



**Magisteruppsats**

**Like a bridge over troubled water**

–En studie om ledarskap inom socialtjänsten vid organisationsförändringar



SW2226, Vetenskapligt arbete, D-uppsats i socialt arbete 15 hp  
Scientific Work in Social Work, 15 higher educational credits  
Avancerad nivå  
Göteborg 2008-06-13

**Författare: Nils Timan**

**Handledare: Leila Billquist**

---

**UNIVERSITY OF GOTHENBURG**

Department of Social Work

## **Like a bridge over troubled water**

– A study about leadership within the social services during reorganizations

Nils Timan

Department of Social Work UNIVERSITY OF GOTHENBURG

### **Abstract**

A common experience is that leadership could be better handled during reorganizations within the social services. The purpose of this study is to examine how social welfare secretaries experience their managers during reorganizations. How do social welfare secretaries experience the manager's role and actions? While developing the interview questions it became relevant to illustrate further aspects: To describe how social welfare secretaries experience the reorganizations that they have gone through and their experience of the everyday leadership around the managers'; openness, availability, clarity, trust and skills regarding managing stress among their staff. The study is built on qualitative interviews with six social welfare secretaries within units working with economical social assistance in different districts in the city of Gothenburg. The interviewees have been chosen through a snowball effect where colleagues have been asked if they know social welfare secretaries, working with economical social assistance in different districts, who have gone through a reorganization. The main research questions are:

What do the social welfare secretaries consider to be good leadership?

How do the social welfare secretaries experience the every day leadership?

How do the social welfare secretaries experience the reorganizations they have gone through?

Which role did the manager play during the reorganization? Visible, invisible, pursuing and/or passive?

How shall the manager act during a reorganization?

The used theoretical perspectives are about: conflict, change, leadership and human service organizations. The analysis is divided in four themes where the interviews are presented and analyzed: *the reorganizations*, *actual leadership*, *managing stress and sick-leave* and *desired leadership*. The following conclusions are presented: The social welfare secretaries consider good leadership to be: sensitive, have clear, available, good in judgment, professionally experienced, secure and able to change ones mind, reflective, supportive, acknowledge, able to create a creative atmosphere, able to listen, able to figure out needs, able to show respect and give responsibility. The interviewees mostly give a negative image of the every day leadership. Most of the interviewees talk about an inability to communicate with their manager and who often is unavailable. The social welfare secretaries have not been sure who has initiated the reorganization, what the purpose of it was and have not been able to influence the reorganization. Many of the interviewees consider the managers to be pursuance and active if the managers themselves are behind the idea of the reorganization or if they can agree to it. Otherwise the managers tend to be invisible and passive. The social welfare secretaries want managers during a reorganization to: inform, listen, gain approval for the reorganization, process and watch over the staff's well being during the reorganization. The study shows that there maybe are too high demands on the managers and that the manager's role can be very complicated in a human service organization.

*Keywords:* Leadership, social services, social welfare secretaries, reorganization.

## FÖRORD

Detta är början på denna uppsats, åtminstone för dig som läsare. För mig är detta slutpunkten av två års hårda studier som har blåst förbi mig i ilfart men som dock varit värd varenda minut. Svårigheten att kombinera studier och arbete har varit markant men förhoppningsvis har jag gått ur läroprocessen som en annan människa med större insikt, kunskap och kanske till och med större visdom.

Ett stort tack till alla de respondenter som jag har fått möjligheten att intervjua. Utan er hade inte denna uppsats varit möjlig. Jag vill även tacka min handledare, Leila Billquist, för all hjälp och vägledning under mitt uppsatsarbete och min gode vän, David Dryselius, för att ha korrekturläst uppsatsen. Slutligen vill jag tacka min arbetsgivare SDF Lärjedalen som gett mig möjligheten att gå denna utbildning, mina kära kollegor och chefer, min mor Jeeva och min far Lars, samt mina vänner för ert stöd i detta svåra arbete.

*In my end is my beginning*

T.S. Eliot (1888-1965)

I nådens år 2008

Nils Timan

# INEHÅLLSFÖRTECKNING

1	INLEDNING.....	5
1.1	Syfte och frågeställningar.....	6
1.2	Uppsatsens disposition .....	2
1.3	Ordlista .....	8
2	TIDIGARE FORSKNING .....	10
2.1	Omorganisation inom ett statligt verk (SVT).....	10
2.2	Omorganisationer inom kommunal förvaltning.....	11
2.3	Omorganisationer inom socialtjänsten .....	12
3	METOD.....	14
3.1	Val av litteratur.....	14
3.2	Avgränsning .....	14
3.3	Förförståelse .....	15
3.4	Etik .....	15
3.5	Intervjuer .....	16
3.6	Bearbetning och analys av intervjuerna .....	17
3.7	Reliabilitet, validitet och generaliserbarhet.....	18
4	TEORETISKA PERSPEKTIV .....	20
4.1	Konflikteoretiskt perspektiv .....	21
4.2	Förändringsteoretiska perspektiv .....	22
4.3	Ledarskapsteoretiska perspektiv .....	24
4.4	Human service organizations .....	24

5	RESULTAT OCH ANALYS.....	27
5.1	Omorganisationer.....	27
5.2	Befintligt ledarskap.....	30
5.3	Hantering av stress och sjukskrivning.....	35
5.4	Önskat ledarskap.....	38
6	SAMMANFATTNING OCH REFLEKTIONER.....	42

## REFERENSER

BILAGA 1

BILAGA 2

BILAGA 3

# 1. INLEDNING

Enheter för ekonomiskt bistånd är oftast en sorts inkörsport för klienter inom socialtjänstens individ- och familjeomsorg. Individer och familjers försörjning är bland det mest centrala i vårt samhälle och de enheter som arbetar med detta är ofta en stor del av socialkontoren. Det är ofta inom dessa enheter som olika typer av social problematik först uppmärksammas. Utifrån hur det sociala skydds nätet är uppbyggt i Sverige är det således en stor del av resurserna inom socialtjänsten som läggs på personal inom ekonomiskt bistånd och på utbetalningar till klienter som ej kan försörja sig själva. Därför har det länge funnits ett intresse hos beslutsfattande politiker och chefer att sänka kostnaderna som rör ekonomiskt bistånd. Ett sätt är att effektivisera och hitta bra organisationsformer genom omorganisationer. Under min magisterutbildning i socialt arbete började jag fundera kring omorganisationer och ledarskap. Jag läste *Ledarskap i kris, kaos och omställning: en empirisk studie av chefer i företag och förvaltning* (Lind Nilsson 2001) och blev inspirerad att fördjupa mig mer i ämnet men då fokusera på ledarskap inom socialtjänstens enheter för ekonomiskt bistånd ur ett medarbetarperspektiv till skillnad från Lind Nilssons chefsperspektiv. Lind Nilsson lyfte fram omorganisationer som en del av de omställningar hon diskuterade i sin studie, dock beskrevs omställningar som ett normaltillstånd av förändringar eller en anpassning.

Jag har under mina fyra år i arbetslivet som socialsekreterare inom ekonomiskt bistånd redan varit med om två omorganisationer. Det jag snabbt lade märke till var att omorganisationer upplevdes som väldigt påfrestande för personalen. Nya arbetsgrupper bildades med olika typer av specialisering, ny organisation och nya klienter. Omställningsfasen verkade upplevas som mest ansträngande. Personalen fick ta över nya klientärenden och det var inte ovanligt att personalen i övergångsperioder fick ha kvar gamla ärenden samtidigt som nya tillkom. Det verkade finnas en osäkerhet från personalen angående vad som egentligen var syftet med omorganisationen samt vem som var initiativtagare till den samma. Vissa blev till och med sjukskrivna på grund av omorganisationen och dess följder. Jag upplever också att det finns en gängse bild inom socialtjänsten att omorganisationer är något som är väldigt vanligt och sker löpande med några års mellanrum samt att det är något som man får vänja sig med.

Titeln till min uppsats kommer från den amerikanska populärmusikduon *Simon and Garfunkels* sång *Bridge Over Troubled Water* och syftar på min, kanske något idealiserade bild av hur en god ledare skall vara: kaptenen som överger skeppet sist, ledaren som stöttar personalen maximalt och som likt en bro över mörka vatten ger sina medarbetare trygghet och stabilitet. Är det så en ledare skall vara för att på ett tryggt sätt leda sina medarbetare över sådana *mörka vatten*, som personalen ibland upplever att omorganisationer kan vara?

För att ge mig en mer heltäckande bild av problemområdet omorganisationer inom socialtjänsten läste jag *Socialtjänsten som organisation. En forskningsöversikt* (2003) av Staffan Johansson. Där skriver han att utifrån socialtjänstens komplexa klientarbete blir således dess omorganisationer paradoxala. Omorganisationerna är så pass genomgripande att de skapar förvirring i de verksamheter som tidigare har fungerat väl. Samtidigt ser han att omorganisationerna är långt ifrån så omvälvande att de klarar av att skapa förutsättningar för omgestaltande insatser. Han tar upp att förändrings- och projektforskningen påtalar svårigheter för arbetsledning att implementera förändringar på ett planmässigt sätt.

Johansson (2003) har, efter han läst forskning kring organisation inom socialtjänsten, reflekterat över att det verkar vara svårt att organisera socialtjänsten utifrån kraven på verksamheten och målgruppernas behov. ”Man får intrycket att socialtjänsten är en verksamhet som skulle behöva löst sittande kläder, men som av tradition hålls samman av en illa sittande och ibland hårt snörad korsett.”  
(Johansson 2003 s. 82)

Således är omorganisationer inom socialtjänsten både omdiskuterade och uppenbarligen ett fenomen som kan upplevas som problematiskt. Detta fenomen borde därför vara någonting där ledarskapet i en organisation sätts på prov. Utifrån detta känns det väldigt angeläget för mig att utföra denna studie för att få klarhet i ämnet omorganisationer inom socialtjänsten och ledarskapet kring detta. Jag har valt att begränsa min studie till att undersöka hur socialsekreterare upplever omorganisationer och ledarskapet vid dessa. Jag har även avgränsat mig genom att fokusera på sex socialsekreterare inom enheter för ekonomiskt bistånd vid socialtjänstens individ- och familjeomsorg.

## 1.1 Syfte och frågeställningar

Min upplevelse är att ledarskapet kan skötas bättre vid omorganisationer inom socialtjänsten. Hur kommer detta sig?

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur socialsekreterare inom socialtjänsten upplever sina chefer inom socialtjänsten vid omorganisationer. Hur upplever socialsekreterarna chefs roll och agerande?

För att skapa en kontext till ledarskapet vid omorganisationer har det varit nödvändigt att ha med en allmän beskrivning av det vardagliga ledarskapet.

Dock har det under studiens framåtskridande tillkommit ytterligare djup och tillägg till syftet eftersom det när intervjufrågorna arbetades fram blev relevant att belysa vidare aspekter: Att beskriva hur socialsekreterarna upplever omorganisationerna de varit med om samt hur de mer i detalj upplever det vardagliga ledarskapet kring exempelvis chefernas; öppenhet, tillgänglighet, tydlighet, förtroende samt hantering av stress hos personalen.

Ur syftet har följande frågeställningar vuxit fram:

Vad tycker socialsekreterarna är gott ledarskap?

Hur upplever socialsekreterarna det vardagliga ledarskapet?

Hur har socialsekreterarna upplevt omorganisationerna de varit med om?

Vilken roll hade chefen i omorganisationen? Synlig, osynlig, drivande och/eller passiv?

Hur skall chefen agera under en omorganisation?

## 1.2 Uppsatsens disposition

Här ges en kortfattad beskrivning av uppsatsens disposition och innehåll utifrån de befintliga rubrikerna för vart och ett av varje huvudavsnitt. För denna uppsats har jag valt att använda mig av en klassisk disposition som Backman (1998) kallar för en linjär disposition.

**1. INLEDNING:** Här presenteras studiens *innehåll*, *syfte* och *frågeställningar*. En kortare bakgrund till problemområdet beskrivs. En *ordlista* presenteras för att ge läsaren förståelse för vissa begrepp och uttryck som nämns i min uppsats.

**2. TIDIGARE FORSKNING:** Detta är en kort redovisning av den för studien relevanta tidigare forskningen. Först redovisas hur jag har gått tillväga vid sökningen av den tidigare

forskningen. Sedan beskrivs den tidigare forskningen beträffande *omorganisationer inom- ett statligt verk (SVT), kommunal förvaltning* samt inom *socialtjänsten*.

**3. METOD:** Under denna rubrik redogörs det för *val av litteratur*, studiens *avgränsning*, den *förförståelse* som finns, de *etiska överväganden* som har gjorts, *intervjuernas genomförande*, samt *bearbetning och analysen av intervjuerna*. Slutligen resoneras det kring begreppen *reliabilitet, validitet* och *generaliserbarhet*.

**4. TEORETISKA PERSPEKTIV:** Denna del av uppsatsen ägnas åt att göra en genomgång av de huvudsakliga teorier som används för analysen av det empiriska materialet. Vidare presenteras även hur jag kommit fram till just dessa teoretiska perspektiv. De teoretiska perspektiv som jag har valt är: teoretiska perspektiv rörande- *konflikt, förändring, ledarskap* samt *Human service organizations*.

