



GÖTEBORGS UNIVERSITET
INSTITUTIONEN FÖR SOCIALT ARBETE

Socialt Stöd i Chefsrollen

- en kvalitativ studie om enhetschefers upplevda sociala stöd

Socionomprogrammet

C-uppsats

Författare: Marita Stendahl

Handledare: Manuela Sjöström

Abstract

Titel: Socialt Stöd i Chefsrollen – En kvalitativ studie om enhetschefers upplevda sociala stöd.

Författare: Marita Stendahl

Nyckelord: Enhetschef, socialt stöd, roll, rollkonflikt

Socialt stöd i rollen som enhetschef inom Socialförvaltningen är intressant med anledning av att deras arbete är självständigt och ensamt. Enhetschefernas mellanposition i organisationen innebär att förväntningar finns från flera nivåer inom organisationen.

Syftet med studien är att öka kunskapsbilden och förståelsen för enhetschefers sociala stöd. Jag är intresserad av vad de upplever att de får för socialt stöd i chefsrollen samt vilka stödpersoner de anser är viktigast. Syftet är också att ta reda på vilken betydelse socialt stöd har för enhetscheferna i deras roll som chef. Jag har intervjuat sex enhetschefer som arbetar inom individ- och familjeomsorgens enhet för ekonomiskt bistånd och inom äldreomsorgens hemtjänstenhet. I intervjuerna använde jag en strukturerad intervjuguide innehållande 35 frågor angående deras upplevelser av fyra olika typer av socialt stöd: emotionellt- värderande-informativt- och instrumentellt stöd. Teoretiska perspektiv som använts för att analysera empirin är socialt stöd och rollteori. **Huvudresultatet** i studien visar att enhetscheferna anser att socialt stöd är mycket viktigt för deras arbete som chef. Det emotionella stödet upplevs som det viktigaste och då framförallt i relation till kollegor. Det innebär möjligheten att prata med någon samt bolla tankar och idéer. Överordnad chef var den viktigaste stödpersonen när det gäller feedback och vägledning i arbetet. Resultatet visar dock på stora brister i det sociala stödet från överordnad chef. Brister finns även i informativt stöd från andra stabsfunktioner inom organisationen samt instrumentellt stöd i form av avlastning i arbetet vid hög belastning. Studien visar också att enhetscheferna upplever rollkonflikter på grund av motstridiga förväntningar från ledningen och medarbetarna. En rollkonflikt upplevs också mellan rollen som enhetschef och rollen som socialarbetare. Feedback och vägledning i arbetet från överordnad chef tillsammans med emotionellt stöd från kollegor kan påverka arbetstillfredsställelsen. En slutsats är att det är viktigt att skapa förutsättningar för enhetschefer att utveckla det sociala stödet i chefsrollen.

Förord

Jag vill rikta ett stort tack till alla mina intervjupersoner som tagit sig tid att delta i min uppsats. Tack för att ni delgav mig era synpunkter och erfarenheter kring socialt stöd i chefsrollen.

Jag vill även tacka min handledare Manuela Sjöström för de värdefulla kommentarer jag har fått.

Sist vill jag tacka familjemedlemmar, vänner och kurskamrater som har uppmuntrat och stöttat mig under arbetet med uppsatsen.

Marita Stendahl 5 maj 2008

Innehållsförteckning

1. Inledning, problemformulering och disposition.....	1
1.1 Inledning.....	1
1.2 Problemformulering.....	2
1.3 Uppsatsens disposition.....	2
2. Syfte, frågeställningar, avgränsningar.....	3
2.1 Syfte.....	3
2.2 Frågeställningar.....	3
2.3 Avgränsningar.....	3
3. Bakgrund och centrala begrepp.....	4
3.1 Bakgrund.....	4
3.2 Centrala begrepp.....	7
3.2.1 Socialt stöd.....	7
3.2.2 Enhetschef.....	8
3.2.3 Roll.....	8
3.2.4 Kollega.....	8
3.2.5 Anställda/medarbetare.....	8
3.2.6 Coping.....	8
4. Tidigare forskning och teoretiska perspektiv.....	10
4.1 Teorianknytning.....	10
4.2 Socialt stöd som teoretiskt perspektiv.....	10
4.3 Stödpersonens betydelse.....	12
4.4 Teamarbete.....	12
4.5 Nätverk.....	13
4.6 Krav och kontroll i arbetet.....	13
4.7 Ömsesidighet och socialt stöd.....	14
4.8 Arbetsbelastning och socialt stöd.....	15
4.9 Rollteori.....	16
4.10 Enhetschefens roll.....	17
4.11 Rollkonflikter.....	17
4.12 Personlig mognad och erfarenhet i chefsrollen.....	18
5. Metod.....	20
5.1 Litteraturgenomgång.....	20
5.2 Ansats.....	20
5.3 Metodval.....	21
5.4 Urval.....	22
5.5 Databinsamlingsmetod och utskrif av intervjuer.....	23
5.6 Intervjuguide.....	24
5.7 Validitet.....	24
5.8 Reliabilitet.....	25
5.9 Generaliserbarhet.....	25
5.10 Forskningsetiska krav och etiska överväganden.....	26
5.11 Analysmetod och resultatredovisning.....	27
6. Resultat och analys.....	28
6.1 Bakgrundsinformation om intervjupersonerna.....	28
6.2 Vad enhetscheferna anser är socialt stöd.....	28
6.3 Forskningsfråga 1. Vad upplever enhetscheferna att de får för socialt stöd i sin chefsroll?.....	29
6.3.1 Emotionellt stöd.....	30

6.3.2 Citat och analyser	30
6.3.3 Värderande stöd.....	32
6.3.4 Citat och analys	33
6.3.5 Informativt stöd	33
6.3.6 Citat och analys	34
6.3.7 Instrumentellt stöd	34
6.3.8 Citat och analyser	35
6.3.9 Sammanfattning: Vad upplever enhetscheferna att de får för socialt stöd i sin chefsroll?	35
6.4 Forskningsfråga 2. Vem vänder enhetscheferna sig till för att få socialt stöd?	36
6.4.1 Citat och analys	37
6.4.2 Sammanfattning: Vem vänder sig enhetscheferna till för socialt stöd?	38
6.5 Forskningsfråga 3. Vilken betydelse har socialt stöd för enhetscheferna i deras roll som chef?	39
6.5.1 Citat och analys	40
6.5.2 Sammanfattning: Vilken betydelse har socialt stöd för enhetscheferna i deras roll som chef?	44
7. Diskussion	45
7.1 Förslag till vidare forskning.....	48
Källförteckning.....	49
Bilagor.....	51

1. Inledning, problemformulering och disposition

1.1 Inledning

Mitt intresse för det sociala stödets betydelse i arbetet väcktes när jag för några år sedan läste psykologi vid sidan av mitt arbete på behandlingshem för tonåringar. Under psykologikursen skrev jag en B-uppsats med syftet att undersöka könsskillnader hos gymnasielärare när det gällde upplevelsen av socialt stöd från arbetskamrater respektive chefen på arbetsplatsen.

Under höstterminen 2007 läste jag, som del i socionomprogrammet vid Göteborgs Universitet, kursen verksamhetsledning och organisering och blev då intresserad av att undersöka vad enhetschefer upplever att de får för sociala stöd i arbetet.

Min upplevelse är att en enhetschef ofta har många olika arbetsuppgifter, de måste vara flexibla och klara av att ha många bollar i luften samtidigt. I annonser för rekrytering av enhetschefer efterfrågas att den sökande ska kunna arbeta mål- och resultatnriktat, vara mycket strukturerad, empatisk och lyhörd samt att självständiga kunna ta beslut, leda, motivera, stödja och utveckla medarbetare. Jag tror att alla behöver ha tillgång till socialt stöd i sitt arbete, oberoende av vem man är eller vilken position man har, inte minst i ett kvalificerat arbete som ett chefsuppdrag.

Eftersom jag har arbetat med socialt arbete inom kommunala verksamheter i många år är jag särskilt intresserad av enhetschefernas sociala stöd i dessa verksamheter. Enhetscheferna befinner sig i en mellanposition i organisation och min uppfattning är att det finns förväntningar på enhetschefen från alla nivåer inom organisationen såsom ledningen, chefen, kollegor och medarbetare och därför tror jag att socialt stöd är viktigt i deras arbete.

Med anledning av anonymisering kommer jag i fortsättningen att hänvisa till Storstaden som den plats där jag genomfört min undersökning.¹

Storstaden har inom de närmaste åren behov av att rekrytera ett stort antal enhetschefer med anledning av stor personalomsättning och stora pensionsavgångar bland nuvarande enhetschefer. I ett dokument framtaget av Storstaden redogör staden för sin grundläggande syn på ledning och ledarskap.² I dokumentet återges stadens ledningsfilosofi, ledningsuppgifter, krav på ledare och ledarförsörjning/ledarutveckling. I dokumentet nämns inget om vilket stöd eller hjälp en enhetschef kan förvänta sig att få i sin ledarposition från organisationens- eller stadens sida. I dokumentet står att ledares kompetens systematiskt ska utvecklas och utvärderas samt att kontinuerlig återkoppling till ledare kommer att ske när det gäller resultat och ledarbeteende. Innebär detta att enhetschefer får socialt stöd i sin ledarroll? Jag anser att detta är ett viktigt område att belysas ytterligare och att kunskapen kan bidra med viktig information för framtida forskning av socialt stöd i chefsrollen. Kunskapen är värdefull och den bör ingå som del i utveckling och förbättring av ledarskap. Detta kan gynna både nuvarande och blivande enhetschefer vilket även skulle vara positivt för medarbetare och organisationen i övrigt. Arbetsgivare kan nyttja kunskapen speciellt med tanke på framtidens stora behov av chefsrekryteringar. Ökad kunskap och förståelse för ämnet är också betydelsefullt för ledarskapsutbildningar.

¹ Se avsnitt 5.10

² Se bilaga 5.

1.2 Problemformulering

På många arbetsplatser finns endast en eller ett fåtal enhetschefer och även om relationen till medarbetarna är god kanske det inte är en självklarhet för enhetschefen att vända sig till medarbetarna för att få socialt stöd. Undersökningar visar att socialt stöd kan fungera som en skyddande buffert mot stress från exempelvis hög arbetsbelastning och stora krav (Karasak & Theorell, 1990). För mig är det intressant att undersöka vad enhetscheferna får för socialt stöd i sin position som enhetschef. Jag tror att socialt stöd kan vara betydelsefullt för enhetscheferna eftersom jag tänker mig att arbetet som enhetschef kan innebära en ensam och utsatt position på grund av att antalet kollegor på samma nivå i verksamheten ofta är få men också på grund av att arbetet är självständigt och arbetsuppgifterna är krävande. Förväntningarna på enhetschefen är stora eftersom de är direkt ansvariga för verksamheten och är den som ska leda och stötta de anställda (Thylefors, 2007).

Upplever enhetscheferna att de får tillräckligt med socialt stöd från överordnad chef, kollegor, medarbetare och andra stabsfunktioner inom verksamheten, är det rätt sorts socialt stöd de får?

1.3 Uppsatsens disposition

Jag inleder uppsatsen i detta kapitel som även innehåller problemformulering. Kapitel två beskriver syftet, frågeställningarna och avgränsningar. I kapitel 3 ger jag en bakgrundsbild av det sammanhang som mitt ämne befinner sig i samt några för uppsatsen centrala begrepp. Därefter följer, i kapitel fyra, relevant tidigare forskning i ämnet och de teoretiska perspektiv jag valt för min analys. I kapitel fem beskriver jag metoden för studien. Kapitel sex redogörs för de resultat jag kommit fram till samtidigt som jag analyserar det empiriska materialet. Jag avslutar uppsatsen i kapitel 7 med att föra en diskussion samt ge förslag till vidare forskning.

2. Syfte, frågeställningar, avgränsningar

I detta kapitel kommer jag att presentera mitt syfte med undersökningen och vilka frågeställningar jag använder mig av för att uppfylla det syftet. Sist i kapitlet redogörs för de avgränsningar jag gör.

2.1 Syfte

Syftet med denna undersökning är att öka kunskapsbilden och förståelsen för enhetschefer sociala stöd. Genom intervjuer med enhetschefer inom Socialtjänsten avser jag att undersöka och analysera vad enhetscheferna upplever att de får för socialt stöd i chefsrollen samt vilka stödpersoner de anser är viktigast. Jag är också intresserad av vilken betydelse socialt stöd har för dem i chefsrollen.

2.2 Frågeställningar

Tre preciserade frågeställningar har tagits fram:

- Vad upplever enhetscheferna att de får för socialt stöd i sin chefsroll?
- Vem vänder enhetscheferna sig till för att få socialt stöd?
- Vad betyder socialt stöd för enhetscheferna i deras roll som chef?

2.3 Avgränsningar

Från början var jag intresserad av att jämföra hur chefer inom privat och kommunal verksamhet upplever sitt sociala stöd i chefsrollen eftersom jag tror att man skulle kunna upptäcka intressanta skillnader. Men med anledning av tidsramen för uppsatsen insåg jag att detta skulle bli för omfattande och tidskrävande. Jag valde därför att begränsa mig till att undersöka enhetschefer som arbetar inom socialtjänsten. Det hade varit intressant att komplettera intervjuerna med en enkätundersökning för att få ett större antal svarande men detta skulle bli för tidskrävande och därför valde jag bort det alternativet. Socialt stöd är ett omfattande begrepp som även kan innehålla stöd från familj, släkt och vänner. I denna undersökning har jag begränsat mig till det sociala stödet enhetscheferna får på arbetsplatsen från i första hand överordnad chef, kollegor, medarbetare, nätverk och andra stabsfunktioner i organisationen. Skulle intervjupersonerna själva välja att berätta om det sociala stödet de får från sitt privata nätverket kommer jag självklart att notera även detta. Det hade varit intressant att jämföra män och kvinnors olika upplevelser men eftersom antalet manliga enhetschefer inom socialtjänsten är mycket få insåg jag att det hade blivit för svårt att få kontakt med några manliga enhetschefer inom den tidsram som gällde för uppsatsen.

Socialt stöd studeras av många forskare som en faktor i stresshantering och forskningsområdet för detta är omfattande. Jag kommer inte att behandla stressforskning i denna undersökning utan jag vill i första hand studera upplevelsen av socialt stöd som ett eget fenomen, en viss överlappning kommer dock att förekomma i teorier och tidigare forskning.

3. Bakgrund och centrala begrepp

I detta kapitel presenterar jag för uppsatsen relevant bakgrundsinformation. Förhoppningen är att läsaren ska få en bild av den samhällsliga kontexten som enhetscheferna befinner sig i. Jag inleder med en kort beskrivning av den kommunala organisationens uppbyggnad och enhetschefens position i organisationen. Sedan följer en redogörelse av den hierarkiska organisationen och därefter en beskrivning av arbetet inom human service organisationer. Enhetschefernas personalsituation beskrivs kortfattat samt hur Storstaden ser på ledarskap. Sist i detta kapitel definieras några för uppsatsen relevanta begrepp.

3.1 Bakgrund

Den kommunala verksamhetens organisation består av en politisk stadsdelsnämnd i toppen utsedd av kommunfullmäktige. Varje kommun har idag möjlighet att själv bestämma vilka nämnder man ska ha men socialutskottet har också poängterat att denna frihet att organisera nämnderna inte innebär någon förändring i socialtjänstens skyldighet att ansvara för ålagda uppgifter specificerade enligt gällande lagar, exempelvis Socialtjänstlagen (Clevesköld, Lundgren & Thunved, 2005). I Storstaden finns ett antal stadsdelsförvaltningar med en stadsdelschef för varje förvaltning. Under stadsdelschefen finns de olika verksamheterna med respektive verksamhetschefer, exempelvis individ och familjeomsorgen och äldreomsorgen. Varje verksamhetsområde är uppdelat i olika enheter med en enhetschef för respektive enhet. Enhetschefen arbetar närmast personalen och är direkt ansvarig för verksamheten. Andra ofta förekommande ansvarsområden för enhetschefen är personal- och budgetfrågor. Eftersom enhetschefen ansvarar för en verksamhet som riktar sig till samhällsindivider speglas deras arbete i samhällets uppfattning och syn på organisationen. På enheten för ekonomiskt bistånd har enhetschefen ofta en 1:e socialsekreterare mellan sig och de anställda. Inom äldreomsorgen finns ibland en samordnare på den positionen. 1:e socialsekreteraren och samordnaren ansvarar för det dagliga arbetet i verksamheten.

De enhetschefer som intervjuats i denna uppsats arbetar i två olika enheter inom Socialtjänsten. Den ena är individ och familjeomsorgens enhet för ekonomiskt bistånd som har till uppgift att bedöma om klienten är berättigad till hjälp, att upprätthålla en dräglig levnadsnivå samt att förändra och förbättra klientens möjlighet till självförsörjning. Den andra enheten är äldreomsorgens hemtjänstverksamhet vars främsta uppgift är att ge äldre personer vård och omsorg i hemmet.

Granström (2006) skriver att kommunala förvaltningar är organiserade enligt en hierarkisk struktur som han beskriver är ordnad uppifrån och ned i en eller flera linjer. Makt och befogenheter ökar för varje högre position i hierarkin och anställda får direktiv och arbetsuppgifter från närmaste överordnade chef. Enligt Granström (2006, sid 11) måste följande fyra punkter vara uppfyllda för att en hierarkisk organisation skall fungera: vertikal ordregivning, blind lydnad och verkställighet av underordnade, uniformt beteende på lägre nivåer underlättar arbetet, samt att var och en vet sin plats och uppgift. En svaghet med denna organisation kan vara att kompetensen för specifika frågor ofta finns på den lägre nivån i organisationen och alltså inte på den beslutsfattande nivån. Detta problem löser man ofta i hierarkiska organisationer genom att till viss del införa en teammodell i arbetet vilket innebär att kompetent personal anställs och arbetsgrupper eller enheter inrättas (Granström, 2006).

Granström (2006) skriver vidare att personalen dock inte har ett totalansvar, vilket hade varit fallet i en ren teammodell, utan enhetschefen leder och fördelar arbetet och ansvarar för att följa regler och rutiner enligt den hierarkiska organisationsstrukturen. Det har även blivit vanligare att arbetet utförs i projektgrupper enligt en arbetsplan framtagen för den specifika uppgiften, en så kallad matrismodell (Granström, 2006). Idag är det alltså vanligt att man kompletterar den hierarkiska strukturen med andra modeller vilket ställer stora krav på enhetschefens omdöme och koncentration. Enhetschefen har en mellanposition i den hierarkiska organisationen eftersom de får order uppifrån och ger order neråt. Även om demokrati och medinflytande finns i en organisation krävs det en ledare som ser till att samordna verksamheten, ställer krav på gemensamt ansvar och tar beslut (Granström, 2006).

I en forskningsöversikt från Socialstyrelsen (2003) framgår att det finns bristande kunskaper om välfärdssektorns organisationer och att det är viktigt att förstå deras inre logik om man vill ha en välfärdsorganisation som fyller sitt syfte. Bristerna visar sig inom politik och förvaltning när styr- och organisationsformer inte alltid skapas efter verksamhetens villkor. Idag har det blivit vanligt att ett företagsorienterat styr- och ledningsinstrument införs inom den offentliga förvaltningen, det som internationellt kallas New Public Management, med tanken att offentlig verksamhet ska bli effektivare (Socialstyrelsen, 2003).

Thylefors (2007) menar att även om arbetet inom kommunala förvaltningar, så kallade human service organisationer, struktureras enligt flera olika modeller så finns det en byråkratisk grundstomme som har till uppgift att tillförsäkra rättssäkerhet för samhällsmedborgaren. Det innebär att uppgifter och skyldigheter ska hanteras enligt rutiner och regler som är lika för alla, oberoende av person. Detta är särskilt tydligt i de organisationer där myndighetsutövning ingår i arbetet (Thylefors, 2007).

Yehekel Hasenfeld (1983) definierar *human service organizations* som organisationer vilka har till uppgift att skydda, upprätthålla eller förbättra människors välbefinnande. Dessa organisationer utmärker sig från andra byråkratiska organisationer på två sätt, menar han. Det första är att deras "råmaterial" består av människor och det andra är att organisationerna arbetar utifrån statliga eller kommunala uppdrag som legitimerar och berättigar deras existens. Hasenfeld (1983) delar in human service organisationer efter två dimensioner, den första är vilka deras uppgifter är och den andra vilken typ av klienter organisationen riktar sig till. Han skiljer mellan organisationer som syftar till att sortera/bedöma, upprätthålla/bevara eller förändra/utveckla klienter, och om klienter är normalfungerande eller dysfunktionella.

Med anledning av att human service organisationers "råmaterial" är människor menar Hasenfeld (1983) att de har gemensamma unika drag. Organisationens handlande får alltid moraliska konsekvenser för människan eller människorna det gäller, exempelvis kommer socialtjänstens bedömning av en ansökan om ekonomiskt bistånd att få konsekvenser för den enskilde. Hasenfeld (1983) säger att organisationernas mål ofta är oklara och mångtydiga på grund av att välfärd och välmående är ett omdiskuterat och svårfångat begrepp. Sociala förhållanden ändras ständigt i samhället liksom hjälpbehovet. Den moraliska tvetydigheten uppstår också genom att många olika intressegrupper söker uppnå sina mål genom organisationen. Intressegrupperna ändras hela tiden och nya grupper uppstår som strävar efter nya mål (Hasenfeld, 1983). Ett exempel på det är om en kommunal politiskt styrd nämnd byter ledarmöter som sätter upp nya mål för verksamheten. Hasenfeld (1983) menar att human service organisationer måste arbeta efter metoder för vilka det inte finns några garanterade resultat eftersom människors behov ser väldigt olika ut eller som Hasenfeld (1983) uttrycker det: organisationernas "råmaterial" är varierande och instabil. Många uppgifter som dessa organisationer utför är dessutom svåra att observera och följderna kan

vara svåra att förutse. Allt som sker mellan klient och personal är beroende av relationen mellan dem. Det är också svårt att mäta effektivitet i human service organisationer på grund av uppgifternas komplexitet vilket enligt Hasenfeld (1983) kan bidra till att organisationerna har svårt för nytänkande.

