



**LUNDS**  
UNIVERSITET  
Socialhögskolan

## **”Det var bara kaos”**

- **en kvalitativ studie om ledarskap och kris inom Vård- och omsorg i Malmö stad**

**Lisa Erlandsson**

Kandidatuppsats: SOPA 63

Aktuell termin: HT 2021

Handledare: Rasmus Ahlstrand

# Abstract

Author: Lisa Erlandson

Title: Leadership in time of crisis – a qualitative study of healthcare in the city of Malmö

Supervisor: Rasmus Ahlstrand

Assessor: Elizabeth Martinell Barfoed

The aim of this study was to analyze different types of leadership among managers in health and social care in Malmö during the ongoing covid-19 pandemic. Based on what is often described as an organization that was already in a vulnerable financial situation, managers develop and use different types of leadership. More specifically, this study aims to investigate how the leadership among managers was affected by the ongoing pandemic and how this impacted the employee's work situation. The study was based on semi-structured interviews with two managers and two assistant nurses at a nursing home for people with dementia in Malmö. My theoretical approach builds on organizational theory with bureaucracy as the core analytical concept even though I also present different types of leaderships, such as transformational leadership and servant leadership. The hierarchy of the organization impacts their discretion because decision making takes time in rigid bureaucratic organizations. The study suggests that there is still room for the managers to form their own kind of leadership. However, the organization requires more control from the managers to sustain the safety of both workers and residents in the nursing homes during the pandemic. This study concludes that the leadership has changed during the pandemic, specifically in the way that managers must tackle a more controlling environment due to stronger regulations from authorities, as well as concerns among employees regarding health and safety. However, the main principals of the participation for the worker in their workplace as well as having a reflective way of viewing their own leadership was still intact.

**Keywords:** Social work, Organization, Leadership, Crisis management, Covid-19.

## Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	<b>3</b>
1.1 Syfte och frågeställningar .....	4
<b>2. Kunskapsläge</b> .....	<b>5</b>
2.1 Ledarskap och organisation .....	5
2.2 Ledarskap i kris .....	6
2.3 Kris som begrepp .....	8
<b>3. Teori</b> .....	<b>8</b>
3.1 Organisationsteori .....	8
3.2 Byråkrati .....	9
3.3 Organisationskultur och ledarskap .....	11
3.4 Ledarskapstyper .....	13
3.5 Krishantering .....	14
<b>4. Metod</b> .....	<b>15</b>
4.1 Förförståelse .....	16
4.2 Urval .....	17
4.2.1 Intervjupersoner .....	17
4.2.2 Urvalets förtjänster och begränsningar .....	17
4.3 Genomförande .....	18
4.4 Bearbetning och tillvägagångssätt analys .....	18
4.5 Studiens tillförlitlighet .....	19
4.6 Forskningsetiska överväganden .....	20
<b>5. Presentation av resultat och analys</b> .....	<b>22</b>
5.1 Organisationen Vård- och omsorg .....	22
5.1.1 Politiska beslut och dess konsekvenser .....	22
5.1.2 Sektionschefernas inflytande på organisationen .....	23
5.1.3 Medarbetarens inflytande på organisationen .....	25
5.2 Ledarskap inom Vård- och omsorg .....	26
5.2.1 Sektionschefernas ledarskap .....	27
5.2.2 Medarbetarnas beskrivningar av chefernas ledarskap .....	30
5.3 Vård- och omsorg under pandemin .....	31
5.3.1 Organisationen under pandemin .....	31
5.3.2 Ledarskapet under pandemin .....	34
5.3.3 Medarbetaren under pandemin .....	36
<b>6. Avslutande diskussion</b> .....	<b>37</b>
<b>Referenslista</b> .....	<b>40</b>
<b>Bilagor</b> .....	<b>42</b>
Bilaga 1. Intervjuguide .....	42
Bilaga 2. Informationsbrev .....	44

## 1. Inledning

Pandemins intensiva framfart gjorde att tillgången på material till sjukvården sinade snabbt. Utbredningen av problemet var globalt och akut. Många vårdboenden hade svårt att få tag i skyddsutrustning enligt en utredning av äldreomsorgen som gjordes våren 2020 (SOU 2020:80), och flera svenska kommuner begärde skyddsombudsstopp då det bedömdes vara allvarlig fara för arbetstagares liv och hälsa innan material kom på plats (Flisbäck och Bengtsson, 2020:72). Rekommendationerna om skyddsutrustning var oklara, eftersom de ofta ändrades på regional nivå. Skyddsombud har också anmält att arbetsgivare tagit egna beslut gällande när och vilken typ av skyddsutrustning som ska användas. Enligt Kommunals enkätundersökning för skyddsombud (2020), hade det på ungefär hälften, 54% av de särskilda boenden som haft flera smittade, förekommit att personal arbetat utan rätt skyddsutrustning. Det framkommer även att trots den ökade tillgången på skyddsutrustning, kvarstod oklarheten om vilken skyddsutrustning som skulle användas, när, och på vilket sätt (Kommunal, 2020:20). Coronakommissionens delbetänkande visar på stora strukturella problem när det gäller förberedelser och kommunikation mellan olika nivåer i organisationer, och även organisationer emellan (SOU 2020:80).

En studie av Åkerlind, Larsson och Ljungblad (2013), visar att det finns ett samband mellan arbetsgivarens sätt att organisera verksamheten och hälsa hos vårdanställda. Författarna tar upp en rad externa faktorer, såsom attityder till när det är okej att sjukanmäla sig och interna omständigheter, såsom organisationsstruktur och ledarskap och kommer fram till att ett gott ledarskap spelar roll för den anställdes hälsa. De skriver:

Trots att personalens sjukfrånvaro är relaterad till sådana lokala strukturella faktorer bortom arbetsgivarens kontroll, så är det viktigt att konstatera att arbetsgivarens åtgärder beträffande hälsofrämjande, ledarskap och socialt klimat faktiskt har betydelse oberoende av dessa externa förhållanden.

(Åkerlind, Larsson och Ljungblad, 2013:806)

Organisationerna behöver utveckla mer personalorienterade attityder och förhållningssätt mot sina anställda, som kan förbättra organisationens stabilitet, kontinuitet och kvaliteten för dem som verksamheten är till för (Wellander, 2017:87).

I krissituationer såsom pandemin, omdefinierar vi vad som är viktigt och meningsfullt (Flisbäck och Bengtsson 2020:71f). Det skulle kunna förklara varför vårdanställda känner en tillfredställelse och mening i sitt arbete, även om arbetsbelastningen har ökat drastiskt enligt författarna. Förlusten som krisen bär med sig, mynnar ut i en känsla av meningsfullhet hos individen som kan ses som en ny början och kanske förändring (Flisbäck och Bengtsson, 2020:72). De förklarar att begreppet ”kall” sedan tidigare är förknippat med självuppoftande kvinnoyrken som exploaterats av omsorgsverksamheter. Däremot har studier författarna tagit del av, visat att känslan av få leva ut sitt kall, kan utgöra ett välbefinnande hos arbetstagare.

Sektionscheferna står sin första linjens chef, beredda att ta snabba beslut för att lösa situationer på plats så att verksamheten ska gå runt, samtidigt som deras beslut ska fattas inom ramen för det som beslutats av andra, högre chefer uppifrån. Omgivningsförhållanden under en kris är ofta oklara och oförutsägbara vilket kräver en flexibilitet hos chefer och ett mer generöst handlingsutrymme (Larsson, 2013: 27). Undersköterskor och vårdbiträden är ett kvinnodominerat yrke, och det är också ett tungt arbete, både fysiskt och psykiskt. Som mellanchefer har sektionscheferna alltså press både uppifrån och underifrån i organisationen. Det är rimligt att tänka sig att de flesta sektionschefer har en tanke om *hur* de vill leda. En balans mellan effektivitet och moralisk övertygelse såväl som att vara en närvarande chef eller låta de anställda sköta sig själva, är viktigt för att leda sina medarbetare igenom kris (Larsson, 2013:37). Det finns olika typer av ledarskap, som kan säga någonting om hur sektionscheferna vill att verksamheten ska fungera och huruvida det är verksamheten, medarbetaren eller båda som står i fokus för chefen. Den identifierade forskningsproblematiken utgår med andra ord från de olika former av ledarskap och ledarskapstyper som sektionschefer utvecklar för att hantera de dilemman och avvägningar de ställs inför på en daglig basis och i krissituationer.

## **1.1 Syfte och frågeställningar**

Det övergripande syftet med denna studie är att analysera olika former av ledarskap bland sektionschefer inom Vård- och omsorgsförvaltningen i Malmö under pågående covid-19 pandemi. Mer specifikt syftar denna studie till att undersöka hur sektionscheferna beskriver att ledarskapet påverkas av pågående pandemi samt vilken inverkan detta har på medarbetarnas arbetssituation.

- Hur förhåller sig sektionschefer inom Vård- och omsorg i Malmö till olika former av ledarskap?
- Hur har ledarskapet förändrats under pandemin?
- Vilka konsekvenser har det förändrade ledarskapet fått för organisationens dagliga arbete och hur påverkar det medarbetare och sektionscheferna själva?

## **2. Kunskapsläge**

För att kunna säga någonting om ledarskap i kristider, behövs inledande kunskap om hur organisation och ledarskap förhåller sig till varandra och hur kriser kan påverka ledarskapet. I det här avsnittet kommer jag redogöra för kunskapsläget kring ledarskap och organisation och ledarskap i kris samt ta upp begrepp som tillitsrelationer, affektsmitta och beslutsutmaningar. Genom Lubsearch har jag använt mig av sökord som "covid19", "ledarskap", "kris" och "organisation" samt sökningar på engelska som "leadership", "crisis", och "pandemic" och funnit artiklar som beskriver de områden jag eftersökt. Genom att använda mig av peer-reviewed forskning ökade jag tillförlitligheten då artiklarna är granskade av andra forskare. Resterande litteratur har hittats genom författare av dessa kunskapskällor, genom nuvarande kurs och tidigare kursers litteraturlistor samt genom rekommendation från min handledare. För enkelhetens skull kommer jag också härnäst benämna Vård- och omsorgsförvaltningen som Vård- och omsorg.

### **2.1 Ledarskap och organisation**

En organisation behöver ta hand om sina medarbetare, dels för att kunna nå de mål som organisationen har satt upp, och för att motivera medarbetare att stanna kvar i organisationen. Wellander (2017) drar i sin studie slutsatsen att en kontinuerlig och öppen dialog mellan politiker, ledning och medarbetare minskar risken för att medarbetare lämnar organisationen. Dessutom ökar medarbetarens välbefinnande samtidigt som relationen mellan medarbetare och organisation blir bättre (Wellander, 2017:87). Ett resultat som är positivt för såväl medarbetare, brukare och organisationen i stort. En annan slutsats Wellander drar behandlar relationen mellan medarbetare och organisation där de psykosociala krav som ställs på medarbetaren måste vara i balans med de organisatoriska resurserna för att tillitsrelationer ska kunna skapas och upprätthållas. Resultaten pekar på att organisationerna behöver utveckla mer personalorienterade attityder och förhållningssätt mot sina anställda, vilket kan leda till balanserade psykologiska kontrakt mellan medarbetare och organisationen. Författaren avslutar

med ”Sådana organisatoriska attityder och förhållningssätt antas leda till balanserade psykologiska kontrakt mellan anställda och organisation, som på sikt kan förbättra en organisations stabilitet, kontinuitet och ytterst kvaliteten för dem som verksamheten är till för” (Wellander, 2017:87). Tillitsrelationer är alltså viktigt för verksamhet, medarbetare och ledning.

Tillit är även ett vanligt förekommande begrepp i den nya forskningen om ledarskap. Anledningen till detta är *bristen på* tillit till sina medarbetare, som ibland ses som en konsekvens av New Public Management (NPM). Det ökade kravet på anställda, tillsammans med en obalans mellan ökad arbetsbelastning och resurser i arbetet, har lett till att fler anställda har utvecklat arbetsrelaterad stress och ohälsa (SOU 2020). En förändring som i slutändan påverkar den som verksamheten finns till för, nämligen brukaren. Tilliten till svenska myndigheter har också försämrats, och 2016 tillsattes en tillitsdelegation som 2020 resulterade i ett slutbetänkande. Delegationen kom fram till att det behövdes en utbildning i statsförvaltningen om tillitsbaserat ledarskap, då det fanns en kunskapslucka (SOU 2020:40). Denna brist på tillit existerar inte bara på statskontoren, utan är väl inkorporerad i resten av det byråkratiska myndighetssverige. Inom vård och omsorg kontrolleras verksamheten genom en mängd olika processer som varierar beroende av vilken verksamhet det är, och hur stort behov av kontroll den ansvariga chefen har. Det är viktigt att vara transparent och dokumentera. Dels på grund av patient- och rättssäkerhet, dels som material för verksamhetsutveckling. En annan del är att kontrollera och mäta medarbetarens prestationer och utveckling i verksamheten och sin yrkesroll.