**5. RESULTAT OCH ANALYS:** Uppsatsen bygger på ett empiriskt material i form av sex intervjuer som har gjorts med lika många socialsekreterare. I detta avsnitt görs en sammanfattande beskrivning av respondenternas svar under fyra teman: *omorganisationer, befintligt ledarskap, hanterande av stress och sjukskrivning* samt *önskat ledarskap*. Utifrån dessa teman görs en analys med hjälp av de teoretiska perspektiven samt den tidigare forskningen.

**6. SAMMANFATTNING OCH REFLEKTIONER:** Slutligen försöker jag knyta an de resultat som har framkommit till studiens syfte och frågeställningar. Studiens slutsatser sammanfattas och mina personliga reflektioner redovisas. Allra sist presenteras förslag till fortsatt forskning.



## 1.3 Ordlista

### *Socialchef*

Socialchefen är chef för hela individ- och familjeomsorgen och har det övergripande ansvaret för samtliga verksamheter. Socialchefen är ansvarig inför socialnämnden.

### *Enhetschef*

Enhetschefen är bland annat personalansvarig, hanterar klagomål från klienter, ansvar för arbetsmiljö och löner.

### *1:e socialsekreterare*

1:e socialsekreterare kan beskrivas som enhetschefens närmaste man eller kvinna.

1:e socialsekreteraren är del av arbetsledningen och ansvarar bl.a. för metodhandledning, metodutveckling, rättspraxis, statistik samt ibland för introduktion av nyanställda.

### *Socialsekreterare*

Socialsekreterare är ett yrke inom den kommunala socialtjänsten. Behörighetskravet är oftast en socionomexamen. En socialsekreterare kan arbeta med en mängd olika områden som barn och ungdomar, ekonomiskt bistånd och missbrukare. Arbetet styrs och regleras bl.a. av socialtjänstlagen.<sup>1</sup>

### *Utredningsassistent*

Utredningsassistenter är administratörer som hanterar utbetalningar av försörjningsstöd och de har vanligtvis ej klientbesök. Varje ärende som en utredningsassistent handlägger har en ofta en ansvarig socialsekreterare som ansvarar för besök, planering och vissa beslut enligt delegation dock kan variationer på detta förekomma.

### *Försörjningsstöd*

Försörjningsstöd innebär att alla, svenska och utländska medborgare, som vistas i en kommun och som inte har pengar till mat och hyra, kan få hjälp av socialtjänsten enligt Socialtjänstlagen och varje kommuns riktlinjer. Det lagrum som främst används vid biståndsbedömningar är 4 kap 1§ SoL (socialtjänstlagen).

Försörjningsstöd är behovsprövat och betalas ut av kommunen. En skriftlig ansökan med uppgifter om inkomster, hyreskontrakt, hyresavi m.m. behöver i regel lämnas in på socialtjänstens mottagningsgrupp. Försörjningsstöd beviljas eller avslås efter en individuell behovsprövning, vilket skiljer det från många andra bidrag så som bostadsbidrag och sjukpenning. Således kan bedömningar skilja sig från kommun till kommun. Det behöver nödvändigtvis inte heller vara en mottagningsgrupp som bedömer rätten till bistånd. Den eller de socialsekreterare som gör bedömningen beror på vilken organisation socialförvaltningen har, någon som alltså också kan skilja sig från kommun till kommun.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> <http://sv.wikipedia.org/wiki/Socialsekreterare>

<sup>2</sup> <http://sv.wikipedia.org/wiki/F%C3%B6rs%C3%B6rjningsst%C3%B6d>

### ***Individ- och familjeomsorg***

Namnet för den delen av socialtjänsten som bland annat ansvarar för försörjningsstöd, missbruksvård, stöd till familjer och familjehem.

### ***Mottagningsgrupp***

En organisationsform där nya klienter som tar kontakt med socialtjänsten för frågor rörande försörjningsstöd eller ärenden rörande barn och familj får träffa en särskild grupp handläggare specialiserade på att slussa in klienterna i socialtjänsten. Oftast har dessa handläggare ärenden en begränsad utredningstid innan ärendena slussas till andra grupper inom socialtjänsten.

### ***Vuxengrupp***

En grupp eller enhet inom socialtjänsten där personer med beroendeproblematik samt i vissa fall psykisk ohälsa kan vända sig till för att få hjälp. Det är vanligt att vuxengruppen även handlägger ekonomiskt bistånd för dessa klienter.

### ***LSG (Lokal samverkansgrupp)***

LSG är en grupp på arbetsplatsen som behandlar samråd mellan arbetsgivare och de fackliga organisationerna. På LSG skall alla frågor inom medbestämmande- och arbetsmiljöområdet som faller inom verksamhetsområdet för samverkansgruppen behandlas. LSG utgör även skyddskommitté.<sup>3</sup>

### ***APT (Arbetsplatsträff)***

Arbetsplatsträffar är ett forum för dialog, arbetsplatsinformation, utvecklingsfrågor, arbetsmiljö, friskvård, lokaler, rekryteringar med mera.

### ***Delegation***

Detta är en mall beträffande beslutsbefogenhet som exempelvis en socialsekreterare har. Denna är beslutad av varje stadsdelsförvaltning eller kommun. Vanligtvis dröjer det ett tag för nyanställda att få egen beslutanderätt i ärenden dvs. att få egen delegation.

---

<sup>3</sup> <http://www.balansen.goteborg.se/startsida/docs/verksamhetsbeskrivningar/Samverkan.doc>

## 2. TIDIGARE FORSKNING

Denna studie bygger på kvalitativ forskning om omorganisationer inom socialtjänsten, speciellt inom ekonomiskt bistånd samt kvalitativ forskning om ledarskap vid dessa omorganisationer. I detta avsnitt beskriver jag den tidigare forskning som finns rörande omorganisationer i allmänhet och omorganisationer inom socialtjänsten i synnerhet. Jag har även försökt att fokusera på de delar av forskningen som berör ledarskapet vid omorganisationer. Jag har på egen hand och med hjälp av min handledare samt lärare på institutionen sökt efter tidigare forskning. Jag märkte dock tidigt att ovan nämnda områden är relativt utforskade. Jag har sökt efter tidigare forskning på databaserna Jstor och sociological abstracts via Göteborgs universitets hemsida samt via sökmotorn scholar.google.se. Sökorden har bl.a. varit *organisationsförändringar +socialtjänst* samt *omorganisationer*.

Jag har även sökt efter internationell forskning via ovan nämnda databaser och sökmotor. Sökorden har bl.a. varit *organizational change +social services* samt *social services agency +welfare agency*. Den internationella forskning som dök upp har endast funnits i abstract-form. Jag fick information från lärare på Institutionen för socialt arbete vid Göteborgs universitet att dessa utländska uppsatser är mycket svåra att få tag i fulltextversion. Viss relevant forskning hittades medan merparten av den utländska forskningen var kraftigt föråldrad eller irrelevant. Detta kan förklaras av att socialtjänsten i den form som finns i Sverige, och i viss del i de nordiska länderna inte förekommer på samma sätt i de flesta andra länder. Viss forskning som jag har stött på berör omorganisationer i andra organisationer än socialtjänsten. Dock har jag funnit den relevant och intressant för min studie då den tar upp relevanta företeelser som har med min studie att göra.

Denna presentation av tidigare forskning kan naturligtvis ej vara heltäckande och jag gör ej heller några anspråk för att den skall vara det.

### 2.1 Omorganisation inom ett statligt verk (SVT)

Sara von Platen har i avhandlingen *Intern kommunikation och meningsskapande vid strategisk organisationsförändring. En studie av Sveriges Television* (2006) via två fallstudier i Malmö och Örebro undersökt om intern kommunikation och meningsskapande processer påverkar hur medlemmar i en public serviceorganisation uppfattar strategisk förändring. Således tangerar hennes studie mitt syfte och min frågeställning beträffande medarbetarnas beskrivning och upplevelser om omorganisationer som de varit med om. I studien framkommer att intern kommunikation är centralt för hur medlemmar i en organisation förstår och blir delaktiga i en stor förändring. Även i de fall där medarbetarna känner att de har fått tillräcklig information har detta inte varit tillräckligt för dem och de har ej känt sig delaktiga i förändringen. Den viktigaste faktorn för att personer skall kunna förstå kommunikation rörande förändring är hur de har det i det praktiska vardagslivet och vilka referensramar de har med sig. Oviljan att ta till sig information och funderingar över hur andra individers situation ser ut leder till en missriktad intern kommunikation och stora klyftor av missförstånd. Organisationsidentiteter, medlemskap i grupper, roller och status fungerar som referensramar när medarbetare skall förstå förändring. Personliga identiteter är de mest inflytelsefulla referensramarna för att tolka omorganisationer.

## 2.2 Omorganisationer inom kommunal förvaltning

Irène Lind Nilsson har skrivit doktorsavhandlingen *Ledarskap i kris, kaos och omställning – En empirisk studie av chefer i förvaltning* (2001). Hennes avhandling kan knytas till mitt syfte eftersom hon beskriver chefers roller och agerande, dock gör hon detta utifrån ett chefsperspektiv, det samma gäller mina frågeställningar kring chefsens roll och agerande. Författaren menar att en omställning kan vara en organisationsförändring. 20 chefer inom både kommunala förvaltningar, statliga verk och företag har intervjuats. Hennes studie kommer fram till att både förvaltningar och företag påverkas av omvärlden, organisationen och dess strukturella förhållanden. Detta kräver olika typer av omställningar som kan röra både organisationernas struktur och innehåll. Således måste ledningen kunna organisera för omvärldsbevakning för att öka beredskap samt anpassa organisationen för nya förväntningar och krav. Begreppet omställning kunde enligt respondenterna i hennes studie jämföras med förändring. Detta sågs som något normalt och ständigt pågående för att uppnå en effektivitet rent organisationsmässigt. Hennes studie kom även fram till att det finns risker kring omorganisationer om dessa ej är förberedda, ej är genomtänkta eller saknar ett tydligt syfte. Om organisationsförändringarna styrs av modeflugor kan det ibland leda till kostnads- och förändringsfallor. Dessa kan uttryckas genom symtom i form av passivitet, oro, kompetensbortfall, ryktesspridning och sjunkande produktivitet. Oftast är syftet med omorganisationer att uppnå effektivitet vilket motverkas av ovan nämnda symtom.

Stefan Szücs (2004) har skrivit artikeln *Omorganisation och ohälsa, Skyddsombuden vid kommunala arbetsplatser om förändringsarbetet*. Artikeln är baserad på fackliga skyddsombuds uppgifter om omorganisationer och ohälsa vid ett knappt hundratal kommunala arbetsplatser där en tidigare undersökning från år 2000 visade på ett stort samband mellan långa sjukskrivningar och oro för omorganisation. Denna artikel knyter an till stora delar av syftet i min uppsats beträffande chefers roller och agerande samt hur medarbetare upplever omorganisationerna. Dock beskriver Szücs det utifrån berättelser av fackliga skyddsombud istället för av cheferna själva eller medarbetarna. Detta kan ge en opartisk och mer balanserad bild även om skyddsombud vanligtvis skall företräda medarbetarna i större utsträckning. Resultat visade att förnyelsearbetet ofta är dåligt förankrat och har lågt stöd bland personalen. Graden av organisatorisk oro vid enskilda arbetsplatser beror på hur arbetsledningen sköter omorganisationen. Resultatet var att ju starkare den organisatoriska oron var år 2000 desto fler blev år 2003 sjukskrivna eller långtidssjukskrivna/förtidspensionerade. Orsakerna har bl.a. varit en kompromisslöshet från arbetsledningen där omorganisationen skulle genomföras till varje pris och upplevs ha skapats för att gynna arbetsledningen. Vidare har personalen i vissa fall fått vara med i förändringsprocessen men sedan körts över. En annan orsak som gett upphov till ohälsa är otydlighet och bristande information från arbetsledning speciellt i omorganisationens inledning. Det framkommer även att allmänna problem med chefer eller byte av chefer också kan leda till organisatorisk oro men knappast ohälsa.

Lena Andersson-Felé har skrivit doktorsavhandlingen *Leda lagom många* (2008). Författaren pekar på ett stort antal studier vilka visar att såväl chefer och underställda upplever att de personalansvariga cheferna har allt för många underställda. Detta tyder på att det finns för få chefer inom vård och omsorg. *Leda lagom många* handlar om hur många underställda en chef kan ha i en platt vårdorganisation och tar upp ämnen som är nära kopplade till mitt syfte och mina frågeställningar kring hur socialsekreterarna upplever det vardagliga ledarskapet samt vilken roll chefen haft. Dock lägger Lena Andersson-Felé ej fokus på omorganisationer. I den offentliga sektorn eftersträvas allt plattare organisationer med få chefsnivåer. Idéerna kommer

från det privata näringslivet och ett av målen är att öka effektiviteten genom förkortade beslutsvägar. En platt organisation kan också leda till att de anställda får ett ökat egenansvar och i större utsträckning kan påverka sitt arbete. Med exempel från hemtjänsten, i form av bland annat intervjuer med anställda och chefer på olika nivåer i fyra olika kommuner, analyseras vad som händer när den offentliga sektorn tar till sig nya organisationsideal som uppfattas vara framgångsrika inom den privata sektorn. Författaren tar upp att de nya organisationsidealerna inte fungerar inom hemtjänsten eftersom styrning och kontroll fortfarande sker genom traditionellt hierarkiska strukturer. De nya organisationsidealerna bygger dessutom på en annan rationalitet, den tekniskt begränsade rationaliteten, i jämförelse med hemtjänstens ansvars- och omsorgsrationalitet. De nya idealerna innebär att cheferna skall vara ledare, motivera och påverka sina underställda, vilka i sin tur skall ta ett större ansvar. Medarbetarna är inte förberedda eller medvetna om det individuella ansvar som de förväntas ta för den platta organisationens utveckling. De förväntar sig helt enkelt att chefen ska vara chef och bestämma, styra samt leda arbetet. Medarbetarna är i sitt förhållningssätt grupporienterade men de har också ett stort individuellt ansvar gentemot brukarna. Således finns det en inbyggd konflikt i detta. Lena Andersson-Felé visar också att det är svårt att fastställa en siffra för hur många medarbetare en personalansvarig kan vara chef över. Detta beror på vilka krav och förväntningar, från chefer och medarbetare, som ställs på den personalansvariga chefen. Avhandlingen visar även att det antal personer som en chef kan styra och övervaka på ett effektivt sätt påverkas av mognaden och ledarbeteendet i organisationen.