Wolvén (2000) skriver att den byråkratiska organisationen inte har löst problem som exempelvis att ta fram nya idéer i organisationen eller hur individer kan motiveras, utvecklas och förverkliga sig själva. Han drar slutsatsen att den byråkratiska organisationen inte bidrar till att utveckla och mobilisera mänskliga resurser. Detta kan tänkas ha stor betydelse för enhetscheferna och deras sociala stöd i arbetet. Lipsky (refererad i Hasenfeld, 1983) menar att socialarbetares roll och position som offentligt anställd tjänsteman är mycket speciell eftersom det är de som har direktkontakt med klienterna och på grund av bland annat etiska, lagliga och ekonomiska orsaker är det svårt för ledningen i organisationen att kontrollera hur detta arbetet utförs. Socialarbetare har på så vis en stor handlingsfrihet i sitt arbete som ibland kan vara större än vad de har mandat för. Lipsky (refererad i Hasenfeld, 1983) kallar human service organisationer för typiska ”street-level bureaucracies” vilket översatt till svenska blir ”gräsrotsbyråkrater”.

Thylefors (2007) menar att arbetsuppgifter, krav och erfarenheter inom human service organisationer är på många sätt psykiskt belastande i jämförelse med andra service- och tjänsteproducerande verksamheter. Anledningen är att socialarbetaren ofta ställs inför svåra moraliska ställningstaganden som de måste ta ställning till. Enligt min uppfattning gäller detta inte bara anställda utan även enhetscheferna som måste ta många svåra beslut i frågor som direkt berör klienter eller anställda. Thylefors (2007) skriver att Sverige är det land inom EU, efter Italien, som har minst antal chefer. Det kommer att behövas fler chefer, bara inom vård- och omsorg har antalet chefer ökat med 14 procent mellan 2000 och 2005.

Storstaden har ca 1 800 chefer, varav 1 033 arbetar inom stadsdelsförvaltningarna (utbildning, vård och omsorg) och 125 av dem finns inom individ- och familjeomsorgen. Därutöver finns ett stort antal medarbetare med inslag av arbetsledarinnehåll i sina uppdrag (arbetsledarnivå). I Storstaden har antal chefer ökat med ett 60-tal jämfört med mätning för ett år sedan. Det är i huvudsak inom stadsdelsförvaltningarna som antal chefer ökat. En översyn över förutsättningarna för ledarskap genomförs under 2008 och kan leda till behov av ytterligare förtätning av chefer.

Rekryteringsbehovet av framtida chefer är stort. Personalomsättningen bland förvaltningarnas chefer under 2007 uppgick till 8,0 procent (103 avgångar). Den största anledningen till avgång bland chefer är av egen begäran (63%). Åldersskäl är en annan anledning till ett ökat behov av rekrytering. Inom stadsdelsförvaltningarna har 60 procent av stadsdelscheferna en ålder som överstiger 55 år.

Eftersom undersökningen avser enhetschefer i Storstaden är det intressant för mig att ta del av dokumentet, som jag nämnt i inledningen, som redogör för stadens grundläggande syn på ledarskap.³ Dokumentet beskriver fyra områden av ledarskapet: ledningsfilosofi, ledningsuppgifter, krav på ledare och ledarförsörjning/ledarutveckling. Det krävs för att bara nämna några exempel, ett ledarskap som *motiverar och engagerar medarbetarna och utvecklar deras kreativitet och samarbetsförmåga och en organisation präglad av total kvalitet*. Vidare skriver staden att cheferna skall ha *social kompetens* och kontinuerligt *utveckla sitt ledarskap, vara tydlig och konsekvent i sitt ledningsarbete samt ständigt förnya och anpassa verksamheten till nya mål, förbättra verksamhetens innehåll, resultat och*

³ Se bilaga 5.

konkurrenskraft. Storstadens krav och förväntningar på chefer framkommer mycket tydligt i dokumentet. Däremot nämns inget om vilket stöd cheferna kan förvänta sig att få.

I en ledarenkät som staden genomförde 2007 svarade chefer på frågor om arbetstillfedsställelse. 290 chefer inom individ- och familjomsorgen samt äldreomsorgen svarade på frågan om stöd i arbetet, som inkluderade: tillräckligt med administrativt stöd, stöd från chefen-, medarbetare- samt chefskollegor. På en skala från 1 till 10, där 10 är högsta poäng var medelvärdet på frågan 6,8. Av samtliga chefer inom alla förvaltningar i staden var det 855 som svarade på enkäten, av de 855 svarade 65% att de har tillgång till handledning vid behov.

3.2 Centrala begrepp

Utifrån mitt syfte med undersökningen har jag valt att beskriva vad jag avser med följande centrala begrepp: socialt stöd, enhetschef, roll, kollega, medarbetare/anställd, coping.

3.2.1 Socialt stöd

Socialt stöd är ett omfattande begrepp men i denna undersökning har jag utgått ifrån min förståelse av socialt stöd som jag sedan delat in i fyra olika huvudgrupper av stöd.⁴ Denna indelning underlättar när jag sedan konstruerar en frågeguide till intervjuerna. Jag är även intresserad av att veta vad enhetscheferna anser att socialt stöd är och har därför i intervjuerna bett dem ge sin beskrivning. Detta gör jag för att möjligen upptäcka andra och nya aspekter av socialt stöd.

Stödkällor jag utgår ifrån är: överordnad chef, kollegor, medarbetare, olika professionella nätverk samt andra stabsfunktioner i organisationen. Jag har valt att inte inkludera stödkällor från privata nätverk i min undersökning på grund av att jag främst är intresserad av socialt stöd i chefsrollen.

1. **Instrumentellt stöd** betyder att man på ett handgripligt sätt får hjälp i jobbet när det kärvar till. Det kan vara en tillfällig ”avbytare” eller att extrapersonal kallas in när arbetsbelastningen är hög.
2. **Informativt stöd** innebär att arbetskamrater och chefer bistår med råd och dåd, så att man lyckas med en uppgift som är för svår att klara av på egen hand. Då ökar kompetensen och självkänslan stärks.
3. **Värderande stöd** i form av ”feedback” betyder att personer på arbetsplatsen talar om hur bra man presterar. Det är ett effektivt sätt att höja både motivationen och yrkeskunnandet.
4. **Emotionellt stöd** tillgodoser behovet av trygghet, gemenskap och uppskattning. Hit hör att ha kamrater att prata med under en arbetsdag när allt går på tok, att någon bryr sig om att fråga varför man är ur gängorna när man är ledsen. Det emotionella stödet främjar också välbefinnande och hälsa.

⁴ Att jämföra med House, (1981), avsnitt 4.2

3.2.2 Enhetschef

Samtliga intervjupersoner i undersökningen har titeln enhetschef. För denna undersökningen innebär det att de arbetar inom socialtjänstens enhet för ekonomiskt bistånd eller äldreomsorgens hemtjänstenhet. Olika kommuner eller kommundelar kan använda andra beteckningar för samma position, exempelvis sektionschef eller verksamhetschef. I chefsrollen ingår att vara ledare och jag kommer i uppsatsen att använda enhetschef och ledare synonymt.

Enligt Thylefors (2007) är en chef en person som formellt utsetts att ha en chefsbefattning, dvs. att han eller hon har underställd personal.

En ledares roll kan beskrivas som den person som håller samman och effektiviserar verksamheten samt skapar arbetstillfredsställelse inom organisationen, men är också den person som företräder organisationen eller gruppen internt och externt (Wolvén, 2000, sid 15).

En ledare är den person som utövar mer inflytande än andra i ett socialt sammanhang. Inflytandet ska sträcka sig över tid och ha ett formellt eller informellt mål (Thylefors, 2007, sid 63)

3.2.3 Roll

Med begreppet roll avses i uppsatsen de förväntningar och krav som kommer med positionen enhetschef.

Verksamhetsmål med tillhörande uppdragsbeskrivningar innehåller de viktigast förväntningarna på vilka arbetsuppgifter som ska utföras men det finns även informella förväntningar och krav på hur arbetsuppgifterna ska utföras (Thylefors, 2007).

En roll är en uppsättning normer och förväntningar på vad man ska göra och hur man ska uppföra sig i den position man befinner sig i. Normer och förväntningar kan uttalas av andra och efter hand blir de ofta internaliserade (Repstad, 2005).

3.2.4 Kollega

Med kollega avser jag de personer som arbetar på samma eller motsvarande nivå i organisationen som enhetscheferna gör, exempelvis chefer inom andra enheter.

3.2.5 Anställda/medarbetare

Med anställda och medarbetare avses i uppsatsen de personer som arbetar inom samma enhet och för vilka enhetschefen är ansvarig.

3.2.6 Coping

Begreppet coping innebär stresshantering, dvs. hur en person anpassar eller förändrar sig kognitivt och beteendemässigt till en upplevd stressfull situation (Folkman et al., 1991).

Forskning kring stress och socialt stöd överlappar ofta varandra eftersom socialt stöd kan antas vara en faktor som kan minska eller motverka negativa effekter av stress.

4. Tidigare forskning och teoretiska perspektiv

När jag sökte efter tidigare forskning angående enhetschefers sociala stöd upptäckte jag att just det området inom stödforskningen var mycket begränsat. En stor del av arbetsrelaterad stödforskning har bedrivits i samband med hälsoaspekter och stress. Jag är dock i första hand intresserad av socialt stöd som eget begrepp och kommer därför inte att behandla hälso- eller stressaspekter i undersökningen. Jag är medveten om att en del av den tidigare forskningen som jag redogör för i detta kapitel och som jag anser vara relevant för min undersökning kommer att ha en viss samhörighet med stressforskning. Detta kapitel innehåller också teori och teoretiska perspektiv som jag fann intressanta och användbara för att förstå och analysera mitt empiriska material. Anledningen till att jag gör en sammanskrivning av tidigare forskning och teori är för att undvika upprepningar. Min förhoppning är att läsaren lättare ska få en översikt över problemområdet och att uppsatsen också blir lättare att läsa.

4.1 Teorianknytning

De teoretiska perspektiv som jag har valt för att analysera mitt intervjumaterial är socialt stöd, rollteori och rollkonflikter. Kvale (1997) menar att det perspektiv som väljs för att tolka ett material kommer att redogöra för en del av fenomenet och för att få en bredare bild måste fler kompletterande perspektiv väljas. Socialt stöd är ett omfattande begrepp som definieras olika av forskare. För att beskriva enhetschefernas sociala stöd är jag intresserad av det upplevda sociala stödet från exempelvis chef, kollegor, medarbetare och professionella nätverk. Min förhoppning är att dessa perspektiv ska ge en bättre bild av enhetschefernas sociala stöd. Jag har också valt att med hjälp av rollteori och forskning om rollkonflikter försöka förstå vad socialt stöd betyder för enhetscheferna i deras roll som chef. Andra teorier som hade varit intressanta att använda i analysen kunde varit maktteori eller ledarskapsteori.

4.2 Socialt stöd som teoretiskt perspektiv

Flera forskare kring socialt stöd menar att forskningstraditionen har sitt ursprung i Durkheims kända studie om självmordet där han tar upp det anomiska självmordet vilket orsakades av bristande sociala band till familj, kyrka och samhälle. Andra hävdar att rötterna finns i Simmels studier i början av 1900-talet eller Chicagoskolans forskning om desintegration och industrialiseringens konsekvenser i Amerikanska storstäder (Hedin, 1994).

Enligt Torkelson (1991) har begreppet socialt stöd använts flitigt inom socialpsykologin när forskare intresserat sig för interpersonella relationer och andra faktorer som kan antas reducera eller eliminera negativa effekter av stress. Enligt min uppfattning av socialt stöd är det en del av interpersonella relationer. Morgan (1990) menar att sociala nätverk, socialt stöd och personliga relationer bara är olika perspektiv av det bredare temat sociala relationer. Andra områden där intresset för socialt stöd är stort är exempelvis, vid behandling av sjukdomar, på arbetsplatser och i katastrofsituationer etc. En del forskare anser att det finns vissa svagheter i undersökningar kring det sociala stödets positiva effekter på grund av att definitionen av begreppet har varierat mycket och att det finns för lite kunskap om de underliggande processer genom vilka socialt stöd påverkar hälsan. Torkelson (1991) menar att fler kvalitativa undersökningar utifrån ett kontextorienterat synsätt där individerna istället för forskaren fick beskriva innebörden av socialt stöd skulle vara värdefulla.

Det finns tre vanliga dimensioner som de flesta forskare utgår från när de definierar socialt stöd: relationer och sociala band, resurser som utbyts i en interaktion och som mottagaren behöver samt upplevelse eller känsla hos mottagaren (Hedin, 1994).

Sidney Cobb (refererad i Hedin, 1994) forskade inom socialmedicin under 70-talet och var den som skapade den mycket omdiskuterade "bufferhypotesen". Han menar att socialt stöd hjälper hanteringen av kriser och förändringar i livet. Det skyddar personen från en mängd patologiska tillstånd och minskar behovet av mediciner. Cobb (refererad i Hedin, 1994) var en av de första att definiera socialt stöd, han utgår ifrån upplevelsen av det sociala stöd mottagaren får från sin omgivning.

"Emotional support is information that one is cared for and loved, esteem support is information that one is valued and esteemed, and network support is information that one belongs to a network of mutual obligations" (refererad i Hedin, 1994, sid 29).

Alan Vaux (1988) tar upp och diskuterar *bufferhypotesen* och han menar att de flesta undersökningar som stödjer bufferhypotesen utgår ifrån upplevelsen av stöd, speciellt emotionellt- och vägledande stöd. De undersökningar där man istället utgår ifrån stödpersonens resurser påvisar att socialt stöd har en direkt stödjande effekt. Vaux (1988) skriver vidare att det finns en annan variant av bufferhypotes där man menar att en bufferteffekt endast finns i de fall där stödet matchar det efterfrågade stödet (Vaux, 1988). Ett exempel på när det sociala stödet inte matchar det efterfrågade kan vara att enhetschefen ber om ett personligt möte med sin chef för att diskutera ett svårt ärende men istället blir hänvisad att läsa lagtext och tidigare domar för att finna lösningar på problemet.

I min undersökning anser jag det viktigt att vara öppen för olika former av socialt stöd för att få en så bred bild som möjligt av mitt intresseområde. Därför har jag valt att hänvisa till följande forskning. James S. House (1981) har studerat det sociala stödets effekter vid olika typer av stress på arbetsplatsen. Han menar att istället för att urskilja några få faktorer som socialt stöd, vilket många andra forskare har gjort, så måste alla faktorer vara med som potentiella former av socialt stöd och den interpersonella relationen dem emellan.

House (1981) säger att de två huvudeffekterna av socialt stöd är att det kan förbättra hälsa och välmående genom att tillgodose betydelsefulla mänskliga behov av trygghet, social kontakt, gillande och tillhörighet samt minska stressnivån i arbetet på olika sätt och därmed förbättra hälsan. House (1981) delar in socialt stöd i fyra huvudgrupper:

- emotionellt stöd (kärlek, uppskattning, omtanke, förtroende)
- instrumentellt stöd (hjälp i arbetet vid behov, pengar, tid, arbetskraft, modifierad omgivning)
- informativt stöd (råd, förslag, direktiv)
- värderande stöd (befräftelse, feedback, social jämförelse)

House (1981) beskriver nedan de olika typerna av socialt stöd. Han menar att alla typer av socialt stöd är viktiga men det *emotionella* stödet verkar dock vara det viktigaste, det innebär att människor visar empati, omtanke, kärlek och förtroende för någon annan. Emotionellt stöd ingår även i alla andra forskares definition av socialt stöd. Det *instrumentella* stödet är det som skiljer sig mest från det emotionella då det innebär att på ett handgripligt sätt få hjälp vid behov. Det kan innebära hjälp med arbetsuppgifter, sköta om eller vårda någon eller hjälpa till med någon annan praktisk syssla. Vissa instrumentella handlingar kan ge negativa

psykologiska konsekvenser, exempelvis att ge pengar till någon utan anledning kan uppfattas av mottagaren som en kränkning. *Informativt stöd* innebär att förse någon med information som de behöver för att handskas med personliga svårigheter eller andra svåra förhållanden, en slags hjälp till självhjälp. Det *värderande stödet* är information som man behöver för självvärdering, exempelvis feedback från chef eller kollegor angående sin arbetsprestation och kan vara antingen underförstått eller uttalat. House (1981) skiljer på olika stödkällor, de kan vara arbetsledare, arbetskamrater, make/partner och släkt/vänner, grannar, service eller omvårdnadspersonal, själv-hjälpsgrupper, hälso- och välfärdsprofessionella. Varje typ av socialt stöd kan dessutom var generell eller problem-fokucerad samt objektiv eller subjektiv.

Vaux (1988) menar att det inte finns någon enkel definition av socialt stöd utan beskriver det som ett *metabegrepp*. Han kan dock se att det bland forskare finns en enighet om att socialt stöd innefattar följande tre faktorer: stödjande nätverksrelationer, stödjande handlingar och subjektiva upplevelser av socialt stöd. Dessa tre typer av socialt stöd sammanlänkas i en dynamisk process av transaktioner mellan individen och dennes omgivning. Ett stödjande beteende kan se väldigt olika ut, Vaux (1988) tar upp sex olika former av socialt stöd: emotionellt, feedback, råd/vägledning, praktiskt, finansiell/materiell och socialisation. Trots att intentionerna är goda betyder det inte nödvändigtvis att ett stödjande beteende är hjälpsamt utan det beror på mängden, om det är rätt tillfälle och på vilket sätt det sociala stödet framförs. Relationen till den som ger socialt stöd är också avgörande och eventuella andra aspekter i situationen kan också ha betydelse (Vaux, 1988).

Några forskare definierar socialt stöd ur ett funktionalistiskt perspektiv och menar att det har en nära anknytning till coping: socialt stöd avser sociala transaktioner vilka uppfattas av mottagaren eller från givaren avsedda att underlätta coping i vardagslivet och speciellt i förhållande till stressfyllda situationer (Sarason, Pierce & Sarason, 1990).

4.3 Stödpersonens betydelse

En del av syftet med denna undersökning är att få en större kunskap om vilka stödpersoner enhetscheferna vänder sig till och vilka som anses vara viktiga för deras olika typer av socialt stöd. House (1981) skriver att rätt sorts stöd från rätt sorts personer kan ha avgörande betydelse för att minska arbetsrelaterad stress, förbättra hälsan, välmående och skydda mot negativa effekter av stress. Det sociala stödet bidrar till att höja motivationen och kvalitén i arbetet. Relationer med arbetskamrater och chef kan tillfredsställa behovet av samhörighet och acceptans samt öka den anställdes belåtenhet med sig själv och den egna arbetsinsatsen. Det är på arbetsplatsen om någonstans som förutsättningar finns för att förbättra en persons sociala stöd eftersom det inte finns några garantier för att alla har en stödjande person i sitt privatliv, däremot på arbetsplatsen finns alltid möjlighet att ha åtminstone en stödjande person att vända sig till (House, 1981).

4.4 Teamarbete

Med kunskapen om att enhetschefernas arbete är självständigt vill jag ta reda på om de upplever att samarbete är viktigt för dem och om de använder sig av det i någon större utsträckning. House (1981) redogör för två experiment som genomförts på två olika platser, en i Sverige på Volvo fabriken i Kalmar och den andra bland gruvarbetare i England. Efter problem med låg produktivitet införde man på Volvo ett slags teamarbete där en grupp anställda kunde rotera och turas om att göra olika moment vid monteringen av exempelvis en

bilmotor. I den engelska gruvan införde man ett nytt system i samband med att man köpte in nya maskiner som innebar att varje enskild arbetare blev specialist på en maskin. Detta resulterade i sämre arbetstillfredsställelse, högre frånvaro och sämre produktivitet vilket medförde att ledningen återinförde de gamla arbetsgrupperna igen där arbetarna kunde turas om att utföra olika moment och därmed hade ett gemensamt ansvar för arbetsuppgifterna. Frånsett lägre frånvaro och högre produktivitet blev resultatet även större upplevd arbetstillfredsställelse och minskad stress bland anställda. House (1981) drar slutsatsen att dessa experiment, som fokuserade på arbetsprocesser istället för individuella prestationer, tyder på att sociala relationer som kooperativ, uppgifts-relaterade och gruppinteraktion påverkade resultatet.