## **2.2 Ledarskap i kris**

Mycket känslor kommer upp när en katastrof inträffar, och chefer är oftast inte immuna. De behöver kunna orientera sig i situationen genom att öka sin kunskap om att leda medarbetare i kriser. Gerry Larsson (2013) beskriver i sin artikel hur emotioner inverkar på ledarskap i krissituationer. Han förklarar att i ett inledande skede är omgivningsförhållanden ofta oklara och oförutsägbara, vilket kräver en flexibilitet för de chefer som arbetar operativt. Det högre ledarskapet måste lita på chefer och anställda på lägre nivå i organisationen, annars riskerar initiativ underifrån att hämmas vilket i sin tur kan leda till dysfunktionell toppstyrning av organisationen (Larsson, 2013: 27). Tillit är därför ett centralt begrepp enligt Larsson. Han förklarar att tidsfaktorn är avgörande i inledningsskedet av kriser. Stora komplexa händelser

som kräver samordning mellan olika politikområden riskerar att bli kritiska. Tidsfaktorn är avgörande i krisens inledande skede (Larsson, 2013:28). Det finns ingen tid att lära känna samverkanspartners eller få fram resurser som personal, material och utrustning, vilket ju också lätt går att koppla till de svårigheter vi hade under våren 2020. Det var svårt att få fram material och personal, och vården blev tvungna att lita på de frivilliga krafter som organiserade sig för att till exempel tillverka visir.

Aktörerna i en hierarkisk organisation förväntas vara regel- och rutinryttare, ”byråkrater”, emotionellt neutrala och rationella, vilket kanske inte alltid stämmer överens med kriser som ju ofta är delvis oförutsägbara och där flexibilitet och kreativitet i stället har en avgörande betydelse. Vidare tar författaren upp begrepp som känslomässig smitta, eller affektsmitta, som en aspekt angående ledarskap vid kriser (Larsson, 2013:35). Modellen *Utvecklande Ledarskap* eller *Transformational Leadership*, beskrivs som en idé om att en positiv ledare kan lyckas skapa engagemang hos medarbetaren, vilket dessvärre också kan innebära motsatsen, det vill säga att en chef kan smitta medarbetarna med negativa känslor. Den asymmetriska maktrelationen mellan chef och medarbetare ger chefen större möjligheter att påverka medarbetare genom sina egna känslor (Larsson, 2013:35) Effekt och beteendesmitten kan ses som funktionell men också manipulativ. Manipulation kan vara negativ och farlig, men sannolikt finns det enligt Larsson fler goda exempel än onda. Han beskriver också krisledarskapets balansakter som en ”balansgång på slak lina”. En tydlig avvägning är mellan risk och säkerhet. Med tanke på det tidigare nämnda behovet av flexibilitet och kreativitet i krisens inledningsfas, upplevs regelverk och rutiner inte så väl anpassande efter situationen i stunden.

Några som redan undersökt ledarskap under pandemin är Alvinus och Wallenius som beskriver hur media rapporterade om ledarskapet inom vård och omsorg under pandemin i artikeln *Covid-19 som en strukturell beslutsutmaning i vård- och omsorgssektorn* (2021). Beslutsfattandet kan vara till fördel för antingen organisationen, medarbetaren, ingen eller båda. Författarna kommer fram till att det sällan går att ta ett beslut som gynnar både organisation och medarbetare, men att beslutsfattandet antingen gynnar organisation, medarbetaren, ingen eller båda. Organisationen som studerats beskrivs som anorektisk redan innan pandemin bröt ut (Alvinus och Wallenius, 2021:84) och syftar då på de ekominnska åtstramningar vård och omsorgssektorn behövt hantera, vilket inte skapar möjligheter för att ha medarbetare i fokus under den kris som pandemin har medfört.



## **2.3 Kris som begrepp**

En kris definieras av Arbetsmiljöverket (Första hjälpen och krisstöd, 1999:7), som en händelse där tidigare erfarenheter och inlärd reaktionssätt inte är tillräckliga för att man skall förstå och psykiskt hantera den aktuella situationen. Reaktionen av krisen utlöses av händelser som är så ovanliga och oväntade att de inte kan bemästras med hjälp av de resurser individen vanligtvis besitter (Första hjälpen och krisstöd AFS, 1999:7). Krisen behöver alltså inte utlösas av en så stor händelse som en pandemi, utan kan lika gärna handla om ett olycksfall på arbetsplatsen, eller att en medarbetare går igenom en personlig kris, vilket kan påverka medarbetarens arbetssituation. Den händelse som var upphov till krisen som behandlas i den här uppsatsen är dock pandemin.

Sammanfattningsvis har organisationen ett ansvar att ta hand om sina medarbetare och relationen mellan medarbetare och organisation kräver tillit. Utmaningar i ledarskapet under en kris kan bestå av faktorer som känslor kopplade till stress över beslut, brist på kontroll och medarbetarens egna känslor kring den aktuella krisen (Larsson, 2013:35).

## **3. Teori**

Ledarskap utförs bland annat i organisationer, och för att kunna förstå hur olika ledarskap kommer till och utvecklas, behövs kunskaper om organisationer och dess uppbyggnad. I det här avsnittet kommer jag redogöra för organisationsteori och mer specifikt byråkrati, som ju är det sätt vi valt att organisera våra offentliga verksamheter i Sverige. Efter det redogör jag för teorier om organisationskultur och ledarskap och tar upp kritiska perspektiv mot byråkratin. Jag kommer också redogöra för ett antal ledarskapstyper och till sist kort om hur organisationer kan hantera en kris.

### **3.1 Organisationsteori**

Organisationer har funnits sedan människan började organisera sig, det vill säga samarbeta för att nå ett gemensamt mål. För att nå dit behövs bland annat en strategi, roller och ledarskap. En person som varit betydelsefull för människans sätt att organisera sig i företag var Henri Fayol (Eriksson- Zetterquist, Kallin och Sthyre, 2015:46ff). En av hans principer, enhetlig

ordergivning, används till exempel idag som en grundläggande princip för byråkratiska organisationer och innebär att man som underordnad rapporterar till endast en chef.

Fayol identifierar principer och administrativa processer som *planering*, *organisering*, *befälsutövande* (ledning och ordergivning), *samordning* och *kontroll*. Processen *planering* innebär att göra rimliga bedömningar och fastställa verksamhetsplaner, såsom att sätta upp mål för verksamheten. *Organisering* avser att tillhandahålla alla resurser som företaget är i behov av för att bedriva sin verksamhet. Till exempel genom att anställa personal och se efter sin budget. Författarna beskriver att han betonar företag är en social organisation och att det därför är viktigt att skapa goda relationer med personalen. Vidare beskrivs processen *befälsutövande* som dels att leda sin avdelning, dels beslutsfattande. Här analyserar Fayol vilka olika egenskaper en bra chef bör ha. Till exempel de goda relationerna till sin personal jag tog upp tidigare, men även att inte ägna sig åt detaljer i arbetet och att vara ett gott föredöme för personalen. Fayol har en hierarkisk syn på ledarskapet, med en sträng inställning till vad ledare ska göra, men tycker trots det att de sociala relationerna mellan chef och personal är viktig och att det är chefens uppgift att se till att skapa en samhörighetskänsla. Processen *samordning* avser olika verksamheter som bedrivs inom företaget och *kontroll* avser att se till att de planer, order och principer efterföljs och uppfylls.

Sammanfattningsvis är detta perspektiv att organisera en verksamhet på är hjälpsamt för att försöka förstå hur, vad och varför chefer gör som de gör. Fayols administrativa skola bygger på att en auktoritet bär ansvar för beslut, men han betonade ändå att goda relationer mellan chef och medarbetare är viktiga. I de olika processerna växer organisationen fram, och beror mycket av chefens ledarskapsförmåga.

### **3.2 Byråkrati**

Byråkratin kom till som ett sätt att komma bort från godtyckliga beslut, mutor och nepotism och det var en viktig förutsättning för ett modernt och demokratiskt samhälle. Genom struktur, profession och kontroll kunde samhällsfunktioner organisera sig för att utvecklas till den transparenta och säkra myndighet vi känner till idag (Eriksson – Zetterquist, Kalling och Sthyre, 2015:61f). En byråkrat framställs ofta som grå gestalt begränsad av regler och formulär. I en byråkratisk organisationsform går det långsamt och är kontraproduktivt, eftersom man genom sin strävan efter att vara så effektiv som möjligt genom att automatisera och specialisera

funktioner i praktiken ofta gör arbetet långsammare. Max Weber var en av de mest betydande samhällsteoretikerna. Han gick emot vetenskaparnas sökande efter orsakssamband och förklaringsmodeller och menade att ”sociala system kan förstås, men inte alltid förklaras”, och syftade då på de komplexa sociala processer som tar plats i, till exempel, en organisation (Eriksson – Zetterquist, Kalling och Sthyre, 2015:64).

Weber ville gå mot en mer mål- och värdestyrd rationalitet, som motsats till den traditionella rationalitet som folketro, traditioner och kunskaper som har överförts i generationer (Eriksson-Zetterquist, Kalling och Styhre, 2015:24ff). Målrationalitet kan beskrivas som att en organisation agerar sammanhållet mot ett gemensamt mål, och i den processen kan vissa principer tålas att ruckas på. Dessa principer kan ställas mot varandra i vad han kallar för värderationalitet. Vidare beskriver han det moderna samhället som en järnbur där det inte finns utrymme för kreativitet, fantasi och eget tänkande, och kan ses som ett resultat av moderniseringen av samhället där vissa värderingar, såsom vinstintresse, har tillkommit, och andra, såsom värderingar av medarbetarens kreativitet och personlighet har förlorats till följd av det begränsade tolknings- och handlingsutrymmet (Eriksson-Zetterquist, Kalling och Sthyre, 2015:65).

Byråkratin syftar alltså till att vara exakt, förutsägbar, kontinuerlig och konfliktbefriad och på så sätt vara tekniskt överlägsen alla andra organisationsformer. I Webers modell visar sig den nya moderna formen av rationalitet som syftar till att råda bot på de orättvisa och dysfunktionella organisationsformer som tidigare funnits. Byråkratin är i sin allra bästa form helt befriad från fördomar, uppfattningar och att handläggaren är skild från produktionsmedlen, alltså att hen inte har något eget ekonomiskt intresse i de ärenden som hanteras. Professionalisering är också viktigt i den byråkratiska modellen enligt Weber och förmågan att återupprepa aktiviteter och på så sätt standardiseras, är kanske den viktigaste egenskapen (Eriksson- Zetterquist, Kalling och Sthyre, 2015:66).

Byråkrati kan också ses som ett sätt att organisera arbetet genom att rationalisera (Gray, 2005:24ff). I detta fall rationaliseras handlingsutrymmet bort, till kontrollens fördel. Genom ökat kontroll och styrning kan organisationer specialiseras och effektiviseras. Weber, som ju är byråkratin urfader, var inte själv särskilt förtjust i byråkratin, då den jobbar från ett kapitalistiskt syfte. Att utnyttja arbetskraften, så effektivt som möjligt för att utvinna så stor vinst som möjligt. Ändå är det den organisationsformen vi känner till i modern tid som mest

effektiv och säkrast. Organisationen Vård- och omsorg är en offentlig verksamhet och har därför inget vinstintresse, men har intresse av att åtminstone inte gå med förlust. Kommunen är intresserad av att dra ner på kostnader för att kunna fördela resurser där det behövs. Hur skulle en offentlig verksamhet se ut om den *inte* är byråkratisk? Även om den byråkratiska modellen är ganska sträv och inte precis uppmuntrar kreativitet och social samverkan, som ju ofta är viktiga i krissituationer, är ändå kravet på transparens och regelverk att följa ett sätt att säkerställa eventuell korruption och rättssäkerhet.

Sammanfattningsvis kom alltså byråkratin till som ett sätt att effektivisera organisationer genom professionalisering, rationalisering och transparens. Att följa ett gemensamt mål, och balansera mellan olika principer, blev ett sätt att uppnå en organisation fri från svågerpolitik och godtyckliga beslut. Det är den typ av organisation offentlig sektor bygger på idag och vi kan på så sätt leverera en rättssäker samhällsapparat som är byggd på demokrati, till en så låg kostnad som möjligt.

