialsekreterarna. Även samma upplevelser uttrycktes gentemot kommunikationen före covid-19 krisen. Vad som var intressant är att socialsekreterarna försökte lösa denna situation på egen hand genom att förbättra kommunikationen mellan varandra för att minska förvirring. En annan lösning blev att socialsekreterarna själva sökte sig till sektionscheferna och ställde frågor. En möjlig anledning till att de började söka efter information kan vara den som Schweiger (1991) pekar på, nämligen att kommunikationen upplevdes otydlig samt skapade förvirring. Socialsekreterarna tog även upp deras funderingar under möten med cheferna som skedde veckovis. Vi tolkade detta som att socialsekreterarna upplevde det talade ordet som den bästa formen av kommunikation och att det ledde till mindre förvirring, i enlighet med vad Lindkvist, Bakka och Fivelsdal (2014) även tar upp. Vi menade att möjligheten för återkoppling från ledningen var en bidragande faktor till att socialsekreterarna

upplevde att den verbala kommunikationen skapade mindre förvirring. På grund av den upplevda förvirringen samt upplevelsen av en bristfällig kommunikation såg vi en risk för ett motstånd bland socialsekreterarna mot organisationsförändringen.

Dock upplevde inte alla socialsekreterare att kommunikationen var bristfällig. Istället fanns socialsekreterare som var nöjda med kommunikationen och upplevde att den var tydlig. En orsak till denna upplevelse kan vara faktumet att socialsekreterare som har en ombudsroll har närkontakt med ledningen och har således fått information i tid och i större grad än övriga socialsekreterare.

6.3 Upplevelserna av delaktighet

Utifrån resultatet såg vi att majoriteten av de intervjuade socialsekreterarna upplevde att de inte var delaktiga i organisationsförändringen. Socialsekreterarna berättade att ledningen beslutade om hur organisationsförändringen skulle ske utan samråd med dem och att deras uppgift således blev att enbart verkställa dessa beslut. Dessa upplevelser kan tolkas som att socialsekreterarna ansåg att ledningen använder strategi E som Beer och Nohria (2000) tar upp. Det finns dock skillnader i hur socialsekreterare ansåg att de varit delaktiga, där en del socialsekreterare menade att ledningen tagit hänsyn till deras mående i besluten vilket innebar någon form av delaktighet. Det finns även en socialsekreterare som upplevt mer delaktighet och det kan tolkas som att hon istället upplevde att ledningen, åtminstone till viss del, tillämpat strategi O. Denna socialsekreterares upplevelser av delaktighet kan bero på hennes roll som skyddsombud eftersom hon uttryckte att ledningen tagit till sig hennes åsikter. Det hade varit intressant att intervjua fler socialsekreterare med ombudsroll för att undersöka huruvida deras upplevelser överensstämmer med vår intervjudeltagare.

Vi lyckades se att socialsekreterarna gjorde sig hörda när de upplevde den bristande delaktigheten. Socialsekreterarna kunde även uttrycka sitt missnöje vad gäller delaktigheten. Vi kunde därmed se att socialsekreterarna använde överlevnadsstrategin voice mycket ofta och att de gjorde det för att hantera stress men även för att signalera för ledningen om de var missnöjda. En möjlig förklaring till att socialsekreterarna kunde använda strategin voice i stor utsträckning kan vara att ledningen skapade ett forum för detta. Dock framgick det att socialsekreterarna inte upplevde att deras åsikter nådde alla led i ledningen, utan främst på sektions- och enhetschefsnivå. Vi ser att resultatet av detta blev att socialsekreterarna uppfattade sina åsikter som oviktiga samt meningslösa, då de dessutom inte fick någon återkoppling på dessa åsikter.