4.5 Nätverk

Vaux (1988) skriver om betydelsen av att ha tillgång till ett bra socialt nätverk. Ett utvidgat nätverk ger bättre tillgänglighet, minskar risken för att bli uttömt på resurser, det kan ge bättre tillgång till ovanlig information eller nya möjligheter, det ger ett bredare perspektiv på problem samt att det bekräftar personens olika sidor och ger möjlighet till förändring av livsstil och identitet. Vaux (1988) menar att även om de relationer som kan ge det bästa emotionella stödet, praktisk hjälp eller vägledning kan se olika ut är det viktigt att interventioner skapas som möjliggör för individer att tillgodose sina behov av socialt stöd genom nätverksrelationer. Att vara i en relation innebär både skyldigheter och rättigheter och om den inte tas om hand riskerar den att försvinna (Vaux, 1988). Även om man har ett stort nätverk som bidrar med mycket socialt stöd är det de nära vänskaps- eller familjereaktionerna som kan ge det bästa emotionella sociala stödet (Vaux, 1988). Det är de som känner mig väl som kan ge goda råd och vägledning. En bättre förståelse av nätverkets betydelse skulle hjälpa människor att hitta lämpliga nätverk som motsvarar deras behov av socialt stöd (Vaux, 1988).

4.6 Krav och kontroll i arbetet

Karasek och Theorell (1990) har bedrivit forskning om den psykosociala arbetsmiljön i en mängd olika organisationer och konstruerade först en tvådimensionell modell som de kallade *krav-kontroll modellen*. De hävdade att låg kontroll i kombination med höga krav påverkade individen negativt. De expanderade sin modell genom att tillföra socialt stöd som en tredje dimension och efter flera studier såg de att det sociala stödet hade en direkt inverkan på arbetstillfredsställelsen, speciellt socialt stöd från överordnad chef. Författarna skriver att medan aspekten av kontroll i arbetet reflekterades i samtliga studier var socialt stöd en uppenbar och betydande komponent för hälsa och beteende. När den utökade modellen applicerades på en arbetsplats med omstruktureringar såg de förändringar i socialt stöd mellan arbetarna och förändringar när det gällde beslutsfrihet var näst intill oskiljaktiga strategier. Detta konstaterande, skriver författarna, har gjort att en annan forskare, House (1981), refererar till "delaktig arbetsdesign process" som en kombination av kontroll och förändringar i socialt stöd.

Krav och kontroll i arbetet upplever jag vara ett centralt tema i enhetschefens roll som chef på mellannivå. I en studie från Kanada (Patrick & Laschinger, 2006) har man intresserat sig för sjuksköterskor på mellannivå och deras roll när det kommer till ledarskap och inflytande i organisationen. Stora omorganiseringar inom hälso- och sjukvården under de senaste tio åren medförde att man tog bort sjuksköterskornas chefpositioner och minskade antalet

sjuksköterskor på mellannivå. Detta innebar att de sjuksköterskor på mellannivå som fanns kvar i organisationen fick ta över ansvaret för att leda och utveckla arbetsmiljön vilket resulterade i svårigheter eftersom de saknade kunskaper kring ledarskap samtidigt som de hade svårt att göra sina röster hörda hos beslutsfattarna. Det gjorde att sjuksköterskorna på mellannivå hade svårt att vara mentor för första linjens ledare och att skapa stödjande relationer till dem, vilket i sin tur bidrog till känslor av frustration och maktlöshet hos sjuksköterskorna på mellannivå. Studien som undersökte det upplevda sociala stödet från organisationen fann positiva kopplingar mellan inflytande i organisationen och det upplevda sociala stödet och nöjdhet i yrkesrollen. Delaktighet i beslutsfattande och feedback från kollegor och chefer var de viktigaste bidragande faktorerna. Tydliga verksamhetsmål var en annan viktig faktor. Författarna avslutar med att konstatera att en sjuksköterska på mellannivå med ett starkt socialt stöd från organisationen och en känsla av arbetstillfredsställelse i sin roll är en stark rollmodell för framtidens sjuksköterskor.

Artikeln handlar om sjuksköterskor inom hälso- och sjukvården men om man överför studiens resultat till socialtjänsten som också är en human service organisation skulle det innebära att enhetschefer skulle känna ökad arbetstillfredsställelse och vara mer nöjda i sin roll om de fick feedback från chefen och kollegor och fick vara delaktiga i beslutsfattande.

4.7 Ömsesidighet och socialt stöd

Antonucci och Jackson (1990) menar att konceptet *ömsesidighet* spelar en viktig roll när man vill förstå hur socialt stöd fungerar både direkt och långvarigt. Karaktär och normer påverkar socialt utbyte mellan människor samt vilket värde utbytet tillskrivs av de det berör. När författarna skriver om socialt utbyte mellan människor är min tolkning att det är detsamma som socialt stöd, därför kommer jag att använda begreppet socialt stöd i min redovisning av författarnas syn på ömsesidighet. Författarna hänvisar till en studie av Wentowski (refererad i Antonucci & Jackson, 1990) som undersökte vilka olika regler som användes för socialt stöd bland äldre personer, och vilken roll de reglerna hade. I studien konstaterades att det inte var åldern som var avgörande för en relationen utan istället var det själva karaktären av relationen som hade betydelse. I relationer med en ytlig karaktär användes mer strikta regler för socialt stöd som ofta innebar en direkt ömsesidighet, dvs man gav något tillbaka som hade samma värde eller motsvarande, exempelvis pengar. Däremot noterades att i nära och långvariga relationer krävdes inte samma omedelbara gensvar eller att ge tillbaka något av samma värde. I en långvarig relation förstår båda parter att ömsesidighet så småningom ändå kommer att uppnås. Antonucci och Jackson, (1990) skriver vidare att det har visat sig i undersökningar när det gäller arbetsrelationer att människor med erfarenhet av nära och intima relationer har lättare att se socialt stöd som en pågående process där båda parter gynnas och att det jämnar ut sig i längden, istället för att känna sig ansvariga för att genast ge den andra parten något av samma värde tillbaka. Antonucci och Jackson (1990) säger att utbytesteorin ofta används för att förklara i vilken utsträckning något är förmedlat och mottaget och teorin säger att det optimala är om det sker på ett jämlikt sätt annars kan obehagliga skuld-känslor uppstå. Om socialt stöd inte sker jämlikt är det bättre att ta emot mer än man ger på grund av det bemödande som krävs för att ge något kan uppfattas som störande eller belastande och att man kan känna sig ansvarig för någons beroende (Antonucci & Jackson, 1990). De som inte har möjligheten att återgälda hjälp känner oftare skuld-känslor vilket bidrar till att de har svårare att be om hjälp när de behöver det (Antonucci & Jackson, 1990). Faktorer som kultur och ålder visar att förväntningar på socialt stöd varierar och Antonucci och Jackson (1990) anser att det krävs mer forskning kring det som de kallar "Social support bank". De hävdar att människor har olika modeller för förmedling och mottagande av socialt stöd som också är

applicerbara på sociala relationer, modellerna bygger på både intra- och interindividuella utveckling och förändring men också på faktorer som kulturella och sociodemografiska faktorer.

4.8 Arbetsbelastning och socialt stöd

Hedin (1994) studerade socialt stöd på arbetsplatsen bland långtidssjukskrivna anställda vid Postens regionkontor. En del av resultatet hon såg var att ett kamratstöd ofta inte är tillräckligt utan det behövs också ett instrumentellt och emotionellt stöd av arbetsledaren. Det sociala stödet måste förankras och legitimeras i organisationen genom arbetsledare eller chef. Även det indirekta sociala stödet spelade stor roll, exempelvis information till kamrater och förhandlingar med andra enheter eller arbetsledare. Hedin (1994) skriver vidare att hon kunnat urskilja personer som har vänskapsrelationer till de sjukskrivna som nyckelpersoner i stödprocessen. Det fanns också de hon kallade, faktiska stödpersoner, som gick in och gav stark socialt stöd när det behövdes men de höll ingen kontakt med den sjukskrivna utanför arbetssituationen. Andra som kallades tysta stödgivare gav viktig energi till stödprocessen genom att hjälpa till i arbetet vid behov, moraliskt stöd samt samvaro under raster. Dessa personer bildade det stödjande nätverket för stödmottagaren. I studien berättade många av de intervjuade, både referenspersoner, långtidssjukskrivna och fackliga förtroendemän, att det fanns en dubbel hållning i organisationen. Ökad effektivitet betonades av ledningen samtidigt som man förespråkade socialt stöd till och ansvar för arbetskamrater. Detta skapade en motsägelse och konflikt för många av de anställda. I arbetsledarnas agerande fanns en delad hållning, vissa gav inte socialt stöd i s k gränssituationer medan andra kände ett moraliskt ansvar och bidrog med mycket tillfredsställande socialt stöd av olika typer (Hedin, 1994).

Marianne Frankenhaeuser (1993) undersökte personalgrupper med hög arbetsbelastning, de var män och kvinnor uppdelade i befattningskategorierna, chef på mellannivå och obefordrade tjänstemän. Hon studerade bland annat det sociala stödets betydelse för stress i arbetet och fann att medmänskligt stöd från kamrater, chefer och överordnade var en effektiv buffert mot stress men det ökade även motståndskraften mot tidspress och överkrav. Tillfälle att prata och utbyta tankar stärkte känslan av tillhörighet och gemenskap på arbetsplatsen och för många var ett gott kamratskap anledningen till att man trivdes på arbetet. Uppskattning och erkännande från överordnade var en viktig del av det sociala stödet. Feedback eller resultatåterkoppling var mycket betydelsefullt för motivation och prestation. Resultatet visade att de obefordrade kvinnorna hade det största sociala stödet och var de som bäst kunde tillgodogöra sig nätverkets skyddande effekter. Studien visade även att det sociala stödet hade en påtaglig effekt när det gällde psykosomatiska besvär som ont i nacke, axlar och rygg, huvudvärk, ångslan och oro och därmed stöder resultatet den s k bufferthypotesen.

I en rapport (Skagert et al., 2004) från Institutet för stressmedicin (ISM) från 2004, redogörs för en studie med syftet att öka kunskapen om chefers stressbelastning, föreställningar och strategier när det gällde att hantera psykosociala arbetsmiljöproblem i politiskt styrd verksamhet. De intervjuade var 10 kvinnor och 10 män med titlarna första och andra linjens chefer vid tre sjukhus och Försäkringskassan. Chefens roll när det kom till att hantera psykosociala arbetsmiljöproblem beskrevs som ”att agera stöddämpare” (Skagert et al., 2004, sid 7). Skagert et al. (2004) skriver vidare att detta var relaterat till deras upplevelse av formella och informella krav, hård styrning, brist på socialt stöd, möjlighet till förtroendefull kommunikation samt ensamhet och utsatthet i chefsrollen. De uppfattade informella kraven och bristen på socialt stöd var kopplade till chefernas föreställningar om deras förutsättningar

att kunna utföra och bibehålla sin roll som chef. Med bristande socialt stöd avses bristande styrning och samordning, att vara ensam i chefsrollen samt informella lojalitetskrav. Upplevelsen av brist på socialt stöd försökte kompenseras genom att cheferna själva anlidade externa resurser. Exempelvis användes strategier för att stärka sin ledarroll och sin legitimitet i organisationen. Konsekvenser för cheferna kunde bli upplevelse av ytterligare krav på aktivitet. Skagert et al. (2004) konstaterade att när det gällde välbefinnande gav nätverk, handledning och socialt stöd en möjlighet att avlasta ansvar och samtidigt minska känslan av ensamhet, detta främjade också chefs egen reflektion över sitt ledarskap.

Skagert et al. (2004) menade att stressbelastningen i form av krav uppifrån och nerifrån i organisationen, beskrevs av intervjupersonerna, skapa låsningar när det handlade om att hitta lösningar på de centrala problemen: en instabil personalsituation, upplevda krav på aktivitet och känslan av ensamhet i rollen. Skagert et al. (2004) skriver att för att öka kapaciteten och samtidigt kunna hantera och balansera ledarskapets svårigheter, vilket skulle minska pressen på individen, bör individuellt inriktade åtgärder för ledarutveckling kompletteras med förbättringar i ledningssystem och ledningsprocesser. Detta menar man, skulle kunna inkludera formaliserat socialt stöd i vardagsarbetet, nätverk mellan chefer på samma nivå och förbättrad vertikal och horisontell kommunikation om reella vardagsproblem i ledarskapet. Skagert et al. (2004) inkluderar inte nätverk och handledning i socialt stöd utan skriver om det som separata faktorer men utifrån min förståelse av socialt stöd så menar jag att både nätverk och handledning är olika typer av socialt stöd.

4.9 Rollteori

Harry Johnson (1962) skriver om roller i sin bok "Sociology: a systematic introduktion" och menar att normer är mycket viktiga i sociala interaktionssystem. Han använder begreppet "institutionalization", som översatt till svenska blir institutionalisera, som kan relateras till en speciell process eller resultatet av den processen, exempelvis att institutionaliserade normer är de normer som är både allmänt accepterade i en grupp och som är mer eller mindre djupt inpräntade i gruppmedlemmarnas personligheter. Johnson (1962) menar att en av de viktigaste aspekterna av en organisation är att medlemmarna skiljer sig åt beroende på vilken social position de innehar.

Författaren menar vidare att grupper skiljer sig åt inom organisationen genom att tillhöra olika subgrupper och sedan skiljer sig medlemmarna åt beroende på vilken social position de har i organisationen som helhet och genom vilken subgrupp den tillhör. Innehållet i en social position, som är en komplexitet av rättigheter och skyldigheter, är fullständigt normativt. En person kan sägas inneha en viss social position om han har en viss uppsättning skyldigheter och en viss uppsättning rättigheter inom det sociala systemet. Det är dessa två delar av en social position som kan kallas positionens roll och positionens status. Roll relaterar till individens skyldigheter medan status relaterar till rättigheterna. Status kan variera över tid, beroende på hur rollen betraktas av omgivningen eller organisationen och vilken respekt som finns för rollen (Johnson, 1962). Johnson, (1962) beskriver med ett exempel då Leonardo da Vinci under 1400-talet introducerade idén om att konstnärskap var baserat på exceptionell talang och intelligens. Detta medförde att konstnärer började signera sina alster och blev kända som legender. Johnson (1962) skriver att vi har många olika sociala positioner i samhället som interrelaterar med varandra. Eftersom vi har olika roller i olika positioner innebär det att vi har en uppsättning roller eller "faces" som vi använder oss av beroende på vem eller vilka vi interagerar med.

Enligt Johnson (1962) blir normer institutionaliserade när följande tre villkor uppfylls:

1. när ett stort antal medlemmar i ett system/organisation accepterar normen
2. många av de som accepterar normen tar den på allvar, de internaliserar den
3. normen blir sanktionerad vilket innebär att vissa medlemmar förväntas följa normen i vissa situationer.

Johnson (1962) menar att till vilken grad normer blir internaliserade skiljer sig åt samt hur allmänt accepterade de är, vissa normer/regler tas på större allvar än andra och vissa normer är mer allmänt accepterade än andra. Han menar också att det finns normativa mönster som gäller för speciella kategorier av relationer eller olika andra sociala system. Exempelvis de normer som gäller för ett äktenskap, även om man anpassar sig i olika utsträckning så vet alla vilka normer som gäller. Detsamma gäller för andra sociala system som exempelvis organisationer eller kyrkor (Johnson, 1962).

Anpassningen till institutionaliserade normer blir självklar, särskilt om normerna är internaliserade hos individen kan det finnas en vilja till att anpassa sig. Även om inte viljan finns så anpassar man sig, annars kan skuld känslor uppstå eller kan omgivningen uttrycka missnöje (Johnson, 1962). Detta är särskilt utmärkande bland professionella där det finns en väletablerad överenskommelse som inte får överträdas. Detta skulle resultera i förlust av status bland andra professionella (Johnson, 1962). Rollkonflikt kan uppstå när normer inte stämmer överens med en persons olika roller vilket bidrar till ett avvikande beteende i förhållande till en eller flera roller. Det motsatta gäller när en roll motiverar till att en annan roll utförs på ett adekvat sätt (Johnson, 1962).

4.10 Enhetschefens roll

Thylefors (2007) skriver att en chefs dagliga arbete inom human service organisationer innebär en komplexitet och en god chef måste vara beredd att snabbt ändra fokus mellan arbetsuppgifter som handlar om verksamhetsansvar, personalfrågor eller klientärenden mm. Vidare skriver Thylefors (2007) att verksamheten präglas av kortvarighet och föränderlighet vilket kan leda till att splittra chefs arbetsuppgifter och att rollen som chef innebär att finnas till för medarbetare och att hantera akuta problem som ständigt uppkommer. I krissituationer är det ofta enhetschefen som får agera på grund av att medarbetarna ofta är upptagna med klienter eller vårdtagare (Thylefors, 2007). Att bli chef innebär alltid en viss förlust av den gemenskap man haft med tidigare arbetskamrater, men för chefer som har en fortsatt anknytning till det "riktiga" arbetet kan kontakterna med tidigare kollegor delvis finnas kvar men det påverkar också till viss del hur man identifierar sig med chefsrollen (Thylefors, 2007). Thylefors (2007) konstaterar att just ensamheten i chefsrollen är en faktor som många chefer beskriver som den negativa aspekten av chefsrollen.

4.11 Rollkonflikter

Rollen som enhetschef innebär enligt min förförståelse att kunna hantera krav och förväntningar från flera nivåer i organisationen vilket skulle kunna skapa problem.

Thylefors (2007, sid 166) hänvisar till Katz och Kahn som under 70-talet uppmärksammade tre viktiga problem relaterade till chefsrollen och speciellt då mellanchefer i human service organisationer, i sin redogörelse av: rollöverlastning rollkonflikt och rolloklarhet. Thylefors (2007) menar att dessa problem är lika aktuella för chefer idag som de var då.

Överlastning – alla krav som finns på cheferna bidrar till en överlastning vilket tillsammans med tidsbrist, beskrivs som det största problemet och detta har en tendens att öka i omfattning. Från ledningen får chefen ofta rådet att bli bättre på att delegera vilket inte löser problemet. Medarbetarna har redan fullt upp med sitt arbete att exempelvis, sköta om äldre eller ta emot klienter på socialkontoret, vilket medför att chefer inte vill belasta dem ytterligare med nya arbetsuppgifter. Det är ju i första hand arbetet med vårdtagare eller klienter som måste gå före. Detta medför att chefer måste prioritera och ofta blir det de obehagliga arbetsuppgifterna som prioriteras bort vilket leder till nya problem och nya behov för chefen. För att bryta den onda cirkeln måste chefen angripa även de jobbiga och obehagliga arbetsuppgifterna. Thylefors (2007) säger att hon har konstaterat efter undersökningar av uppdragsbeskrivningar för kommunala chefer vid arbetsskadeanmälningar att det tidsmässigt inte finns utrymme för chefen att utföra alla arbetsuppgifter med en tillfredsställande kvalitet. Det är ingen bra lösning för en chef att alltid arbeta övertid för att hinna med men det är heller ingen bra situation att alltid känna sig otillräcklig. De flesta chefer löser problemet genom att utföra arbetsuppgifterna men på bekostnad av kvaliteten, exempelvis oförberedda möten och prioriteringar av det mest akuta. Thylefors (2007) skriver att många chefer efterfrågar praktisk hjälp med administrativt arbete, stöd ifrån specialister med exempelvis personal- och budgetfrågor.

Rollkonflikt - är oftast inte förknippat med vilken arbetsuppgift som blir prioriterad utan det är det faktum att utsättas för motstridiga förväntningar som skapar en rollkonflikt. Motstridigheter kan även finnas mellan roller och inte bara inom rollen som exempelvis mellan yrkesrollen och chefsrollen. Socialtjänstens chefer upplever rollkonflikt i större utsträckning än chefer inom sjukvården vilket kanske beror på socialtjänstens uttryckliga ideologiska och politiska inflytande. Många rollkonflikter går inte att lösa utan chefer måste leva med dem vilket de också gör. Idag accepteras motstridigheterna och ett sätt att lösa problemet på kan vara att distansera sig, psykiskt eller fysiskt, till de som ställer kraven.

Oklarhet- rolloklarhet för chefer har minskat vilket kan ses som både positivt och negativt. Otydliga rollbeskrivningar för med sig en frihet att själv tolka vad rollen innebär vilket kan hjälpa till att hantera både överlastning och motsägelsefulla krav. Detta gör det möjligt för den enskilde chefen att med sitt omdöme avgöra vilka krav som ska prioriteras. Beroende på den enskilde chefen kan möjligheten att välja upplevas olika, vissa vill ha mer tydlighet. Ett förtydligande av rollen bidrar till en minskad frihet vilket kanske inte alla ser som något positivt (Thylefors, 2007).

4.12 Personlig mognad och erfarenhet i chefsrollen

Jag anser att personlig mognad och erfarenhet kan vara intressanta aspekter att studera i samband med chefsrollen. Thylefors (2007) skriver att när man har studerat litteratur men också genom intervjuer med chefer har man kommit fram till att faktorer som bra fysik, hälsa och allmän begåvning underlättar ledarskapet under förutsättning att andra lämpliga personliga kvaliteter finns. En sådan är personlig mognad i egenskap av självförtroende och integritet hos chefer som är en förutsättning för den mångsidighet som krävs för att anpassa sig till mängden olika förekommande situationer i en chefsroll (Thylefors, 2007).

Lennér Axelson och Thylefors (2005) menar att det vanligtvis går att se en variation mellan äldre och yngre personer i arbetslivet när det kommer till prestationer. När vi blir äldre kan vissa funktioner försämrats som exempelvis, muskelstyrka, reaktionsförmåga samt syn och

hörrel. Generellt sett går det dock inte att upptäcka några tydliga samband när det gäller ålder och prestationer. Tvärtom, menar de, kan äldres kompetens och erfarenheter anses ha ett stort värde i arbetslivet. Det har också noterats att äldre visar ett större engagemang i sitt arbete och känner dessutom en större tillfredsställelse än yngre medarbetare gör.