### **3.3 Organisationskultur och ledarskap**

Många hävdar att organisationskultur har en direkt verkan på verksamhetens resultat. Det är något som Alvesson (2015) berättar om men också dementerar. Han beskriver i stället organisationskultur och resultat genom management som en symbolisk handling. Att kulturen kommer till uttryck i bland annat handlingar, språkbruk och arrangemang vilket påverkar innebörder och föreställningar och får konsekvenser för attityder och orienteringar, i stället för resultat (Alvesson, 2015:94). Kulturen kan även ses som ett landskap av möjligheter och fallgropar. Det är därmed viktigt för chefen att förstå kulturen för att kunna navigera i den.

Alvesson (2015:129). beskriver skillnaden mellan chefer och ledare. Att chefen har ett uppdrag med rättigheter och skyldigheter medan en ledare snarare bygger på personliga egenskaper, visioner och påverka folks känslor utan att tvinga dem. Så hur fungerar ledarskap i en organisationskulturell kontext? Om ledarskapet definieras enligt ovan, kan ledarskap vara någonting som händer tillsammans med kulturen och påverkar den. Det ska inte ses som att ledarskap skapar en kultur eller dramatiskt förändrar den, enligt Alvesson (2015:135), utan att det är en kulturyttring som alla andra som ingår i kulturen. Vidare förklarar Alvesson att det är bra att inte fästa så stor vikt vid ledaren och i stället vid hur människor relaterar till och reagerar på chefens handlingar (2015:148). Effekterna av chefens ledarskap syns inte i vad ledaren gör,

utan i hur ” de underordnade” uppfattar och reagerar på ledarens handlingar. Ett och samma chefsbeteende kan uppfattas på ett sätt, men resultera i olika känslor av legitimitet, tillit och motivation, beroende av vilken innebörd ”de underordnade” lägger i begrepp som ”kunnig”, ”beslutsam” eller ”auktoritär” (Alvesson, 2015:148).

Organisationen kan ses som en politisk arena där sociala- och beslutsteorier i offentliga sammanhang tar plats (Eriksson- Zetterquist, Kalling och Styhre, 2015:347). Teorier och perspektiv som rör kultur, feminism, arbetsprocesser och postkolonial lära blir därför aktuella eftersom utmanar byråkratins sammansättning. En organisation är en bräcklig social konstruktion som hela tiden reproducerar olika ideologier och värderingar i syfte att hantera konflikter och anpassa sig till omvärlden. En sådan värdering kan vara patriarkala som är en produkt av den tidiga organisationsteorin som hängt kvar och påverkar organisationskulturen mer eller mindre omedvetet. Organisationer är inte värdeneutrala institutioner utan en arena där maktutövning bedrivs mellan arbetstagare och arbetsgivare (Alvesson och Dietz, 2006).

Frankfurtskolan var kritiska mot den västerländska övertron på vetenskap och teknologi. ”Upplysningens rationalitet och förhoppningar om ett himmelrike på jorden, som en effekt av det mänskliga förnuftet, har kommit på skam.” (Eriksson- Zetterquist, Kalling och Styhre, 2015: 343). Det moderna samhället möjliggör inte ett självständigt tänkande, utan är mer eller mindre styrd av massmedia och konsumtionssamhället, menade Frankfurtskolan. Individen behöver inte ta egna beslut, eftersom andra redan gjort det åt dem. Vilken mat de ska äta, vad de ska göra på jobbet, vilka de är som person. Detta kan i den byråkratiska organisationen medföra den tröghet vi ofta upplever, då förmågan att ta självständiga beslut begränsas, till fördel för organisationens effektivitet. Men att alla jobbar mot samma mål i organisationen, innebär ju också att det är en välfungerande byråkratisk organisation. Dessvärre innebär det också att vi låser in oss i vad Weber kallade för järnburen och arbetet blir fyrkantigt, fantasilöst och grått.

Sammanfattningsvis formas alltså organisationskulturen av de som deltar i kulturen och är beroende av sin kontext. De idéer och värderingar som formas i kulturen, reproduceras och hålls vid liv av de som ingår i den, under förutsättning att ingen ifrågasätter den. Den maktutövning som bedrivs i organisationskulturen kan resultera i patriarkala, hierarkiska strukturer som ofta byråkratiska organisationen bygger på. Genom att minska medarbetarnas handlingsutrymme, som ett resultat av en ojämn maktfördelning, begränsas också

organisationens utvecklingsmöjligheter eftersom förmågan att ta självständiga beslut förminskas.

### 3.4 Ledarskapstyper

Chefskapet tillskrivs uppgifter som ansvar och att verkställa beslut medan ledarskapet mer handlar om att påverka medarbetarna genom vägledning och för att få verksamheten att fungera väl. ”Chefer gör saker rätt; Ledare gör rätt saker” (Lindkvist, Bakka och Fivsedal, 2014:195).

Tre vanliga ledarskapstyper är ett auktoritärt ledarskap, demokratiskt ledarskap och ett icke-ledarskap. Det auktoritära ledarskapet, där medarbetaren har inget eller väldigt lite inflytande över verksamheten eller sin egen arbetssituation, är inte vanligt i byråkratiska organisationer då den kräver delaktighet och samarbete. Den demokratiska ledarskapstypen inkluderar medarbetaren i verksamheten, men står för besluten. Denna ledare söker balans mellan beslut som ska gynna verksamheten och beslut som gynnar medarbetaren. Den demokratiska ledarskapstypen passar bäst in i en byråkratisk organisation. En tredje ledarskapstyp kallas ofta för ett icke-ledarskap, laissez fair, och innebär i princip att man lägger över makten och beslutsfattandet på medarbetaren, vilket ofta resulterar i stress för medarbetaren eftersom de inte har vare sig kunskap eller befogenhet att ta besluten, och verksamheten blir lidande. Den fungerar heller inte så bra i en byråkratisk organisation, då den bygger på att besluten tas i ett hierarkiskt led av chefer och det är sällan man kan delegera ett viktigt beslut nedåt i beslutskedjan eftersom de har fastställda kompetensområden (Lindkvist, Bakka och Fivsedal, 2014:209f).

Elizabeth Simon (2021) beskriver ledarskapstypen ”servant leadership”, eller det tjänande ledarskapet i sin artikel *Leadership in Pandemic*. Ledarskap inom vård och omsorg under pandemin kan enkelt uttryckt beskrivas som en utmaning för cheferna då situationen kräver mycket självinsikt, god kommunikation och en förmåga att hålla ihop teamet (Simon, 2021:349). Pandemins effekt på vård och omsorg kräver ett ödmjukt närmande till ledarskapet, som stärker medarbetarna (Simon, 2021:352). Det som kännetecknar det tjänande ledarskapet är bland annat ödmjukhet, empati, öppenhet, rättvisa, vision, tillit och en villighet att lära nya saker (Simon, 2021:249). En ledare med den här ledarskapstypen servar teamet, i stället för att teamet servar ledaren. Meningen är att medarbetarna ska känna sig trygga med att komma till chefen och be om hjälp och stöttning, utan att bli skällda på, bestämda över eller nedvärderade.

Chefen ska i stället ge moraliskt stöd för medarbetaren och bidra med kunskaper på ett konstruktivt och medkännande vis. Genom detta ledarskap menar Simon att medarbetarna får en tillfredställande arbetssituation. De blir mer engagerade, produktiva och ledarskapet bidrar till en mer sammansatt grupp även i svåra situationer, vilket kan tänkas vara extra fördelaktigt vid en pandemi.

Det transformativa ledarskapet bygger istället på en karismatisk ledare som agerar förebild, som inspirerar motivation och intellektuell stimulans och jobbar nära sina medarbetare (Tafelin, 2013). Det är en process där ledare och följare höjer varandra i moral och motivation och baseras på visioner och empowerment, vilket innebär att personen kan känna att den har makt och inflytande över sin egen situation (Tafelin, 2013:1). Motsatsen till ett transformativt ledarskap kan beskrivas som ett transaktionellt ledarskap, det vill säga att man delar erfarenheter och kunskaper i utbyte mot pengar eller tjänster. Resultatet av Tafelins studier har visat på en positiv påverkan avseende rollförtydligande och engagemang hos den anställda samt att relationen till både chef och gruppdynamiken förbättrades på arbetsplatsen.

Sammanfattningsvis finns det flera olika ledarskapstyper en chef kan inspireras av och kategoriseras utifrån. Vilken ledarskapstyp som är bra, beror på sin kontext och vem som upplever ledarskapet. De ledarskapstyper jag har valt att fokusera på i det här avsnittet, stämmer överens med relevant ledarskapsforskning och kan ses som en utveckling av effekterna från NPM, med fokus på delaktighet och inflytande från medarbetarna.

### **3.5 Krishantering**

Organisationen har ett ansvar för både den interna och externa kommunikationen under en kris. En del av den interna kommunikationen sker mellan chef och medarbetare och även medarbetare emellan. Just den interna kommunikationen är viktig vid en kris eftersom den påverkar organisationens resiliens, alltså hur den tar sig igen om kriser och lär av den (Heide och Simonsson, 2016). Innan en kris bör organisationen informera om vad och hur de ska göra vid händelse av en kris, vilket i vårt byråkratiska informationssamhälle nästan ses som en självklarhet. När en kris inträffar blir det ett stort informationsflöde och att kunna hantera det, och samtidigt strukturera arbetet utifrån det, är viktigt för att undvika missförstånd. Efter krisen är det organisationens uppgift att se till att de medarbetare som kan ha farit illa av krisen och dess vedermödor bör få professionell hjälp att hantera dels stress som kan ha uppkommit hos

medarbetare. Men även för att ta hand om sina medarbetare i en organisation som behöver fungera.

Det finns anledning att anta att Coronapandemin inte är den sista krisen och även om den inte är över än, finns det goda möjligheter att lära av den redan nu. Edvard Deverell (2015) beskriver processen i krisinducerat lärande och hur det påverkar organisationen. Efter en inträffad kris får man information om hur man löser problemet, reflektionen ger ny kunskap och den kunskapen sprids och tar fäste för att sedan bli en del av organisationen (Deverell, 2015:203). Han förklarar också att under tiden för krisen, är organisationen som mest mottaglig för en förändring, medan man som individ har svårt att parera alla bränder samtidigt som en ny lärandeprocess ska ta vid. Därför är den reflekterande delen väldigt viktig i en krisinducerat lärande.

Sammanfattningsvis har alltså organisationen ett ansvar över vilken kommunikation som sker i händelse av en kris. Om de har en god kommunikation, och fångar upp sina medarbetare under tiden för krisen, har de en möjlighet att utveckla organisationen genom krisen. Även efter krisen har organisationen ett ansvar att ta hand om de medarbetare som kan ha farit illa av att gå igenom krisen och det gäller såväl chefer som medarbetare.

#### **4. Metod**

Min studie är genomförd utifrån en kvalitativ ansats då jag ville undersöka hur sektionscheferna beskriver att ledarskapet påverkas av pågående pandemi samt vilken inverkan detta har på medarbetarnas arbetssituation. För att få en förståelse för hur sektionschefer och medarbetare upplever ledarskap i kris och effekterna av pandemin, är en kvalitativ metod, som ju lägger tyngden på människors upplevelser, mest lämplig för att belysa mitt syfte och mina frågeställningar. Tidigare ville jag undersöka ledarskap och organisationsstrukturer genom en kvantitativ ansats, men kom senare fram till att jag var mer intresserad av hur chefer och medarbetare upplevde ledarskapet, snarare än hur utbrett olika typer av ledarskap var i organisationen. Skillnaden mellan kvantitativ och kvalitativ metod är delvis begreppet generalisering som motsats till en kontextuell förståelse av ett fenomen (Bryman, 2018: 487f). Eftersom jag snarare strävade efter en djupare kunskap om ledarskap och dess påverkan av



pandemin, var en kvalitativ studie mer anpassad efter det syftet. En annan fördel med den kvalitativa metoden är den flexibilitet den medför (Bryman, 2018: 481f).

Jag använde mig av intervjuer då jag ville ta del av intervjupersonernas egna tankar och reflektioner utifrån deras kontext (Bryman, 2018:563f). För att kunna styra ämnet, men ändå få med intervjupersonernas egna ord och för att de skulle få möjlighet att beskriva sina egna upplevelser, använde jag mig av semistrukturerade intervjuer. Detta gjorde det också möjligt att ställa följdfrågor som var anpassade efter varje intervju.