6.4 Upplevelserna av psykosocial påverkan

Socialsekreterarna upplevde att organisationsförändringen förde med sig stor psykosocial påverkan. De ökade kraven innebar mer press och stress för socialsekreterarna som dessutom oroade sig över klienternas situation. För en del socialsekreterare blev situationen allvarlig i den grad att de upplevde att det var svårt att fortsätta arbetet. En annan grupp socialsekreterare upplevde situationen som mycket utmanande samt krävande då de å ena sidan måste hålla kvalitet i arbetet, samtidigt som de ska hinna med att täcka de frånvarande kollegornas tjänster. Socialsekreterarna försökte lösa denna situation med olika överlevnadsstrategier, som exempelvis kompensatoriska strategier samt kravsänkande strategier. Det var även tydligt hur socialsekreterarna använde voice strategin för att försöka signalera att situationen blivit psykiskt såväl som fysiskt krävande. Det framkom även att situationen på arbetsplatsen påverkade en del socialsekreterares privata liv då de tänkte på arbetet trots att de var hemma. Det som är intressant i detta fall är att vi inte hade förväntat oss att organisationsförändringen skulle föra med sig en försämrad hälsa när de inte befann sig på arbetsplatsen. Dessutom var det inte bara arbetsuppgifterna som fick socialsekreterarna att uppleva stress hemma, utan det var även de fortsatta tankarna på klienters bästa då de menar att de inte kan hjälpa klienter på samma sätt längre.

Det är viktigt att lyfta fram att en del socialsekreterare inte upplevde denna form av press och försämrad hälsa. Vi tolkade det som att dessa socialsekreterare är mer erfarna och har varit med om liknande situationer förut. Det tycks sålunda vara att de intervjuade socialsekreterarna kan delas in i tre kategorier: en grupp som upplevt försämrad hälsa i den graden att de tänkte ge upp, en grupp som upplevt försämrad hälsa men som försökte ta sig vidare och en sista grupp som inte påverkats i lika stor utsträckning. Det hade varit mycket intressant att se under vilken kategori majoriteten av socialsekreterarna hade fallit om vi hade haft ett större material.

6.5 Oförutsedda upplevelser

Utöver upplevelserna om att förändringen påverkade privatlivet, förväntade vi oss inte att den skulle föra med sig svårigheter i utförandet av arbetet. Vi förväntade oss istället att socialsekreterarna enbart skulle få en del nya arbetsrutiner. Men socialsekreterarna berättade att den höga frånvaron innebar att de istället fick ta över kollegornas arbete och att de därför inte hade tid över för sina egna arbetsuppgifter. Resultatet blev än mer stress och press. Många socialsekreterare upplevde även att de skulle få skuld känslor om de stannade hemma eftersom det skulle innebära en större arbetsbelastning för kollegorna. Socialsekreterarnas

lösning genomsyrades av främst två strategier, nämligen kompensatoriska och kravsänkande strategier. Men vi lyckades inte se att kravsänkande strategier användes efter de kompensatoriska, tillskillnad från vad Astvik och Melin (2013) framhåller.

6.6 Vidare forskning

Eftersom vår studie undersöker hur socialsekreterare upplever organisationsförändringar och resultatet visar hur socialsekreterares sociala arbete påverkas samt hur klienterna kan drabbas, blir denna studie av stor relevans för det sociala arbetet. Med hjälp av denna studie och dess resultat väcks även intresse för att studera fler aspekter. Det vore intressant att undersöka ledningens uppfattning om och upplevelser av organisationsförändring under kriser. Det är viktigt att lyfta fram deras åsikter kring kommunikationen och socialsekreterares delaktighet för att förstå deras perspektiv. Det är även intressant att undersöka om de lägger märke till att en del socialsekreterare får en försämrad hälsa och vad de i sådana fall är villiga att göra för socialsekreterares välmående.

Det är även viktigt att forska kring klienters upplevelser av organisationsförändring och om de lägger märke till det. Studiens resultat visar, som tidigare nämnt, att socialsekreterare försöker arbeta för klienterna i den grad det är möjligt. Men upplever klienter själva att de påverkas ekonomiskt eller socialt av socialsekreterares ökade stress? Är det överhuvudtaget möjligt att de känner av när socialsekreterare får en försämrad hälsa och när de inte får det? Genom att lyfta fram klienters perspektiv får man en mer nyanserad bild av vad effekterna är av organisationsförändringar under kriser. Detta kanske bidrar till att organisationsförändringar fortsättningsvis endast sker med klienternas bästa i fokus.