5. Metod

När jag började undersökningen var min önskan att få en fördjupad förståelse för enhetschefers upplevelse av sociala stöd i sin chefsroll. Jag hade dock inte klart för mig exakt hur metoden skulle se ut för att uppnå detta syfte utan det har vuxit fram under processens gång. Jag kommer i detta kapitel att beskriva alla delar av min metod.

5.1 Litteraturgenomgång

Mina teoretiska perspektiv och tidigare forskning inom ämnet har jag hämtat från akademisk litteratur och vetenskapliga artiklar som jag sökt genom olika databaser, exempelvis Gunda (Göteborgs Universitetskatalog), Libris, CSA Sociological Abstracts, IBSS International Bibliography of the Social Sciences, Social Service Abstract, Google Scholar. Sökord som använts är: socialt stöd, chef, ledare, ledarskap, roll, rollteori, rollkonflikt, position, human service organisation. Samtliga ord har även sökts på engelska. Under processens gång har jag också sökt primärkällor genom att studera annan litteraturs referenslistor. Olika rapporter och publikationer har sökts genom webbaserade hemsidor, exempelvis Storstadens hemsida, Socialstyrelsen, Arbetslivsinstitutet. Jag har till största delen använt mig av primärkällor vilket ökar reliabiliteten av undersökningen. Jag har även fått rekommendationer om relevant litteratur av min handledare.

5.2 Ansats

Larsson (2005) menar att den induktiva metoden skapar förutsättningar för intervjupersonen att med egna ord uttrycka sina upplevelser utifrån olika synvinklar, medan den deduktiva metoden innebär att intervjuaren strukturerar sina frågor utifrån teoretiska perspektiv, dessa teoretiska perspektiv blir även mall för analysen av intervjun. Eller som Holme och Solvang (1997) beskriver de två metoderna, att man med ett induktivt angreppssätt vill göra nya upptäckter och med den deduktiva metoden vill man istället bevisa befintliga teorier. En abduktiv metodstrategi innebär att man kombinerar induktiv och deduktiv metod i samma undersökning. Genom att applicera en relevant teori på det empiriska materialet öppnas möjligheter att upptäcka nya mönster som annars inte kunnat upptäckas (Larsson, 2005). Jag var intresserad av att undersöka vad enhetscheferna upplevde att de fick för socialt stöd och vilken betydelse det hade i deras roll som enhetschef. När jag sökte efter tidigare forskning om chefers sociala stöd upptäckte jag att den företeelsen var tämligen utforskad. Min ambition var att få en ökad kunskap och en större förståelse för enhetschefers sociala stöd. Jag hade ingen teori som jag ville förklara men jag valde att använda mig av teoretiska perspektiv från tidigare forskning om socialt stöd. Jag använde mig av fyra olika typer av socialt stöd som blev mina teman som jag sedan konstruerade öppna intervjufrågor kring. Min metodiska ansats har till största delen varit deduktiv eftersom jag utgått ifrån teoretiska perspektiv. För att få en ökad kunskap och en större förståelse för enhetschefernas sociala stöd var jag intresserad av att enhetscheferna skulle få berätta med egna ord om sina individuella upplevelser av socialt stöd för att möjligen upptäcka nya perspektiv som kunde belysa området. I min intervjuguide använde jag mig därför av både tematiska frågor, som utgår mer

från en induktiv metod, men även direkta frågor som utgår ifrån en deduktiv metod.⁵ I sammanställningen av det empiriska materialet och i analysen har jag utgått ifrån en deduktiv strategi eftersom jag använt mig av de olika teman och sedan försökt förklara intervjuvaren med relevanta teorier.

5.3 Metodval

Holme och Solvang (1997) menar att en metod är ett redskap för att lösa problem och leda oss till ny kunskap. Detta redskap kan vi använda på olika sätt och genom att styra hur vi använder oss av redskapet kan vi dölja eller förtydliga den faktiska verkligheten. De menar vidare att vår förståelse eller uppfattning om det vi vill undersöka blir avgörande för hur vi utformar vår metod. Det är viktigt att som forskare skaffa sig en teoretisk förståelse för problemet och att det är grunden för frågeställningar och utformning av undersökningen (Holme & Solvang, 1997). Kvale (1997) skriver att metod betyder vägen till målet och för att man själv ska finna vägen till målet eller visa någon annan vägen till målet, måste man veta vad målet är. Jag har utgått ifrån mitt syfte med undersökningen när jag planerade tillvägagångssättet av min kvalitativa metod.

Holme och Solvang (1997) skriver att det inom samhällsvetenskapen finns två olika forskningsmetoder att tillämpa, den kvantitativa och den kvalitativa metoden. I den kvantitativa metoden styr forskaren genom att formalisera och strukturera frågorna och svaren i undersökningen, exempelvis en enkätundersökning. Denna kontroll är nödvändig för att vi ska kunna göra formaliserade analyser som kan användas för att jämföra och pröva om resultatet kan generaliseras till alla de enheter/personer som vi vill undersöka (Holme & Solvang, 1997). Den kvalitativa metoden beskriver Holme och Solvang (1997) som mindre formaliserad och där syftet är att skaffa sig förståelse för det man undersöker. Man söker alltså inte efter att generalisera resultatets giltighet utan vill istället få en större kunskap om fenomenet. Larsson (2005) menar att man genom den kvalitativa metoden försöker nå kunskap om den enskildes subjektiva erfarenheter och upplevelser utifrån hennes egna ord, uttryck och meningsbeskrivningar.

Eftersom jag var intresserad av enhetschefernas egna beskrivningar av sitt sociala stöd i chefsrollen och "gräva lite djupare" valde jag att göra personliga intervjuer. Kvale (1997) beskriver den kvalitativa forskningsintervjun som ett sätt att bygga upp kunskap där man i ett samspel mellan två personer delar med sig av synpunkter kring ett gemensamt intresse. Merriam (1994) skriver att man som forskare kan välja mellan en standardiserad eller en mindre strukturerad intervju. I en delvis strukturerad intervju är man intresserad av en viss information från samtliga intervjupersoner. Ett antal frågor eller teman formuleras kring ämnet men frågorna är öppna till sin karaktär och möjligheten finns att göra förändringar när det gäller frågornas formulering och ordningsföljd (Merriam, 1994).

En baksida med kvalitativa intervjuer är att man måste begränsa antalet intervjupersoner på grund av tidsbrist och att resultatet inte går att översätta i siffror (Holme & Solvang, 1997). Det hade varit intressant att kombinera de kvalitativa intervjuerna med en enkätundersökning i vilken man kunde tillfrågat ett större antal enhetschefer om deras sociala stöd i chefsrollen men på grund tidsramen för denna undersökning insåg jag att detta inte var möjligt.

⁵ Se bilaga 4.

En alternativ metod hade varit att göra en fokusgrupp där flera enhetschefer kunde diskutera socialt stöd i grupp. Detta tror jag hade givit intressant information om ämnet men jag var intresserad av att veta hur den enskilda individen upplevde sin situation och därför bedömde jag att kvalitativa intervjuer var den bäst lämpade metoden för min undersökning. Ett annat alternativ kunde varit att göra observationer av pågående stödprocesser på arbetsplatsen men eftersom jag tror att min närvaro hade påverkat stödprocesserna för mycket och därmed också resultatet valde jag bort observationer.

5.4 Urval

När jag gjorde mitt urval av intervjupersoner utgick jag ifrån mitt syfte att intervjua enhetschefer inom socialtjänsten. Kvale (1997) skriver att i planeringen av undersökningen ingår att välja antal personer att intervjua och att man då utgår ifrån syftet för att sedan kompromissa mellan ett representativt urval och de resurser man har tillgängliga. I samråd med min handledare valde jag att intervjua sex enhetschefer. Larsson (2005) menar att det finns olika typer av urval beroende på vilken typ av information som eftersöks. För min studie var jag intresserad av typiska fall och gjorde därför ett urval som får representera vanliga fall. Först valdes en stad som motsvarade mitt intresse för undersökningen. Av anonymitetsskäl har jag valt att inte närmare redogöra för vilken stad mina intervjupersoner arbetar i.⁶ Sedan gjordes ett slumpmässigt urval av sex stadsdelar med hjälp av förteckningen över stadsdelar på Storstadens hemsida på internet. Nästa steg var att kontakta respektive socialtjänstkontor för att be om telefonnummer och mailadress till enhetschefen i den stadsdelen. Min tanke var först att intervjua sex enhetschefer inom individ- och familjeomsorgens enhet för ekonomiskt bistånd. Jag kontaktade enhetscheferna på respektive enhet med en förfrågan om att ställa upp på en intervju. Kontakt togs dels genom att ringa dem direkt och genom att maila ett introduktionsbrev.⁷ I brevet presenterade jag mig samt gav en kort beskrivning av undersökningens syfte, hur intervjun skulle gå till väga och att Vetenskapsrådets etiska principer skulle beaktas. De enhetschefer jag fick kontakt med per telefon gav jag även en kort beskrivning av undersökningens ämne och syfte. Av de sex första enhetscheferna jag kontaktade var det fyra som fick sorteras bort eftersom de inte hade möjlighet att medverka inom den tidsram jag hade till mitt förfogande. Jag förstod att det skulle bli svårt att få kontakt med fyra till inom ekonomiskt bistånd och kontaktade istället fyra enhetschefer inom enheten för äldreomsorg. Jag fick då kontakt med fyra enhetschefer i två av de först utvalda stadsdelarna som kunde ställa upp på en intervju inom den tidsram jag hade att ta hänsyn till. Totalt var tio enhetschefer tillfrågade. Mitt urval blev sex enhetschefer som arbetar inom fyra olika stadsdelar, varav två arbetar inom individ- och familjeomsorgen och fyra inom enheten för äldreomsorg. Ett informationsbrev skickades via mail med information om intervjuens genomförande, etiska regler angående anonymitet samt uppgifter om hur intervjumaterialet skulle behandlas och kontaktuppgifter till mig och min handledare om frågor skulle uppstå.⁸ De sex intervjuade enhetscheferna är alla kvinnor. Min avsikt var inte att intervjua endast kvinnor men på grund av att det är så få män som arbetar som enhetschefer var det svårt att få en jämn könsfördelning. Syftet med undersökningen är inte heller att studera könsskillnader inom socialt stöd.

⁶ Se avsnitt 5.10.

⁷ Se bilaga 1.

⁸ Se bilaga 2.

5.5 Datainsamlingsmetod och utskrif av intervjuer

Med tidigare erfarenhet från arbete på socialkontor visste jag att enhetscheferna ofta har ett pressat schema och för att underlätta för dem erbjöd jag mig att komma till respektive enhetschefs socialkontor för att genomföra intervjun, vilket samtliga föredrog. De fick även bestämma tidpunkt som passade in i deras planering. Fem av intervjuerna genomfördes på enhetschefernas rum och en i ett samtalsrum på socialkontoret. Vi började med lite småprat och sedan överlämnade jag ett informationsbrev, vilket var detsamma som det de fått via mail med den skillnaden att de även informerades om att de skulle få möjligheten att läsa igenom utskriften och ge sitt godkännande innan materialet användes.⁹ Intervjupersonerna tillfrågades om det gick bra att jag spelade in intervjun på bandspelare, vilket alla samtyckte till. Det fanns även tillfälle för dem att ställa frågor innan intervjun började. En intervjuguide användes med frågor indelade i teman. För att förtydliga eller för att få ett utförligare svar ställde jag ibland följdfrågor men i övrigt var jag noga med att inte ställa ledande frågor eller på annat sätt påverka dem genom mitt kroppsspråk eller kommentarer vilket kunde ha påverkat deras svar. Direkt efter varje intervju gjorde jag noteringar som kunde vara av värde för min analys av materialet, exempelvis intervjupersonens kroppsspråk. Ett misstag upptäcktes i en intervju där jag hade glömt att ställa en fråga, jag gjorde bedömningen att svaret på den frågan fanns med i svaret från en annan fråga i intervjun. Därmed inkluderas den ”glömda” frågan i analysmaterialet. Intervjuerna tog mellan 45 minuter och 1 timma och 15 minuter att genomföra.

Kvale (1997) menar att det är viktigt att intervjuaren skapar en god kontakt genom att lyssna och visa förståelse, intresse och respekt för det som berättas. Kvale (1997) säger att det krävs att intervjuaren har kunskap om och intresse för det som undersöks och det mänskliga samspel som sker under intervjun. Kvale (1997) menar att inspelade intervjuer inte kan betraktas som grundläggande data eftersom det inte skildrar det sociala samspel av exempelvis gester och ansiktsuttryck som finns i mötet mellan intervjuare och intervjupersonen. Merriam (1994) skriver att det är viktigt att intervjuaren är neutral och icke-bedömande och är känslig för både verbala och icke-verbala budskap som förmedlas.

Jag lyssnade uppmärksamt och undvek att avbryta intervjupersonen. Jag avslutade med att fråga om det fanns något ytterligare de ville tillägga, något de kanske glömt att säga under intervjun. Jag skrev sedan ut de bandade intervjuerna i sin helhet till en skriftlig text. Även pauser, skratt, oavslutade meningar och ohörbara ord noterades eftersom det bedömdes kunna tillföra nyanser för sammanhanget i utskriften och därmed vara värdefull information för analysen. Kvale (1997) menar att utskriften är ett antal bedömningar och tolkningar av ett sammanhang till ett annat. Kvaliteten på inspelningarna var bra och endast något enstaka ord var svårt att uttyda. Varje intervju skickades via mail till respektive enhetschef för genomläsning, eventuella ändringar och kommentarer.

⁹ Se bilaga 2.

5.6 Intervjuguide

Jag började med att ta fram frågor utifrån de teman jag valt ut och genomförde sedan en pilotintervju för att testa mina frågor.¹⁰ Pilotintervjun genomfördes på en person i min vänskrets som har tidigare erfarenhet av att jobba som enhetschef. Jag började med att ge en kort beskrivning av begreppet socialt stöd och ställde sedan mina frågor. Jag upptäckte under pilotintervjun att några frågor var otydligt formulerade vilket korrigerades. Jag fick även kommentarer från intervjupersonen angående frågorna. Frågornas rangordningen ändrades till viss del. Jag kompletterade frågeformuläret med fråga 3 och 4, gällande utbildning och hur många anställda de är chef för. Jag inkluderade även fråga 18 och 19 gällande deras position, fråga 29, 30 och 32 inkluderade jag för att få en bild av deras arbetsbelastning. Slutligen tog jag med en sista fråga, 35, om de hade något ytterligare att tillägga. Några följdfrågor inkluderades också. Vidare noterades att vissa frågor är lika varandra och att det är viktigt att jag talar om för intervjupersonerna att de när som helst under intervjun kan be mig förtydliga en fråga. Eftersom några förändringar gjordes i intervjuguiden efter pilotintervjun samt att det viktiga för mig var att testa frågorna så gjordes bedömningen att inte inkludera svaren från pilotintervjun i undersökningen.

I början av intervjuerna ställde jag några enkla så kallade uppvärmningsfrågor för att skapa en kontakt med intervjupersonen. Jag var intresserad av att få ökad kunskap men också deras subjektiva upplevelse av ämnet och därför ställde jag deskriptiva frågor för att uppmuntra intervjupersonerna att berätta fritt med egna ord (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson & Wängnerud, 2007, sid 298). Kvale (1997) beskriver olika typer av frågor och menar att de kan bedömas både tematiskt och dynamiskt. En bra fråga ska kunna bidra tematiskt med kunskap och dynamiskt genom att skapa en interaktion mellan intervjuaren och intervjupersonen. Med tematisk fråga menas att frågan syftar till att intervjupersonen utan påverkan av intervjuaren ska få utveckla de dimensioner av ämnet som de upplever vara viktigast (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson & Wängnerud, 2007, sid 298).

Frågorna i intervjuguiden är formulerade kring teman som består av fyra olika typer av socialt stöd: instrumentellt-, informativt-, värderande- och emotionellt stöd.¹¹ Samtliga frågor är konstruerade av författaren. Totalt innehåller intervjuguiden 35 frågor samt 3 avslutande bakgrundsfrågor om ålder, kön och befattning.

Holme och Solvang (1997) beskriver följande tre krav på en undersökningsmodell: den ska vara så enkel som möjligt genom att vara precis och entydig. Modellen ska vara fruktbar dvs. den ska ställa och väcka frågor och problem som kan öka förståelsen för det vi studerar. Den ska fånga upp samspel och sätta in vårt undersökningsobjekt i en större helhet. Modellen ska också vara oförutsägbar genom att uppmuntra nya kreativa synsätt på problemet (Holme & Solvang, 1997).

5.7 Validitet

Validitet innebär i vilken utsträckning metoden undersöker det som den är avsedd att undersöka, det har med sanning och giltighet att göra (Kvale, 1997). Validitet berör undersökningens alla delar som: tematisering, planering, intervju, utskrift, analys, validering och rapportering (Kvale, 1997). Ett sätt för mig att säkerställa kvaliteten är att skriva ut de

¹⁰ Se bilaga 3.

¹¹ Se bilaga 4.

bandade intervjuerna ordagrant och på så vis undvika feltolkningar av det som berättats. Men som Kvale (1997) påpekar är intervjun ett samspel mellan två människor som utspelas i ett socialt sammanhang med rumsliga, tidsliga och sociala dimensioner och detta går aldrig att återskapa i den skriftliga formen av intervjun. Validering beror till stor del på hur noggrant undersökaren kontrollerar, ifrågasätter och tolkar materialet (Kvale, 1997). Jag anser att mina frågor som är formulerade enligt min definition av socialt stöd speglar det problemområde jag avser att undersöka och alltså uppfyller syftet med undersökningen. Genom att delge intervjupersonerna de utskrivna intervjuerna försöker jag öka sanningshalten i det som berättats. En noggrann redogörelse för min metod anser jag öka validiteten av min undersökning.

5.8 Reliabilitet

Kvale (1997) menar att reliabilitet i kvalitativ forskning är förknippat med resultatets konsistens. Holme och Solvang (1997) beskriver hög reliabilitet i kvalitativ forskning som ett resultat av den växelverkan som uppstår mellan forskaren och den undersökta. Genom upprepade undersökningar av samma fenomen växer det fram en djupare och mer nyanserad kunskap om det studerade fenomenet. Larsson (2005) menar att genom att ställa flera liknande frågor kring samma fenomen kan man pröva konsistensen i svaren. Kvale (1997) menar att precis som med validiteten är reliabiliteten viktig i alla delar av undersökningen.

För att öka reliabiliteten i min undersökning har jag använt mig av en intervjuguide med frågor som har varit lika för samtliga intervjupersoner. Jag har också varit noga med att inte påverka intervjupersonerna under intervjuerna för att minska risken att påverka deras svar, exempelvis genom att inte ställa ledande frågor eller genom mitt personliga uttalande. Genom att en och samma person har gjort alla transkriberingar minskas risken för att olika tolkningar av de bandade intervjuerna. Eftersom människors upplevelser och deras omgivning ständigt förändras är det inte troligt att jag eller någon annan skulle få exakt samma resultat igen även om samma intervjuguide används och intervjupersonerna är desamma.

5.9 Generaliserbarhet

Jag kan inte generalisera mina resultat från denna undersökningen eftersom de sex enhetschefernas åsikter inte kan antas gälla för alla enhetschefer. Syftet med undersökningen är istället att undersöka några enhetschefer upplevelse av socialt stöd i sin chefsroll som sedan kan användas som typexempel. Kvale (1997) beskriver det som kallas analytisk generalisering vilket innebär att man gör en noggrann bedömning om i vilken utsträckning resultaten från en undersökningen skulle kunna förutsäga vad som kommer att ske i en annan situation. Den utgår ifrån en analys av likheter och skillnader i de båda situationerna (Kvale, 1997). För min undersökning skulle det innebära att resultaten kan sägas vara typiska för kvinnliga enhetschefer i deras ålder som arbetar på enhetskontor inom Socialtjänsten.

5.10 Forskningsetiska krav och etiska överväganden

Kvale (1997) menar att etiska koder och filosofiska moralteorier är grunden för de etiska ställningstaganden som forskaren måste ta under hela undersökningen. I denna undersökningen har jag följt Vetenskapsrådets (www.vr.se) forskningsetiska principer för humanistisk och samhällsvetenskaplig forskning som är: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

Informationskravet innebär att forskaren har en skyldighet att informera deltagarna om vad deras uppgift är och att deras medverkan i undersökningen är frivilligt samt att de när som helst kan avbryta deltagandet. Forskaren har också en skyldighet att informera om syftet med undersökningen och hur det insamlade materialet kommer att behandlas och hur resultatet kommer att offentliggöras.

Samtyckeskravet innebär att forskaren har en skyldighet att inhämta samtycke från samtliga uppgiftslämnare och deltagare angående deras medverkan i undersökningen. Deltagarna har rätt att bestämma hur länge och under vilka förutsättningar de vill delta. Det får inte förekomma någon otillbörlig påtryckning skulle deltagare välja att avbryta sin medverkan.

Konfidentialitetskravet innebär att samtliga deltagare i undersökningen ska ges största möjliga konfidentialitet och personuppgifter ska förvaras på ett sådant sätt att inga obehöriga kan ta del av dem.

Nyttjandekravet innebär att uppgifter om enskilda, insamlade för forskningsändamål inte får användas eller utlånas för kommersiellt bruk eller andra icke-vetenskapliga syften.