### **2.3 Omorganisationer inom socialtjänsten**

Studien *Good enough? - en intervjuundersökning med chefer inom socialtjänsten kring deras syn på den psykosociala arbetsmiljön*. är skriven av Kristina Aurell (2004). Det är en uppföljning av en studie om socialsekreterares syn på den psykosociala arbetsmiljön. Studien är gjord inom ett projekt kallat KVAR vid Arbetslivsinstitutet Syd i Malmö. Tio chefer inom socialtjänsten intervjuades i fyra olika kommuner i Skåne. Dessa svar jämfördes delvis med den tidigare genomförda enkätundersökningen med socialsekreterare. Svaren har analyserats i olika områden: arbetsmiljö, organisering, arbetsinnehåll, relationen till klienten, kärnan i socialt arbete samt chefernas situation. Denna studie är relevant för min studie eftersom den tangerar mitt syfte och mina frågeställningar beträffande chefs roll i en omorganisation och socialsekreterarnas upplevelser av omorganisationer. Författaren har kommit fram till att en omorganisering alltid påverkar den psykosociala arbetsmiljön i arbetsgruppen. Medarbetarna blir upptagna av denna process vilket gör att det går åt energi och tid som eventuellt kunde ha fokuserats på klientarbete.

I enkätundersökningen tycker de flesta av socialsekreterarna att de ej kunnat påverka omorganisationen och att den i sin tur har påverkat arbetsvillkoren till det sämre. Cheferna anser att kommunikation, delaktighet och information är viktiga faktorer för att få till en bra omorganisation. Dock påverkas chefernas syn på delaktighet och kommunikation av varifrån initiativet till omorganisationen kommer från. I fall beslutet fattats av politikerna känner cheferna att de befinner sig i samma situation som medarbetarna. Cheferna verkar ha uppfattningen att oavsett hur man genomför omorganisationen, riskerar man att tappa någon medarbetare och att det således alltid sker en personalomsättning vid omorganisationer.

Leila Billquist och Gerd Gustafsson skriver kring omorganisering inom socialtjänsten i artikeln *Enoreflekterad omorganisation* (2002). Denna artikel går delvis in på saker som jag fokuserar på i min studie exempelvis chefs roll samt medarbetarnas upplevelser av omorganisationer. Författarna har utvärderat en mindre kommun som har delat upp sin

socialtjänst i en beställarfunktion i form av en rättsenhet –socialkontor, - samt en utförarfunktion i form av resultatenheter. Tanken var att den enskildes rättsäkerhet skulle öka. Det nya arbetssättet skulle också leda till större möjligheter till styrning av insatserna och minskade kostnader för köpt vård. Organisationsförändringens resultat var att oavsett organisering är relationen grunden i socialt arbete. Det uppstod en känsla av sämre helhetsyn hos handläggarna. Det uppstod även en korskommunikation som tog lång tid vilket påverkade klienterna. Vidare fann författarna att en tungrodd informationskedja bildades, framför allt inom hemtjänsten, vilket ledde till dubbelarbete samt att vårdbiträderna kände sig stressade och utlämnade. Den platta organisationen som bildades skapade många olika parallella nivåer. Det framkom att ökad rättsäkerhet, vilket var ett av målen för den beskrivna omorganisationen, bara var en illusion. Vidare uppstod det en omöjlig chefsroll där enhetschefen har fått ansvar för områden som denne inte har haft kompetens för eller erfarenheter av och chefen har fått problem med att hinna med. Det har uppstått en oklar ansvarsfördelning, främst inom individ- och familjeomsorgen. En brist på samsyn och olika bedömningar har även lett till grupperingar.

Åke Bergmark och Tommy Lundström har skrivit artikeln *En sak i taget? Om specialisering inom socialtjänstens individ- och familjeomsorg* (2005). Denna artikel känns relevant för min uppsats eftersom författarna diskuterar omorganisationer inom Socialtjänstens individ- och familjeomsorg vilka även är i fokus för min studie. Författarna tar upp att det finns förhållandevis lite forskning kring hur det sociala arbetet är organiserat och vad som styr organiseringen vilket även syns i den internationella forskningen. Författarna tycker att specialiseringen de upplever finns inom socialtjänsten har med organisatoriskt mode och kortlivade idéer att göra. De märker att om det behövs bättre kompetens i utredningsarbetet eller satsningar på ungdomsvård, löses detta organisatoriskt genom att bilda en ny enhet. Detta ifrågasätts sällan utan ses som ett naturligt svar beträffande krav på nytänkande. De huvudsakliga drivkrafterna bakom den ökande specialiseringen tror författarna är politiska förändringar, påverkan från professionen, ändrade ekonomiska förhållanden samt förändrad efterfrågan. När kommuners ekonomi blir sämre fokuseras det på sparande och kostnadsmedvetande. Då blir specialisering en naturlig strategi för att liksom Taylorismen, höja produktiviteten och få ut mer socialt arbete för pengarna. Detta märks tydligt inom socialbidragsområdet.

Sammanfattningsvis har jag observerat att det inte finns så mycket forskning rörande omorganisationer inom socialtjänsten. Vidare verkar det inte finnas någon forskning om detta som enbart fokuserar på ekonomiskt bistånd. Således känner jag att det finns stora kunskapshål inom det område jag ämnar skriva om. Jag kommer därför att ha med mig den kunskap och de erfarenheter som beskrivs i ovan nämnda tidigare forskning och fylla på med den kunskap som jag får fram i min studie.

I nästa avsnitt kommer jag att presentera de metodval som jag har gjort i denna studie.

### **3. METOD**

Jag har valt att använda en kvalitativ ansats i min studie. Detta blev naturligt för mig eftersom jag tidigt i förberedelserna inför denna D-uppsats bestämt mig för att bygga studien på kvalitativa intervjuer med socialsekreterare för att fördjupa mig i ämnet. Ledarskapet skall vara i fokus likaså chefens agerande och roll i omorganisationer. Det som studien ämnar fånga, förtydliga och fördjupa är den enskilde socialsekreterarens upplevelser av ledarskapet vid omorganisationer. Repstad (1999) tar upp att om man vill ha insikter rörande det särpräglade eller grundläggande, exempelvis hur något har utvecklats över tid måste man bl.a. använda sig av kvalitativa intervjuer. Eftersom det inte finns den möjligheten att fördjupa och få fram bakomliggande tankar och upplevelser på samma sätt i enkäter som i kvalitativa intervjuer har jag inte varit intresserad av att använda enkäter som metod.

Jag är inspirerad av en induktiv ansats i min uppsats. Holme och Solvang (1997) talar om induktiv metod som upptäckens väg. Det betyder att min empiri, det vill säga de intervjuer som genomförs, leder mig fram till teorivalet i studien.

### **3.1 Val av litteratur**

Valet av litteratur är något som har vuxit fram allt eftersom jag påbörjat arbetet med studien. Initialt använde jag mig av den kurslitteratur som jag har läst under min magisterutbildning och såg över det som var skrivet i detta ämne. Jag har även gjort sökningar på bibliotek gällande relevant litteratur. Se avsnitt 2 för vidare beskrivning av detta.

### **3.2 Avgränsning**

Jag valde att göra min studie inom socialtjänstens individ- och familjeomsorg och på försörjningsstödsenheter eftersom jag arbetar inom en sådan, har ett intresse av att studera denna sektor samt att det är ont om forskning rörande ledarskap inom denna sfär. Av praktiska skäl har jag valt att lägga studien inom olika stadsdelar inom Göteborgs stad. Eftersom min intention inte har varit att göra någon jämförelse mellan olika stadsdelar har jag därför ej heller gjort något speciellt urval beträffande stadsdelarna. Eftersom jag har känt att jag skulle komma för nära de intervjuade har jag valt att inte genomföra någon intervju på min egen arbetsplats. Det finns nämligen stora risker att jag kan ha varit med om samma processer som mina kollegor. Jag har haft som avsikt att intervjua minst sex socialsekreterare som minst skall ha varit med om en omorganisation. Eftersom det rör sig om ett mindre antal intervjuer har detta ej möjliggjort att genomföra en jämförelse mellan kvinnliga och manliga socialsekreterare. Detta har ej heller varit min avsikt i denna studie. Det finns givetvis andra faktorer som påverkar omorganisationer och ledarskap än de som jag har valt att lyfta fram, exempelvis utbildningsnivå på chefer, politiker och fackförbunds roller i samband med omorganisationer, men dessa kommer jag ej gå in på i denna studie.

Min definition av närmaste arbetsledare i mina intervjufrågor har inledningsvis varit enhetschef eller dylikt. Dock har det under studiens gång även dykt upp beskrivningar kring ledarskap utifrån 1:e socialsekreterare samt socialchefsnivå.

### **3.3 Förförståelse**

Jag har valt att studera försörjningsstödsenheter eftersom jag, som sagt, arbetar i en sådan enhet. Jag har själv varit med om två stora omorganisationer och känt av den osäkerhet och stress som detta framkallar. Dock kan det finnas risker med att skriva om områden som man arbetar inom. Risken är att man tror sig vara så väl bevandrad att man kommer för nära sitt frågeområde.

Ett exempel var under en av intervjuerna:

Respondent B: *"Sen efter ett tag så övergick det till en datumindelning. Ja du förstår."*

Undertecknad: *"Mm, men om man börjar med den första som du berättade om, datumindelning då är det om jag förstår det rätt, när klienten ringer in och önskar nybesökstid så har ni olika datum då handläggarna."*

Respondent B: *"Ja just det."*

Undertecknad: *"Och så får ni ärenden utifrån födelsedatum på klienterna?"*

Respondent B: *"Ja, precis. Efter första omorganisationen blev det så"*

Undertecknad: *"Ok."*

Respondent B: *"Först så var det ju gruppindelad, dvs. är det någon som hade en elskuld och söker om det då kommer han till försörjningsstödsgruppen men efter omorganisationen, om samma person ringer om samma elskuld, då frågar man: när är du född? Och så hamnar man hos en person."*

Respondenten beskrev ett område jag trodde mig känna till. Torts att jag kunde området har jag ändå ställt frågor för att vara så vetenskaplig som möjligt och inte anta för mycket. För att inte komma för nära området jag studerar har jag vid intervjusituationerna försökt vara så neutral och förutsättningslös som möjligt. Beträffande förförståelsen vid analysen av intervjuerna har jag känt att jag i viss mån kunde bli för hård i min bedömning av hur cheferna utfört sitt ledarskap, eftersom jag har ett socialsekreterarperspektiv i min uppsats. Jag känner att det är av vikt att balansera mellan ett socialsekreterarperspektiv och ett kritiskt granskande av intervjusvaren samt analysen av dem för att få en så nyanserad bild som möjligt.

### **3.4 Etik**

I uppsatsen har jag valt att inte namnge vilka stadsdelar jag har besökt eller de socialsekreterare jag har intervjuat. Anledningen till detta är att man ej skall kunna identifiera stadsdelarna eller socialsekreterarna. Dessutom fann jag det irrelevant utifrån mitt syfte med uppsatsen. Viss problematik kan uppstå, eftersom mina kollegor har gett mig tips på intervjupersoner. Således kan vissa av dem veta vilka personer som jag har intervjuat (se vidare under avsnitt 3.5). Dock kan de omöjligt veta vem som har svarat vad.

Intervjupersonerna har vid första kontakten blivit informerade om mitt syfte med studien och fick därefter ta ställning till om de ville medverka eller inte. Jag har i enlighet med Kvale (1997) utformat ett skriftligt samtycke som intervjupersonerna erhöll i ett e-postmeddelande tillsammans med ett informationsdokument, efter att de hade gått med på att bli intervjuade. Innan intervjun påbörjades fick respondenten skriva under samtyckesblankett.

Jag har även försökt följa *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning* (1990) som har fyra huvudkrav:



Informationskravet: att jag skall informera om den aktuella studiens syfte.

Samtyckeskravet: att mina respondenter själva har rätt att bestämma över sin medverkan i studien.

Konfidentialitetskravet: uppgifter om respondenterna i studien skall ges största möjliga konfidentialitet och personuppgifterna skall förvaras på ett sådant sätt att obehöriga inte kan ta del av dem.