Jag har positionerat mig induktivt i förhållande till mitt forskningsområde och mitt empiriska material, vilket innebär att slutsatser och teoribildning konstrueras utifrån det empiriska materialet över tid. Det ska tilläggas att det inte finns någon absolut sanning och att det inte går att dra några generella slutsatser från den här studien, och den bör ses som ett svar bland alla andra i sin egen kontext. Popper (2005) statuerade exemplet med den svarta svanen som kanske visst existerar, även om vi inte sett den än. Resultatet blir därför snarare att det är sannolikt att ledarskap ser ut på det här viset inom Vård- och omsorg i Malmö stad under den här perioden, men det finns ingenting som säger att det inte skulle kunna se ut på något annat sätt. Däremot kan studien användas av sektionschefer för att hjälpa till att reflektera och dra egna slutsatser av sitt ledarskap, både generellt och under pandemin. Medarbetare kan också använda resultatet som ett sätt att förstå politiska beslut och organisationen så att de lättare kan hantera den dissonans mellan politiska beslut och den verklighet de arbetar i. Det kan också öka medarbetarens benägenhet att påverka verksamheten och i längden organisationen så att dess tilltänkta funktion bättre stämmer överens med den verklighet de befinner sig i, och i slutändan öka brukarens möjlighet att påverka sin vardag.

#### **4.1 Förförståelse**

Jag har själv arbetat inom vård och omsorg i Malmö stad som undersköterska i ca 12 år, men har inte något egenintresse i hur de väljer att strukturera sig då jag inte längre arbetar kvar inom sektionen. Mitt intresse grundar sig snarare i hur organisationer fungerar och vad ledarskap betyder för medarbetarens arbetsvardag. Att det dessutom har varit krisläge i organisationen i snart två år, gör ämnet än mer intressant för mig som socionomstudent med aspirationer till att försöka stötta personer i kris. Att det blev just organisationen Vård- och omsorg var för att jag redan har grundkunskaper om organisationen och dess uppbyggnad men främst om

verksamheten där arbetet bedrivs. En nackdel kan vara att jag fortfarande kan ha perspektivet av en undersköterska i vissa delar av arbetet, till skillnad från de objektiva ”forskarglasögonen”.

## **4.2 Urval**

Jag har intervjuat två sektionschefer och två medarbetare. Jag valde genom ett målstyrt urval att intervjua både sektionschefer och medarbetare eftersom ledarskap bör undersökas både från den som utför det, och den som uppfattar det (Bryman, 2018:496). Vad en sektionschef anser är ett gott ledarskap, kanske en medarbetare tycker är ett dåligt ledarskap. Detta beror av olika faktorer såsom tidigare kunskaper och erfarenheter av ledarskap, men också av den nuvarande relationen mellan chef och medarbetare. För att nå ut till sektionschefer och medarbetare mailade jag enhetschefen ett informationsbrev (se bilaga2), och bad henne vidarebefordra mailet till alla sektionschefer inom vård och omsorg på särskilt boende, för att de senare skulle vidarebefordra mailet till sina medarbetare. Enhetschefen valde då att vidarebefordra till två enheter i Malmö stad, istället för alla sektionschefer och skickade inte med informationen att de skulle vidarebefordra mailet till sina medarbetare. Jag kommer att fortsätta den här diskussionen i avsnittet ”urvalets förtjänster och begränsningar”.

### *4.2.1 Intervjupersoner*

Chef och medarbetare kom från samma arbetsplats, men intervjuerna gjordes individuellt. Verksamheterna var både särskilt boende för dementa med avdelningar som även hade brukare med bara somatiska besvär. En av sektionscheferna hade arbetat väldigt länge som chef, och den andra hade arbetat i ca 3 år. Båda hade arbetat hela sitt yrkesliv inom Malmö stad och uppgav att de hade god kunskap om hur organisationen fungerade. Den chef som arbetat längst är en man i 50-års åldern som jag har valt att kalla Bill. Den kvinnliga sektionschefen i 30-års åldern har jag valt att kalla Åsa. Medarbetarna jag intervjuade var också en man och en kvinna. Mannen, i 50-års åldern jag har valt att kalla Martin, hade arbetat på boendet i 26 år och var fast anställd undersköterska på heltid. Kvinnan i 60-års åldern, jag har valt att kalla Kerstin, har arbetat på boendet i 31 år och är också fast anställd undersköterska på heltid.

### *4.2.2 Urvalets förtjänster och begränsningar*

Att maila enhetschefen och be henne vidarebefordra informationen till sina sektionschefer gjorde att jag fick snabb respons, jämfört med om jag skulle ringt upp alla sektionschefer och själv ge dem informationen. Däremot resulterade det i att urvalet blev styrt av organisationens intresse. En av enhetscheferna bad sina sektionschefer att ”välja ut medarbetare” för att

medverka i studien, vilket framgår i den mailkonversation jag tagit del av. Detta påverkar naturligtvis resultatet. Både vad det gäller vilka sektionschefer som får medverka, och den begränsade valmöjligheten för medarbetare att medverka i studien. Begreppet ”Gate keeping,” kan förstås som en grindvakt som beslutar vem forskaren får tillgång till (Eldén, 2020 :79). Det kan vara att det bestäms vem som får vara med eller att några systematiskt utesluts från att vara med. Detta kan vara etiskt problematiskt och riskerar att underminera forskningens trovärdighet. Det är mer sannolikt att sektionschefen väljer en medarbetare som de vet kommer svara någorlunda i deras intresse, än en medarbetare som inte alls anser att chefen har ett gott ledarskap. Trots detta anser jag att resultatet är relevant då resultatet av intervjuerna ändå säger någonting om ledarskap, och det säger kanske någonting om Vård- och omsorg som organisation och eventuellt hur de själva ser på kontroll och styrning. En annan begränsning kan vara att det var få intervjupersoner, som dessutom informerat sin chef om att de ska medverka, och att sektionscheferna har valt ut vilka medarbetare som ska medverka, gör det svårt att redovisa mitt empiriska material och samtidigt se till anonymitetskravet.

### **4.3 Genomförande**

Samtliga intervjuer har utförts på plats på respektive boende. Samtalen med sektionscheferna tog ca 95 min medan samtalen med medarbetarna tog ca 45 min vilka spelades in för att kunna transkriberas. Alla fick information om förutsättningar för deltagande, avidentifiering och syfte samt inhämtande av samtycke muntligen som spelades in. Innan jag genomförde intervjuerna arbetare jag fram två semistrukturerade intervjuguider (se bilaga 1), där jag ställde upp frågor utifrån fyra olika teman, organisation, delaktighet, ledarskap och pandemi samt ett par standardiserade inledande frågor om ålder, tidigare arbetslivserfarenhet osv. Under intervjuernas gång anpassades följdfrågor och formulerades för att passa intervjupersonens kontext så bra som möjligt (Bryman, 2018:565ff). Med öppna frågor som ”hur”, ”varför” och ”på vilket sätt”, får intervjupersonen möjlighet att vidareutveckla sina svar, och intervjuaren kan få en djupare bild av ämnet som diskuteras. En begränsning kan vara att min egen förmåga att ställa följdfrågor som leder till mer utvecklande svar.

### **4.4 Bearbetning och tillvägagångssätt analys**

De inspelade intervjuerna har transkriberats ordagrant, med undantag för talspråk som ”mm”, ”ehm” eller skratt. Småprat eller sidospår som inte varit relevant för studien har inte heller transkriberats för att underlätta kommande bearbetning och analys (Bryman, 2018:582). För att

säkerställa avidentifieringen har jag gett intervjupersonerna fiktiva namn redan i transkriberingen. Även namn på kollegor, chefer och arbetsplatser är fiktiva. Kodningen av mitt insamlade material gjordes i nära anslutning till transkriberingen för att kunna hantera datamaterialet på ett bättre sätt (Bryman, 2018:700). Utifrån olika kategorier, samma som i intervjuguiden, kunde jag sedan dela upp materialet och läsa ut olika teman som var relevanta för analys (Bryman, 2018:702). När jag läst ut olika teman i materialet, har jag letat efter repetitioner, hur intervjupersonerna uttrycker sin om till exempel politiska beslut, vilka jag sedan har kunnat jämföra med varandra och koppla till teori och litteratur och koppla till syfte och frågeställningar (Bryman, 2018:703) Jag har använt mig av tre olika teman i min analys med tillhörande underteman för att göra det tydligare samt att kunna begränsa perspektivet något. De teman jag använt mig av i min analys är ”organisationen Vård- och omsorg” med underteman som ”politiska beslut”, ”sektionschefernas inflytande på organisationen” och ”medarbetarens upplevelse av organisationen”. Det andra temat är ”Ledarskap inom Vård- och omsorg” med underteman som ”sektionschefernas ledarskap” och ”Medarbetarens upplevelse av ledarskap” och det tredje temat ”Vård- och omsorg i pandemin” med underkategorier som ”organisationen under pandemin”, ”ledarskapet under pandemin” och ”medarbetaren under pandemin”. En begränsning med tematisk analys är att jag riskerar att missa aspekter som har betydelse för syftet, om den aspekten ligger utanför mina valda teman. Jag har också valt att använda mig av lite längre citat från intervjupersonerna i redovisningen av mitt material då jag ville dela med mig av det material jag samlat in för att läsaren ska kunna bilda sig en egen uppfattning om materialet, samtidigt som jag vill att läsaren lättare ska kunna hänga med i analys och resonemang.

#### **4.5 Studiens tillförlitlighet**

Det finns fyra olika kriterier för att bedöma en kvalitativ studies tillförlitlighet (Bryman, 2018:467). Det första är trovärdighet, vilket innebär att man rapporterar resultaten till de personer som man studerat för att bekräfta att forskaren uppfattat det på rätt sätt, vilket också kallas för respondentvalidering. Alla som medverkar i intervjun kommer få tillgång till studien när den är publicerad och jag har fått uppgifter genom sektionschefen för att kunna skicka ut dem till respektive intervjuperson.

Ett annat sätt att öka studiens tillförlitlighet är genom överförbarhet, vilket innebär att fokus ligger i den kontextuella förståelsen av den miljö intervjupersonerna befinner sig i. Genom min

förkunskap om att arbeta inom vård och omsorg, och den formella kunskap jag har om organisationer och styrningssystem, har jag ställt frågor där intervjupersonerna har fått beskriva sin uppfattning så detaljrikt som möjligt, och utifrån de beskrivningarna ska det senare vara möjligt att tillämpa respondenternas beskrivningar i andra miljöer (Bryman, 2018:467f).

Pålitlighet är ett tredje sätt att bedöma en studies tillförlitlighet, vilken kan motsvaras till kvantforskningens reliabilitet. Pålitligheten mäts i att forskaren är transparent i sin undersökning och redogör för alla faser av forskningsprocessen tillsammans med alla bilagor och material, för att sedan lämna över det externt för granskning. Den här metoden inte är särskilt vanlig då den är väldigt tidskrävande (Bryman, 2018:468), men kravet på att jag ska vara transparent och redogöra för min forskningsprocess står fortfarande kvar. Jag har samlat alla mina bilagor och allt material för en eventuell granskning av examinatorn och det som inte är bifogat, finns till examinatorns förfogande fram till dess att studien är publicerad.

Den fjärde tillförlitlighetsfaktorn är att styrka och konfirmera. Detta innebär att det ska vara tydligt att resultatet av studien inte ska vara påverkat av forskarens personliga värderingar och teoretiska inriktning (Bryman, 2018:470). Jag har arbetat i Malmö stad som undersköterska, och det finns risk att jag låter känslor och värderingar påverka hur jag ställer frågor till chefen, utifrån en undersköterskas perspektiv. Därför har jag förhållit mig objektiv i utförandet av intervjuguiden och inhämtandet av tidigare forskning samt teori.

Ett annat sätt att styrka tillförlitlighet är genom generalisering. Eftersom det snarare är en kvantitativ studies uppgift att generalisera ett resultat, är denna tillförlitlighetsfaktor inte lika aktuell i denna studie (Bryman, 2018:485). Detta eftersom intervjuer, även om det är 10–15 personer, sällan är representativt för en hel population. Istället är det teorin som generaliseras. De teoretiska slutsatserna forskaren drar ur sin kvalitativa data, blir istället generaliserbara. Detta kan också tillfredsställa säkerheten för huruvida det intervjupersonen säger är sant eller inte, eftersom svaren borde gå att koppla till teori.

#### **4.6 Forskningsetiska överväganden**

Jag har valt att skriva min kandidatuppsats ensam. Att vara ensam under en intervju, transkribering och under analysen ökar risken för feltolkningar. Att vara värdeneutral inom samhällsvetenskaplig forskning är svårt, eftersom det är politikskapande (Eldén, 2020).