Intervjupersonerna i denna undersökning har informerats, skriftligt i informationsbrevet och muntligt, om syftet med undersökningen och hur jag tänkt genomföra den men också att deras deltagande är frivilligt och att de när som helst kan avbryta sin medverkan eller välja att inte besvara en fråga. I informationsbrevet fanns även uppgifter om deras rätt att vara anonyma samt hur det insamlade materialet kommer att bearbetas och redovisas och att intervjumaterialet endast kommer att användas för denna undersökning. Intervjupersonernas namn kommer inte att framgå i undersökningen utan jag har istället valt att kalla dem för intervjupersoner. När jag tillfrågade intervjupersonerna om det kunde framgå i undersökningen vilket stad de arbetar i fanns det önskemål om att stadens namn inte skulle anges i texten. Med anledning av detta har jag gjort en anonymisering vilket innebär att jag kommer att hänvisa till Storstaden eller staden istället för att ange stadens riktiga namn. Anonymiseringen innebär också att jag inte kunnat lämna referenser för olika uppgifter gällande staden, som statistikuppgifter, ledarenkät, dokument om staden syn på ledarskap och rekryteringsannonser. Med hänsyn till att frågorna i intervjun kan beröra känsliga områden skickades utskriften till intervjupersonerna för genomläsning och godkännande. Några av intervjupersonerna har själva valt att berätta för kollegor om sitt deltagande i undersökningen, något som jag inte kunnat påverka.

5.11 Analysmetod och resultatredovisning

Jag började med att läsa igenom utskrifterna från det empiriska materialet för att identifiera vad i svaren som tillhörde vilket tema. Till hjälp hade jag frågorna från intervjuguiden som var indelade i olika teman samt några övriga frågor. Jag använde mig av de fyra olika typerna av socialt stöd som tema. Några frågor har behandlats som egna teman, exempelvis frågan om vad de anser att socialt stöd är och frågan om vilken betydelse det sociala stödet har för dem i arbetet som chef. Intervjupersonernas svar på en fråga tillhörande ett tema kunde ibland helt eller delvis vara ett svar tillhörande ett annat tema. Därför var det nödvändigt att läsa igenom hela intervjuerna noggrant för att försöka förstå och tolka intervjupersonernas svar. När Kvale (1997) beskriver de sex olika stegen i analysen menar han att i det fjärde steget görs en klarläggning av materialet för att det ska kunna analyseras. Detta gjorde jag genom att eliminera material som inte var relevant för mina frågeställningar. De olika teman användes när jag sedan besvarade forskningsfrågorna i analysdelen. När jag hade delat in svaren från varje intervjuperson i olika teman sammanställde jag varje tema för sig. I nästa steg lästa jag igenom varje tema enskilt för att urskilja intervjupersonernas svar i respektive tema. Eftersom jag var intresserad av vilka stödpersoner som intervjupersonerna hänvisade till delades svaren in i olika kategorier av stödpersoner för varje tema.

I analys och resultatdelen besvarade jag mina forskningsfrågor var för sig med hjälp av teman. Jag analyserade sedan det empiriska materialet i förhållande till tidigare redovisade teoretiska perspektiv och tidigare forskning samt mina egna reflektioner samtidigt som jag redovisade några av intervjupersonernas mest intressanta svar genom exemplifierande citat. Kvale (1997) kallar detta för meningskoncentrering vilket innebär att de intervjuades berättelser eller meningar kommer att formuleras mer koncist, det väsentliga presenteras kortfattat exempelvis med citat. Jag avslutade varje forskningsfråga med en sammanfattning av de mest intressanta och viktiga resultaten.

6. Resultat och analys

Jag inleder detta kapitel med att ge relevant bakgrundsinformation om intervjupersonerna. Sedan kommer en sammanfattning av vad intervjupersonerna definierar som socialt stöd tillsammans med några exemplifierande citat. Jag besvarar sedan mina forskningsfrågor och redovisar några av intervjupersonernas mest intressanta svar genom exemplifierande citat. Samtidigt gör jag en analys av materialet i förhållande till tidigare redovisade teoretiska perspektiv och tidigare forskning samt mina egna reflektioner. De svar eller teman som inte anses vara relevanta för mina frågeställningar kommer inte att redovisas. Varje forskningsfråga avslutas med en sammanfattning av de mest intressanta och viktigaste resultaten.

6.1 Bakgrundsinformation om intervjupersonerna

Samtliga intervjupersoner är kvinnor och alla har titeln enhetschef. Fyra av dem arbetar inom Socialtjänstens äldreomsorgs hemtjänstenhet och två arbetar inom individ- och familjeomsorgens enhet för ekonomiskt bistånd. Intervjupersonerna arbetar i fyra olika stadsdelar inom Storstaden.

En intervjuperson arbetar i en mindre stadsdel och hon är enhetschef för flera enheter inom individ- och familjeomsorgen. Hennes chef har sitt kontor i samma hus, i samma korridor arbetar också några andra enhetschefer för andra enheter samt andra medarbetare. Övriga fem intervjupersoner arbetar i större stadsdelar, varav fyra har sina kontor i samma korridor som sin chef och några kollegor på samma nivå. En intervjuperson är ensam enhetschef på sitt kontoret och det finns en 1:e socialsekreterare i samma korridor men kollegor på samma nivå och överordnad chef arbetar i ett annat kontor i stadsdelen.

Fem av intervjupersonerna är utbildade socionomer och en är utbildad sjuksköterska. Tre av dem har vidareutbildning i ledarskap och två har läst andra kurser inom socialt arbete på högskolan. Deras åldrar varierar mellan 42 år och 63 år. Antal år som de arbetat med socialt arbete varierar mellan 12 år och 43 år och antal år som de arbetat som enhetschefer varierar mellan 1 år och 26 år.

6.2 Vad enhetscheferna anser är socialt stöd

Jag är intresserad av att ta reda på vad intervjupersonerna själva anser att socialt stöd är för dem i deras chefsroll. Jag ber dem beskriva vad de anser att socialt stöd är, detta gjorde jag i början av intervjuerna för att inte påverka deras åsikter med mina frågor. Samtliga intervjupersoner uppger att socialt stöd innebär framförallt möjligheten att prata, bolla tankar eller idéer med någon, oftast är det kollegan de hänvisade till. Det är alltså det emotionella stödet som samtliga anser vara det viktigaste, men det finns även andra sociala stöd som de tar upp, exempelvis menar en intervjuperson att hon önskar avlastning i det administrativa arbetet som hon menar upptog en stor del av hennes arbetstid. Hon berättar att hon under sin utbildning inte hade räknat med att det administrativa arbetet skulle vara en så stor del i arbetet, hon skulle hellre lägga mer tid på de frågor som är viktiga för medarbetarna. Någon annan menar att andras kompetenser är socialt stöd, hon anser att det är viktigt att ta till vara

på och lyssna på andras kompetenser när det handlar om något som man själv inte har kunskap om, exempelvis genom samarbete med vårdcentral eller socialtjänst. Flera av intervjupersonerna menar att feedback från chefen och kollegor är viktigt socialt stöd. Några menar också att de får socialt stöd av vårdtagare och anhöriga som ibland kan visa sin uppskattning genom att skicka ett kort eller ringa och berätta hur nöjda de är med en insats av något slag. Andra exempel på socialt stöd är att få hjälp att prioritera när man har för mycket att göra men också möjligheten att ta upp svåra frågor i handledning. Detta är några av intervjupersonernas beskrivningar av vad de ansåg att socialt stöd är:

”Jag tänker på lite mer informellt stöd utav kollegor i ledningsgruppen men även av sin förste, i de vardagliga situationerna som uppstår så att säga,/.../, att man har en möjlighet att prata med någon om det händer något, kanske be om råd, mer utifrån en personlig kontakt i någon form”

En intervjuperson berättar vilka situationer som kan uppstå i arbetet:

”Vi har ju många svåra personalärenden, allt ifrån missbruk, det kan vara stölder, där man som enskild chef inte kan ta,/.../, du vet inte, eftersom man inte kan veta allt, i alla fall inte jag, du måste ha någon att bolla med och då har du kollegan som du kan fråga, bra!/.../, alltså det är ju lite grann ditt eget ansvar också, du måste vara den som tar initiativ och inte tro att man sitter i sin egna lilla firma och kan sköta allt, så var det förr men så har vi det inte nu på grund av att vi har en annan problematik, vi har svårare ärenden”

Fortsättningsvis berättar samma intervjuperson:

”ett boende, ett behandlingshem där har du folket samlat, hemtjänsten är ju otroligt tung och svår,/.../, jag vet inte hur den enskilde personalen arbetar ute, nu får vi ett feedback ifrån de gamla, vi har uppmuntrat dem,/.../, för du vet vi tar hand om mycket sjukare folk, vi har palliativ vård i hemmet, vi har arbetat mycket med bemötande och förhållningssätt...”

En annan intervjuperson beskriver socialt stöd så här:

”Jag vill ha en chef som lyssnar,/.../, som alltså ger mig feedback och så vill jag ha någon kollega som jag jobbar nära med som jag kan häva ur mig till, alltså få det ur sig, det är socialt stöd för mig.”

6.3 Forskningsfråga 1. Vad upplever enhetscheferna att de får för socialt stöd i sin chefsroll?

Under intervjuerna bad jag intervjupersonerna berätta om det sociala stöd som de får i arbetet som enhetschef. Deras berättelser varierar, någon upplever att det sociala stödet är väldigt bra medan flertalet beskriver att det finns stora brister, speciellt när det gäller emotionellt stöd och feedback i arbetet från överordnad chef, informativt stöd från andra stabsfunktioner inom organisationen och instrumentellt stöd i form av avlastning i arbetet.

6.3.1 Emotionellt stöd

Det är framförallt det emotionella stödet som samtliga intervjupersoner berättar mest om och som de beskriver som det viktigaste för dem i deras arbete. Det innebär att ha någon att prata med om svåra problem som uppstår eller att möjligheten finns att bolla idéer eller tankar med någon i det vardagliga arbetet. De beskriver hur komplext arbetet är och vilka beslut de måste ta ställning till, det kan gälla personalfrågor eller olika typer av klientärenden. Med anledning av detta och eftersom chefsarbetet till största delen är självständigt är det extra viktigt att det finns personer i deras närhet som de kan vända sig till, menar de. Samtliga berättar också att de själva måste vara aktiva och söka socialt stöd när de behöver det, särskilt det emotionella stödet. Ansvar för detta ligger alltså på intervjupersonerna att själva utveckla sitt emotionella stöd eftersom det inte finns någon struktur eller planering för stödjande verksamhet till chefer inom organisationen.

Någon berättar att hon saknar emotionellt stöd från kollegor och sin närmaste chef eftersom hon är ensam chef på sitt kontor och menar att hon har fått lära sig att hållbara mycket. Hon får till viss del emotionellt stöd av sin 1:e socialsekreterare eftersom de kan diskutera och bolla olika frågor men hon säger också att hon inte förväntar sig att 1:e socialsekreteraren ska stödja henne i chefsrollen (se analys forskningsfråga 3), eftersom det inte är hennes uppgift att göra det. Samma intervjuperson säger att hon får ett visst emotionellt stöd av de andra enhetscheferna i ledningsgruppen vid deras regelbundna träffar och även vid de tillfällen de träffas för att äta lunch tillsammans, vilket inträffar varje vecka. Flertalet intervjupersoner är nöjda med det emotionella stödet från kollegor och medarbetare. Några berättar att de även vid enstaka tillfällen kan få uppskattning från vårdtagare och anhöriga vilket de upplever som mycket positivt. Träning och motion beskrivs av en intervjuperson som viktigt socialt stöd. Att springa eller gå promenader regelbundet upplevs vara avstressande.

6.3.2 Citat och analyser

En av intervjupersonerna är nöjd med det sociala stödet hon upplever att hon får i olika situationer:

”Ja, det kan vara alla möjliga frågor, eftersom vi jobbar med allt, det kan vara stöd i att sätta en lön eller stöd när det är något jobbigt som händer med en personal, det kan vara jobbigt i något ärende som är knivigt, att man behöver ventilera det”

Intervjupersonen är ensam enhetschef på sitt kontor men arbetar i nära relation till sin chef som hon upplever ger henne ett bra socialt stöd både när det gäller feedback i arbetet men också emotionellt stöd i samtalssituationer. Intervjupersonen ingår i olika ledningsgrupper och har ett väl utvecklat samarbete med andra instanser utanför organisationen. Min tolkning av det hon berättar är att hennes intresse och engagemang när det gäller samarbete med andra enhetschefer och i kontakten med andra instanser utanför organisationen är mycket viktig för henne i rollen som chef. Hennes sociala stöd kan beskrivas med Cobb's definition av socialt stöd, (i Hedin, 1994), som jag tagit upp i kapitel 4, nämligen att emotionellt stöd innebär att känna sig omtyckt och älskad medan det värderande stödet ger personen information som talar om att den är uppskattad samt att nätverksstöd innebär en känsla av att vara delaktig i en grupp med likvärdiga förpliktelser.

Intervjuperson berättar vidare om vilka fördelar det finns med att arbeta i en mindre stadsdel i relation till upplevelsen av socialt stöd:

”Jag har ju väldigt bra socialt stöd och det kanske man inte har på de stora arbetsplatserna, här är ju allt väldigt litet och intimt,/.../, vi sitter nära, min verksamhetschef sitter där rätt över, alla känner varandra väldigt väl så det är ju lite skillnad tror jag...”

Skagert et al., (2004) beskriver i sin studie att cheferna upplever sig vara stötdämpare mellan formella och informella krav, hård styrning, brist på socialt stöd och möjlighet till en förtroendefull kommunikation. Min tolkning är att närheten och tillgängligheten är viktig för socialt stöd och i detta fallet kanske särskilt viktigt för det sociala stödet hon får av sin chef.

En intervjuperson berättar att hon har arbetat tillsammans med några av sina kollegor i flera år och att de känner varandra väl. Hon kan få emotionellt stöd av dem när hon behöver men också i situationer när hon är överbelastad i arbetet och tempot blir väldigt högt.

”alltså ibland är man väldigt speedad och då är det skönt att känna att någon tar tag i mig, /.../, och då finns det kollegor som kan komma in och säga, hur mår du, har du för mycket nu? Vi har ju jobbat ihop länge några av oss, vi känner varandra”

Detta överensstämmer med vad House (1981), som jag refererar till i kapitel 4, säger om det emotionella stödet som det viktigaste av de olika typerna av socialt stöd. Det emotionella stödet innebär att visa någon annan person empati, omtanke, kärlek och förtroende. Det bidrar till en känsla av välmående och tillfredsställer mänskliga behov av social kontakt och att vara omtyckt.

Intervjuperson beskriver det som upplevs vara värdefullt för hennes emotionella stöd från kollegorna.

”På vår arbetsplats är det många kollegor,/.../, jag kan gå in till dem och säga att nu pallar jag inte läget längre alltså och då får jag stöd av dem, men det är personbundet, det beror på vilka människor som finns i organisationen...det kunde lika gärna suttit en jättearg tant därinne och en jättesur gubbe därinne men nu har jag tur att det inte gör det, /.../, det betyder jättemycket, det är a och o, hade inte hon (kollegan) funkad där och inte hon (annan kollega) där utan...”

Det ovanstående citatet kan tänkas spegla två aspekter av det emotionella stödet, dels hur behovet kan se ut i det vardagliga arbetet men även aspekten av det som House (1981) och Antonucci och Jackson (1990) menar när det gäller betydelsen av de stödpersoner som upplevs vara stödjande. House (1981) skriver att relationer med arbetskamrater och chef kan öka känslan av samhörighet och acceptans vilket kan bidra till en större tillfredsställelse av den egna arbetsinsatsen. Flera av intervjupersonerna menar att relationer på arbetsplatsen ser olika ut, men de personer som ger det bästa emotionella stödet är ofta en kollega eller chef som man har en nära och förtroendefull relation till. Min reflektion är att möjligheten måste finnas på arbetsplatsen att skapa relationer där förståelse finns för varandras arbetsituation. Kanske kan detta möjliggöras genom att det införs som en del i arbetet, att tid till detta prioriteras högre ifrån organisationen.

Intervjupersonen har arbetat länge som enhetschef och berättar att hon känner sig trygg i sin roll som chef och upplever att behovet av socialt stöd inte är lika stort längre men uppger att behovet av att prata och bolla saker med kollegan finns kvar:

”Jag tror att jag är rätt självgående men jag vill gärna ha,.../, prata med kollegan då,.../, som jag bollar saker med, så jag skulle inte vilja gå ensam och inte ha någon att bolla problem med”

Fortsättningsvis svarar samma intervjuperson så här på frågan om hon får uppskattning för sitt arbete?

”Nej, eftersom vi inte har haft några riktiga utvecklingssamtal så kan jag inte säga att jag får,.../, det kan jag få av mina kollegor, de kan säga till mig, jag går in till dig för du vet,.../, då får jag ju stöd av dem”

Min tolkning av det som berättas är att trots att intervjupersonen har en lång erfarenhet och är trygg i sin roll som chef kvarstår ändå behovet av att känna samvaro och att kunna bolla frågor för att bekräfta sina egna tankar.

6.3.3 Värderande stöd

En intervjuperson upplever att hon får ett mycket bra värderande stöd i sitt arbete. Hon kan få feedback av sin chef under deras regelbundna veckomöten och det kan gälla exempelvis feedback på olika typer av utlåtanden eller skrivelser till myndigheter men också feedback i det vardagliga arbetet. Samma intervjuperson beskriver att hon är mycket nöjd med sin handledning där hon regelbundet kan få feedback av handledaren.

På samma socialkontor finns ett väl utvecklat system av olika nätverk som intervjupersonen är delaktig i, exempelvis en ledningsgrupp med andra enhetschefer samt en mindre ledningsgrupp där verksamhetschefen och två andra enhetschefer medverkar. Intervjupersonen uppger att hon är nöjd med det sociala stödet hon får från olika nätverk.

Flertalet intervjupersoner uppger att de får feedback i huvudsak från sina kollegor och i viss mån av medarbetare. En gemensam uppfattning bland intervjupersonerna är att det är lätt att glömma bort att ge varandra feedback på grund av att arbetet upptar all tid. De menar att detta är något som definitivt skulle kunna förbättras. Det som saknas mest är feedback eller vägledning i svåra frågor från chefen. De upplever att chefen ofta är överbelastad med andra uppgifter och inte finns tillgänglig för dem i den utsträckning de skulle önska. Intervjupersonerna berättar att de ingår i ledningsgrupper tillsammans med andra enhetschefer. Några berättar att de upplever den som mycket positiv eftersom där finns möjlighet att ventilera frågor med andra enhetschefer. Någon är mindre nöjd och menar att ledningsgruppen inte ger något socialt stöd.

En intervjuperson uttrycker att medarbetarna har lättare att förmedla positiv feedback än negativ och att det krävs en lyhördhet från enhetschefens sida för att få del av eventuell kritik. Ett lämpligt tillfälle för enhetschefen att få feedback från medarbetare uppges vara under utvecklingssamtal. Någon beskriver att det är viktigt att tillhöra en grupp som träffas regelbundet och där feedback ingår som en självklar del. Några berättar att de även kan få feedback från vårdtagare eller anhöriga vilket upplevs som mycket positivt och att det ger ny energi. En gemensam uppfattning bland intervjupersonerna är att det viktigaste i deras arbete

är vårdtagarnas eller klienternas välfärd. Därför är det extra viktigt att även få feedback från dem. Flertalet intervjupersoner har tidigare haft handledning men har själva valt att inte fortsätta eftersom de anser att kemin mellan handledaren och gruppen inte stämde.

6.3.4 Citat och analys

En intervjuperson beskriver att hon får värderande stöd i form av feedback från sina kollegor men även från medarbetarna, vårdtagare och anhöriga:

”Jag får feedback av min personal och av pensionärerna och deras anhöriga,.../, jag tar till mig den kritiken jag får och blir grymt besviken varje gång de inte är nöjda och försöker omedelbart rätta till det så långt det går,.../, det kräver att vi är intresserade av människor för annars ska vi inte jobba här, då ska vi tvätta lok på SJ eller göra något annat där vi inte gör skada, det finns för många som inte gör sitt yttersta...”

Feedback i arbetet är särskilt viktigt när arbetet handlar om människors välbefinnande. Det är nödvändigt med feedback på arbetsinsatserna inte bara för intervjupersonen i detta fallet utan även för vårdtagaren. Det intervjupersonen talar om i ovanstående citat kan antas beskriva den betydelse som feedback i arbetet har och som möjliggör förändringar och förbättringar av olika slag. Avsaknaden av feedback kan innebära osäkerhet när det gäller den egna insatsen men kan även tänkas påverka kvaliteten i arbetet med vårdtagare och klienter. I dokumentet där Storstaden redogör för sin syn på ledarskap återfinns en omfattande beskrivning av vilka förväntningar som finns på chefer.¹² I dokumentet står att kontinuerlig återkoppling ska ske gällande resultat och ledarbeteende. Under intervjuerna har det inte framkommit att intervjupersonerna får återkoppling på sitt ledarbeteende. Jag inser att det kan ha skett men att intervjupersonerna inte tänkt på att berätta om det. Jag ställer mig frågan vad Storstaden avser med ledarbeteende och på vilket sätt återkopplingen ska förmedlas till intervjupersonerna. Flera av dem uttrycker att de saknar feedback i arbetet från överordnad chef. Utifrån förväntningarna kan det tyckas nödvändigt med feedback i arbetet, hur kan cheferna annars förbättra eller utveckla sitt ledarskap. Vaux (1988) skriver om bufferteffekten av socialt stöd och menar att matchning av det efterfrågade och det erhållna sociala stödet är avgörande för den upplevda effekten av stödet. Enligt min tolkning av citatet ovan beskrivs inte bara en bufferteffekt utan även den direkta effekten av ett efterfrågat socialt stöd som i detta fallet är feedback i arbetet och vilken betydelse detta får för intervjupersonen i arbetet.