Nyttjandekravet: uppgifterna i studien skall endast användas för forskningsändamål i enbart denna D-uppsats.

### 3.5 Intervjuer

Intervjumallen med dess frågor har vuxit fram under en lång period. Den skrevs och arbetades om under en ettårsperiod. Allt eftersom mina frågeställningar och mitt forskningsområde precisades utvecklades frågeställningarna. Jag växlade under intervjuerna mellan det som Kvale (1997) kallar *inledande frågor, uppföljningsfrågor, sonderande frågor, specificerade frågor, direkta frågor, indirekta frågor, strukturerade frågor, tystnad* och *tolkande frågor*. Jag har inlett med mer allmänna isbrytarfrågor för att sedan närma mig kärnan i min studie. Även om intervjumallen kan ge intryck att ha kvalitativa frågor har dessa följts upp utifrån den intervjuade individens svar.

Repstad (1999) diskuterar kring att intervjumallen mer skall vara som en minneslista för intervjuaren och inte följas slaviskt. Detta har jag försökt anamma i mina intervjuer då jag använt intervjumallen som en grund och sedan använt mig av uppföljningsfrågor för att fördjupa svaren. Repstad (1999) påtalar att man ej bör avbryta respondenten ifall denne ej följer frågeordningen, eftersom detta kan leda till irritation, osäkerhet och till att respondenten blir mer tyst.

Mina erfarenheter inom socialtjänsten samt mina utbildningar integrerat med de teoretiska perspektiv som jag har läst har bidragit till att utforma intervjumallen. En provintervju genomfördes för att förfina intervjumallen och testa inspelningsutrustning. Detta arbete med att ständigt utveckla intervjufrågorna även efter intervjuerna börjat genomföras är något som Repstad (1999) menar bör ske. Mina intervjuer kan betecknas vara retrospektiva intervjuer. Repstad (1999) tar upp att det kan finnas vissa problem i form av att personer kan ha svårt att minnas känslor och åsikter från händelser i det förgångna. Man kan även minnas händelser genom tankar och tankesätt som man har tillägnat sig senare.

Antalet intervjuer var ej förbestämt. Dock kom jag fram till att minst sex intervjuer skulle genomföras med socialsekreterare, som arbetar med ekonomiskt bistånd inom socialtjänsten och som minst har varit med om en omorganisation. Urvalet har skett genom en sorts snöbollsprincip där jag har frågat kollegor om de känner till socialsekreterare inom ekonomiskt bistånd i andra stadsdelar som varit med om en omorganisation. Repstad (1999) varnar dock för att personer har en tendens att rekommendera personer som har samma åsikter som de själva. Utifrån mina kollegors kontaktnät har sedan kontakt tagits direkt med socialsekreterare för eventuella intervjuer. Jag har även bett en facklig ordförande på min arbetsplats att bistå mig vid urvalet. Hon tog kontakt med fackliga ordförande i de olika områdena i Göteborg. Dock framkom det att det var väldigt få stadsdelar i Göteborg som har genomfört omorganisationer inom ekonomiskt bistånd. Initialt ämnade jag sedan ta kontakt med enhetschefer inom dessa stadsdelar för att få fram respondenter. Via diskussioner kom jag fram till att detta var olämpligt, eftersom cheferna skulle kunna välja ut respondenter som de tyckte skulle vara mer lämpliga. Dock på grund av svårigheter att få tag på intervjuer blev

jag tvungen att göra avkall på denna princip vid den sista intervjun. Jag kontaktade en enhetschef för att höra mig för ifall det hade genomförts omorganisationer inom enheten för ekonomiskt bistånd. Jag fick som svar att så var fallet och fick tips på en socialsekreterare som hade genomgått flera omorganisationer. Således fick jag väga detta mot att ej kunna genomföra min studie varför jag fick göra detta avsteg. Denna intervju kändes dock ärlig och gav ett gott intryck vilket även alla de andra intervjuerna gjorde. En annan del i mina intervjuer som jag har funderat över är att jag frågat respondenterna om de känner till någon på deras arbetsplats som blivit stressad eller sjukskriven p.g.a. en omorganisation. Således kommer jag i dessa intervjusvar hantera andrahandskällor. Dock har dessa svar enligt min mening inte varit sådana att de kan upplevas som skvaller eller osäkra uppgifter.

Således intervjuades sex socialsekreterare vid fyra olika stadsdelar i Göteborg eftersom det inte gick att få ta i flera intervjupersoner i relation till tidsperspektivet. Därför var det två stadsdelar där två socialsekreterare intervjuades. I dessa olika stadsdelar arbetade socialsekreterarna inom olika enheter/arbetsgrupper. I den ena stadsdelen hade socialsekreterarna olika enhetschefer medan de delade enhetschef i den andra stadsdelen. En intervju med varje socialsekreterare genomfördes på respektive arbetsplats under socialsekreterarnas arbetstid. Vissa störande faktorer förekom under intervjuerna som exempelvis telefoner som ringde, detta bedöms dock ej ha förorsakat några större metodproblem. Respondenterna har ej fått se intervjufrågorna innan intervjuerna. Det var viktigt för mig att respondenterna skulle få berätta fritt utan att ha förberett färdiga svar. Intervjuerna tog mellan 30 och 45 minuter att genomföra. Intervjuerna har skilt sig åt i längd beroende på hur mycket respondenterna pratat om. Givetvis har jag försökt få mer utförliga svar från respondenterna men samtidigt har jag fått balansera detta mot att jag inte vill pressa respondenterna att säga mer än de vill ur en etisk synvinkel.

Holme och Solvang (1997) talar om att etik förutsätter att det finns en valsituation och viljestyrda människor som kan välja mellan olika möjligheter. Utifrån det kan man säga att det skulle varit olämpligt att ta ifrån respondenterna valmöjligheten att vara kortfattad och koncentrerad om det skulle vara deras vilja.

Intervjuerna spelades in på kassetband samtidigt som stödanteckningar fördes. Stödanteckningarna var endast till för de fall där det eventuellt skulle uppstå problem med inspelningen. Efter intervjuernas genomförande skrevs dessa ut, nästan ordagrant. Jag har valt att ej ta med meningar som inleds med ett ord men som sedan formuleras om direkt av respondenterna, *humningar* och dylikt då jag fann att intervjuerna skulle bli svårlästa och ge ett osammanhängande intryck om detta hade varit med.

Några av respondenterna har upplevt vissa av frågorna som svåra. Jag har ibland fått gå in och förtydliga intervjufrågorna. Detta kan tolkas som att respondenterna kanske ej har reflekterat över dessa frågor tidigare eller att frågorna eventuellt har berört respondenterna på ett nytt sätt.

### **3.6 Bearbetning och analys av intervjuerna**

Kvale (1997) har beskrivit olika steg i analysprocessen. Respondenten beskriver sin livssituation i intervjun, respondenten upptäcker själv nya förhållanden under intervjun. Efter detta koncentrerar och tolkar intervjuaren svaren och återsänder detta till respondenten under intervjun genom att med jämna mellanrum fråga respondenten om man förstått denne korrekt. Ytterligare ett steg i analysen är när den utskrivna intervjun tolkas av intervjuaren. Jag skrev ut intervjuerna i sin helhet under respektive intervjufråga (se bilaga 1). Redan under

intervjuerna, och direkt efter intervjuerna var klara, började jag analysprocessen genom egna tankar, idéer och reflektioner som skrevs ner.

Repstad (1999) tar upp att ur en induktiv synvinkel är det förekomst och tonvikt i själva materialet, d.v.s. intervjusvaren, som skapar tematiseringen i analysen. När alla intervjuer var klara läste jag igenom alla utskrivna intervjusvar. Jag jämförde alla intervjuerna med varandra och letade efter liknande teman i intervjuerna. Således kan man säga att jag sökte kollektiva mönster. Ur dessa kunde jag särskilja vissa teman i intervjusvaren. De första teman jag kunde särskilja var: *omorganisationerna* (undertema: *forum*), *hanterande av stress och sjukskrivning*, *befintligt ledarskap* (underteman: *stöttning och gehör från cheferna*, *bestraffning* (underteman: *kontroll, trycka ner, lön, ta bort delegation*), *ledarskapsroller*) samt *önskat ledarskap*.

Sedan gick jag igenom varje intervju för sig. Jag letade efter teman, likheter och olikheter i varje intervju: individuella mönster. Jag har använt flera olika typer av analyser och gjort allt detta i flera steg vilket gjorde att jag kunde se likheter, olikheter och gemensamma teman i mina intervjuer. Dessa teman kunde jag sedan analysera med hjälp av mina teoretiska perspektiv samt tidigare forskning. De sistnämnda kan ses som verktyg för att förstå empirin. De slutgiltiga teman jag kom fram till var: *omorganisationer*, *befintligt ledarskap*, *hanterande av stress och sjukskrivning* samt *önskat ledarskap*.

För att skilja respondenternas svar åt har jag gett dem bokstäver: Respondent -A, -B, -C, -D, -E och -F. Detta har gjorts för att visa på att alla intervjupersoner har fått komma till tals och på så sätt se att det finns en variation i mina valda citat.

### **3.7 Reliabilitet, validitet och generaliserbarhet**

Kvale (1997) diskuterar kring begreppet reliabilitet och att det kan betyda att något är pålitligt och giltigt samt att det har med forskningsresultatens konsistens att göra. Således borde detta betyda att man undersöker och ställer frågor på ett tillförlitligt sätt. Kvale (1997) tar upp att ledande frågor inte nödvändigtvis är negativt betingat utan kan användas för att verifiera intervjuarens tolkningar och för att pröva tillförlitligheten i respondentens svar. Jag känner att jag har haft en bra balans av ledande och öppna frågor samt att jag har använt mig av ledande frågor för att kontrollera om jag har förstått respondenten på rätt sätt. Kvale menar att det är bra med reliabilitet i intervjusvaren men att detta kan motverka föränderlighet och kreativitet ifall det dras till sin spets. Dock ställer jag mig frågan ifall man kan ha en hög reliabilitet i kvalitativa intervjuer. Om någon annan skulle gå ut och ställa de frågor som jag har ställt är det ej säkert att de skulle få samma svar som jag har fått. Men å andra sidan är det inte omöjligt att denne fiktive intervjuare skulle få samma svar heller. Således är det svårt att svara på dessa frågor.

Kvale (1997) tar upp att validitet verkar mena att man mäter det som man tror att man mäter. Utifrån detta tolkar jag att betydelsen är att man undersöker och ställer frågor som verkligen återspeglar det som man sagt sig vilja undersöka. Kvale (1997) fortsätter tala om en intervjus validitet och att detta kan bero på hur exakt man skriver ut en intervju. Jag har försökt att ta fasta på det genom att skriva ut intervjuerna så ordagrant som möjligt. Detta har varit möjligt, eftersom intervjuerna i sin helhet har spelats in på band och bandspelaren har varit av bra kvalitet så att allt har hörts. Jag har valt att inte ta med pauser, suckar, ansiktsuttryck och dylikt. Kvale (1997) menar att det är svårt att definiera en intervjus validitet, eftersom detta kan ha med hur man väljer att skriva ut talspråk i form av meningar. Jag har dock försökt hitta en bra balans av att skriva ut meningarna så ordagrant som det går men samtidigt sätta in

punkter och kommatecken så att intervjun även skall kunna vara läslig. Jag har med hjälp av täta beskrivningar och många citat försökt ge läsaren en känsla av hög validitet.

Generaliserbarhet tar Kvale (1997) upp i tre former: naturalistisk generalisering, statistisk generalisering och analytisk generalisering. Jag känner att analytisk generalisering är mer applicerbar på min studie, eftersom det innebär att man undersöker resultat från en undersökning för att se i fall detta kan ge en bild av vad som kommer att hända i en annan situation. Generaliseringen byggs på en påståendelogik i form av argumentering för en generalisering, vilken i sin tur bygger på ett teoretiskt resonemang. I och med att forskaren presenterar argument och belägg får läsaren själv bedöma riktigheten i anspråken på generaliserbarheten. Jag upplever att jag har ett för litet material för att kunna anse att min studie skall kunna räknas som generaliserande ur ett statistisk, kvantitativt synsätt. Dock kan sägas att trots att mitt material är litet är det, som sagt, inte omöjligt att tro att liknande svar och liknande verklighetsbeskrivningar skulle kunna fås på andra arbetsplatser.

Sammanfattningsvis känner jag att mitt val av metod på ett bra sätt lämpar sig för att lyfta fram mitt syfte: att undersöka hur socialsekreterare inom socialtjänsten upplever sina chefer inom socialtjänsten vid omorganisationer och lyfta fram deras upplevelser av omorganisationerna det vardagliga ledarskapet, och för att svara på mina frågeställningar.

I nästa avsnitt kommer jag att presentera de teoretiska perspektiv som jag har valt i denna uppsats.

#### **4. TEORETISKA PERSPEKTIV**

Jag funderade länge på vilka teoretiska perspektiv som kunde vara lämpliga att tillämpa i min studie. Jag kom fram till att eftersom jag varit inspirerad av en induktiv ansats i min uppsats skulle dessa perspektiv bli mer synliga och självklara när jag börjat samla in min empiri: intervjuerna. De teoretiska perspektiv som jag har valt kretsar kring konflikter, förändring, ledarskap samt human service organizations.