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.

Armenakis, Achilles & Harris, Stanley & Mossholder, Kevin. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*. 46. 681-704.

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

Atanasova Z, Miteva K. Communicative competence of midwives expressed in communication with colleagues. *J of IMAB*. 2020 Apr-Jun; 26(2): 3133-3138.

Bazzoli GJ. An early retirement decision: New empirical evidence on the influence of health. *J Hum Resour*. 1985;20(2):214-34.

Barmark, Mimmi & Djurfeldt, Göran (2015) *Statistisk verktyglåda 0: Att förstå och förändra världen med siffror*. Lund: studentlitteratur.

Becker, G. (1962). Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*, 70(5), 9-49.

Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133–141.

Bisel, R. S., Messersmith, A. S. and Kelley, K. M. (2012) ‘Supervisor-Subordinate Communication: Hierarchical Mum Effect Meets Organizational Learning’, *The Journal of Business Communication* (1973), 49(2), pp. 128–147.

Bloisi, Wendy, Cook, Curtis W. & Hunsaker, Phillip L. (2007). *Management and organisational behaviour*. 2. European ed. Maidenhead: McGraw-Hill Education

Bowman, E. H. (1982). Risk seeking by troubled firms. *Sloan Management Review*.

Summer, 33–42.

Bryman, Alan (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Burnes, B. (2004). *Managing change: A strategic approach to organizational dynamics* (4th ed.). London, England: Prentice Hall.

Dhar, V. (1986). Vasant Dhar (1987) On the Plausibility and Scope of Expert Systems. *Management, Journal of Management Information Systems*, 4:1, 25-41.

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

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

Dutton, J.E., Dukerich, J.M. and Harquail, C.V. (1994), “Organizational images and member identification”. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39: 239-63.

Dwyer DS, Mitchell OS. Health problems as determinants of retirement: Are self-rated measures endogenous? *J Health Econ*. 1999; 18(2): 173—93.

Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53(3), 419–442.

Eriksson-Zetterquist, U. & Ahrne, G. (2015). Att få kunskap om samhället genom att fråga folk. I: Ahrne, G. & Svensson, P. (red.). *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö: Liber. Ss 34-54

Ferrie JE, Westerlund H, Oxenstierna G, Theorell T. The impact of moderate and major workplace expansion and downsizing on the psychosocial and physical work environment and income in Sweden. *Scand J Public Health*. 2007; 35 (1) : 62-9.

Folkman, S. (1992). Making the case for coping. In B. N. Carpenter (Ed.), *Personal coping: Theory, research and application* (pp. 31–46). Westport, CT: Praeger.

Greubel J, Kecklund G. The impact of organizational changes on work stress, sleep, recovery and health. *Ind Health*. 2011; 49 (3): 353—64.

Gustafsson, Björn & Hydén, Lars-Christer & Salonen, Tapio (1990) *Beslut om socialbidrag i storstäder*. Malmö: Sekretariatet för Sociala Studier

Humphreys, P.C and Worth-Butler, M. (1999). Key Human Resource Management in the Irish Public Service, CPMR Discussion Paper 10, *Institute of Public Administration*, Dublin.

Hunter, L. W., & Thatcher, S. M. B. (2007). Feeling the heat: Effects of stress, commitment, and job experience on job performance. *Academy of Management Journal*, 50(4), 953–968.

Isabella, L.A. (1990),“Evolving interpretations as change unfolds: how managers construe key organizational events”, *Academy of Management Journal*, Vol. 33 No. 1, pp. 7-41.

Jacobsen, D.I. (2019). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. (2., [rev.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

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

Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42(2), 361–386.

Jönson, Håkan (2010) *Sociala problem som perspektiv - En ansats för forskning & socialt arbete*. Stockholm: Liber AB.

Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P. and Amick, B. (1998),“The jobcontent questionnaire (JCQ): an instrument for internationally comparative assessments of

psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 3 No. 4, pp. 322-355.

Kavanagh, Marie & Ashkanasy, Neal. (2006). The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change During a Merger. *British Journal of Management*. 17. S81 - S103.