6.3.5 Informativt stöd

En annan typ av socialt stöd som finns tillgänglig för intervjupersonerna är informativt stöd i form av exempelvis utbildningar och föreläsningar, handledning och andra professionella kompetenser. Även andra stabsfunktioner inom organisationen beskrivs av några vara stödande. Det förekommer dock stora skillnader i deras berättelser. En intervjuperson som är ny i sin chefsroll berättar att organisationen erbjuder ledarutbildningar, kurser och föreläsningar i exempelvis arbetsrätt eller psykosocial arbetsmiljö. Informativt stöd i form av information eller direktiv från överordnad chef när det gäller svåra arbetsuppgifter beskrivs av några som bristfällig. I de fallen är det upp till enhetscheferna själva att ta reda på nödvändig kunskap eller informationen. En intervjuperson menar att det är en fördel att vara prestigelös i

¹² Se bilaga 5.

arbetet som enhetschef, man måste kunna be om hjälp och samarbeta med andra. Informativt stöd från andra stabsfunktioner inom organisationen upplevs av flera som otillräcklig. Någon berättar att kontakter med personer som har olika specialistkompetenser oftast sker via telefon eller mail. Dessa kontakter ger ett visst stöd men innebär också att det ibland tar lång tid att få svar på sina frågor. Den personliga kontakten och möjligheten att diskutera olika frågor efterfrågas. Några andra menar att det finns en tendens från andra stabsfunktioner att inte vilja ta sig an vissa frågor, exempelvis personalavdelningen när det gäller svåra personalfrågor.

Samarbete med kollegor och medarbetare men även samarbete med andra instanser utanför organisationen är något som samtliga intervjupersoner upplever som mycket positivt. Det är nödvändigt att ta in andras kompetenser i olika frågor eller ärenden, det kan exempelvis vara ett samarbete med vårdcentralen eller skolan. Någon beskriver att det finns mycket att utveckla genom samarbeten med andra instanser där man delar med sig av sin kompetens till andra. Detta beskrivs vara en stimulerande arbetsuppgift. Samma intervjuperson berättar att hon är nöjd med det informativa stöd hon har tillgång till, finns inte det som efterfrågas i stadsdelen kan andra avdelningar inom organisationen i Storstaden kontaktas. När det gäller nödvändig information som krävs för att snabbt komma in i arbetet efter exempelvis en ledighet, menar samtliga intervjupersoner att det är upp till dem att ta reda på den typen av information. Det kan vara att läsa anteckningar från olika möten men också söka information genom personliga kontakter.

6.3.6 Citat och analys

Det informativa stödet beskrivs här som en tillgång i arbetet och att det finns många kompetenser att tillgå inom organisationen:

”Det kan man söka sig precis var,/.../, personalen är jätte, vi jobbar jättemycket med personalavdelningen och ekonomiavdelningen jobbar jag med, vi bokar tider och går igenom budgeten, då har jag en person som är destinerad till mig, /.../, sedan i staden om det är mer övergripande saker, det finns ju en hel uppbyggd organisation för det”.

Intervjupersonen berättar att det finns många möjligheter att få informativt stöd genom att söka den information man behöver och ta tillvara på andras kompetenser. Vaux (1988) menar att ett utvidgat nätverk ger bättre tillgänglighet och möjligheten ökar att få just den kunskap eller information man behöver vilket också ger ett bredare perspektiv på problemen.

6.3.7 Instrumentellt stöd

När det gäller det instrumentella stödet beskriver intervjupersonerna att det oftast finns rutiner där kollegor går in och hjälper till vid exempelvis semesterledighet eller att en annan chef eller medarbetare tillförordnas enhetschef för att ”hålla ställningarna” under tiden de är borta. Många arbetsuppgifter samlas dock på hög som de sedan själva måste utföra. Några berättar att de måste planera noga inför semesterdagar eller annan ledighet genom att förbereda medarbetare men även planera sina arbetsuppgifter noga för att undvika att problem uppstår. En intervjuperson berättar att hon på grund av hälsoproblem tvingades gå ner i arbetstid men att arbetsuppgifterna var de samma och det fanns heller ingen extra personal att tillgå för

avlastning. Den samlade uppfattningen bland intervjupersonerna är att de måste vara bra på att prioritera bland arbetsuppgifter om belastningen är hög, vissa arbetsuppgifter får stå tillbaka när det är mycket att göra. Någon berättar att hon får instrumentellt stöd av en medarbetare som har till uppgift att arbeta med kvalitetsfrågor. Personen kan hjälpa till genom att rensa och prioritera bland arbetsuppgifter. Flertalet intervjupersoner uppger att de inte har tillgång till extra personal för avlastning i arbetet. I vissa fall kan medarbetare med mycket erfarenhet och stort ansvarstagande i arbetet fungera som ett instrumentellt stöd för enhetscheferna genom att se till att arbetet med vårdtagare eller klienter flyter på utan problem.

6.3.8 Citat och analyser

På frågan om det finns avlastning i arbetet vid hög belastning säger en intervjuperson så här:

”Nej, det kan jag inte få eftersom vi inte har några överanställningar här,.../, vissa dagar kan jag tänka så här, undrar hur det känns när man får hjärnblödning, du vet, gud, då brukar jag ringa till min syster och fråga om man dör när man har jätteont i huvudet, nej säger hon då, och det var ju bra säger jag och så lägger jag på.”

Enligt min uppfattning upplever intervjupersonerna ofta att arbetsbelastningen är för hög. I detta fallet har intervjupersonen använt sig av en privat kontakt för att få emotionellt stöd i en svår situation när avlastning i arbetet inte fanns. Thylefors (2007) skriver att chefer ofta löser problem med överlastning genom att försöka hinna med alla uppgifter men på bekostnad av kvaliteten. Budgetbesparingar och neddragningar i personalstyrkan påverkar deras situation negativt. Någon berättar att en enhetschefstjänst inom enheten ska tas bort vilket innebär att de andra får en större arbetsbelastning. Någon berättar under intervjun att det saknas instrumentellt stöd i samarbetet med exempelvis vårdcentralen, upplevelsen är att processen i samarbetet inte fungerar när det gäller klientärenden och intervjupersonen upplever att hela ansvaret ofta hamnar på hennes bord. House (1981) skriver om just arbetsprocessen i team där man har sett i studier att ett gemensamt ansvar för arbetsuppgifter var mycket betydelsefullt och resulterade i bland annat större upplevd arbetstillfredsställelse. Frankenhaeuser (1993) har undersökt personalgrupper med hög arbetsbelastning och studerade bland annat det sociala stödets betydelse för stress i arbetet. Resultatet var övertygande när det gällde det sociala stödets positiva inverkan på personernas psykosomatiska besvär som ont i nacke, axlar och rygg, huvudvärk, ångslan och oro. Man menar att genom bufferteffekten ökar socialt stöd motståndskraften mot tidspress och överkrav. Detta anser jag är viktig kunskap för organisationen att ta till sig när det gäller planering av ledarskapsutveckling.

6.3.9 Sammanfattning: Vad upplever enhetscheferna att de får för socialt stöd i sin chefsroll?

Sammanfattningsvis kan sägas att intervjupersonernas berättelser vittnar om hur betydelsefullt det sociala stödet är i det fortlöpande arbetet som enhetschef. Det är framförallt det emotionella stödet som intervjupersonerna beskriver som det viktigaste. Det kunde handla om möjligheten att prata av sig till en annan person eller diskutera olika frågor i det vardagliga arbetet. Eftersom arbetet är komplext och innebär svåra problem är behovet av socialt stöd, särskilt det emotionella stödet, avgörande för trivsel och arbetstillfredsställelse. Samtliga

intervjupersoner berättar att de själva måste ta ansvar för att få socialt stöd, de måste vara aktiva och söka det stöd de behöver. Någon uppger att det sociala stödet hon får i arbetet är tillfredsställande, det gäller alla typer av socialt stöd inkluderat samarbeten med olika nätverk. Samtliga ingår i ledningsgrupper men endast några uppger att de är nöjda med grupperna. De som var nöjda anser att de får bra feedback och till viss del även emotionellt stöd från ledningsgrupperna. Värderande stöd i form av feedback från kollegor upplevs som tillräckligt medan feedback från chefen är bristfälligt. Uppskattning i arbetet är också något som saknas av flera. Något intressant är att endast någon enstaka intervjuperson får handledning. Någon uppger också att det finns möjlighet att få handledning vid behov. Övriga har själva valt att inte fortsätta med handledningen på grund av att den inte upplevs vara tillfredsställande. Till sist kan nämnas att det finns brister i det informativa stödet från andra stabsfunktioner inom organisationen, exempelvis personalavdelningen. Det saknas också möjlighet att få avlastning i arbetet vid hög belastningen.

6.4 Forskningsfråga 2. Vem vänder enhetscheferna sig till för att få socialt stöd?

I syftet med undersökningen som är att öka kunskapen om enhetschefernas upplevda sociala stöd i sin chefsroll är det intressant för mig att ta reda på vem enhetscheferna vänder sig till, alltså vilka stödpersoner som är viktiga för dem. Intervjupersonernas berättelser vittnar om, som till viss del framgår av redovisningen av forskningsfråga 1 ovan, olika personers betydelse för deras sociala stöd i arbetet som chef.

En intervjuperson beskriver att hon är mycket nöjd med det sociala stödet hon får från sin chef. Flera av de andra intervjupersonerna berättar om brister i det sociala stödet från överordnad chef vilket de menar kan bero på att chefen är överbelastad och inte har tid eller möjlighet att finnas till för dem. Någon berättar att hon får socialt stöd av sin chef men på grund av att chefen har sitt kontor på en annan adress blir kontakten med chefen begränsad. Att få värderande stöd i form av feedback från chefen på det arbete man presterar beskrivs av flera av intervjupersonerna som mycket betydelsefullt och eftersom det saknas blir kontakten med kollegor och andra stödpersoner än mer viktig. Det är framförallt kollegorna som beskrivs vara de som oftast förmedlar den största delen av det sociala stödet, både när det gäller emotionellt stöd men även feedback och informativt stöd. Det är kollegan eller kollegorna som finns tillgängliga i det vardagliga arbetet och intervjupersonernas berättelser beskriver att det finns en tillit och förståelse i det sociala stödet mellan kollegorna. Även medarbetare, vårdtagare och anhöriga beskrivs vara stödpersoner i viss utsträckning även om de inte kräver eller förväntar sig att få socialt stöd på samma sätt av dessa personer. Någon berättar om rutinerade medarbetare som tar ett stort ansvar i arbetet med de gamla och att detta upplevs som en avlastning i arbetet.

Andra stabsfunktioner inom organisationen, exempelvis personalavdelningen och ekonomiavdelningen, upplevs av några som viktiga stödresurser som kan bidra med viktig specialistkompetens. Några menar dock att stora brister finns i samarbetet med andra stabsfunktioner och beskriver kontakten med vissa andra avdelningar inom organisationen som omständlig och trög. Samtliga intervjupersoner beskriver olika typer av nätverk som goda stödresurser. Samarbetet med medarbetarna är det som kontinuerligt förser dem med information när det gäller arbetet gentemot vårdtagare eller klienter. Andra samarbeten med kollegor eller chef ger dem feedback i arbetet. I ett fall finns ett väl utvecklat system av olika

nätverk, exempelvis två olika ledningsgrupper men även andra samarbeten med instanser utanför organisationen. Medan detta i några fall är mer begränsat.

6.4.1 Citat och analys

En intervjuperson beskriver betydelsen av det sociala stödet hon får av sin chef som hon har arbetat tillsammans med under många år. Hon menar att samarbetet med chefen är väldigt viktigt för henne och utan det skulle hon sluta sitt arbete.

”Det är jättebra med, att alltid kunna ha liksom,/.../, tillgängligheten, att man vet att man får tag på någon som min chef och det känner jag att jag kan,/.../, att man har förståelse för verksamhetens karaktär så det inte är en chef som inte förstår, för den är speciell vår verksamhet och min chef har ju jobbat från golvet och upp och det är ju bra, för då kan man förstå den komplexiteten och så, det tycker jag är viktigt.”

Min tolkning av det som berättas är att just stödet från chefen spelar en avgörande roll för intervjupersonen i hennes arbete. Enligt krav-kontroll modellen som Karasek och Theorell (1990) utvecklat menar de att låg kontroll tillsammans med höga krav ger negativa effekter för individen. När de studerade vilken effekt socialt stöd hade i relation till krav och kontroll såg de att det sociala stödet hade en direkt inverkan på arbetstillfredsställelsen, och framförallt var det socialt stöd från överordnad chef som hade störst betydelse (Karasek & Theorell, 1990). Med kunskapen om att just socialt stöd från överordnad chef är särskilt betydelsefullt är det uppenbart att det finns en stor brist inom socialtjänstens organisation när det gäller detta. Det finns definitivt en anledning att göra förändringar och förbättringar inom detta området. Flera intervjupersoner uttrycker att de saknar socialt stöd från chefen och det påverkar deras arbetstillfredsställelse på ett negativt sätt.

Som jag nämnt tidigare skriver Skagert et al. (2004) att för att minska pressen på individen och kunna hantera och balansera ledarskapets svårigheter krävs individuellt inriktade insatser i ledningssystem och ledningsprocesser. I Storstadens syn på ledarskap redogörs för krav som ställs på chefer.¹³ Jag upplever att stadens krav och förväntningar är omfattande och dessutom tycks ingen planering finnas för socialt stöd till chefer. Detta kan tyckas förvånande med tanke på en stor personalomsättning bland förvaltningscheferna och framtidens stora rekryteringsbehov av enhetschefer. Med hjälp av Johnson's (1962) rollteori skulle man kunna tolka detta som att organisationen och ledningen inte uppfattar bristen på socialt stöd från deras sida som en brist och betraktar inte enhetschefernas behov av socialt stöd som ett nödvändigt och kanske inte ens legitimt beteende.

Detta citat belyser betydelsen av att ha ett bra samarbete med kollegorna.

”Jag upplever att jag har nära kollegor som funkar väldigt väldigt bra, men inte, jag känner inte riktigt samma sak med chefen då.”

Som jag nämnt i kapitel 4 menar House (1981) att rätt sorts stöd från rätts sorts person spelar en avgörande roll när det gäller att minska arbetsrelaterad stress, öka välmående och belåtenhet med sig själv och den egna arbetsinsatsen. Intervjupersonen berättar vidare att hon

¹³ Se bilaga 5.

i första hand går till sina kollegor när hon behöver socialt stöd, det kan gälla situationer då hon är arg och frustrerad eller glad över att någonting blivit bra. I en studie bland långtidssjukskrivna kunde man urskilja personer med vilka man hade vänskapsrelationer som nyckelpersoner i stödprocessen. Dessa stödpersoner gav starkt socialt stöd när det behövdes men de höll ingen kontakt med den sjukskrivna utanför arbetet. I samma studie kunde man konstatera att ett kamratstöd oftast inte är tillräckligt utan det behövs också ett instrumentellt och emotionellt stöd av arbetsledaren och att det måste förankras och legitimeras i organisationen genom chefen (Hedin, 1994). Intervjupersonerna beskriver att förväntningar från ledningen och förväntningar från medarbetare leder till en rollkonflikt för dem i deras roll som chef. Thylefors (2007) tar upp rollkonflikt och menar att det är motstridiga förväntningar som skapar rollkonflikter. Vidare kan rollkonflikter även uppstå mellan yrkesrollen och chefsrollen (Thylefors, 2007). Enhetschefen har en roll som medarbetare till sin chef och en roll som enhetschef för sina medarbetare och detta menar jag innebär en rollkonflikt för enhetschefen. Enligt min uppfattning skulle ett bättre socialt stöd från framförallt chefen kunna minska rollkonflikterna.

En intervjuperson berättar om erfarenheter från ett tidigare arbete där hon och en kollega delade på ansvaret:

”Alltså det upplevde jag som väldigt väldigt positivt,.../, vi ansvarade för 3 våningar var men vi såg det ju som ett hus,.../, vi pratade jättemycket med varandra, vi stämde av,.../, jag kunde säga jag vill diskutera med min kollega först om hur vi gör...”

Här berättar intervjupersonen om sina positiva upplevelser av att dela ansvaret med en kollega och min tolkning av det hon berättar är att det finns en ömsesidighet mellan henne och kollegan som hon upplever ger en känsla av trygghet i arbetet. Antonucci och Jackson (1990) tar upp det som handlar om värdet i det sociala stödet, och att värdet påverkas av karaktär och normer. De menar att relationer av nära och långvarig karaktär består av en ömsesidighet som båda parter ser som en pågående process av socialt stöd som gynnar dem båda och som jämnar ut sig i längden. Eftersom de delar på chefskapet blir det en naturlig kommunikation mellan kollegorna och enligt min tolkning kan det underlätta för både mottagande och förmedling av socialt stöd eftersom det finns tillgängligt och samarbetet är ”inbyggt” i deras arbetsuppgifter. Detta kan ses som ett exempel på en relation utan motstridiga förväntningar mellan kollegorna eftersom de arbetar mot ett gemensamt mål (Thylefors, 2007). I flera av de studier som jag redovisar i kapitel 4 har man sett positiva effekter av socialt stöd på arbetstillfredsställelse. Ett exempel är Frankenhaeuser’s (1993) undersökning av personalgrupper med hög arbetsbelastning där man kunde konstatera att tillfälle att prata och utbyta tankar stärkte känslan av tillhörighet och gemenskap vilket var för många en anledning till att man trivdes på arbetet.

6.4.2 Sammanfattning: Vem vänder sig enhetscheferna till för socialt stöd?

Chefen beskrivs som den viktigaste stödpersonen framförallt när det gäller feedback och vägledning i arbetet. Det är till chefen man vänder sig för att be om råd eller få konkreta svar i svåra frågor. En av intervjupersonerna berättar om ett mycket bra socialt stöd från chefen både när det gäller feedback i arbetet och uppskattning för sitt arbete, hon upplever också att hon uppfyller chefens och kollegornas förväntningar på henne. Någon menar att chefen är den viktigaste stödpersonen men där utgör det fysiska avståndet en begränsning när det gäller att få

socialt stöd av chefen. Flertalet intervjupersoner upplever en stor brist i det sociala stödet från chefen på grund av att chefen är överbelastad med andra uppgifter. Intervjupersonerna upplever i dessa fall att relationen till chefen saknar tillit och närhet. Här upplever de en rollkonflikt mellan rollen som medarbetare till chefen och rollen som chef för medarbetarna. Det finns motstridiga förväntningar på båda rollerna och bristande feedback från chefen skapar en osäkerhet. Det som berättas är att kollegor upplevs vara de stödpersoner som är mest betydelsefulla i det vardagliga arbetet, möjligtvis med ett undantag för den intervjupersonen som har ett nära samarbete med sin chef. Det är kollegorna som till största delen finns tillgängliga och som snabbt kan sätta sig in i en annan enhetschefs pågående arbetssituation. Att ha en nära och långvarig relation till en kollega beskrivs som mycket betydelsefullt. En intervjuperson berättar om positiva erfarenheter av att dela chefskapet med en kollega. Medarbetare kan bidra med olika typer av socialt stöd men enhetscheferna vänder sig inte till medarbetare och menar att de inte heller kan förvänta sig att få socialt stöd ifrån dem. Det framkommer att enhetscheferna upplever brister när det gäller informativt stöd från andra stabsfunktioner inom organisationen. Olika typer av nätverk är en viktig källa för socialt stöd.

6.5 Forskningsfråga 3. Vilken betydelse har socialt stöd för enhetscheferna i deras roll som chef?

Att vara enhetschef är förknippat med olika roller och intervjupersonerna berättar att deras roll som enhetschef (se analys) har betydelse när det gäller valet av stödperson, exempelvis förväntar man sig inte att få socialt stöd av medarbetarna. Det ingår inte i medarbetarnas uppgift att stödja enhetschefen utan det är istället enhetschefens roll att stödja medarbetarna, berättar de. En intervjuperson menar att det är nödvändigt att ha en distans till medarbetarna eftersom hon är chef och fattar de tråkiga besluten om exempelvis budgetbesparingar. Intervjupersonerna menar att det faller sig naturligt att vända sig till kollegorna för socialt stöd eftersom de befinner sig i samma position (se analys) och har liknande arbetsuppgifter.

Det framgår av intervjupersonernas berättelser att chefsrollen (se analys) upplevs som en ensam position och att det som enhetschef inte alltid går att få socialt stöd i situationer som uppstår vilket innebär att de i perioder måste bära mycket inom sig. En intervjuperson berättar att det förväntas att man som enhetschef ska arbeta självständigt och inte behöva så mycket socialt stöd. Egen erfarenhet och kompetens är viktiga komponenter i chefsrollen. En intervjuperson berättar att hennes tidigare erfarenheter från socialt arbete ger trygghet när det gäller klientarbetet, det kan handla om olika typer av beslut i ärenden men också att stödja och vägleda medarbetarna i deras arbete med klienterna. Det är en samlad uppfattning bland intervjupersonerna att tidigare arbetslivserfarenhet är väldigt viktigt i arbetet som chef. Någon berättar att det skulle innebära svårigheter om man som enhetschef inom hemtjänsten inte hade erfarenhet från arbete med äldre, särskilt med tanke på att det finns många äldre medarbetarna som har arbetat inom vården i många år och som skulle ha svårt att relatera till en oerfaren chef. Det skulle inte vara rätt mot den chefen och det ingår i rollen som enhetschef att man vet vad man pratar om, menar de. Intervjupersonerna anser att deras främsta uppgift är att se till att medarbetarnas arbetssituation är bra men framförallt att se till att arbetet utåt mot vårdtagarna eller klienterna blir så bra som möjligt.