För att kunna ge en bra grund till dessa perspektiv har jag valt att presentera definitioner av begreppen *konflikt*, *organisation*, *förändring*, *förändringsarbete*, *omorganisationer*, *chef*, *ledare* och *ledarskap*.

### ***Konflikt***

Enligt wikipedia är en konflikt ungefär det samma som en dispyt och rör relationer mellan olika parter. Konflikter kan röra enskilda personer, organisationer eller stater. Definitionsmässigt beskrivs en konflikt som en interaktion mellan minst två parter där åtminstone en part har önskemål som är för betydelsefulla för att släppas och att parten upplever möjligheterna till sina önskemål blockerade av sin motpart.<sup>4</sup>

### ***Organisation***

Hasenfeld (1992) beskriver Morgans definition av en organisation. Ordet organisation kommer från grekiskans organon, som betyder verktyg eller instrument. I detta teoretiska perspektiv förutsätts det att organisationer har klara och tydliga mål och att dess interna struktur och processer är utformade så att dessa går att nå.

### ***Förändring och förändringsarbete***

I Nationalencyklopedin beskrivs förändringsarbete som aktiviteter för att utveckla, ändra och omdana ett socialt system. Förändringsarbete utförs vanligtvis av experter som analyserar problem, kommer med förslag på åtgärder och eventuellt själva genomför dessa. Det har uppstått en omfattande konsultmarknad i västvärlden som även lett till mycket utredningsverksamhet inom stat och kommun i Sverige. Inom arbetslivet läggs större vikt på att tillvarata medarbetares kunskap och erfarenhet. En snabbt föränderlig omvärld, internationaliseringen och omfattande möjligheter till kommunikation ställer krav på flexibilitet. För att stimulera medarbetares engagemang och delaktighet, organiseras ofta t.ex. sökkonferenser, dialogkonferenser eller framtidsverkstäder.

Olika former av samarbete mellan vetenskapssamhället, företag och den offentliga sektorn har utvecklats då det efterfrågas kunskap om de problem som behöver åtgärdas. Detta är exempelvis forskningscirkel, aktionsforskning och FoU-enheter. De behov som finns kring genomförandet av effektiva och lyckade förändringar har också lett fram till ett större intresse för utvärdering.<sup>5</sup>

### ***Omorganisation***

---

<sup>4</sup> <http://sv.wikipedia.org/wiki/Konflikt>

<sup>5</sup> [http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=178996](http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=178996)

Det är svårt att hitta allmänna definitioner rörande omorganisation eller organisationsförändring. De definitioner som jag har funnit rör *förändring* generellt. Det känns som om allt är likställt men att det egentligen bara är en fråga om benämning.

Jag har ett målande exempel från en av mina intervjuer:

Undertecknad: *"Hur många omorganisationer har du varit med om?"*

Respondent A: *"Det beror lite grand på hur man definierar en omorganisation. Man gjorde en ändring i organisationen men valde att kalla det organisationsanpassning. Men det var väl i praktiken en omorganisation. Jag vet inte vad som är skillnaden"*.

Följande beskrivning anser jag dock ger en bra bild av omorganisationer:

*"Med omorganisation menar vi att man genomfört, planerat eller diskuterat någon typ av organisationsförändring som påverkar den enskilda arbetstagarens arbetssituation, arbets- eller ledningssituation, eller verksamhetens inriktning mer allmänt vid arbetsplatsen."*

(Szücs 2004 s. 12)

Min definition av en typisk omorganisation inom socialtjänsten kan vara ombildning av en enhet där handläggare kan få byta arbetsgrupp och målgrupp. Det vanligaste är bildandet av mottagningsgrupper. Jag har försökt definiera vad som inte skall räknas som omorganisation, bl.a. skall inte endast fysiska flyttar, d.v.s. byte till gemensamma lokaler och sådana sammanslagningar räknas som omorganisationer. Jag väljer att likställa omorganisationer och organisationsförändringar i denna studie.

### ***Chef, ledare och ledarskap***

Enligt Wikipedia är en chef någon som leder en verksamhet eller en grupp. Chefskapet kan betyda beslutsfattande, uppföljning, lönesättning budgetarbete samt inhämtning och förmedling av information.<sup>6</sup>

Definitionen av en ledare utifrån yrkesroll är, enligt wikipedia, en person som strukturerar och överblickar arbetet i en grupp med anställda. Värderingen varierar av ledarens arbete från att vara ett vanligt arbete till att vara en sällsynt och exceptionell förmåga.<sup>7</sup>

Wikipedia beskriver ledarskap som en beteckning på det inflytande som en ledare utövar på en grupp människor. Ledarskap är även konsten att leda människor. Ledarskap kan räknas som något mer informellt medan chefskap är en formell tjänst. Detta innebär att vara chef är något man har som yrke i kontrast till ledarrollen som kan vara mer utav en spontan uppgift.<sup>8</sup>

## **4.1 Konflikteoretiskt perspektiv**

Jag har valt att ha med ett teoretiskt perspektiv rörande konflikter, eftersom jag har upplevt att konflikter mellan chefer och personal ibland uppstår i samband med en omorganisation.

För att kunna analysera intervju svaren som bl.a. rör konflikter rörande omorganisationer och förändringar samt chefs roll i detta och har jag använt mig av Barbro Lennéer Axelson och Ingela Thylefors bok *Om konflikter* (1996). Författarna menar att hur chefen utformar strukturen av organisationen kan förebygga konflikter. Detta kan göras genom: tydliga mål, spelregler, ramar samt befattningsbeskrivningar.

Författarna tar upp att verksamheter som exempelvis socialtjänsten genererar fler konflikter än andra i förhållande till kunderna som söker upp verksamheten. Yrkesrollen påverkar

---

<sup>6</sup> <http://sv.wikipedia.org/wiki/Chef>

<sup>7</sup> [http://sv.wikipedia.org/wiki/Ledare\\_%28yrkesroll%29](http://sv.wikipedia.org/wiki/Ledare_%28yrkesroll%29)

<sup>8</sup> <http://sv.wikipedia.org/wiki/Ledarskap>

förhållningssättet till kunden. Författarna tar upp skillnader i roller hos yrkesgrupper som butiksbiträden vilka bör undvika konflikter och i stället anpassa sig till kundens önskemål. Istället skall behandlingsassistenter inom kriminalvården hålla kvar fångarna oavsett vad de önskar vilket jag tycker kan liknas med rollen som socialsekreterare inom ekonomiskt bistånd.

Barbro Lennéer Axelson och Ingela Thylefors (1996) tar upp att det kan vara bra att undertrycka och undvika motsättningar vid en stor omorganisation. Dock gäller detta konflikter rörande arbetsuppgifter eftersom det är mer prioriterat att fokusera på kortsiktiga mål. Man kan göra detta genom att framhäva förenande ting och att se till att kontroversiella ämnen inte kommer upp på dagordningen eller belöna lojalitet. Dock kan undertryckande av konflikter sluka energi och frågorna kan dyka upp okontrollerat vilket leder till att undvikandet inte blir en lösning utan att problem i sig.

Axelson och Thylefors (1996) tar upp att chefer inte skall fokusera på personer som är negativa till ens idéer som kring omorganisationer. Istället skall man välkomna denne om han sedan ansluter sig till ens idéer.

Tanken med omorganisationen måste enligt Axelson och Thylefors (1996), göras synlig och tydlig för att undvika att personal skall koppla ihop något som de tycker är en dålig idé med ens personliga egenskaper som chef. I fall de kopplar ihop sak och person finns stor risk att chefen kastar sig över sin personal och ser dem som sin motståndare.

Axelson och Thylefors (1996) skriver att det tar längre tid för chefer att utveckla en samverkande ledarskapsstil än att använda sig av eftergivenhet eller auktoritära beslut. Samverkan ställer större krav på mognad och flexibilitet. De tar upp att chefer ofta utsätts för stora krav på sig att driva verksamhetens linje, ibland på bekostnad av personalens. Cheferna blir den högre ledningens ombud och tvingas agera mer bestämt p.g.a. oönskade förändringar. Författarna tar upp att när personers konflikter blir medvetandegjorda och utbredda kan de ibland omvandlas till en social mobilisering och en kollektiv rörelse.

Konflikter kan ibland sägas hänga ihop med förändring då det ibland uppstår konflikter vid omorganisationer. Detta för oss in på nästa område: förändringsteoretiskt perspektiv.

## 4.2 Förändringsteoretiska perspektiv

Ett annat teoretiskt perspektiv som jag känner är relevant för min studie är det förändringsteoretiska då det tangerar mitt syfte och mina frågeställningar beträffande chefs roll i en omorganisation och socialsekreterarnas upplevelser av omorganisationer. För att kunna analysera respondenternas svar om deras upplevelser kring omorganisationer har jag valt att ha med Anna Wahls bok *Det ordnar sig: teorier om organisation och kön* (2001), Mary Jo Hatchs bok *Organisationsteori* (2002) samt Kanter, Stein och Jicks bok *The Challenge of organizational change* (1992).

Anna Wahl (2001) menar att forskningen oftast beskriver omorganisationer som drivs och initieras av en organisations ledning det vill säga planerade förändringar. Hon berättar att spontana omorganisationer kan bero på strömningar i samhället exempelvis opinion och mode. Dock belyser Wahl att det oftast är kombinationer av både spontana och planerade förändringar som sker i realiteten. Hon tar också upp att förändringar även kan initieras av någon utanför organisationens ledning.

Hatch (2002) diskuterar att en planerad förändring är när en förändringsagent så som en ledningsgrupp, VD, eller extern konsult medvetet initierar en organisationsförändring. Enligt

Hatch var modernistiska teorier som rörde planerade förändringar det som inledde förändringsteorin. Hatch beskriver Lewins teori om social förändring som går ut på att det finns en balans i sociala institutioner mellan olika krafter som verkar för och mot förändring. Lewin talar om förändring i upptining, förändring eller rörelse och nedfrysning igen.

*”En upptining skapar obalans i den jämvikt som bär upp organisationens stabilitet. Enligt Lewin gör en destabilisering av aktuella beteendemönster att motståndet mot förändring minskar. Att lokalisera och sedan dra fördel av den stress eller otillfredsställelse som det nuvarande systemet innebär är en strategi för att få till stånd en upptining. En sådan kan dock även uppstå om man antingen tillför ytterligare förändringskrafter eller minskar motståndet, till exempel genom information och utbildning som rör behovet av förändring.”*  
(Hatch, 2002, s. 386)

Efter upptiningen påbörjas förändringsfasen där rörelseriktningen i systemet kan påverkas. Det viktigaste är att se över beteendemönster inom organisationen. Eftersom de nya beteendemönstren institutionaliseras eller stabiliseras sker en ny nedfrysning. Detta kan t.ex. vara en ny rekryteringspolitik som ser till att nyanställda kommer in i det nya systemet på ett bra sett vilket gör att saker och ting fungerar inom den nya organisationen.

Kanter, Stein och Jick (1992) hävdar att förändring alltid är närvarande och går i alla riktningar.

*“Instead, it is more appropriate to view organizational motion as ubiquitous and multidirectional. [...] Thus, organizational action in the new model needs to be viewed in terms of clusters of activity sets whose membership, composition, ownership, and goals are constantly changing, and in which projects rather than positions are central.”*  
(Kanter, Stein och Jick 1992 s. 13)

Hatch (2002) beskriver även Kanter, Stein och Jick och att de har utvecklat en modell *Big Three* där det uppstår påverkan över aktivitetsområden och förändringen i sig på tre nivåer: omvärld, organisation och individ. Kanter, Stein och Jick (1992) menar vidare att när uppfattningar om en organisation ej längre stämmer överens med den skenbara stabiliteten krävs en ny syn på ledarskapet och på hela organisationen. I deras modell skall t.ex. chefer provocera fram förändring.

Hatch (2002) beskriver Gagliardinis tre förändringar: skenbar förändring, revolutionär förändring och kulturell utvidgning. Den skenbara förändringen beskrivs som att organisationskulturen ändras på yttligt sätt i syfte att bevara sin känsla av identitet. Revolutionär förändring kan beskrivas genom att nya personer som ofta kommer utifrån organisationen, raserar gamla symboler och skapar nya. Kulturell utvidgning beskrivs som närande av de djupt liggande kulturella antagandena och värderingarna. I detta fall vidgar strategin organisationskulturen och introducerar nya värderingar parallellt med de gamla.

Ofta är de personer som initierar en förändring chefer, vilket osökt för oss in på nästa teoretiska perspektiv om ledarskap.

### **4.3 Ledarskapsteoretiskt perspektiv**



Ett ledarskapsteoretiskt perspektiv har jag med för att knyta an till mitt syfte och mina frågeställningar beträffande vad som socialsekreterare tycker är gott ledarskap, hur chefer skall vara och de facto agera både i vardagen och kring omorganisationer samt vilken roll chefen kan ha i en omorganisation.