Däremot finns det en poäng i att reflektera över sin utgångspunkt och sociala kontext när man väljer forskningsämne.

Det finns fyra huvudkrav som ska följas för att säkerställa individskyddet, enligt Vetenskapsrådet (u.å, s 6ff) Informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

Genom att informera intervjupersonerna om studiens och dess syfte kan kravet delvis uppfyllas. Jag har informerat om att deltagandet är frivilligt och att de har rätt att avbryta sitt deltagande när de vill, fram till dess att det är publicerat. Jag har också lämnat kontaktuppgifter till deltagare i intervjun så att de kan kontakta mig vid behov.

Samtyckeskravet har uppfyllts genom att jag har inhämtat muntligt samtycke som spelats in. Det är viktigt att under samtyckets inhämtande vara tydlig med frivilligheten, och under vilka former samtycket kan dras tillbaka. (Eldén, 2020:95)

De som medverkar i studien ska kunna känna sig säkra på att uppgifter om dem, eller det inhämtade materialet från dem, kommer spridas vidare. Därför kan det ibland vara viktigt att skriva under en tystnadsplikt. Eftersom jag inte har begärt några etiskt känsliga uppgifter, har jag heller inte skrivit på någon tystnadsplikt, utan muntligen informerat intervjupersonerna om att deras uppgifter inte kommer spridas vidare. Uppgifter i materialet har också avidentifierats av detta syfte. Jag har också varit tydlig med att materialet bara kommer användas för studiens syfte, och vid publicering kommer materialet att förstöras.

Eftersom det är så få deltagare i studien finns det en risk att de kan identifiera varandra. Därför har jag lagt mycket energi på att välja ut det material jag belyser i resultat och analys. Även om studien tar upp ett ämne som ledarskap under pandemin, har medarbetarens åsikter om chefens ledarskap tagits upp till diskussion och det finns därmed en risk att medarbetaren kan behöva stå till svars för intervjun på sin arbetsplats. Det är någonting jag har reflekterat över under utformandet av min intervjuguide och har inte utformat några frågor som skulle kunna leda till någon lojalitetskonflikt mellan chef och medarbetare. Jag har inte tagit hänsyn till några lojalitetskonflikter när det gäller relationen mellan chef, medarbetare och organisationen då de inte står i någon särskild personlig beroendeställning till varandra.

## **5. Presentation av resultat och analys**

Jag kommer nedan att presentera resultatet och analysen i tre olika avsnitt. Först hur organisationen beskrivs av medarbetare och sektionschefer, sedan hur medarbetare och sektionschefer beskriver ledarskap inom vård och omsorg, för att till sist gå vidare till vilka konsekvenser pandemin haft för ledarskap, medarbetare och organisationen i stort.

### **5.1 Organisationen Vård- och omsorg**

Anledningen till att jag valt att lägga fokus på organisationen i början av avsnittet är att det är relevant för analysen att utgå från hur intervjupersonerna beskriver sin organisation och ledarskap generellt, för att sedan diskutera hur de beskriver organisationen och ledarskapet under den kris som pandemin medförde för att få substans i analysen.

#### *5.1.1 Politiska beslut och dess konsekvenser*

Intervjupersonerna har uttryckt sig som att Malmö stad är en politiskt styrd organisation, och att det generellt är svårt att få insyn i vad som händer, över chefsrollsgränser. Åsa, som är en relativt ung chef med ca 3 års erfarenhet beskriver att det är svårt för många medarbetare att förstå politiskt motiverade beslut.

Det är en väldigt politiskt styrd organisation och det alltså, det märks av och det behöver man ha kännedom om och har förståelse för vad det innebär. /../det har man fått en ökad förståelse för efterhand för det påverkar mycket vad politikerna väljer att satsa på just nu och så har vi ju de här pengarna ett visst antal år, sen har vi inte det länge. Då tycker vi ”men vad konstigt varför tog de bort det?”, men det har att göra med att det kanske blir maktskifte.

Den byråkratiska modellen är byggd på demokrati vilket innebär att politiska beslut ofta ändrar färg, när kommunens beslutsfattare gör det. Det upplevs ofta som besvärligt i organisationerna, men kan också ses som att organisationen uppfyller de kriterier som krävs för att vara en demokratisk organisation fri från korruption (Eriksson- Zetterquist, Kalling och Styhre, 2015:64).

Bill, som har lång erfarenhet av att vara chef i organisationen Vård- och omsorg, berättade om politiska beslut som är svåra att leva upp till gällande budget i förhållande till de verksamhetsmål de ska nå upp till. I detta fall handlade det om ett ökat krav på att matvaror som köps in till verksamheten ska vara ekologiska och hållbart producerade. På frågan om huruvida de politiska besluten är förenliga med budget svarar Bill:

Ja precis för då säger man, ”men det där är ju inte rimligt”, och de svarar ”nej men det är ett politiskt beslut”, men jag får ju inte mer pengar för det. För att berätta om en grej för det skulle vara ekologiskt och kravmärkt och allting kostade dubbelt så mycket. Fick vi mer pengar att handla för? De sa ”lös det” och då sa jag ”ja men det funkar inte riktigt så det är helt omöjligt alltså. Det är dubbelt så dyrt men vi har samma pengar”, men de svarade ”ja, lös det”.

Här får sektionschefen istället arbeta med att förflytta om resurser i verksamheten för att möta det beslut politiker fattat. Organisationen vill maximera effektiviteten och nå sina organisatoriska mål till en så låg kostnad som möjligt. I en byråkratisk organisation behöver man ibland ta beslut som krockar med vissa principer för att nå sina mål (Eriksson-Zetterquist, Kalling och Styhre, 2015:24ff). I detta fall slår det istället ut på verksamheten som får anpassa sig efter politikernas beslut och helt enkelt dra in på annat för att möta beslutet om att beställa ekologiskt och kravmärkt.

### *5.1.2 Sektionschefernas inflytande på organisationen*

När det gäller sektionschefernas möjlighet att påverka budget och beslut, skiljer sig resultaten något från Bill och Åsa. Bill, som arbetat länge som chef behöver i princip inte förankra några beslut som rör bara verksamheten med sin chef, utan uppger att han har en tillitsfull relation med sin chef. Vid flera tillfällen uttrycker han att han har ett stort handlingsutrymme:

Jag känner mig inte hårt styrd i mina beslut för att dra runt detta. Nej jag har tagit beslut och jag har förankrat mina beslut också. Jag har inte frågat. Nej. Jag tar dem och sen väntar jag, sen frågar jag.

Åsa beskriver ett motstånd när det gäller att ta självständiga beslut. Dessutom uppger hon att hon känner sig begränsad av de avtal Malmö stad har förhandlat fram, som är väldigt dyra och påverkar hennes budget negativt:



Sen tycker jag vi kan vara lite styrda av vilka avtal man har förhandlat fram i Malmö stad. Man gjort sådana avtal som är katastrofalt dyra och då kan man känna lite frustration eftersom det är skattepengar det handlar om

Skillnaderna i de två sektionschefernas upplevelse av handlingsutrymme skulle kunna förklaras genom att Bill är ca 20 år äldre än Åsa, och har arbetat väldigt länge som chef. Han har lärt känna organisationen på ett annat sätt och hanterar den av den anledningen mer självsäkert. Genom hans profession och status får han förtroende från ledningen att ta beslut i högre utsträckning (Eriksson- Zetterquist, Kalling och Sthyre, 2015). Åsa beskriver det som att hon upplever sig mer begränsad i sitt arbete, och det kan ju delvis förklaras genom den klassiska organisationsteorin, eftersom hon är i början av sin chefskarriär och inte är lika etablerad i organisationen. Ett kritiskt perspektiv hade problematiserat hur Åsa mötte ett större motstånd från ledningen än Bill, på grund av kön och makt. Organisationer är inte värdeneutrala institutioner utan en arena där maktutövning bedrivs (Alvesson och Dietz, 2006). Organisationens medlemmar skapar och återskapar normer för att hantera konflikter och utvecklas. Beroende av kulturen i organisationen kan detta gå åt olika håll, då ”bra” utveckling eller ledarskap beror av vem som upplever den och vilka erfarenheter och värderingar den personen har (Alvesson, 2015).

Sektionscheferna uppger att deras chefer är bra på att lyssna på dem, och Åsa berättar att de har olika forum för hur de ska framföra tankar och problem. Hon beskriver att det kan ta väldigt lång tid att få till förändringar i organisationen och hon förklarar att det genom flera olika chefsled kan påverka tiden från det att ett problem uppmärksammas, till dess att ett beslut kan tas, beroende av hur långt upp i organisationen ett beslut måste tas. Vissa beslut måste skickas upp till politikerna, och då kan det ta exceptionellt lång tid. Åsa säger:

Så det är ju om man har några synpunkter på någon rutin typ att den här rutinen kan vi inte följa för då funkar inte verksamheten rent praktiskt. Då får man förmedla det vidare och då tar det väldigt lång tid från det att man har förankrat det uppåt att vi behöver ändra den här rutinen, då kan det ta ett halvår innan man har fått till den här förändringen liksom i rutinen för att det liksom ska passa verksamheten.

Anledningen till att det tar så lång tid, är kanske dels att det inte är så prioriterat, och eftersom det är en organisation som behöver motivera sina beslut som är förankrat i forskning, samt att beslutet rör budget vilket innebär att de behöver involvera politiker (Eriksson-Zetterquist, Kalling och Styhre, 2015:24ff). När de har beslutat om huruvida till exempel vård och omsorgsanställda kan få arbetskläder, behöver de också lägga ut det till offentlig upphandling, och förhandla fram ett alternativ som är förenligt med budget, men samtidigt av bra kvalitet.

### *5.1.3 Medarbetarens inflytande på organisationen*

Martin, som varit undersköterska i 36 år i Malmö stad uppgav att han vid ett tillfälle, för länge sedan, var inbjuden till ett möte med ansvariga chefer och politiker men att han i övrigt inte har varit så involverad i organisationen och beskriver att han upplever en distans mellan medarbetare och politiker:

När det har varit dåliga tider och de måste spara pengar och kommunen vill ha pengar, så skar de ner men de har aldrig gått tillbaka igen när det har blivit bra tider, det har jag funderat över många gånger jag har ju varit mycket inom, jag har varit arbetsplatsombud mycket och varit fackligt engagerad och jag var med på en sån här stor träff någon gång och då frågade jag politikerna rakt ut ”hur tänker ni egentligen, jag förstår också när det är dåliga tider att man måste spara och kanske skära ner tillfälligt, men sen när det blir bra tider igen, varför återgår man inte till en nivå som man en gång har sagt att den ska vi hålla” men det finns aldrig på tapeten att de höjer upp igen.

I den byråkratiska organisationen är hierarkier centralt, eftersom de genom olika specialiseringar effektiviserar organisationen. En produkt av det är att det kan bli ganska långt mellan beslutsfattare och utförare (Eriksson – Zetterquist, Kalling och Styhre, 2015:25). Forskningen visar att vi behöver komma bort från det avståndet och att en kontinuerlig och öppen dialog mellan organisation och medarbetare ökar medarbetarens välbefinnande, vilket i sin tur smittar av sig på dels organisationen, men i slutändan på brukaren vilken verksamheten är till för (Wellander, 2017).

Kerstin som arbetat i Malmö stad i över 30 år, och Martin beskriver båda att de har ett förtroende för sin närmsta chef, och att de känner att de kan lita på att det de framför till sina sektionschefer, kommer längre fram i beslutskedjan:

Ja, sen Åsa är ju en fantastisk chef. Hon är verkligen lyhörd och återkopplar direkt när man har undringar och kollar upp saker. Sen är det inte alltid man får som man vill, men det kan ju inte hon hjälpa. Det är organisationen. Men hon får ju verkligen återkoppling och försöker verkligen. Hon gör det bra. Det är inte alla chefer som har varit så.

Jag ställer även frågan till Kerstin om hon litar på beslutskedjan och hon svarar att hon litar på sin närmsta chef. Hon tillägger även att hon aldrig har träffat någon högre chef än Bill och angående förvaltningschefen uppger hon att hon ” bara sett henne en gång.”

Både Kerstin och Martin uppger trots det att de känner att de kan lita på att organisationen tar tillvara deras kunskaper, genom deras länk, som ju är sektionschefen. Att det är så långt mellan medarbetare och beslutsfattare i organisationen kan förklaras utifrån den klassiska organisationsteorin (Eriksson- Zetterquist, Kalling och Sthyre, 2015:46ff), där arbetare varken har insyn eller förmåga att påverka arbetet eller beslut, men det kan även förklaras med den byråkratiska organisationsteorin där roller och profession har stor roll för att effektivisera och säkerställa den rättvisa och säkerhet vi strävar efter i samhället (Eriksson- Zetterquist, Kalling och Sthyre, 2015:61.f).