Arbetet som enhetschef innebär ett ansvar för verksamheten, personalen och budgetfrågor vilket ställer stora krav på deras kompetens inom dessa områden. Detta innebär att möjligheten att inhämta specialistkompetens blir väldigt betydelsefull. Ett exempel kan vara att rådfråga en jurist i arbetsrättsfrågor eller personalfrågor. Flera av intervjupersonerna

berättar om brister när det gäller informativt och instrumentellt stöd från stabsfunktioner inom organisationen.

Någon berättar att positionen som enhetschef innebär att balansera krav från ledningen och krav från medarbetarna och samtidigt tänka på skyldigheter mot den enskilde individen. Flera upplever brister i organiseringen och kommunikationen mellan ledningen och enhetscheferna fungerar dåligt, beslutsvägarna är långa och det är svårt att få igenom förslag. Några intervjupersoner berättar att de ansvarar för planering av personal och andra frågor i personalgrupperna på grund av att det inte längre finns någon samordnare i hemtjänstgrupperna. Enligt min uppfattning fungerar samordnaren som en gruppchef för sin hemtjänstpersonal. När samordnare saknas innebär det också att vårdtagare och anhöriga vänder sig till enhetscheferna med frågor eller synpunkter. Några berättar att detta tar en stor del av deras tid, vilket medför att övriga arbetsuppgifter får komma i andra hand. Intervjupersonerna berättar att en stor del av deras arbete regleras genom lagar och regelverk vilket gör att det blir extra viktigt att fatta rätt beslut. I många situationer är det värdefullt att diskutera eller rådfråga chefen. En intervjuperson berättar att hon är enhetschef för flera enheter inom individ- och familjeomsorgen vilket ställer stora krav på hennes kompetens inom de olika områdena. Hon beskriver att hon får mycket socialt stöd genom att samarbeta med olika nätverksgrupper och att detta hjälper henne mycket i arbetet.

Några intervjupersoner berättar att socialt stöd har väldigt stor betydelse för dem i deras arbete som enhetschef eftersom arbetet är svårt och att de ofta ställs inför väldigt svåra frågeställningar som berör människors liv. Någon tycker att man kan utvecklas genom socialt stöd, framförallt i relationer till kollegor. En annan menar att en mentor eller någon form av extern handledning skulle innebära en möjlighet att se på verksamheten ur ett annat perspektiv. En intervjuperson med många års erfarenhet anser att mentorskap för nya enhetschefer skulle hjälpa den nya chefen att snabbare utveckla sin kompetens.

6.5.1 Citat och analys

När jag försöker förstå vad det sociala stödet har för betydelse för enhetscheferna i deras roll som chef är det intressant att studera hur en roll uppstår och hur den uppfattas inom organisationen. Johnson (1962) (se kapitel 4) menar att normer är viktiga i sociala interaktionssystem. Med begreppet institutionalisering avser han den speciella process eller resultatet av den process som uppstår genom att normer blir allmänt accepterade i en grupp, och att de är mer eller mindre djupt inpräntade i gruppmedlemmarnas personligheter. Johnson (1962) menar att en av de viktigast aspekterna i en organisation är att medlemmarnas sociala position skiljer dem åt. En social position består av två delar, en uppsättning skyldigheter och en uppsättning rättigheter. Det är dessa två delar som kan kallas positionens roll och positionens status. Roll är relaterat till skyldigheterna och status är förknippat med rättigheterna (Johnson, 1962). När det gäller enhetschefernas roll tolkar jag det som att deras roll består av de skyldigheter som följer med den formella rollen av att vara enhetschef i organisationen. Medan deras status kan förknippas med de rättigheter som chefspositionen innebär, exempelvis att fatta beslut av olika slag. Johnson (1962) beskriver också hur status kan ändras över tid beroende på vilken syn omgivningen har på rollen vilket i detta fallet skulle kunna relateras till organisationens syn på enhetschefernas roll. När jag ser till Storstadens syn på enhetschefens roll med de förväntningar som finns växer det fram en bild

av en självständig och målinriktad person som kan klara allt på egen hand utan något behov av socialt stöd.¹⁴

En intervjuperson berättar hur hon upplever förväntningarna från organisationen när det gäller socialt stöd:

”Jag tror att det ligger i chefsrollen att man ska vara, inte behöva så mycket stöd, det förväntas nog tror jag och,/.../, det är en av anledningarna till varför man har fått arbetet som chef, att man mer ska vara ganska självständig och klara situationen själv, jag tror att det finns en sådan förväntan,/.../, mycket uppifrån, hur man ser på ledarskap i Storstaden. Jag tycker det ställs väldigt väldigt stora krav, verkligen.”

Det som berättas i citatet ovan stämmer överens med min bild av de förväntningar som ställs på enhetschefer från ledningen. Johnson (1962) beskriver hur normer blir institutionaliserade när ett stort antal medlemmar i organisationen accepterar normen och när den anses som betydelsefull internaliseras den hos den egna individen, i detta fallet anställda i organisationen, och därmed förväntas medlemmarna, i detta fallet enhetschefen, att följa dessa normer. När det gäller enhetschefernas position och förväntningar om självständighet som finns menar jag att det är sanktionerade normer som finns inom men även utanför organisationen. Det är inte bara ledningen som förväntar sig att enhetschefen ska uppträda på ett visst sätt utan även medarbetare och andra enskilda individer i samhället. Enligt Johnson (1962) blir anpassningen till det normativa beteendet självklar, speciellt om normerna är internaliserade hos individen själv, i detta fallet enhetschefen. Om man ser till Storstadens förväntningar kan man anta att det normativa beteendet för en enhetschef inte ger utrymme för behov av socialt stöd utan kan snarare komma att betraktas som ett avvikande beteende vilket kan ge upphov till en rollkonflikt, enligt Johnson (1962). Från berättelsen i citatet ovan antar jag att intervjupersonen har internaliserat det normativa beteendet vilket kan betyda att intervjupersonen upplever behovet av socialt stöd som motsägelsefullt i förhållande till rollen som chef. Beteendet att söka socialt stöd skulle då kunna orsaka skuld känslor hos individen speciellt om det betraktas som ett avvikande beteende av omgivningen.

En av intervjupersonerna beskriver vad socialt stöd betyder i arbetet:

”Det har ju väldigt stor betydelse, absolut, det är ett jättesvårt jobb vi har, det är väldigt svåra frågeställningar som vi ska ta ställning till och som avgör över människors liv, så det gäller att få mångas stöd på det så att man inte sitter själv och tänker, det är farligt, utan att man verkligen går igenom och får någon annans syn på det, det är jätteviktigt.”

Intervjupersonen berättar att hon får ett mycket bra socialt stöd både från sin chef och genom att samarbeta med olika kollegor och nätverk. Utifrån Johnson's (1962) teori skulle man kunna tolka hennes berättelse som att hon inte har internaliserat ett normativt beteende utan ser socialt stöd som ett legitimt behov. Kanske är normerna för en enhetschef något annorlunda i den mindre stadsdelen där hon arbetar. Samarbete och fysisk närhet i den mindre stadsdelen blir naturligt vilket jag menar kan ha betydelse för upplevelsen av socialt stöd.

Det är viktigt att det finns en förståelse för socialt stöd från ledningen och att tid kan avsättas för att utveckla socialt stöd. Thylefors (2007) beskriver en chefs dagliga arbete inom human

¹⁴ Se bilaga 5.

service organisationen som en komplexitet och att chefen snabbt måste kunna ändra fokus mellan olika arbetsuppgifter relaterade till deras olika ansvarsområden. Detta är något som samtliga intervjupersoner berättar om i intervjuerna och som ibland tvingar dem att prioritera bort vissa arbetsuppgifter. En intervjuperson berättar till exempel att medarbetarna har behov av hennes stöd varje dag eftersom det ständigt uppstår problem i personalgruppen. Ibland måste hon vara stödjande och ibland måste hon vara en auktoritär chef som bestämmer, detta är en konstant balansgång. Det överensstämmer med det Thylefors (2007) skriver om chefs roll som även innebär att finnas till för medarbetarna och att kunna agera i akuta situationer som ständigt inträffar.

Det blir tydligt att intervjupersonerna har olika roller i sin position som enhetschef. De har en roll som medarbetare till sin chef och en roll som enhetschef gentemot medarbetarna. En annan roll är den som kollega till sina arbetskamrater på samma nivå. Ännu en roll är den gentemot vårdtagare eller klienter som ansvariga för verksamhetens arbete utåt mot den enskilde individen. Enligt Thylefors (2007) måste chefer acceptera motstridiga förväntningar som finns på dem och ett sätt att lösa rollkonflikten kan vara genom att distansera sig, psykiskt eller fysiskt, till de som ställer kraven. Distansen till medarbetarna upplevs av flera ibland som nödvändig.

Här beskriver en intervjuperson hur svårt det kan vara att balansera direktiv uppifrån med ansvaret till vårdtagaren:

”Min chef är överbelastad med denna budget som inte håller va,.../, jag vill inte belasta henne...jag känner att jag får ingen kontakt,.../, vi som jobbar i verksamheten mot den enskilde, mot anhöriga, vi kan alltså inte påverka,.../, för de (vårdtagare) frågar ju oss saker som vi måste kunna svara på och utföra, vi kan ju inte låta någon gammal sitta i klistret,.../, det är kommunens yttersta ansvar.”

Det som intervjupersonen beskriver i citatet ovan tolkar jag som en rollkonflikt mellan enhetschefens roll som underordnad till ledningen och rollen som ansvarig för det sociala arbetet med vårdtagarna. Johnson (1962) beskriver att vi har olika roller i olika positioner som innebär att vi har ett antal roller eller ”faces” som vi använder oss av beroende på vem vi interagerar med. Johnson (1962) menar att en rollkonflikt kan uppstå när normer inte stämmer överens med en persons roll vilket kan resultera i ett avvikande beteende i förhållande till en eller flera roller. Johnson (1962) skriver att rollens status är kopplat till omgivningens syn på en persons roll, med andra ord vilket beteende som är accepterat eller inte accepterat. Man skulle kunna tänka sig att statusen i enhetschefens roll får betydelse för deras sociala stöd speciellt eftersom flera intervjupersoner upplever att förväntningarna från ledningen är att de ska arbeta målinriktat och självständigt. Kanske är förväntningarna från ledningen idag mer inriktade på budgetfrågor och verksamhetsansvar än frågor gällande socialt arbete. Är det legitimt för en enhetschef att söka socialt stöd eller betraktas det som ett avvikande beteende. Det framkommer under intervjuerna att enhetscheferna inte bara ser sig själva som enhetschefer utan också tar allvarligt på sin roll som socialarbetare. Utifrån Johnson´s (1962) rollteori skulle detta kunna tolkas som att intervjupersonerna har internaliserat de sanktionerade normerna som gäller för en socialarbetare.

Det framkommer i samtalen med intervjupersonerna att erfarenhet är nödvändigt i chefsrollen, vilket de beskriver ger en trygghet i arbetet. Lennér Axelson och Thylefors (2005) skriver om äldres prestationer i arbetslivet och de menar att det generellt sett inte finns något tydligt

samband mellan ålder och sämre prestation utan istället kan man konstatera att äldres kompetens och erfarenhet är mycket värdefull i arbetslivet.

Som jag nämnt tidigare såg man i en studie från Kanada (Patrick & Laschinger, 2006) där man undersökte det upplevda sociala stödet hos sjuksköterskor på mellannivå i förhållande till deras roll och inflytande i organisationen, att delaktighet i beslutsfattande och feedback från kollegor och chefer var de viktigaste faktorerna i det upplevda sociala stödet från organisationen och med nöjdheten i rollen. När jag tolkar intervjupersonernas berättelser kan jag se kopplingar mellan det upplevda sociala stödet och deras nöjdhet med rollen som chef. Intervjupersonen som berättar att hon får ett bra socialt stöd tycker också att hon får uppskattning av chefen och kollegorna, det tycks finnas en ömsesidig respekt mellan henne, chefen och kollegorna. Intervjupersonen som upplever att det sociala stödet från chefen och kollegor är bra men till viss del begränsat av det fysiska avståndet känner sig uppskattad men är osäker på om hon uppfyller allas förväntningar. Flera intervjupersoner upplever ett bra socialt stöd från sina kollegor men saknar socialt stöd från chefen och ledningen. De berättar att arbetet är tungt och att de inte får någon uppskattning för sitt arbete från chefen. Hedin (1994) såg i sin studie av långtidssjukskrivna att det fanns en dubbel hållning hos ledningen i organisationen, dels betonades ökad effektivitet men samtidigt förespråkade man socialt stöd och ansvar för arbetskamrater vilket upplevdes motsägelsefullt och skapade konflikter för många anställda. Om jag översätter detta till enhetschefernas situation stämmer det med den skillnaden att enhetscheferna ansvarar för att ge socialt stöd till medarbetarna.

En av intervjupersonerna berättar att hon är ensam chef på sitt kontor. Det finns en 1:e socialsekreterare i korridoren som fungerar som kollega i många delar av arbetet. Hon kan diskutera och bolla idéer med henne men menar också att hon inte kan förvänta sig att ”försten” ska stötta henne i chefsrollen.

”Som chef är man ju ganska ensam och det går inte att få socialt stöd, alltid i situationer när man behöver det, man får nog lära sig att härbärgera ganska mycket under dagarna och kanske till och med under veckor ibland, /.../, om man jämför när man jobbar som socialsekreterare och man hade haft ett jobbigt besök eller om det hände något så finns det kanske 10 kollegor och någon kanske var ledig ”

Det intervjupersonen beskriver ovan är i linje med min förförståelse om att enhetschefens roll kan vara ensam och till viss del utsatt eftersom de arbetar självständigt och ibland saknar kollegor i sin närhet som de kan vända sig till för socialt stöd. I kapitel 4 har jag tagit upp det Thylefors (2007) skriver om ensamhet i chefsrollen där hon menar att chefen mister en del av sin tidigare gemenskap med kollegor när den blir chef. I en annan studie (Skagert et al., 2004) har man sett att socialt stöd, nätverk och handledning ger möjlighet till avlastning av ansvar och minskar chefernas känsla av ensamhet och utsatthet i chefsrollen. Studien visade också att det hjälpte cheferna att reflektera över sitt ledarskap. Detta bekräftar det som någon berättade i intervjun om att extern handledning skulle ge en möjlighet att reflektera över sitt ledarskap och verksamheten i övrigt. Skagert et al. (2004) såg också att kraven uppifrån och nerifrån skapade låsningar hos cheferna när det gällde att hantera problemen av upplevda krav och känslan av ensamhet och utsatthet i chefsrollen. House (1981) skriver om betydelsen av emotionellt stöd från arbetskamrater och chef vilket kan tillfredsställa behovet av samhörighet och acceptans.

6.5.2 Sammanfattning: Vilken betydelse har socialt stöd för enhetscheferna i deras roll som chef?

Intervjupersonerna säger att socialt stöd är väldigt viktigt i deras arbete med anledning av att det är ett självständigt och ensamt arbete. En intervjuperson är nöjd med sitt sociala stöd från chef och kollegor och berättar att hon får uppskattning för sitt arbete. Hon upplever att deras förväntningar på henne är uppfyllda. Flera av intervjupersonerna saknar socialt stöd från sin chef och ledningen, de upplever att kommunikationen mellan dem och chefen inte fungerar. Några berättar att de ständigt måste balansera flera olika roller i arbetet och att det kan uppstå rollkonflikter eftersom det är svårt att tillgodose allas förväntningar. Det kan gälla budgetkrav och förväntningar från medarbetare. Ett flertal beskriver hur viktigt det är med arbetslivserfarenhet i arbetet men även en personlig mognad är nödvändig för att klara av arbetet som enhetschef. Några menar att de måste prioritera bort viktiga arbetsuppgifter för att hinna med de mest akuta problemen. En intervjuperson är ny i sin roll som enhetschef och är ensam chef på sitt kontor. Hon tycker att det sociala stödet hon får är bra men att det inte är tillräckligt mycket. Hon har blivit tvungen att lära sig hårbärgera mycket under perioder. Intervjupersonen är osäker på om hon uppfyller förväntningarna som finns på henne. Den samlade uppfattningen bland intervjupersonerna är att Storstadens förväntningar på dem är väldigt omfattande.

7. Diskussion

Syftet med denna uppsats har varit att öka kunskapsbilden och förståelsen för enhetschefernas sociala stöd i chefsrollen. Min förförståelse var att enhetschefens arbete innebär en ensam och utsatt position. Deras arbete är självständigt och förväntningar finns från både ledningen och medarbetarna. Av den anledningen tror jag att socialt stöd kan vara betydelsefullt för enhetschefer i deras arbete. Genom kvalitativa intervjuer med sex enhetschefer inom Socialtjänsten och utifrån relevant litteratur och tidigare forskning i ämnet har jag försökt analysera och förstå vad enhetscheferna upplever att de får för olika former av socialt stöd i sin roll som chef. Jag har också varit intresserad av att ta reda på vilken betydelse det sociala stödet har för dem i chefsrollen samt vilka stödpersoner de upplever vara viktiga.

En reflektion angående min metod är att jag kunde ha sänt min intervjuguide till intervjupersonerna på förhand. Det hade hjälpt dem att förbereda sig och kanske hade jag då fått utförligare svar. En fördel med att inte göra det anser jag är att svaren blir mer trovärdiga när man svarar spontant. Intervjupersonerna svarade utförligt och min känsla var att de svarade ärligt. Jag fick svar på mina frågeställningar med hjälp av empirin. Det hade varit intressant att göra uppföljningsintervjuer för att se eventuella förändringar men också för att ämnet socialt stöd skulle fått " mogna " hos intervjupersonerna. Socialt stöd är ett omfattande begrepp och jag tänker mig att det kanske finns funderingar hos intervjupersonerna efter den första intervjun som skulle vara intressanta att ta del av vid ett senare tillfälle. Jag är medveten om att det förekommer upprepningar i resultatredovisningen med anledning av att frågeställningarna till viss del överlappar varandra. För att undvika feltolkningar i empirimaterialet skickade jag utskriften till intervjupersonerna för eventuella kommentarer. Jag är medveten om att jag kan ha missuppfattat deras svar och att detta kan ha påverkat min analys.

Socialt stöd är en mångfasetterat begrepp som har definierats på många olika sätt. Eftersom upplevelsen av socialt stöd är väldigt individuell bad jag intervjupersonerna berätta vad de ansåg vara socialt stöd. Detta gjorde jag för att få en uppfattning om vad de tänkte på när det gäller socialt stöd men även för att kunna upptäcka eventuella nya former av socialt stöd. De berättade var framförallt att ha någon att prata med om svåra problem, bolla tankar eller idéer med och det var oftast kollegan de hänvisade till. Andra former av socialt stöd som nämndes var avlastning i det administrativa arbetet, andras kompetenser, feedback från chef och kollegor, handledning, hjälp att prioritera bland arbetsuppgifter samt en chef som lyssnar.

Jag har utgått ifrån min förståelse av socialt stöd och delat in det i fyra huvudgrupper: instrumentellt-, informativt-, värderande- och emotionellt stöd. Stödkällor som jag har utgått ifrån är i första hand: överordnad chef, kollegor, medarbetare, nätverk och andra stabsfunktioner i organisationen¹⁵.

Min första frågeställning gällde vad enhetscheferna upplevde att de får för socialt stöd i sin chefsroll. I deras berättelser framkom att samtliga intervjupersoner ansåg det emotionella stödet vara det viktigaste. För dem innebar detta en möjlighet att prata med någon om svåra frågor som kan uppstå i arbetet eller att prata av sig när arbetet känns övermäktigt. Bolla idéer och tankar i det vardagliga arbetet var andra situationer där emotionellt stöd ansågs viktigt. Eftersom arbetet som enhetschef är självständigt och arbetsuppgifterna omfattar flera

¹⁵ Se avsnitt 3.2.1

ansvarsområden upplevde de att det emotionella stödet i det fortlöpande arbetet var mycket betydelsefullt. De beskrev det som a och o i arbetet och att det var en nödvändighet för att orka med när det var tungt och svårt men också att det gav en känsla av samhörighet. Det var den nära och tillitsfulla relationen som upplevdes vara viktigast för det emotionella stödet. Detta resultat överensstämmer med det flera forskare har sett i undersökningar om det emotionella stödet som den viktigaste formen av socialt stöd. Bland annat skriver House (1981) att det emotionella stödet som innebär att visa empati, omtanke, kärlek och förtroende för någon annan upplevs vara det viktigaste. House (1981) menar också att socialt stöd tillgodoser betydelsefulla mänskliga behov av trygghet, social kontakt, gillande och tillhörighet och att detta är en av de två huvudeffekterna av socialt stöd. Jag tolkar intervjupersonernas berättelser som att det fanns en direkt effekt och att det efterfrågade emotionella stödet matchade det som förmedlades (Vaux, 1988). Även Karasek & Theorell (1990) har sett att socialt stöd har en direkt effekt på arbetstillfredsställelsen när det gäller låg kontroll och höga krav i arbetet. När det gällde andra former av socialt stöd var det en intervjuperson som var mycket nöjd, hon upplevde att hon fick olika former av socialt stöd även genom samarbete med olika nätverk. Enligt Johnson's (1962) rollteori skulle beteendet av att söka socialt stöd kunna betraktas som ett avvikande beteende i förhållande till rådande chefsnormer. Jag menar att här är teorin inte heltäckande i analysen. Intervjupersonen upplevde ingen motsättning i att söka socialt stöd i sin chefsroll vilket kan tolkas som att det går att kombinera flera normativa beteenden i en och samma roll (Johnson, 1962). Några uttryckte att ledningsgrupper gav bra feedback och ett visst emotionellt stöd, medan några var direkt missnöjda med ledningsgrupperna. Värderande stöd i form av feedback från kollegor upplevdes tillräckligt men däremot var det flera som saknade feedback från chefen. Det fanns också brister i informativt stöd från chefen när det gällde direktiv eller information angående svåra arbetsuppgifter. Flera saknade även uppskattning för sitt arbete. Det var endast en av intervjupersonerna som fick handledning, övriga hade själva valt att inte delta i handledning på grund av att det inte upplevdes som tillfredsställande. Med anledning av att en studie visar att handledning, nätverk och annat socialt stöd ger möjlighet till avlastning av ansvar och minskar känslan av ensamhet menar jag att det är viktigt att organisationen men även enhetscheferna själva prioriterar och utvecklar dessa aspekter av socialt stöd (Skagert et al., 2004). Resultatet visade också att det fanns brister i det informativa stödet från andra stabsfunktioner inom organisationen, exempelvis personalavdelningen. Avlastning i arbetet vid hög belastning saknades av flertalet intervjupersoner.