För att kunna analysera socialsekreterarnas svar om deras upplevelser kring ledarskapet inom socialtjänsten och ekonomiskt bistånd har jag valt att inkludera Ingela Thylefors bok *Ledarskap i vård, omsorg och utbildning* (1991). Boken beskriver mycket av det vardagliga ledarskapet som bl.a. enhetschefer inom Socialtjänstens individ- och familjeomsorg utövar. Den typ av chef jag har valt att fokusera på är enhetschefen som är socialsekreterarens närmaste arbetsledare. Thylefors (1991) talar om att en första linjens chef, som jag kan jämföra med en enhetschef, är någon som styr och leder den operativa verksamheten med utförande av arbetet och personalkontakter. Hon anser även att första linjens chef eller mellanchefer också skall tolka och ta fram organisationens mål, göra dem tydliga för att sedan vidarebefordra målen till sina anställda. Thylefors (1991) talar om ledarskap som en social inflytandeprocess. Chefs- och ledarskap bygger på en beroendeställning mellan grupp och ledare. Ifall chefen stöts av de informella ledarna kommer verksamheten blir mer effektiv. En chef som utövar ledarskap kan kallas för formell ledare. En formell ledare har mandat både nerifrån och uppifrån. Informella ledare utses omedvetet eller medvetet av gruppen. Denna ledare kan arbeta mot eller med verksamhetens mål men kan aldrig gå emot gruppens mål eftersom detta leder till att ledaren förlorar sin status.

*”Ledarskapet är komplicerat. Det består i hög grad av att sammanväga och integrera olika intressenters rättmätiga behov och önsknings. Chefer styrs, och ska styras, i sina arbeten av politiker, brukare, chefer, kolleger, medarbetare, specialister och även av sin professionella kunskap.”*

(Thylefors 1991 s. 33)

Thylefors lyfter fram det säregna med arbetet inom människoförändrande verksamhet. Arbetet har speciella förutsättningar utifrån styrning, ramar och mål. Arbetsuppgifterna är belastande och balanseras av struktur, arbetsorganisationer och ledningsform. Förändringar tar tid eftersom det ofta gäller att förändra beteenden som är förankrade inom grundläggande attityder och värderingar. Verksamhetens karaktär beträffande klimat och ledarstil skulle kunna vara en funktion av de speciella uppgifterna. *Först sedan den offentliga sektorns speciella värden och konstitutionella egenskaper tydliggjorts skapas förutsättningar för en konstruktiv stimulans utifrån.* (Thylefors 1991 s. 34)

#### **4.4 Human service organizations**

Det sista teoretiska perspektivet som jag har valt att ha med är HSO (Human service organizations). Det har jag med för att kunna analysera mina intervjuvar ur ett perspektiv som kan lyfta fram det centrala och speciella i människovårdande organisationer som exempelvis socialtjänsten kan inbegripa. Detta teoretiska perspektiv knyter an till relationen mellan socialsekreterare och chef och således delar av min studies syfte beträffande upplevelser av det vardagliga ledarskapet samt chefens roll. HSO är med för att ge en förklaring till de verklighetsbeskrivningar som framkommer i min studie. HSO kan ge en kontext till den arena som socialsekreterare och chefer befinner sig på: människovårdande organisationer, och det speciella med sådana organisationer. För att kunna använda mig av detta teoretiska perspektiv i min analys har jag använt mig av Hasenfjelds bok *Human services*

as *complex organizations* (1992) samt Håkan Larsson och Stefan Moréns avhandling: *Organisationens mänskliga insida* (1988).

Håkan Larsson och Stefan Morén har i sin avhandling *Organisationens mänskliga insida* (1988) skrivit om Hasenfelds teorier, och främst de ur hans bok *Human Services Organizations* från 1983. Larsson och Morén intervjuade socialsekreterare och chefer angående deras kommunikation. En av de människovårdande organisationerna beskrivs som socialisations- och behandlingsverksamheter. Dessa kan t.ex. vara socialtjänsten, där man försöker lösa klienters problem. De lyfter fram fem punkter ur Hasenfelds tankar kring HSO.

1. Människovårdande organisationer som exempelvis socialtjänsten har ett råmaterial som består av människor. Detta gör att personer som arbetar i dessa organisationer måste ha en moralisk aspekt i sitt arbete så att samtycke mellan de individuellt handlande klienterna och organisationen kan uppstå.
2. Vidare är målen för HSO vaga, otydliga och problematiska. Detta kan bero på att det är svårare att arbeta kring människors välbefinnande än med exempelvis varuproduktion.
3. HSO arbetar även i en turbulent omgivning där många intressegrupper som försöker uppnå sina värderingar och syften.
4. Eftersom HSO arbetar med människor som ständigt förändras kan arbetet kännetecknas som väldigt oförutsägbart. Det är svårt att mäta och observera människorna som HSO har som mål att förändra.
5. Centralt består HSO av relationen mellan klienten och den anställde. Vad som händer med klienten eller brukaren i HSO beror på relationens struktur och innehåll. Det är svårt för organisationen att kontrollera kvalitén i dessa relationer eftersom det främst handlar om personliga egenskaper hos klienten och socialsekreteraren.

Larsson och Morén (1988) upplevde ett mönster i att socialarbetarna upplevde osäkerhet och inte visste hur de skulle hantera de svåra problem som klienterna hade. Författarna såg att socialsekreterarnas arbetsledare i sin vägledning refuserade socialsekreterarnas känslbeskrivningar. Arbetsledarna och socialsekreterarna verkade ha svårt att förstå klienternas ibland självdestruktiva handlingar. Författarna upplevde att socialsekreterarna distanserade sig till klienterna och således gled bort från den personliga relationen. Klienten tilläts inte få utlopp för sina känslor vilket kan ses som försvar mot stark ångest. Detta kan ställas i kontrast till arbetsledarna som inte tillät socialarbetarna att känna ångest över arbetssituationen med svåra klienter. Socialarbetarna fick således inget stöd för att hantera sina jobbiga känslor utan fick administrativa svar.

Hasenfeld diskuterar kring ledarskap i *Human service organizations* (1992). Han menar att stora samhällsförändringar har skett under de senaste åren. Dessa har lett till en högre grad av politisering, legitimitetskriser inom socialtjänsten, resursbrist, privatiseringstrender och större krav och insikt från brukarna. Vidare har det skett strukturella förändringar inom både organisationsstrukturer och inom chefens roll vilket har lett till mer platta organisationer. Medarbetarna är i dagsläget mer professionella, söker personlig utveckling, professionell uppfyllelse och självständighet. Detta leder till att medarbetarnas delaktighet i utvecklandet av policys samt beslutsfattande ökar. Således går trenden mot synliga, mätbara effekter som är viktiga för målgruppen. Dessa förändringar gör att chefer inom människovårdande organisationer måste utveckla ledarskap där deras auktoritet decentraliseras. System måste utvecklas där man utvecklar individers resurser, uppmuntrar initiativ, accepterar att man kan misslyckas och uppmuntrar nytänkande.

Sammanfattningsvis kan sägas att ovanstående teoretiska perspektiv beträffande *konflikt*, *förändring*, *ledarskap* och *HSO* kommer att fungera som teoretiska verktyg för att, tillsammans med den tidigare forskningen som finns kring problemområdet, analysera de svar som respondenterna i min studie har gett mig. De teoretiska perspektiven känns relevanta utifrån mitt syfte och mina frågeställningar.

I nästa avsnitt kommer jag att presentera de resultat som framkommit i de intervjuer som jag har genomfört med socialsekreterare och analysen av dessa intervjuer.

## 5. RESULTAT OCH ANALYS

Här används de teoretiska perspektiv som jag har redovisat tillsammans med den tidigare forskningen som finns, som redskap för att analysera dessa resultat.

Respondenterna i studien var sex till antalet och alla socialsekreterare är yrkesverksamma inom ekonomiskt bistånd vid fyra stadsdelar i Göteborgs stad. Det är fyra kvinnor och två män som har intervjuats vid sex intervjutillfällen under februari och mars 2008. Deras åldrar har varierat från 31 år till 59 år. De har arbetat från fem till 19 år på sina arbetsplatser och har varit med om allt från en till fem omorganisationer per person. Jag har valt att lyfta fram citat som lyfter fram både enskilda svar som utmärker sig samt för att understryka allmänna uppfattningar hos respondenterna. Jag har ej bara sökt ett slags svar utan försökt balansera upp genom att lyfta fram både citat där bra ledarskap betonas i kontrast till citat där mindre bra ledarskap blir belyst av respondenterna.

För att skilja respondenterna åt har jag gett dem bokstäver: Respondent -A, -B, -C, -D, -E och -F. För att skydda deras anonymitet presenteras ingen bakgrundsfakta kring respektive respondent. Dock kan sägas att två respondenter arbetar i samma stadsdel men i olika enheter och med olika enhetschefer. Två respondenter arbetar i samma stadsdel men i olika enheter, dock delar de enhetschef. För att ge en mer levande text har jag med många citat från intervjuerna. Allt detta presenteras under olika rubriker:

*Omorganisationer:* Vilka slags omorganisationer har beskrivs? Vad händer i dessa? Hur upplever socialsekreterarna omorganisationerna?

*Befintligt ledarskap:* Hur upplever socialsekreterarna att chefen har agerat?

*Hantering av stress och sjukskrivning:* Stress och sjukskrivning uppstår ibland vid omorganisationer. Hur hanterar cheferna detta och vad blir konsekvenserna för socialsekreterarna?

*Önskat ledarskap:* Hur skulle socialsekreterarna vilja att chefen skulle vara?

### 5.1 Omorganisationer

En central del av denna uppsats syfte är hur socialsekreterare inom socialtjänsten upplever omorganisationerna de varit med om samt ledarskapet vid dessa. Enligt Thylefors (1991) innebär verkliga förändringar i arbetslivet en omfördelning av makt och resurser. För att kunna besvara mitt syfte har jag bl.a. ställt följande frågor:

*Hur många omorganisationer har du varit med om?*

*Vad bestod omorganisationen av?*

*Varifrån initierades omorganisationen?*

*Tycker du att det finns tillräckligt med forum där du kan lyfta frågor rörande omorganisationer?*

En fråga som *Hur vill du att en chef skall agera i en omorganisation?* är kanske mer kopplad till rubriken *Befintligt ledarskap*, dock har vissa av respondenternas svar mer glidit över så att de passar under denna rubrik.

Olika typer av omorganisationer presenteras av respondenterna. En typ av omorganisation kan kännetecknas som inriktade på skapandet av specialiserade personalgrupper inom ekonomiskt bistånd, exempelvis mottagningsgrupper eller grupper för långtidsberoende socialbidragstagare. Vissa typer av omorganisationer beskrivs som att de rör sig från skapandet av specialiserade grupper mot grupper där man slå samman exempelvis ungdomsgrupper med vuxengrupper för att, som det är tänkt, få en helhetsbild av klientarbetet. Denna grad av integrering är tvärtemot vad Bergmark (2005) kommer fram till.

Bergmark (2005) menar att integrering av klientarbete, som förordades i förarbetena av socialtjänstlagen, blir mer och mer ovanlig. Istället sorteras klienterna in mer och mer i olika specialenheter. Dessa specialiserade enheter finns förvisso kvar i de organisationer som respondenterna beskriver men respondenterna beskriver även en viss återgång mot integrering av klientarbete så att klienterna ej skall behöva träffa så många olika socialsekreterare. Man kan ställa sig frågan vad det är som styr dessa olika strömningar inom omorganisationerna. Är det samhället som förändras och således spelreglerna för de känsliga människovårdande organisationerna, som beskrivs av Larsson & Morén (1988) samt Hasenfeld (1992), eller är det trycket från högre ledning som styr och skapar det en rent ut sagt omöjlig chefsroll? Billquist och Gustafsson (2002) tar upp att svårigheter med omöjliga chefsroller kan uppstå ifall chefer får ansvar för områden utanför dennes erfarenheter samt att det kan bli problem med att hinna med. Således finns det olika aspekter att ta hänsyn till vid omorganisationer.

Respondenterna beskriver även förändringar i arbetsuppgifter för utredningsassistenter i form av att gå ifrån att endast serva socialsekreterare med administrativa sysslor som att skicka försörjningsstöd till att utredningsassistenterna skall få ha egna ärenden samt strömningar åt andra hållet eftersom utredningsassistenterna fått i uppgift att serva socialsekreterare.

En annan typ av omorganisation beskriver respondent E som tillsättande av fler arbetsledare inom grupper samt uppdelningar av befintliga grupper:

*”Förste socialsekreterare som infördes det var ju ganska mycket mer komplicerat. Där kändes det att det togs mycket resurser från socialsekreterarna. Det var ju inte så att det anställdes nya personer utan det var ju befintliga i grupperna. Det i sig skapade ju konflikter. Det blir ju inte mycket diskussioner kring de känslor som väcktes kring det. Det var ju flera grupper där det var flera som ville bli ”förste”, där valde ju vår chef ut en och det är ju alltid komplicerat att plötsligt en i gruppen blir chef över en.”*

Lennér-Axelsson och Thylefors (1996) tar upp ett exempel på en tidig identifikation av en latent konflikt där två personer i samma verksamhet söker samma chefstjänst. Författarna menar att svårigheterna kan dämpas genom att man i förväg redovisar kriterierna vid urvalet samt redovisar vem som är beslutsfattare. Efter tillsättningen bör det vara legitimerat att vara besviken. Båda kandidaterna till tjänsten bör träffas med chefen för att diskutera möjliga former av samarbete och gärna lyfta fram de starka sidorna hos den som ej fick tjänsten samt eventuellt diskutera någon form av kompensation. Det är givetvis svårt att säga ifall en sådan kompensation kan vara till någon hjälp för personen som inte fått den tjänsten den velat få.