Sammanfattningsvis är uppfattningen av organisationen vård och omsorg att det är en byråkratisk organisation, som utmanas av politiska beslut, en distans mellan organisation och medarbetare och tröghet i beslutsfattande. Trots detta har deltagarna i denna studie, oberoende av position, en tillit till organisationen.

## **5.2 Ledarskap inom Vård- och omsorg**

I detta avsnitt kommer jag gå djupare in i sektionschefernas beskrivning av ledarskap i utgångspunkt av att det finns flera olika ledarskapstyper med ett fokus som kan vara mer eller mindre orienterat kring medarbetarens delaktighet, eller funktion för verksamheten.

### 5.2.1 Sektionschefernas ledarskap

Ledarskapet kan ses som en kamp mellan att utöva sin makt i rollen som verksamhetsansvarig med önskan om att medarbetarna ska tycka att arbetet är meningsfullt och roligt. De två sektionscheferna har olika erfarenheter av ledarskap, åtminstone sett till antal år och hur bekväma de känner sig i rollen som chef. Båda två anser att det finns en stor skillnad mellan att vara chef och att vara ledare. Åsa, som har varit chef kortare tid än Bill uppger att hon känner sig obekvämt i rollen som "chef". Åsa drar en stark linje mellan chefskap och ledarskap, och hon beskriver chefskapet mer negativt laddat:

Om man ska vara chef som man är på papper och inte ledare hade jag bestämt, att "nu är det den här rutinen som gäller för jag tycker den gamla är dålig, jag tycker att vi ska ha det så här och jag har det mandatet. Så." För mig innebär det att man bara är chef och inte ledare." och "Jag som person tycker inte om när jag behöver gå över till att bli den här "chefen", för det är inte jag som person, men ibland så krävs det i vissa situationer.

Den negativa laddningen i begreppet "chef", kan förklaras med den nya normen av delaktighet och tillit inom ledarskapsforskningen. Beslut kan fattas till fördel för organisationen eller medarbetaren och hur besluten fattas beror av vilken ledarskapstyp chefen har (Alvinus och Wallenius, 2021). En del beslut måste fattas till organisationens fördel och maktaspekten blir därför intressant. I en byråkratisk organisation behövs det någon som tar ansvar över besluten, då kan inte den maktavande beslutsfattaren endast se till medarbetarens behov, och måste då utöva sin makt mot personen (Gray, 2005). Det kan hända att det tar några år att bli bekväm med chefsrollen eftersom den innehåller en maktobalans som kan vara obekvämt. Bill exempelvis, beskriver inte samma sak när det gäller att ta beslut, eftersom han har arbetat som chef under en längre period. På frågan om vad han ser skillnad mellan att vara chef och ledare och hur de växelverkar svarar han:

Det är ju en chef som går upp och berättar att "nu är det det här som gäller och du använder skyddsutrustning, jag har sett att du inte använder. Du vet vad det är som gäller", och så åker det på. Sen kommer man in i nästa rum,

då kommer ledaren in och checkar av ”hur är det, hur funkar det, ska jag hjälpa till, har ni någon fråga?”.

Bill har också principer om delaktighet för sina medarbetare, och i beslutsfattandet behöver chefen rucka på vissa principer för att inte skada verksamheten (Eriksson-Zetterquist, Kalling och Styhre, 2015:24ff). Principen om att alla ska vara skyddade från virus är viktigare än principen om delaktighet och självbestämmande, det vill säga hur medarbetarna känner inför skyddsutrustningen. Därför tar han beslutet att gå runt på avdelningar för att kontrollera att skyddsutrustningen är på. Samtalen om delaktighet äger fortfarande rum, men beslutet att de ska använda skyddsutrustning står fortfarande fast. Beslutet är till fördel för organisationen och kräver en ökad kontroll, vilket inte alltid uppskattas av medarbetare (Alvinus och Wallenius, 2021)

Sektionschefen Bill pratar om sitt eget ledarskap som ett sätt att förflytta en person från en plats till en annan plats, inte fysiskt, utan mentalt som ett sätt att hjälpa medarbetaren eller gruppen att utveckla sig själv till någonting annat. Han beskriver sig själv som en närvarande chef som reflekterar mycket. När jag ber honom berätta om sitt ledarskap svarade han:

Filosofin är ju att förflytta, förflytta personen, förflytta gruppen eftersom vi pratar om grupp./../Har jag då tur kan jag få reda på vart den vill befinna sig. Så att man kan se behoven som finns och försöka tillgodose det på ett bra sätt så att man kan se den här utvecklingen./../Tillit är ju viktigt ./../Jag lyssnar väldigt mycket. Man kanske kan göra någonting åt det, eller så kanske man inte kan göra någonting åt det. Eller så kan man göra någonting till hälften av det./../Sen kan man också se en skillnad, är det någon som är närmare än någon annan någon som är långt borta. Närvarande helt enkelt skulle jag säga. Jag är en närvarande chef. Engagerad. Jag upplevs så i alla fall.

Detta är ett intressant uttalande, då Bill pratar mycket om delaktighet, men när han diskuterar beslutsfattande och andra delar av chefsskapet, finns det indikationer på att han kan dras mer åt det klassiska auktoritära ledarskapet då han till exempel snarare informerade sin medarbetare om att hon skulle medverka på intervjun, än vad han frågade henne om hon ville vara med (Lindkvist, Bakka och Fivsedal, 2014:209f). Även detta kan vara en produkt att byråkratins tröghet då nyare forskning menar att delaktighet är viktigt för medarbetare, och för andra nyare

chefer kan fokus på medarbetarens delaktighet bli lite mer självklart då de är nya i organisationen. Hans fokus blir mer på sina prestationer som chef, hur väl han lyckas ”förflytta” sina medarbetare, och på så sätt är det i högre grad han som blir delaktig, än medarbetaren. Hans ledarskap kan också delvis ses som ett transformativt ledarskap, då han intresserar sig mycket för personen bakom yrkesrollen och vill att medarbetaren själv ska bli medveten om sin utveckling genom empowerment och kompetensutveckling (Tafelin, 2013). Även Bills sätt att intressera sig för medarbetarna som personer och arbetet i att stärka dem, kan tänkas vara positivt för organisationen och kan minska avståndet mellan den som sitter på makten det vill säga chefen, och den som är i underläge, det vill säga medarbetaren.

Åsa berättar om sitt ledarskap som en delaktighet, inte bara från sina medarbetare utan från henne själv. Hon beskriver att det är viktigt för henne att vara med på morgonrapporten och att hon är med och hjälper till i omvårdnadsarbetet om det behövs personal eller till exempel städa ur källaren. På samma fråga som ovan svarade hon:

Jag tycker det är viktigt att de får vara delaktiga ../ jag vill vara en chef som lyssnar in, känner av och försöker att bemöta det som de lyfter, att om det är någonting som går att korrigera så gör vi det liksom../ jag vill att min personal ska tycka att vi är ett team../Vi är lika viktiga allihop. Jag tycker också att som chef ska man vara den som är först ut liksom. ../Att visa att det inte är någon som är bättre än någon annan, utan att vi är här för brukarnas skull allihopa oavsett vilken roll vi har.

Dessa svar tyder på att de båda tror mycket på delaktighet som en stor del av deras ledarskap, men att det i ena fallet kanske handlar mer om hur medarbetarna blir delaktiga i arbetet, medan en annan funderar på hur hon kan bli mer delaktig i medarbetarnas arbete och på så sätt inkludera dem i sitt arbete. Åsas sätt att inkludera sig själv i verksamheten kan minska avståndet mellan henne själv och medarbetarna, skapa balanserade psykologiska kontrakt och på så sätt också minska avståndet mellan medarbetare och organisation. På sikt ökar då organisationens stabilitet, kontinuitet och kvalitet (Wellander, 2017). Hennes ledarskap kan ses som ett tjänande

ledarskap, då hon ser sig själv som en del av verksamheten och att hennes roll på ett sätt blir att se till att alla känner sig delaktiga och viktiga (Simon, 2021:349).

### *5.2.2 Medarbetarnas beskrivningar av chefernas ledarskap*

Delaktighet är ett begrepp som ofta kom upp i både intervjuguiden och under intervjuerna av intervjupersonerna själva. Medarbetarna beskrev att de hade ett relativt stort handlingsutrymme och att deras chefer lyssnade på dem och tog deras erfarenheter och kunskaper i beaktande. De säger att de upplevde att cheferna litade på dem, men de beskriver det på lite olika sätt. Martin säger:

Jag kan lägga upp arbetet lite som jag vill, förutom vissa fasta grejer. /../Man får vara mycket flexibel. Det är efter hur dem vill ha det. Och det känner jag att jag kan påverka. Jag känner att jag har inflytande över mitt arbete. /../ de vet att jag sköter mitt ansvar och gör jag det en timme innan, eller en timme efter, de vet att jag gör det och att det är gjort. Då ger dem en space också. Så de lägger sig inte i så mycket. Det är kanske mer när det är nya. Sen har man ju ändå alltid en kontakt ändå och återkopplar när man har gjort saker och så.

Kerstin pratar snarare om medbestämmande utifrån hur hon får lägga upp sin arbetstid. Genom ett politiskt beslut har de kommit fram till att de behöver ett tioveckorsschema på hennes arbetsplats, även kallat ”hälsoschema” som ”någon” har gjort, och Kerstin säger att hon inte är nöjd med schemat och att hon nästan aldrig är ledig:

Innan gjorde vi ju våra scheman själv och då hade vi ett femveckors schema så det var uträknat att då jobbade vi längre vissa dagar /../ Det var mycket bättre för då hade man ju lite fler dagar som man var ledig /../Men sen är det de som vill byta så då får man göra det/../så det är rätt bra om det kanske är någon som har problem vissa dagar att jobba morgonturerna, så då kan jag ta morgonturer och sånt om jag ska jobba kväll och sånt så man hjälps åt. Så man löser det på det viset.

Genom att hålla kvar vid beslutet om hälsoschema, men låta medarbetarna själva besluta att de får byta turer med varandra, lyckas man upprätthålla någon form av handlingsutrymme, vilket smittar av sig positivt på verksamheten som ju har medarbetare som i högre utsträckning är nöjda med att vara där (Åkerlind, Larsson och Ljungblad, 2013). Att ha goda relationer med sina medarbetare är viktigt i en byråkratisk organisation, och att inte ta hänsyn till deras liv utanför jobbet hade övertygat deras lojalitet vilket hade varit negativt för organisationen (Eriksson- Zetterquist, Kalling och Sthyre, 2015). Arbetstagaren utnyttjas av organisationen för att verksamheten ska kunna vara fulltalig med personal, till en så låg kostnad som möjligt, och med det, om än lilla, handlingsutrymme chefen ger medarbetaren, känner medarbetaren ändå att de har ett utrymme att röra sig med. Att Kerstin trots sitt trånga handlingsutrymme, tycker att det känns okej ändå, kan också förklaras med Frankfurtskolans tankar om hur en människa i det moderna samhället inte själv formar egna beslut eftersom organisationen gör det åt dem. (Eriksson- Zetterquist, Kalling och Sthyre, 2015:343).

### **5.3 Vård- och omsorg under pandemin**

Jag uppmärksammar tre teman jag under min analys när sektionschefer och medarbetare beskriver hur de och organisationen blivit påverkade under pandemin. Det första är tillgång till skyddsmaterial, det andra en ökad informationsmängd, och det tredje temat är ett ökat behov av kontroll av medarbetare.

#### *5.3.1 Organisationen under pandemin*

Som jag tidigare tog upp fanns det dels problem angående tillgång till skyddsmaterial. Det var inte bara ett lokalt, utan ett globalt problem då hela världen behövde skyddsutrustning samtidigt (Kommunal, 2020). Ett av boendena fick också samordna med andra boenden för att se till att alla hade skyddsutrustning, om det nu var helg och all utrustning var inlåst. Som jag tog upp tidigare, fick de tillverka egna visir. Åsa berättar:

För det första hade vi ingen skyddsutrustning då när pandemin kom ju. Det var ju lite provisoriskt. Vi har alltid haft utrustning men det var ju att ”ja nu får ni den här leveransen, det räcker till nästa torsdag och då ska det komma en ny” Om det tog slut fick man hämta på ett annat boende. Så vi har alltid haft, men det har varit lite sådär. Handspriten var ju slut överallt och toapappret var slut så när vi beställde kom det ingenting.