Lazarus, R., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*. New York: Springer Publishing Company.

Lindkvist, L, Bakka, J.F & Fivelsdal, E (2014). *Organisationsteori: struktur, kultur, processer*. 6., rev. och aktualiserade uppl. Stockholm: Liber

Lennerlöf, L. (1984). *Arbetsmiljön ur psykologisk och sociologisk synvinkel -En introduktion i beteendevetenskaplig arbetsmiljöforskning*. Stockholm: Liber Tryck.

Lyth, I. M. (1991). Changing organizations and individuals: Psychoanalytic insights for improving organizational health. I: M.F.R. Kets de Vries & Associates (Eds.), *Organizations on the couch* (pp. 361-378). San Francisco: Jossey-Bass.

Mason, J. (1996): *Qualitative Researching*. London: Sage.

Nurick, A. (1994). Participation in organizational change: A longitudinal field study. I: J. Bowditch & A. Buono (Eds.), *A primer on organizational behavior* (pp. 484-499). New York: Wiley.

Nutt, P. (1992). Helping top management avoid failure during planned change. *Human Resource Management*, 31, 319-344.

Olsson, E. & Sundh, M. (2019). Perception of time in relation to work and private life among Swedish social workers – the temporal clash between the organization and the individual. *European Journal of Social Work*.

Reeuwijk KG, de Wind A, Westerman MJ, Ybema JF, van der Beek AJ, Geuskens GA "All those things together made me retire": qualitative study on early retirement among Dutch employees. *BMC Public Health*. 2013;13(1):516.

Robson, Colin (2002) *Real World Research*. Oxford: Blackwell Publishing

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.

Sarkar, Soumodip & Osiyevskyy, Oleksiy (2018). Organizational change and rigidity during crisis: A review of the paradox. *European Management Journal*. 36(1): 47-58.

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.

Seeger, M. W., & Ulmer, R. (2002). A post-crisis discourse of renewal: The cases of Malden Mills and Cole Hardwoods. *Journal of Applied Communication Research*, 30, 126-142.

Shimizu, K. (2007). Prospect theory, behavioral theory, and the threat-rigidity thesis: Combinative effects on organizational decisions to divest formerly acquired units. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1495-1514.

Shin, J., Seo, M, Shapiro, D.L. & Taylor, M.S. (2015) Maintaining Employees Commitment to Organizational Change: The role of Leaders Informal Justice and Transformal Leadership. *The Journal of Applied Behavioral Science*. Vol.51 (4) p.501-528.

Smollan, R. K. (2015). Causes of stress before, during and after organizational change: a qualitative study. *Journal of Organizational Change*, 28(2), 301–314.

Svensson, L., & Larsson, S. (2018). *Digitalisering av kommunal socialtjänst: En empirisk studie av en organisation och profession i förändring*. (1 uppl.) Helsingborg: FoU Helsingborg.

Trost, Jan (1997) *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur

Ulmer, Robert R., Sellnow, Timothy L. & Seeger, Matthew W. (2011). *Effective crisis communication: moving from crisis to opportunity*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Van den Berg TIJ, Elders LAM, Burdorf A. Influence of health and work on early retirement. *J. Occup Environ Med.* 2010;52(6): 576—83.

Van Dijk, R., & Van Dick, R. (2009). Navigating organizational change. Change Leaders, Employee Resistance and Work-based Identities. *Journal of Change Management*, 9(2), 143–163.

7.1 Internetkällor

Vetenskapsrådet (u.å.) *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

Zeidler, K. (2015, 2 September). *Prevent*. Hämtad 2020-04-06, från <http://www.prevent.se/arbetsliv/ovrigt/2015/manga-fallgropar-vid-omorganisationer/>

8. Bilagor

8.1 Bilaga I

Intervjuguide

Bakgrund

Ålder:

Kön:

Utbildning:

Hur länge har du arbetat inom organisationen?

Vad har du för arbetsuppgifter?