Min andra frågeställning handlade om vem enhetscheferna vänder sig till för socialt stöd. Jag var intresserad av vilka stödpersoner som ansågs vara viktiga i olika situationer. I mitt empiriska material kunde man utläsa att chefen var den person som hade störst betydelse när det gällde feedback och vägledning i arbetet. Det framgick att det var till chefen man vände sig för att be om råd eller få konkreta svar i svåra frågor. Flera av intervjupersonerna upplevde dock en stor brist i det sociala stödet från chefen. Det saknades i dessa fall tillit och närhet i relationen till chefen. Det finns flera studier som menar att det sociala stödet från chefen är det viktigast. Detta har Karasek & Theorell (1990) sett när det gällde höga krav och låg kontroll i arbetet. Jag ser avsaknaden av socialt stöd från chefen som en allvarlig brist inom organisationen. Rollkonflikter upplevdes av flera intervjupersoner på grund av motstridiga förväntningar från ledningen och medarbetarna men även mellan rollen som socialarbetare och rollen som enhetschef. I deras chefsarbete fanns också ett tydligt ansvarstagande gentemot vårdtagare och klienter. Min reflektion var att samtliga intervjupersoner tycktes tillsammans med rollen som enhetschef även i hög grad identifiera sig med rollen som socialarbetare. Enligt Johnson (1962) skulle det innebära att de har internaliserat gällande normer för en socialarbetare vilket skulle kunna förklara den rollkonflikt som

intervjupersonerna upplevde. Skagert et al., (2004) studerade chefers stressbelastning, föreställningar och strategier när det gällde att hantera arbetsmiljöproblem i politiskt styrd verksamhet. Där beskrev cheferna sig vara stöddämpare mellan informella och formella krav. Thylefors (2007) skriver att chefers utsatthet varierar men att Socialtjänstens chefer upplever rollkonflikter i större utsträckning än exempelvis sjukvårdens chefer. Någon berättade om ett bra socialt stöd från chefen men där var det fysiska avståndet till chefen ett hinder. En av intervjupersonerna berättade om ett mycket bra socialt stöd från chefen i form av feedback på arbetsuppgifter och uppskattning för sitt arbete. Intervjupersonen berättade att hon hade arbetat tillsammans med sin chef i många år och att de kände varandra väl. Kollega eller kollegor upplevdes av samtliga intervjupersoner som de viktigaste stödpersonerna i det vardagliga arbetet. Kollegorna fanns tillgängliga och kunde snabbt sätta sig in i arbetssituationen. Delat chefskap beskrevs vara effektivt samt ge möjlighet till emotionellt stöd och feedback av kollegan. Det intervjupersonerna beskrev angående kollegornas sociala stöd överensstämmer med det som House (1981) säger om rätt socialt stöd från rätt personer är avgörande för effekterna av socialt stöd. Även Antonucci och Jackson (1990) och Vaux (1988) skriver om karaktären av relationerna som betydelsefull. Olika typer av nätverksarbete sågs av några som en resurs när det gällde socialt stöd.

I min tredje frågeställningen var jag intresserad av vad enhetscheferna ansåg att socialt stöd har för betydelse för deras roll som chef. Intervjupersonerna beskrev att arbetet innebär svåra ställningstaganden och med anledning av detta menade de att det sociala stödet var väldigt viktigt. Intervjupersonen som berättade om ett mycket bra socialt stöd från chefen och kollegorna upplevde att hon uppfyllde chefens och andras krav och förväntningar. Detta menade hon hade en avgörande betydelse för hennes arbetstillfredsställelse. Flera av intervjupersonerna saknade socialt stöd från chefen vilket bidrog till att de upplevde sitt arbete som tungt och svårt. Kommunikationen mellan dem och ledningen fungerade dåligt. En slutsats som jag gjorde utifrån empirin var att de intervjupersoner som saknade feedback och vägledning från chefen upplevde en större rollkonflikt mellan förväntningar från chefen och ledningen och förväntningar från medarbetarna (Johnson, 1962). En rollkonflikt fanns även i förhållande till deras roll som socialarbetare, dvs deras ansvar gentemot vårdtagare eller klienter. Dessa intervjupersoner framförde betydelsen av arbetslivserfarenhet och personlig mognad i större utsträckning än de som var mer nöjda med den feedback och vägledning de fick av chefen. En nära och långvarig relation till en kollega beskrevs som mycket betydelsefull, speciellt då socialt stöd saknades från chefen. Frankenhaeuser (1993) fann i sin studie att stöd från kamrater och chefen ökade motståndskraften mot tidspress och överkrav. Jag tycker det finns anledning att säga att feedback och vägledning i arbetet från chefen tycks ha en avgörande effekt på arbetstillfredsställelsen. I de fall där det saknades upplevdes arbetet som tungt och svårt. Jag är medveten om att andra faktorer kan ha påverkat detta resultat exempelvis ett väl utvecklat nätverksarbete. Detta skulle vara intressant att undersöka vidare. En intervjuperson menade att budgetkrav från ledningen inte går ihop med verkligheten. De tvingades ofta prioritera bort viktiga arbetsuppgifter för att hinna med de mest akuta situationerna vilket innebar en rollkonflikt. Detta stämmer överens med det Thylefors (2007) skriver om tidsbrist och överbelastning som chefers största problem och att cheferna löser det genom att utföra de mest akuta arbetsuppgifterna på bekostnad av kvaliteten.

I intervjupersonernas svar har jag sett vad enhetscheferna fick för socialt stöd och vilka stödpersoner som har haft störst betydelse. Men jag har även sett vilken betydelse det har haft för dem i deras arbete som enhetschefer. Jag är medveten om att det inte går att generalisera mina resultat till att gälla alla enhetschefer eftersom antalet intervjuade i min undersökning är för få, min empiri får istället betraktas som exempel på vanliga fall. Jag måste även ställa mig

kritisk till mitt resultat eftersom jag endast har undersökt det upplevda sociala stödet och därför inte kan uttala mig om andra faktorer som kan ha påverkat deras upplevelse av socialt stöd i chefsrollen. Det kan finnas många tänkbara samband mellan socialt stöd och andra faktorer som skulle vara intressanta att undersöka.

Utifrån min undersökning kan jag urskilja följande förbättringsområden när det gäller socialt stöd i chefsrollen: Socialt stöd från överordnad chef måste prioriteras från chefens och ledningens sida, utveckla samarbetet med andra stabsfunktioner inom organisationen för att bättre ta till vara på andras kompetenser. Avlastning i arbetet vid hög belastning är något som flertalet intervjupersoner öskar, exempelvis hjälp med administrativt arbete eller hjälp med att prioritera bland arbetsuppgifter.Handledning eller mentorskap skulle kunna utvecklas och användas för socialt stöd i större utsträckning. Uppmuntra medarbetar till att ge feedback på enhetschefernas arbete. Framförallt är det viktigt att skapa förutsättning för enhetscheferna att utveckla det sociala stödet.

7.1 Förslag till vidare forskning

Jag har under arbetets gång haft tankar om flera områden som hade varit intressanta att studera. Det kunde till exempel vara att jämföra chefers upplevda sociala stöd inom privat och offentlig verksamhet? Finns det skillnader i socialt stöd mellan större och mindre kommuner? Finns det skillnader mellan män och kvinnor när det gäller upplevelsen av socialt stöd? Hur kan organisationsstrukturen påverka upplevelsen av socialt stöd?

Källförteckning

Litteratur

- Antonucci, T C & Jackson, J S (1990) The Role of Reciprocity in Social Support. I: Sarason, B R, Sarason, I G & Pierce, G R (red) *Social support: an interactional view*. New York: John Wiley & Sons
- Clevesköld, L, Lundgren, L & Thunved, A (2005) *Handläggning inom socialtjänsten*. Stockholm: Erlanders Gotab
- Esaiasson, P, Gilljam, M, Oscarsson, H & Wängnerud, L (2007) *Metodpraktikan. Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Elanders Gotab
- Folkman, S, Chesney, M, McKusick, L, Ironson, G, Johnson, D S & Coates T J (1991) Translating coping theory into an intervention. I: Eckenrode, J (red) *The social context of coping*. New York: Plenum Press
- Frankenhaeuser, M (1993) *Kvinnligt, manligt, stressigt*. Wiken: Bra Böcker
- Granström, K (2006) *Dynamik i arbetsgrupper – om grupprocesser på arbetet*. Danmark: Narayana Press, Studentlitteratur
- Hasenfeld, Y (1983) *Human service organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Hedin, U-C (1994) *Socialt stöd på arbetsplatsen vid sjukdom*. Akademisk avhandling, Institutionen för socialt arbete. Göteborg: Göteborgs Universitet
- Holme, I M & Solvang, B K (1997) *Forskningsmetod. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur
- House, J S (1981) *Work stress and social support*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company
- Johnson, H M (1962) *Sociology: a systematic introduction*. London: Latimer Trend & Co Ltd.
- Karasek, R & Theorell, T (1990) *Healthy work. Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books, Inc., Publishers
- Kvale, S (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Larsson, S (2005) Teori, metod och empiri. I: Larsson, S, Lilja, J & Mannheimer, K (red) *Forskningsmetoder i socialt arbete*. Lund: Studentlitteratur
- Lennér Axelson, B & Thylefors, I (2005) *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm: Natur och Kultur
- Merriam, S B (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur

Morgan, D L (1990) Combining the strengths of social networks, social support, and personal relationships. I: Duck, S & Silver, R C (red) *Personal relationships and social support*. London: Sage Publications

Repstad, P (2005) *Sociologiska perspektiv i vård, omsorg och socialt arbete*. Lund: Studentlitteratur

Sarason, B R, Pierce, G R & Sarason, I G (1990) Social Support: The Sense of Acceptance and the Role of Relationships. I: Sarason, B R, Sarason, I G & Pierce, G R (red) *Social support: an interactional view*. New York: John Wiley & Sons

Thylefors, I (2007) *Ledarskap i human service-organisationer*. Stockholm: Natur och Kultur

Torkelson, E (1991) *Socialt stöd, ett mångfasetterat begrepp*. Psykologiska Institutionen. Lund: Lunds Universitet

Vaux, A (1988) *Social support: theory, research and intervention*. New York: Praeger Publishers

Wolvén, L-E (2000) *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Lund: Studentlitteratur

Utredningar och rapporter

Skagert, K, Dellve, L, Eklöf, M, Ljung, T, Pusette, A & Ahlborg Jr G (2004) *Ledarskap och stress i politiskt styrd verksamhet. Balanserande förhållningssätt och strategier*. Västra Frölunda: Institutet för stressmedicin (ISM)

Socialstyrelsen (2003) *Socialtjänsten som organisation, en forskningsöversikt*. Stockholm: LTAB Linköpings Tryckeri AB

Webbaserade källor

Humanistiskt-samhällsvetenskapliga forskningsrådets forskningsetiska regler. Hämtad 2008-04-08 <http://www.vr.se/download/18.668745410b37070528800029/HS%5B1%5D.pdf>.

Patrick, A & Laschinger, H K S (2006) "The effect of structural empowerment and perceived organizational support on middle level nurse managers' role satisfaction", *Journal of Nursing Management*, Vol 14 (2006): 13-22. Hämtad 2008-04-11 http://www-mi1.csa.com.ezproxy.ub.gu.se/ids70/view_record.php?id=3&recnu.



Undersökning om chefers upplevda sociala stöd på arbetsplatsen

Hej!

Mitt namn är Marita Stendahl och jag läser sjunde terminen på Socionomprogrammet på Institutionen för socialt arbete vid Göteborgs Universitet.

Denna undersökning handlar om chefers sociala stöd på arbetsplatsen. Undersökningen sammanställs i en c-uppsats med syftet att öka kunskapsbilden och förståelsen av det sociala stödets betydelse i ledarskapet genom att ta reda på hur chefer upplever det sociala stödet på arbetsplatsen. Denna kunskap kan vara till hjälp för chefer i deras arbete och för utvecklingen av ledarskap i organisationer.

Insamlingen av material till uppsatsen kommer att ske via enskilda intervjuer. Det innebär att Du som vill delta och jag träffas för en intervju som tar cirka en timme. Jag kommer att använda bandspelare under intervjun för att slippa att anteckna under samtalet vilket kan verka störande för båda parter. Materialet kommer att avidentifieras och bandet kommer att raderas efter att jag skrivit ut intervjun.

Jag kommer att följa Vetenskapsrådets forskningsetiska principer i undersökningen. Det innebär att deltagandet är frivilligt och Du kan avstå från att svara på frågor eller när som helst avbryta din medverkan utan att motivera. De uppgifter som samlas in behandlas konfidentiellt och förvaras så att ingen obehörig kan ta del av dem. Slutligen kommer uppgifterna som samlats in enbart att användas till uppsatsen.

Ditt deltagande är betydelsefullt för kunskaperna kring chefers sociala stöd på arbetsplatsen och jag är tacksam för att Du vill vara med. Som tack kommer Du att få ett exemplar av den färdiga uppsatsen.

Du är välkommen att kontakta mig eller min handledare Manuela Sjöström om Du har några frågor.

Vänliga hälsningar

Marita Stendahl
Socionomstuderande
marita.stendahl@comhem.se
073-908 8103

Manuela Sjöström
Handledare (universitetsdoktorand)
manuela.sjostrom@socwork.gu.se
031-786 4831



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Institutionen för socialt arbete

Göteborg 2008-03-28

Undersökning om chefers upplevda sociala stöd på arbetsplatsen

Hej!

Mitt namn är Marita Stendahl och jag läser sjunde terminen på Socionomprogrammet på Institutionen för socialt arbete vid Göteborgs Universitet.

Denna undersökning handlar om chefers sociala stöd på arbetsplatsen. Undersökningen sammanställs i en c-uppsats med syftet att ta reda på hur chefer upplever det sociala stödet på arbetsplatsen samt att öka kunskapsbilden och förståelsen av det sociala stödets betydelse i ledarskapet. Denna kunskap kan vara till hjälp för chefer i deras arbete och för utvecklingen av ledarskap i organisationer.

Insamlingen av material till uppsatsen kommer att ske via enskilda intervjuer. Jag beräknar att intervjun kommer att ta ca en timme. Intervjun kommer att spelas in på bandspelare. Materialet kommer att avidentifieras och bandet kommer att raderas efter att jag skrivit ut intervjun.

Jag kommer att följa Vetenskapsrådets forskningsetiska principer i undersökningen. Det innebär att deltagandet är frivilligt och Du kan avstå från att svara på frågor eller när som helst avbryta din medverkan utan att motivera. De uppgifter som samlas in behandlas konfidentiellt och förvaras så att ingen obehörig kan ta del av dem. Slutligen kommer uppgifterna som samlats in enbart att användas till uppsatsen.

Ditt deltagande är betydelsefullt för kunskaperna kring chefers sociala stöd på arbetsplatsen och jag är tacksam för att Du vill vara med. Som tack kommer Du att få ett exemplar av den färdiga uppsatsen.

Är Du intresserad så kan jag skicka utskriften av intervjun till Dig för genomläsning och eventuella ändringar eller tillägg innan jag analyserar materialet.

Du är välkommen att kontakta mig eller min handledare Manuela Sjöström om Du har några frågor.

Vänliga hälsningar

Marita Stendahl
Socionomstuderande
marita.stendahl@comhem.se
073-908 8103

Manuela Sjöström
Handledare (universitetsdoktorand)
manuela.sjostrom@socwork.gu.se
031-786 4831

Intervjuguide vid pilotintervju

Subjektiva upplevelser av stöd:

(Emotionellt stöd)

- Hur upplever du ditt sociala stöd på arbetsplatsen?
- I vilka situationer söker du socialt stöd?
- Av vem söker du socialt stöd?
- I vilka situationer upplever du att du får socialt stöd?
- Av vem får du socialt stöd?
- Kan du beskriva hur det sociala stödet ser ut? Vad anser du är socialt stöd?
- Upplever du att du får uppskattning för ditt arbete?
- Av vem får du uppskattning?

Stödjande handlingar:

(Instrumentellt stöd)

- Vad händer med dina arbetsuppgifter om du måste vara borta från arbetet en tid?
- Hur kan du få hjälp i ditt arbete vid hög arbetsbelastning?

(Informativt stöd)

- Vad för slags råd, tips och förslag som hjälper dig att lyckas med arbetsuppgifter som är för svåra att klara av själv kan du få?
- Av vem får du råd, tips och förslag?
- Vad för slags information och direktiv för svåra arbetsuppgifter får du av din överordnade chef?
- Om du varit borta från arbetet en tid, anser du då att du får del av information som krävs för ditt arbete?

(Värderande stöd)

- På vilket sätt får du feedback i ditt arbete, från anställda och överordnad chef?
- Hur upplever du att förväntningar på dig uppfylls?

Nätverk:

- Hur upplever du att samarbetet med de anställda fungerar? Chef?

Övrigt:

- Vilken betydelse har socialt stöd för dig i ditt arbete?
- Önskar du förändring när det gäller socialt stöd på arbetsplatsen?
- På vilket sätt?

Bakgrundsfakta:

Hur länge har du arbetat med socialt arbete? Hur länge har du arbetat som chef?
Kön, ålder, befattning

Intervjuguide vid personliga intervjuer

- 1.-Hur länge har du arbetat med socialt arbete?
- 2.-Hur länge har du arbetat som chef?
- 3.-Vad har du för utbildning ditt nuvarande arbete?
- 4.-Hur många anställda är du chef för?

Nätverk:

- 5.-Hur upplever du att samarbetet med de anställda fungerar?
- 6.-Hur upplever du att samarbetet med dina kollegor fungerar?
- 7.-Hur upplever du att samarbetet med din chef fungerar?

Subjektiva upplevelser av stöd:

(Emotionellt stöd)

- 8.-Vad anser du att socialt stöd är?
- 9.-Hur upplever du ditt sociala stöd på arbetsplatsen?
- 10.-I vilka situationer upplever du att du får socialt stöd?
- 11.-Kan du beskriva hur det stödet ser ut?
- 12.-Av vem får du socialt stöd?
- 13.-Är det tillräckligt?
- 14.-I vilka situationer söker du socialt stöd?
- 15.-Av vem söker du socialt stöd?
- 16.-Upplever du att du får uppskattning för ditt arbete?
- 17.-Av vem får du uppskattning?
- 18.-Upplever du att din position som chef kan hindra dig från att få socialt stöd?
- 19.-Upplever du att din personal har förståelse för din yrkesroll och vad ledarskap innebär?

Stödjande handlingar:

(Instrumentellt stöd)

- 20.-Vad händer med dina arbetsuppgifter om du måste vara borta från arbetet en tid?
- 21.-Hur kan du få hjälp i ditt arbete vid hög arbetsbelastning?

(Informativt stöd)

- 22.-Vad för slags råd, tips och förslag kan du få som hjälper dig att lyckas med arbetsuppgifter som är för svåra att klara av själv?
- 23.-Av vem får du råd, tips och förslag?
- 24.-Vad för slags information och direktiv angående svåra arbetsuppgifter får du av din överordnade chef?
- 25.-Om du varit borta från arbetet en tid, anser du då att du får del av information som krävs för ditt arbete?

(Värderande stöd)

- 26.-På vilket sätt får du feedback i ditt arbete? Från anställda, kollegor och överordnad chef?
- 27.-Är den konstruktiv?
- 28.-Hur upplever du att förväntningar på dig uppfylls?

Övrigt:

- 29.-Vad är mest belastande i ditt arbete?
- 30.-Vad är minst belastande i ditt arbete?
- 31.-Vilken betydelse har socialt stöd för dig i ditt arbete?
- 32.-Vilken form av stöd skulle du behöva mer av för att kunna hantera och utveckla ditt ledarskap? Ex. emotionellt, kognitivt, praktiskt.
- 33.-Önskar du förändring när det gäller socialt stöd på arbetsplatsen?
- 34.-På vilket sätt?
- 35.-Finns det något ytterligare du skulle vilja tillägga angående socialt stöd på arbetsplatsen?

Bakgrundsfakta:

- 36.-Kön
- 37.-Ålder
- 38.-Befattning