Beträffande var omorganisationen initierades kan merparten av respondenterna ej svara på med säkerhet. Utifrån respondenternas antaganden är det socialcheferna som ligger bakom flertalet omorganisationer. I vissa fall beskriver respondenterna att enhetschefer varit initiativtagare till omorganisationer. Vissa socialsekreterare berättar att arbetsgrupperna har initierat omorganisationer ihop med ledningen. Dessa omorganisationer beskrivs som ganska välfungerande även om det ändå varit enstaka individer som ändå inte varit nöjda. Enligt flera intervjuvar bör det tydliggöras från chefen exakt var initiativet till omorganisationen kommer ifrån samt vad de konkreta målen för omorganisationen är.

Vissa röster lyfter fram att omorganisationer initierats när en ny chef tillsätts. Detta kan likställas med Hatchs (2002) tankar kring revolutionär förändring när nya personer kommer in i organisationen och raserar gamla symboler för att skapa nya. Man kan resonera kring att detta kan upplevas som känsligt för personalen vilket även har märkts hos respondenterna.

Vissa av respondenterna vill begränsa förändringarna vilket kan tolkas som om de inte vill att förändringar skall ske endast för sakens skull utan att ett klart syfte måste finnas.

Socialsekreterarna har olika syn på de omorganisationer de upplevt. Respondent C får stå som talesperson beträffande ett exempel av en omorganisation som ej ansågs som positiv:

*”Och när sådana som hade jobbat ner sin ärendestock och plötsligt då så drar man in fem och en halv tjänster så har man plötsligt ytterligare 20-30 nya ärenden per handläggare. Det är inget bra incitament att känna liksom att man har gjort ett jobb och plötsligt känner att man har näsan över vattenytan och känner att nu kan jag göra ett bra jobb och så plötsligt sopar man undan mattan.”*

Detta kan ses som en oplanerad förändring där man i jämförelse med Lewin (Hatch 2002) inte försökt känna av stress och otillfredsställelse och använda detta för att skapa något nytt. Snarare behövde stora ekonomiska nedskärningar göras och detta kombinerades med en omorganisation. Det kan tolkas in att respondenten anser att omorganisationen är dåligt förankrad, har lågt stöd och har lett till samma organisatorisk oro som Szücs (2004) talar om på grund av hur arbetsledningen har skött omorganisationen

Respondent D berättar om dennes upplevelser kring en omorganisation: *”För mig var det en positiv förändring, ärendena minskade från 90 till 40 så då älskade jag den här anpassningen. För mig betydde det jättemycket.”*

Denna respondent beskriver att en ohållbar arbetssituation med hög belastning blev mycket mer hanterbar vid just den omorganisationen.

Respondent F beskriver sin arbetsplats som något som kan tolkas som en lärande organisation där alla drar åt samma håll och klienten är i fokus. Enligt Senge (2000) vidareutvecklas ständigt människors förmåga att förverkliga sina mål i en lärande organisation. Det utvecklas nya och expansiva sätt att tänka och i gruppen sker en strävan mot gemensamma mål. Medlemmarna i organisationen söker ständigt ny kunskap tillsammans. En helhetssyn är nödvändig för att lyckas med det. Vidare uttrycker Senge (2000) att teamlärande kan vara en rättningsprocess som utvecklar teamets förmåga att prestera de resultat som teamets medlemmar verkligen vill prestera.

Respondent F berättar om en omorganisation med stor frihet som denne har genomgått:

*”Det var ju ändå vi som har utformat vår arbetsgrupp och det vi fick göra, så vi fick väldigt fria händer under de första åren där med vår målgrupp, att utforma egna arbetsmetoder och liksom innehållet och EU-projektet där var jag projektledare. Och vi utvecklade det vi hade påbörjat där med helt fria händer där vi träffade enhetschefen en gång i månaden och bollade med henne.”*

Detta kan jämföras med Anna Wahls (2001) syn på planerade förändringar som kommit från en organisations ledning samt spontana omorganisationer vilka kan bero på strömningar i samhället. Ovanstående respondent beskriver omorganisationen som en växelverkan av dessa två typer av förändringar som dessutom kryddas av medarbetarinflytande. En sådan omorganisation tycker jag även kan likställas med Hatchs (2002) beskrivning av kulturell utvidgning, det vill säga närande av djupt liggande kulturella antaganden och värderingar som vidgar organisationskulturen och introducerar nya värderingar parallellt med de gamla.

## **Forum**

Socialsekreterare kan få information på många olika sätt, e-post, muntlig information och vid möten. Tidigare forskning och egna erfarenheter visar att det är viktigt att skapa forum och mötesplatser för att personal skall känna sig delaktig.

På frågan om det finns tillräckligt med forum för att diskutera omorganisationer anser de flesta respondenter att det finns tillräckligt med forum i form av APT, planeringsdagar, gruppmöten och specialmöten för omorganisationerna. Lennéer-Axelson och Thylefors (1996) tar upp vikten av att skapa en mötesplats som ett steg i att få till en bra konflikthantering som chef och få till stånd en bra kommunikation. Chefen kan agera medlare, ta befälet över kommunikationen genom moderation och kan agera som tredje part. I vissa lägen kan chefen vara en mellanhand och bl.a. agera som föredöme genom att avbryta fientliga attacker. Dock är det viktigt att chefen inte går in och avbryter när ett samtal flyter på.

Respondent E berättar att när respondenten var ny som socialsekreterare undrade denne varför inte de andra socialsekreterarna i större uträkning använde sig av forumen som fanns för att diskutera omorganisationer:

*”I efterhand kan jag se att det var mer, man hade de här forumen mest för sakens skull, så kändes det, för att man skulle säga nu har gjort det här tillsammans med sina medarbetare. Men egentligen var allting klart redan från början.”*

Man kan tolka in att ovanstående exempel illustrerar en sorts skendemokrati där cheferna gjorde motsatsen till vad Lennéer-Axelson och Thylefors (1996) tog upp vilket kan leda till att personalen kan känna sig överkörd, något som Szücs (2004) tar upp.

Respondenterna beskriver hur de vill att en chef skall agera vid en omorganisation. Vissa respondenter anser att man först bör informera de personer som är mest berörda av omorganisationen, innan man ger allmän information. Vidare önskar vissa respondenter att man i god tid innan omorganisationen planeras bör få information om att någonting är på gång. Möten bör sedan hållas där man fritt kan få diskutera för- och nackdelar med den gamla organisationen och det samma beträffande den nya organisationen. Detta ger återigen bilden av hur viktigt det är med diskussionsforum för personalen. Information beskrivs av Thylefors (1991) som en källa av makt hos chefen. Informationen är ofta efterfrågad av personal så även bland de socialsekreterare som jag har intervjuat. Även von Platen (2006) tar upp vikten av att ge information till medarbetarna vid omorganisationer. I min studie framkom det att vikt bör läggas på att lyssna på medarbetarna i det som de upplever är problem. Detta kan leda till att chefen får med sig konstruktiva tankar om hur organisationen kan gå till vilka senare kan förmedlas till de högre cheferna. Flera respondenters upplevelser av chefer visar att chefer inte lyssnar eller inte aktivt uppmuntrar till nya idéer vilket upplevs som negativt av respondenterna (se det andra citatet av Respondent E, s. 28). Således är information något oerhört viktigt som chefer måste fokusera på att få ut till personalen.

## **5.2 Befintligt Ledarskap**

Det finns olika sätt att se på ledarskap. Thylefors (1991) talar om att ledarskap eller påverkan genomsyrar all människoförändrande verksamhet. Hon tar även upp att det är komplicerat eftersom chefer styrs av många olika faktorer. Även i mitt material har olika syn på ledarskapet presenterats av intervjupersonerna.

För att kunna få fram socialsekreterarnas upplevelser beträffande det befintliga ledarskapet har jag ställt frågor som berör detta område:

*Upplever du att klimatet i din arbetsgrupp är tillräckligt öppet för att lyfta frågor rörande stress, arbetssituation i gruppen?*

*Upplever du att din närmaste arbetsledare alltid är tillgänglig?*

*Vilken roll hade chefen i omorganisationen? Synlig, osynlig, drivande, passiv? Varför tror du att chefen fick just den rollen?*

*Hur upplever du att chefen skötte omorganisationen?*

*Upplever du att du får gehör för dina tankar och behov från din närmaste arbetsledare?*

*Har du ett sådant förtroende för din närmaste arbetsledare att du upplever att du kan prata med denna om sådant som du upplever som svåra saker?*

*Upplever du att din närmaste arbetsledare stöttar dig i svåra stunder?*

En följdfråga jag ställde efter de fyra direkt ovanstående frågorna var: *Hur fungerade det i omorganisationen?* Detta gjordes för att se ifall chefernas roll och ledarskap ändrades vid omorganisationen. Dock framkommer det inte några större skillnader i chefernas ledarskap vid omorganisationer kontra chefernas vardagliga ledarskap utifrån respondenternas svar.

### ***Chefens agerande***

På frågan om klimatet i arbetsgruppen svarade Respondent A: *”Om jag inte hinner med eller av olika anledningar kan utföra det som lagts på mig så känner jag att jag kan vända mig till min arbetsledare och då kan vissa saker lyftas bort från mig.”*

Jag intervjuade Respondent D angående samma fråga:

*”Men arbetsledarna lyssnar inte. Det är jättesvårt att föra en dialog på den här arbetsplatsen för arbetsledarna blir provocerade, har inte förmåga att reflektera och lyssna. De går på utbildningar som skall handla om det men de kommer tillbaka och det har inte blivit bättre. De tar kommentarer som personlig kritik.”*

I citatet ovan har den ena respondenten en positiv syn av sin chef samtidigt som den andra har en negativ syn. Man kan tolka in att den ena chefen beskrivs som en demokratisk chef som är inriktad på medarbetarna, omsorg och stöttning medan den andra chefen beskrivs som auktoritär med en styrande stil som Thylefors (1991) tar upp. Från den socialsekreterare som har en negativ upplevelse av ledarskapet beskrivs ett *vi och dem* -tänkande mellan enheterna och ett oliktänkande i bedömningsgrunder i handläggandet. Dock pratar båda socialsekreterarna om ett gott klimat i arbetsgrupperna. Denna upplevelse av ett gott arbetsklimat delas också med andra socialsekreterare som jag har intervjuat vilka upplever ett visst missnöje med ledarskapet. Detta skulle kunna tolkas som att personalen, som upplever att den har en dålig chef, sluter upp kring denna gemensamma fiende. Detta beskrivs av Lennéer-Axelsson och Thylefors (1996) att gruppförsvaret även kan utveckla en paranoid karaktär och svetsas samman. Just dessa paranoida känslor beskrevs väldigt tydligt av Respondent D:

*”Man får lite ”nojiga” tankar. Vad vill de med detta? Vad är de ute efter? Vi frågar om pengar, vilka resurser och tjänster. Det blev väldigt dåliga svar, missförstånd. De trodde att bara för att man frågade så var man emot omorganisationen och det var jätteinfekterat. Det var jättesvårt för ledningen att lämna ut info eftersom den övertolkades gissningar, sen var inte informationen inte riktigt fullständig.”*



Respondent E beskriver att denne upplever dåligt ledarskap på sin arbetsplats. Dock var det till skillnad från föregående exempel även en sådan stämning i arbetsgruppen att respondenten upplever att man inte kunde tala öppet: *”Man ska inte visa att saker är jobbigt, varken enskilda ärenden eller liksom över huvudtaget. Och det får man också till sig från chefshåll.”*

Ur svaren som socialsekreterarna ger beträffande sina möjligheter till att få gehör och stöttning av cheferna samt möjlighet för dem att kunna prata om svåra saker med sina chefer är den generella bilden att socialsekreterarna inte kan få detta och ej kan prata med sina chefer om detta. För att illustrera detta har jag plockat fram olika exempel. På frågan om gehör för tankar och behov från närmaste arbetsledare, svarar Respondent E följande:

*”Det är inte så många som kommer med idéer, jag vet inte vad det beror på. Det skulle man nog kunna tänka sig att man skulle kunna få i och för sig. På något sätt är det något som gör att det inte så många som gör det. Jag vet inte riktigt vad det är. Det beror på om det krockar med hennes tankar om hur det skall vara.”*

Respondent B ger ett ganska talande svar på frågan om arbetsklimat:

*”Nu tycker jag att vi har chefer som tillåter att vi pratar om svåra saker. Däremot finns det ju ett stort motstånd mot att åtgärda detta. Det finns ett stort motstånd mot alla åtgärder som innebär ökade kostnader men att prata om det går ganska bra och diskutera det. Det är de väldigt positiva till, men sen är det resursbrist efter det.”*

Ovan nämnda arbetsplatser beskrivs utifrån att man är rädd för att säga saker och att det ej kommer nya idéer. Således löper sådana arbetsplatser risk att ej ha en framåtskridande utveckling. De kan hamna långt bort från så kallade lärande organisationer som Peter Senge (2000) talar om. Han menar att en lärande organisation organiseras utifrån människors behov av att ständigt lära sig nya saker.