Flera svenska kommuner begärde skyddsombudsstopp då det bedömdes vara allvarlig fara för arbetstagares liv och hälsa innan material kom på plats (Bengtsson och Flisbäck, 2020:72). Vad jag vet har det inte varit aktuellt på något av de boenden som medverkar i den här studien. Däremot upplevde de en stor stress av bristen på material och på grunda av samordningen av den. Coronakommisionens delbetänkande (SOU 2020) visar på stora strukturella problem när det gäller förberedelser och kommunikation mellan olika nivåer i organisationer, och även organisationer emellan, vilket har tydligt på just det här boendet och har påverkat dem mycket.

Martin beskriver att han hade en turbulent tid och fick sitta och tillverka egna visir på arbetstid. Han berättar att han reflekterade över att sjukvården hade mycket bättre skydd än vad de hade inom omsorgen och upplevde att det var jobbigt psykiskt att det inte fanns tillräcklig skyddsutrustning. Ett stort problem han uppmärksammade var hur svårt det var för brukarna att anpassa sig till den nya vardagen, utan fysisk närhet och anhöriga. På avdelningen med demenssjuka var det ännu svårare att hålla avstånd och hålla smittade brukare inne på sina rum för att minska smittspridning. Martin beskriver också problem med informationsöverflödet och la ner mycket tid på att läsa in sig på nya rutiner, som snart skulle vara inaktuella igen. Martin berättar:

Jag tycker om att krama de gamla, vara nära dem och visa respekt. Och det har ju förvunnit mycket de känner ju sig oroliga när man kommer in där. Det är läskigt, jag tycker så synd om dem men vad ska man göra. ../ Du kan inte hålla en demenssjuk instängd man får ju inte låsa in dem../ Det var ju jättemycket information. ../Det var ju en jättestor brist på skyddsutrustning här i början vi hade ju knappt någonting vi satt och gjorde egna visir här. Så det var också jättejobbigt psykiskt att det inte fanns. Ingen visste hur farligt det var många som var rädda../. Chefen lyssnade ju mycket och pratade mycket med oss men det fanns inte så mycket hon kunde göra heller åt det.

De svårigheter i att få tag i skyddsutrustning stämmer överens med resultatet av undersökningen som Coronakommisionen framställt där det också framgår att det fanns oklarheter i den information som gavs ut till de olika organisationerna och fler undersköterskor som vittnar om den stress de känt över att inte vara tillräckligt skyddade (SOU 2020:80). Vårdanställda har

sedan länge ansetts ha ett kall att utöva sitt yrke, och då anses de vedermödor, såsom låg lön till hög risk för arbetsskada som ett mindre pris att betala för att få lov att utöva sitt yrke (Flisbäck och Bengtsson, 2020:72). Det blir emellertid en högre stressnivå när det gäller en potentiellt dödlig smitta, och i fallet med Martin tolkar jag det som att han känner ett ”kall” att arbeta med äldre människor och trivs väldigt bra med det, men att han inte nödvändigtvis vill utsätta sig själv för så hög risk som pandemin utlovade. Ett kritiskt organisationsperspektiv hade sett hur arbetaren blir utnyttjad av organisationen (Zetterquist, Kalling och Styhre, 2015:341).

Ett annat problem både sektionschefer och medarbetare berättar om är den mängd information de fick gällande smittskyddsrutiner, vilket medförde osäkerhet på arbetsplatsen. Båda boendena har haft smitta, och beskriver den tiden som väldigt turbulent, särskilt när det gäller tillgång på personal och rädslan över att bli smittad. Som jag tog upp tidigare medför den inkonsekventa informationen en osäkerhet hos personalen. Åsa berättar:

Det som är tufft är ju att det är vi som är längst fram. Det är vi som möter personalen. Det är ju personalen som är mest utsatt för risk. Det är ju de som möter det mest så oron har ju varit störst hos dem. Så det är ju jag som får stå och ta emot deras oro. Det tillhör ju den här rollen som sektionschef att ta de här smällarna. Men just under pandemin har det varit väldigt tufft.

Den asymmetriska maktrelationen mellan chef och medarbetare ger chefen större möjligheter att påverka medarbetare genom sina egna känslor (Larsson, 2013:35). Genom att vara lugn i bemötandet till medarbetarna kan chefen också skapa ett lugn. Effekt och beteendesmittan kan ses som funktionell men också manipulativ. Beskrivningen av krisledarskapets balansakter som en ”balansgång på slak lina” där chefen gör avvägningar mellan risk och säkerhet för personalen och brukarna hör också till ledarskapet (.ibid).

Det tredje problemet jag identifierat är att cheferna upplever ett ökat behov av kontroll under pandemin. Både att kontrollera tillgången på skyddsutrustning och att medarbetarna använder den. Åsa berättar:

Sen skulle det vara inlåst också, efter ett tag. Handspriten och munskydden försvann, så vi hade det inlåst. När inte vi var här så var det ju inte tillgängligt. Sen blev det att man portionerade ut lite i taget. Så att det påverkade ju chefsskapet jättemycket. /../ Så det var mycket att vara ute och se att nu går du runt här med visir varför har du det. Nu följer du ju inte rutinen och sen förklara att man ökar smittrisen eftersom när man har det hela tiden och går från person till person det är inte hygieniskt.

I ett sådant här extremläge, när cheferna tvingas kontrollera tillgången till skyddsutrustning på grund av att den riskerar att försvinna annars och på så sätt inte finnas för att skydda brukarna, kan en ökad kontroll vara nödvändig. I detta läge märks det att vara chef och besluten om att låsa in skyddsutrustning och att tjata på medarbetare att använda utrustningen enligt instruktioner från smittskyddet kan verka till både organisationens fördel och för medarbetarna, även om de kanske inte håller med till en början (Alvinus och Wallenius, 2021). Till sjuende och sist handlar det också om deras egen säkerhet och chefs ansvar är att läsa in sig på smittskydd och informera medarbetare (Larsson, 2013:27). Svårigheten är att överföra informationen på ett sätt att medarbetarna blir mottagliga för informationen när de själva befinner sig under stor stress i sin arbetssituation.

### *5.3.2 Ledarskapet under pandemin*

Åsa hade arbetat som chef i ett år innan pandemin kom och ”vände upp och ner på allting”, som hon beskriver det. Istället för att utveckla verksamheten och ge utlopp för sina ambitioner som ny chef fick hon nu istället lugna medarbetare som var oroliga. Många ville inte komma till jobbet för de var rädda för smittan, men det Åsa beskriver som mest besvärligt med pandemin var att de drunknade i information, vilket också äventyrade medarbetarnas tillit:

Jag kunde inte gå ut med en rutin som jag själv inte kan. För det kommer komma frågor och då vill jag kunna svara direkt, man vill inge ett lugn./../Det var bara kaos. Det var en jättestor utmaning att vi drunknade i information. /../det påverkade chefsskapet jättemycket. Där var det viktigt att vara supertydlig med informationen. /../ Så det var mycket att vara ute och se att nu går du runt här med visir varför har du det. Nu följer du inte rutinen /../ de tappar förtroende när man kommer med nya grejer hela tiden, så får man

förklara att det kommer från MASen [medicinskt ansvarig sjuksköterska] som grundar det på smittskyddet men det hjälper inte för man tappar ändå förtroendet. För de undrar ju, ”hur länge håller den rutinen då?”

Det är väl känt att Sveriges kommuner och regioner var dåligt förberedda på coronapandemin och från mitt empiriska material är det svårt att se huruvida det fanns en sådan plan för Vård och omsorg i Malmö stad, men det är ändå ett relativt säkert antagande att det åtminstone finns en generell krisplan. Kommunikationen från de olika inblandade organisationerna blev för mycket för sektionscheferna och medarbetarna, och det kan vara en anledning till att oron ute i verksamheterna ökade (Heide och Simonsson, 2016). Genom att vara en närvarande chef som var ute och pratade med medarbetarna kunde Åsa lugna medarbetarna något (Larsson, 2013:37), men hon upplever det som att en del av tilliten försvann då kommunikationen utifrån var inkonsekvent. Detta kan ha påverkat förtroendets resiliens, eftersom det är en färskvara. Ledarskapet påverkades också av att arbetet var tvungen att fortgå, trots att medarbetarna var rädda för att bli smittade. Detta krävde att Åsa var tvungen att ta beslut som gynnade verksamheten, snarare än medarbetaren, och för att skydda andra från att bli smittade (Alvinus och Wallenius, 2021).

Bill berättar att pandemin påverkade hans ledarskap med ett högt tryck som kom uppifrån, men också från honom själv och han gjorde sig tillgänglig dygnet runt och jobbade med smittspårning på julafton 2020, vilket han upplevde som särskilt krävande. Utöver det höga trycket, eller kanske på grund av det, kände han i slutet av pandemin att han skulle kunna göra om allting igen. När jag ber Bill att berätta mer om varför han ville vara med i studien svarar han:

Det förväntades att jag skulle lösa många situationer på plats, samtidigt som jag skulle sköta mitt ordinarie uppdrag som chef och mina sidouppdrag. Jag skulle prestera hela tiden. Du vet inte hur det ser ut från en timme till en annan. Du vet inte vad du vaknar upp till. Du tittar på telefonen innan du somnar du tittar när du vaknar om det är något sms från natten. Du lever med det här dygnet runt./../Men just den här julafton det var, då tänkte jag nej jag går sönder alltså. Men det gjorde jag inte. Och jag är så jävla sjuk i huvudet att jag sitter och tänker att ”ja jag skulle kunna tänka mig att göra om det igen” det är en sådan jävla kick alltså när man ser att det funkar.

I Bills fall finns det indikationer på att organisationen inte har varit så lyhörda för sektionschefer och deras medarbetare. För att kunna parera situationer på arbetsplatsen behöver sektionscheferna utrymme att vara kreativa och flexibla, annars kan det leda till en dysfunktionell toppstyrning i organisationen (Larsson, 2013:27). Ett krisinducerat lärande kräver reflektion, vilket Bill är tydlig med att han ofta ägnar sig åt som en del av sitt ledarskap. Det är emellertid svårt att stanna upp i krisen och ta tid för reflektion, även om det är just då organisationen är som mest mottaglig för förändring (Deverell, 2015:203). Att Bill upplever nästan en eufori över att ha gått igenom den här prövningen kan förklaras genom att se sitt arbete som ett kall då vi i krissituationer omdefinierar vad vi anser är viktigt och meningsfullt. Det kan förklara den tillfredsställelse och mening han ser i sitt arbete, även om hans arbetsbelastning har ökat drastiskt under perioden. Krisen mynnar ut i en känsla av meningsfullhet och kan ses som en ny början och kanske en förändring (Flisbäck och Bengtsson, 2020:72)

### *5.3.3 Medarbetaren under pandemin*

Kerstin berättar att hon inte var rädd för Covid och att hon arbetade förebyggande genom att använda skyddsutrustning och basal handhygien. På frågan om hur stämningen har varit i arbetsgruppen svarade hon:

Den har varit rätt bra. Det har varit lugnt. Avdelningen hade Corona i oktober förra året. Både personal och boende. Men vi blev bara förkylda så det var bra.

Det här lugnet Kerstin har kan bero på att hon har arbetat inom samma yrke i över 30 år, och nog har sett ett och annat i sina dagar. En annan anledning till detta lugn kan vara en affektsmitta som kommit av chefens erfarenhet och lugn (Larsson, 2013:35). En tredje faktor som kan ha bidragit till detta lugn är att det boende Kerstin arbetar på aldrig har haft brist på skyddsutrustning, delvis för att det har varit noga bevakat av chefen och inlåst, men också för att de redan hade en buffert av skyddsutrustning när pandemin startade.

Många andra anställda var rädda för smittan och vill inte komma till arbetet. Sektionscheferna fick lägga ner tid och resurser på att motivera personalen att komma till arbetet, dels genom att låta dem ge uttryck för sina rädslor, dels informera om hur de bäst kan skydda sig. Åsa berättar:

I början var det svårt att vara den chefen jag ville vara, för personalen ville ju gå hem. ”det är förjävligt att ni tvingar oss att jobba nu och det är faktiskt en dödlig sjukdom, jag ska inte behöva vara här” Jag förstår att du är orolig men vi har ansvar för brukarna här, tänk om alla vi skulle gå hem, vad gör vi med brukarna då? Jag har full förståelse för att du är orolig och rädd, men den möjligheten har vi inte att gå hem./../ alla var rädda men att det var ingen som var så jättepigg på att komma hit. Bekräfta oro, förklara konsekvenser och informera om sjukdom och smitta.