- Vad innebär en kris för dig?
- Vilken erfarenhet har du av en organisations hantering av en krissituation?
 - Beskriv om det varit positiva eller negativa erfarenheter och på vilket sätt.
- Vad är dina allmänna tankar om förändringsprocessen som orsakats av Covid-19

Kommunikation

- Hur kommunicerades eventuella förändringar på grund av covid-19?
- Beskriv kommunikationen mellan ledning/chef till medarbetare före denna krissituation?
- Beskriv kommunikationen mellan ledning/chef till medarbetare efter denna krissituation?
- Hur ser den dagliga kommunikationen ut dag för dag kring covid-19?
- Om det skett ändring i kommunikation: Vad är dina allmänna åsikter om denna ändring (eller inte) i kommunikation mellan chef och medarbetare (dess relevans, tydlighet, om den saknar något)?
 - Skulle du vilja ändra på något i kommunikationen, vad, hur?
- Har du något du vill tillägga om kommunikation?

Delaktighet

- Hur ser delaktigheten för medarbetarna ut i förändringarna som skedde, respektive sker?
- Hur ser du på möjligheten för medarbetare att göra sig hörda i förhållande till ledningen (sektionschefer, enhetschef)?
- Hur ser du på utrymmet att uttrycka dina tankar och synpunkter om organisationsförändringen?
- På vilket sätt har du varit delaktig i hanteringen av situationen?
- Vill du vara mer eller mindre involverad i hanteringen av situationen och i så fall hur?
- Har du något du vill tillägga om delaktighet?

Psykosocial påverkan

- Hur upplever du att stämningen i din arbetsgrupp har påverkats av situationen?
 - Hur upplever du att stämningen påverkas nu?
- Hur skulle du beskriva ditt mående i arbetsplatsen innan covid-19?
- Hur skulle du beskriva ditt mående i arbetsplatsen under covid-19?
- Hur upplever du att situationen påverkat din arbetsmiljö?
- Hur har din hängivenhet (stress- arbetsglädje- och motivationsfaktorer) till arbetet påverkats av situationen?
- *Om det uppstått negativa konsekvenser:* på vilket/vilka sätt hade detta kunnat undvikas?
- Har du något du vill tillägga om psykosocial påverkan?
- Har du något annat du vill tillägga?

8.2 Bilaga II

Informationsbrev

Hej!

Vi heter Ali Dawood och Ali Zouid, går på Socialhögskolan i Lund och studerar socionomprogrammet. I utbildningen ingår att göra en C-uppsats, varför denna intervjustudie kommer att genomföras.

Organisationsförändringar kan föra med sig utveckling och bättre arbetsförhållanden, men den kan även bidra till ökad stress, oro och förvirring bland medarbetarna. Av denna anledning undersöker vi om hur socialsekreterare på ekonomiskt bistånd upplever organisationsförändringar samt hur de påverkas av det. Syftet är att beskriva samt analysera era upplevelser av organisationsförändring, mer specifikt hur ni upplever de förändringar som sker på grund av Covid-19.

Du som väljer att delta i vår undersökning har rätt att känna till vilka rättigheter du har:

Deltagandet bygger på frivillighet, vilket innebär att du kan avbryta ditt deltagande närhelst du vill. Du kan även välja att avstå från att svara på en del frågor. Intervjuerna kommer att genomföras via telefon och beräknas ta mellan 40-50 minuter.

Intervjuerna kommer att spelas in, vilket innebär att vi som utför studien kommer ha tillgång till inspelningarna. Dock kommer ingen obehörig att få ta del av dem. Med andra ord kommer materialet från intervjuerna hanteras konfidentiellt och kommer att användas enbart för studien. Din säkerhet är viktig för oss, varför vi även kommer bevara din anonymitet och inga personer i Socialtjänst [...] kommer att kunna identifieras i arbetet. När uppsatsen är klar, kommer den att publiceras av Lunds universitet.

Om du har några frågor, hör mer än gärna av dig!

Kontaktuppgifter

E-post: ali.zouid4@gmail.com

E-post: ali.dawood.salman96@gmail.com

Handledare: Maria Bangura Arvidsson

E-post: maria.bangura_arvidsson@soch.lu.se

Allt gott,

Ali & Ali