I relationen mellan medarbetare och organisation, måste de psykosociala krav som ställs på medarbetare vara i balans med de organisatoriska resurserna för att tillitsrelationer ska kunna skapas och upprätthållas (Wellander, 2017:87). Resurs kan vara lön, som förvisso oftast är allt för låg, men det kan också vara engagemang från chefen. När Åsa går ut på avdelningarna och bekräftar medarbetaren i hans rädsla, känner den sig sedd och kan på så sätt skapa en tillitsrelation och balansera krav och resurs i den stunden, vilket motiverar medarbetaren att komma tillbaka till jobbet.

## **6. Avslutande diskussion**

Så hur förhåller sig sektionschefer inom Vård- och omsorgsenheten i Malmö till olika former av ledarskap? Delaktighet och tillit är välanvända begrepp inom ledarskapsforskning, och genom mina intervjuer med sektionscheferna kommer det fram att forskningen påverkar ledarskapet i de två olika verksamheterna genom att värdesätta och aktivt arbeta mer tillitsbaserat och med delaktighet i fokus. Dessa begrepp kommer ofta i intervju och analys. Begreppen förekommer även ofta i de två olika typerna av ledarskap jag redogjort för i min teori. Det tjänande ledarskapet passar bra in i vård och omsorgsverksamheter eftersom den finns till för brukaren (Simon, 2021). På samma sätt som medarbetaren finns till för brukaren, finns chefen till för medarbetaren genom att vara närvarande och lyhörd samt att representera den profession som är beslutsfattande. Det transformativa ledarskapet passar in i vård- och

omsorgsverksamheter eftersom det bygger på en närvaro och delaktighet som genom att ge medarbetaren makt och inflytande över sin egen situation, kan utveckla inte bara sig själv, utan även verksamheten (Tafelin, 2013). Båda ledarskapstyperna bygger på den demokrati som krävs i en byråkratisk organisation, men begränsas samtidigt av dess trånga handlingsutrymme och i min analys argumenterar jag för att organisationens uppbyggnad, och de politiska beslut som styr verksamheten, påverkar ledarskapets beskaffenhet.

Hur har då ledarskapet och verksamheten förändrats under pandemin? På grund av den stora mängd information som kom i början av pandemin gick ledarskapet till stor del ut på att informera medarbetare om smittskyddsrutiner och att fånga upp medarbetare som var rädda för smitta. Förtroendet för chefen och organisationen försämrades under pandemin genom den inkonsekventa information som kom från den egna organisationen och andra myndigheter. Ledarskapet påverkades också genom det ökade behovet av kontroll, för att säkerställa säkerheten för både brukare och medarbetare. Dels genom att se till att medarbetare hade tillgång till skyddsmaterial, dels att kontrollera att de använde skyddsutrustning på rätt sätt. Genom att växla mellan rollerna chef och ledare balanserade cheferna risk och skyddsfaktorer för verksamheten och medarbetare (Larsson, 2013).

Beslut blev en utmaning under pandemin, och beroende av erfarenhet och etablering i organisationer var det här ett mer eller mindre märkbart problem. Ledarskapets kärna, som ju i det här fallet utgår från delaktighet och inflytande, har varit svårt att uppfylla under pandemin på grund av skifte av fokus, ett ökat behov av kontroll och delvis begränsning av handlingsutrymme. Hur sektionschefer och medarbetare har upplevt den förändringen beror av erfarenhet av och förhållningssätt till sitt eget, eller sin chefs, ledarskap. Både medarbetare och chefer har fått ett minskat handlingsutrymme till följd av de smittskyddsåtgärder som varit nödvändiga för allas säkerhet, vilket ju stämmer överens med samtliga områden, även långt utanför den offentliga sektorn.

De konsekvenser det förändrade ledarskapet har fått för organisationens dagliga arbete och hur påverkar det medarbetare och sektionscheferna själva är alltså ett ökat behov av kontroll och har påverkat medarbetare och sektionschefer genom en ökad stress till följd av ett större behov av samordning och känslomässig stöttning hos medarbetare och sektionscheferna själva.

Det skulle vara intressant att undersöka på vilket sätt verksamheterna i organisationen vård och omsorg fångar upp och tar hand om sina medarbetare efter den krisen de har gått igenom. Är det ett arbete för sektionschefen eller är det organisationen som har ansvaret? Hur ser det arbetet ut, och beskriver medarbetarna att det hjälper? Får sektionscheferna samma hjälp?

Pandemin är inte slut än, och några forskare menar att livet med virus, liknande Covid-19, kan vara det nya normala. Det akuta skedet av pandemin är åtminstone förbi, och de boenden jag har varit i kontakt med upplever att de har läget under kontroll och en stor del av befolkningen är nu vaccinerad. Däremot finns det inget vaccin mot nya kriser, och förhoppningsvis tar både organisation, sektionschefer och medarbetare med sig lärdomar från denna in i nästa kris.



## Referenslista

Alvesson, Mats (2015) *Organisationskultur och ledning*. Stockholm: Liber AB

Alvinus, Aida, och Claes Wallenius (2021). Covid-19 som en strukturell beslutsutmaning i vård- och omsorgssektorn. *Socialmedicinsk Tidskrift*, 98(1), 82–90.

Bengtsson, Mattias och Marita Flisbäck (2020) Coronakrisen synliggör ett behov av att analysera arbete som ett kall. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 26 (3), 70-73.

Clegg, Stewart, Cynthia Hardy och Walter R. Nord (2006) *Critical theory and Postmodernism Approaches to Organizational studies*. Mats Alvesson och Stanley A. Dietz. London: Sage publications.

Day, David (2014) *The Oxford handbook of Leadership and Organizations*. Destructive leadership in and of organizations. Robert B Kaiser and S. Bartholomew Craig. New York: Oxford university press

Deverell, Edward, Dan Hansén och Eva-Karin Olsson (2015) (red.) *Perspektiv på krishantering*. Lund: Studentlitteratur AB

Eldén, Sara (2020) *Forskningsetik- vägval i samhällsvetenskapliga studier* Lund: Studentlitteratur AB

Eriksson-Zetterquist, Ulla, Thomas Kalling och Alexander Styhre (2015) *Organisation och organisering*. Stockholm: Liber AB

Grey, Christopher (2005) *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying organizations*. London: Sage publications

Heide, Mats och Charlotte Simonsson (2015) *Krisen inifrån*, Lund: Studentlitteratur AB

Kommunal (2020) *Pandemi på äldreboendet – en rapport om den svenska äldreomsorgen innan och under Coronapandemin*. Stockholm: Kommunal

Larsson, Gerry (2013) Ledarskap vid kriser: Inverkan av stress och emotioner. *Pacem : militært tidsskrift for etisk og teologisk refleksjon* 2013. Vol. 16, nr 1, s. 27-39

Lindkvist, Bakka och Fivelsdal (2014). *Organisationsteori: struktur, kultur, processer*. Stockholm: Liber AB

Popper, Karl (2005) *The logic of scientific discovery*. London: Taylor & Francis e-Library

Simon, Elisabeth (2021) Leadership in Pandemic. *MedsurgNnurs*, Sep/Oct2021; 30(5): 349-352. (4p)

Tafvelin, Susanne (2013) *The Transformational Leadership Process: Antecedents, Mechanisms, and Outcomes in the Social Services* (PhD dissertation, Umeå universitet)

Vetenskapliga rådet (u.å) *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*

Wellander, Jonas (2017) *Trust issues – Welfare workers' relationship to their organization*. Doktorsavhandling Mälardalens universitet. Stockholm: Eprint AB

SOU 2020:80 *Äldreomsorgen under pandemin*. Delbetänkande av Coronakommisionen.

SOU 2020:40 *En gemensam utbildning inom stadsförvaltningen*. Slutbetänkande av Tillitsdelegationen.

AFS 1999:7, *Arbetskyddsstyrelsens föreskrifter om första hjälpen och krisstöd*. Stockholm: Elanders Gotab

## **Bilagor**

### **Bilaga 1. Intervjuguide**

#### **Intervjuguide:**

Intervjuguide sektionschef:

#### **Person:**

Ålder?

Utbildning?

Tidigare arbetslivserfarenhet?

Hur länge personen har arbetat på nuvarande arbetsplats?

#### **Tema organisation**

Vad är din roll i organisationen?

Hur ser er verksamhet ut?

Har ni gjort omstruktureringar? Varför behövdes det? Vad blev resultatet?

Är verksamhetens mål realistiskt i förhållande till budget? Hur mycket får du vara med och påverka budget?

#### **Tema delaktighet**

På vilket sätt är dina medarbetare delaktiga i verksamhetens mål?

Hur använder du dina medarbetares kunskaper och erfarenheter för att utveckla verksamheten?

På vilket sätt inkluderar du dina medarbetare i ditt beslutsfattande?

#### **Tema ledarskap:**

Berätta om ditt ledarskap.

Vad har du för relation till din chef?

Hur ser din relation ut till dina medarbetare?

Vad är det att vara chef?

Vad är skillnaden på att vara chef och att vara ledare?

#### **Tema Egenskaper:**

Varför tror du att du är en så bra chef?

Varför tror du att du är en mindre bra chef?

I vilka situationer visar sig det?

Om du tänker på en ledare du har som förebild, vilka egenskaper är det du uppskattar hos den personen?

### **Tema pandemi:**

Vad har pandemin inneburit för ditt arbete?

Vad har varit viktigast för dina medarbetare under pandemin?

Hur har du stöttat dem i det?

Vad tar du med dig för lärdomar av denna erfarenhet, professionellt?

Intervjuguide medarbetare:

### **Person:**

Ålder?

Utbildning?

Tidigare arbetslivserfarenhet?

Hur länge personen har arbetat på nuvarande arbetsplats?

### **Tema organisation**

Vad har du för anställningsform?

Berätta om din arbetsdag, vad har du för uppgifter och vad tycker du är roligast med ditt arbete?

På vilket sätt känner du att du är delaktig i verksamheten?

Har du inflytande över beslutsfattande?

Får du bestämma över dina arbetsuppgifter? Vilka arbetsuppgifter du ska utföra, eller i vilken ordning?

Din arbetstid?

Hur ser du på din möjlighet till kunskapsutveckling?

Vem är din chefs, chef? Har du träffat hen någon gång? Hur såg det mötet ut?

### **Tema ledarskap:**

Hur många chefer har du?

Berätta om din relation till din chef.

Vad behöver du av din chef för att känna dig tillfredsställd på din arbetsplats?

**Tema egenskaper:**

På vilket sätt påverkar chefens sätt att vara din arbetssituation?

Om du tänker på en ledare du har som förebild, vilka egenskaper är det du uppskattar hos den personen?

**Tema pandemi:**

Vad har pandemin inneburit för ditt arbete?

Hur har din chefs sätt leda har förändrats under pandemin?

Hur har din chef stöttat dig i ditt arbete under pandemin?

På vilket sätt tycker du att du har bidragit till verksamheten när det gäller kunskap och erfarenheter av vård och omsorgsarbete under pandemin?

**Bilaga 2. Informationsbrev**

Hej,

Mitt namn är Lisa Erlandsson och jag är socionomstudent på socialhögskolan i Lund. Under höstterminen skriver jag en kandidatuppsats där jag vill undersöka vårdanställda och sektionschefer erfarenheter av ledarskap i krissituationer.

Syftet med studien är att undersöka på vilket sätt effekterna av pandemin har påverkat hur sektionschefer inom vård och omsorg i Malmö Stad använder sig av sitt ledarskap. Jag vill intervjua både medarbetare och sektionschefer för att undersöka ledarskapet utifrån fler perspektiv. Du kan se intervjutillfället som en chans att reflektera över ditt eller din chefs ledarskap under pandemin, medan du fikar (obs erbjudes endast vid fysiskt möte) och samtidigt för forskningen framåt.

Intervjun tar ca 45 minuter och går att genomföra fysiskt, genom att jag kommer till din arbetsplats, alternativt genom Zoom eller Teams om det passar dig bättre. Det finns även möjlighet att genomföra intervjun via telefon. Det är helt frivilligt att medverka i studien och du kan när som helst avbryta ditt medverkande. Din medverkan är anonym, men jag kommer

att spela in intervjun för att kunna transkribera den. Materialet kommer bara användas till den här uppsatsen. När uppsatsen är godkänd och publicerad, återkommer jag så att den som är intresserad av resultatet kan ta del av det.

För att anmäla intresse till att medverka i intervjun kan ni antingen maila, skicka sms eller ringa till följande kontaktuppgifter

Mail: -

Telefon: -

Tack för ert hårda arbete under pandemin och för eventuellt intresse och medverkan!

Med vänlig hälsning

Lisa Erlandsson

Socialhögskolan

Lunds universitet