Respondent A berättar om möjligheten att prata med arbetsledaren om svåra saker:

*”Ja det tror jag. Jag har inte varit i en sådan situation men jag upplever att min närmsta chef är väldigt mån om de som jobbar här. Håller hårt på personalsekretessen Om det var något problem som påverkade min arbetsprestation skulle jag inte tveka eller undvika att berätta av rädsla för att han skulle berätta det för någon annan. Jag har ett sådant förtroende.”*

Detta var ett av få exempel där socialsekreteraren upplevde att man kunde prata med chefen. Många respondenter, däribland D, ansåg att det fanns en dålig tillgänglighet på arbetsledare: *”Jag ser att ”förstana” här i min stadsdel jämfört med andra stadsdelar är väldigt upptagna med möten och planeringsmötena och utbildningar. De nya medarbetarna har ingen att gå till. Då kanske man blir själv belastad att hjälpa till och ta hand om dem.”*

Just att arbetsledarna var mycket på möten var ett genomgående tema hos socialsekreterarna. I vissa fall fanns det tillgänglighet på telefon men detta kan ej likställas med fysisk tillgänglighet, vilket borde vara att föredra.

### ***Chefens roll***

På frågorna om chefens roll vid omorganisationen svarar många av respondenterna att enhetscheferna blir drivande och aktiva om dessa ligger bakom idén till omorganisationen eller kan ställa upp på denna. I andra fall tenderar chefen att bli osynlig och passiv.

Respondent B svarar följande om hur chefens roll har varit:

*”Dels drivande och aktiva då har det varit en utveckling som chefen har sett är något positivt chefen har trott att gör vi detta så blir det bättre, sedan har jag också sett att man har varit motvilligt involverade. När det är neddragningstider och man gör omorganisation i samband med det så är det klart att man motvilligt tvingas in i detta. Detta kommer skada oss, detta kommer bli sämre för oss, personalen kommer att trivas sämre.”*

Respondent C ger denna beskrivning av chefens roll på arbetsplatsen:

*”Det sista har vår närmaste chef inte varit drivande i det, snarare lite passiv. Jag tror att det berodde på att vår socialchef som var relativt ny när detta skedde. Hon var väldigt hårt pressad av stadsdelschefen och politikerna därför att det blödde kan man säga. Det fanns vissa saker som man hade dålig koll på som gjorde att man spräckte budgeten. Det fordrades snabba åtgärder som skulle komma till rätta med det här. Hon var väldigt pressad att det snabbt skulle ske något som gjorde att budgeten skulle komma i balans och det var det som var orsaken till de förändringarna som var.”*

Respondent F lyfter fram en mer positiv bild av chefens roll vid en omorganisation:

*”Synlig. Drivande ja, fast inte drivande i den bemärkelsen att ”jag bestämmer” ”nu är det så här” utan mer drev på oss andra att vi skall engagera oss. Vi är några stycken som är väldigt engagerade och tycker att det är viktigt hur det ser ut. Hon har ett rätt tacksamt jobb. Det var hon som ändå kommer med analysen. Hon har uppfattat ett behov, vi som är mitt i verksamheten och håller liksom på och jobbar. Ibland kanske inte vi har förmåga till att höja oss och att se vad grannen jobbar med. Det är hon jäkligt duktig på.”*

Aurell (2004) tar upp att chefernas syn på delaktighet och kommunikation beror på varifrån initiativet till omorganisationen kommer. När omorganisationen beslutats av någon ovanför chefen kan denne känna sig i samma situation som medarbetarna vilket kan jämföras med svaren i min studie. Cheferna kan således bli trängda mellan kraven som finns från personalen och från den högre ledningen.

Respondent B berättar angående en upplevd omorganisation:

*”Den sista var inte så bra. Den kom uppifrån och hängde mycket ihop med nedskärningar. Fanns väl inget riktigt stöd för det. Jag vet inte om alla var övertygade att detta var bra. På enhetschefsnivå var man inte riktigt överrens. Det är ingen enhetschef som har sagt så. Jag tolkar det så, man tror att den tolkningen är riktig då när sedan enhetschefen efter det slutar. Det går ju inte till att enhetschefen ställer sig framför oss och säger att detta är ett dåligt förslag. Så får man inte göra som chef.”*

Respondenten kommenterar att omorganisationen inte blev så bra eftersom den kom i samband med personalnedskärningar. Aurell (2004) tar upp att omorganisationer kan göras av olika skäl och utifrån beslut från olika nivåer. Hon tar upp von Otters exempel att arbetsorganisationen ofta kan bli en restprodukt av olika planerade beslut som t.ex. ett sparbeting och en produktionsplan. Dock måste kontrollen över arbetsbelastningen och arbetsbemanningen bli mer systematisk och bygga på medbestämmande. Utifrån citatet ovan skedde dock ej detta från de högsta cheferna. Szücs (2004) tar upp att omorganisationer i sig ger en stor organisatorisk oro hos personalen. Många kan oroas för att de skall bli

övertaliga och mista sina arbeten. Således kan denna oro spädas på ännu mer om en chef både genomför en omorganisation och nedskärningar på samma gång. Chefen i förra exemplet slutade eftersom denne inte kunde acceptera omorganisationen. Lennéer-Axelsson och Thylefors (1996) diskuterar kring att många toppchefer kan acceptera att underställda chefer uppvisar ett visst motstånd under ledningsgruppsmöten men att de ser det som förräderi om detta motstånd yppas inför medarbetarna. Författarna anser dock detta vara befängt eftersom anställda med bra kontakt med chefen naturligtvis vet var denna står i olika frågor. De menar att en chef givetvis bör vara lojal i sina handlingar men vinner i trovärdighet hos medarbetarna om denne står för sina tvivel. - Samtidigt lyfter Thylefors (1991) fram komplexiteten för chefer eftersom dessa måste sammanväga och integrera olika behov och önsknings. Hon tar upp att chefer styrs, och således även påverkas av politiker, brukare, chefer, kolleger, medarbetare, specialister. Därför kan en tanke vara att chefer, som sagt, splittras mellan olika krav och önskemål vilket gör det svårt att enbart kritisera enskilda chefer. Det kanske är de människovårdande organisationer och det som kännetecknar dessa: råmaterial som består av människor, moralisk aspekt i sitt arbetande, vaga, otydliga mål, turbulent omgivning, oförutsägbart, relationen mellan klienten och den anställde, som påverkar ledarskapet inom socialtjänsten. Det kanske finns en parallellprocess i det som händer mellan klienten och socialsekreteraren samt det som händer mellan socialsekreteraren och chefen. Då kanske det i likhet med klientrelationen är personliga egenskaper hos socialsekreteraren och chefen som styr händelserna kring ledarskapet och samspelet mellan dessa aktörer vilket både Larsson och Morén (1988) samt Hasenfeld (1992) talar om.

Angående ledarskapet i en omorganisation lyfts viss kritik fram av respondenterna. Här diskuterar Respondent D kring chefens stöttning och en tydlig brist på detta:

*"Det beror på hur det är den dagen. Vissa dagar kan det funka jättebra. Andra dagar känner man det här har det blivit missförstånd, här har vi inte förstått varandra. Man vet inte i förväg vilken dag. Jag tar företagshälsovården om jag känner jag behöver hjälp."*

D beskriver vidare hur det fungerade vid omorganisationer:

*"Det gick inte nej. Skulle man gå in och prata med chefen om något så var det han som pratade om sig själv"*

Thylefors (1991) talar om vissa karismatiska ledare som främst vill tillfredställa egna behov och vill ha uppmärksamhet. Dessa ledare har inte alltid verksamhetens bästa i sikte och kan ha stora begränsningar när det gäller att utveckla andra. Detta kan inte enbart vara fallet i citatet ovan utan kanske även i den beskrivning där chefen ej har uppmuntrat egna idéer och där det finns brist på det som Senge (2000) menar är lärande organisation.

### **Bestraffning**

Respondenterna beskriver väldigt ofta olika former av bestraffning som cheferna utövar på personalen. Personalen kontrollerades genom att man inte tillät vissa frågor på APT och att man splittrade upp diskussionerna i mindre grupper. Det beskrivs också att chefer har varit inne och läst i klientärenden vilket gav handläggaren känslan av att vara kontrollerad.

En annan form av kontroll som respondent C beskriver är att lönen hölls tillbaka av chefen som hade upplevt att socialsekreteraren uttalat sig negativt och påverkade de andra negativt:

*”Dels kunde hon säga de här frågorna det är fel frågor om man kom med förslag på frågor vi ska ta upp på APT, nej det hör inte hemma på APT. Sen var det någon fråga. Nej det här var min sak, det här är inte eran sak. Hon pekade på att det här är det jag som bestämmer. Jag upplevde själv att jag blev på ett sätt trakasserad. [...] Och den bilden delades inte av vår chef. Hon kände ungefär som hon blev kritiserad. Vi jobbade visst med förändringsarbete. Jag upplevde inte att vi hade sådana möjligheter att jobba. Ofta hade vi ärenden som prioriterade sig själva. Man hade svårigheter att själv kunna styra. När jag hade lönesamtal med min chef så tog hon ju upp att jag var negativ, att jag hade dålig inverkan. För det första menade hon att folk lyssnade väldigt mycket på mig. Att om jag hade en negativ bild att de påverkade de andra negativt. Hon använde detta i lönesamtal mot mig. Jag sa till, sitter du här och hotar. Hon höll tillbaks min lön i flera år.”*

Utifrån detta citat har chefen eventuellt känt sig hotad av att socialsekreteraren blev, en sorts informell ledare som Thylefors (1991) nämner.

Respondent E beskriver att chefen i det vardagliga ledarskapet mer eller mindre tog bort en socialsekreterares delegation:

*”Det senaste var ju en som slutat nu. Innan hon fick låsa en utredning så fick hon sitta med ”försten” och gå igenom den. Så det var ju ganska tydliga saker. Det handlade inte tydligt om att hon gjorde ett dåligt jobb. Hon hamnade i detta att hon var ganska frispråkig och sa saker öppet.”*

Lennéer-Axelson och Thylefors (1996) beskriver att chefer kan styra upp möten så att kontroversiella ämnen ej tas upp. Dock kräver detta undertryckande av konflikter stor energi samt att *locket* inte alltid håller tätt och att frågorna således kan dyka upp på ett okontrollerat sätt.

En motsats till bestraffning är favorisering. Vissa respondenter har tagit upp att chefer favoriserat vissa anställda genom att placera dem i de *goda löneboxarna*. Detta går givetvis stick i stäv med rättvist ledarskap i konfliktförebyggande syfte som Lennéer-Axelson och Thylefors (1996) diskuterar om. Personal förväntar sig att bli lika behandlade av sina chefer eftersom detta är något grundläggande hos de flesta. Favoriseringstendenser är något som chefer bör undvika. Detta hänger även ihop med författarnas tankar om att bli uppmärksammas i sin yrkesroll och lika lön för lika arbete. En fråga som dyker upp är ifall denna bestraffning beror på svårigheter för chefer att hantera de krav som både från chefer, anställda och brukare i och med de samhällsförändringar och krav som Hasenfeld (1992) belyser.

### **5.3 Hanterande av stress och sjukskrivning**

Stress och sjukskrivning är något som jag av egna erfarenheter upplever kan uppstå i samband med omorganisationer men detta har även beskrivits i den tidigare forskningen av Szücs (2004) och Lind-Nilsson (2001). Således är stress och sjukskrivning något som kan uppstå som konsekvenser av en omorganisation och kanske på grund av bristfälligt ledarskap.

Detta avsnitt är kopplat till mitt syfte rörande beskrivningar av socialsekreterarnas upplevelser kring hur cheferna hanterar stress och sjukskrivning. Initialt ville jag fokusera på stress och sjukskrivning i samband med omorganisationer men socialsekreterarna beskrev även

chefernas hanterande av det samma i det vardagliga ledarskapet. Under detta avsnitt har jag ställt frågorna:

*Har du varit med om en stressig situation/ nära sjukskrivning eller t.o.m. sjukskrivning på din arbetsplats p.g.a. en omorganisation? Känner du någon på din arbetsplats som varit med om detta? Talade du/de om det för din ledare?*

Flertalet av respondenterna upplever att de har varit med om stress i samband med omorganisationer men inte i den bemärkelsen att de hade blivit sjukskrivna. Ibland märkte respondenterna däremot av en stress i det vardagliga arbetet som var mycket mer påtaglig än den stress som de hade känt omkring tiden för omorganisationen. Vissa röster bland respondenterna ger exempel på andra personer i arbetsgruppen som har råkat ut för stress eller sjukskrivning i samband med omorganisationer och i det vardagliga arbetet. En vanlig upplevelse är att chefens agerande i dessa exempel gör det svårt att prata med chefen om stress och sjukskrivning. En respondent uppger att denne fick en känsla av att inte rätta till och inte känna sig tillräckligt bra efter sina samtal med chefen. En vanlig uppfattning är att cheferna gjorde problemet med stress till ett individuellt problem hos den hjälpsökande. Således anser många av de svarande att cheferna ej behandlar frågor om stress som ett organisatoriskt problem för att slippa ta ansvar för det och därför ej behöva föra problemet vidare i organisationen.

I en jämförelse med människovårdande organisationer, som Larsson och Morén (1988) samt Hasenfeld (1992) talar om, tillåter cheferna ej socialarbetarna att känna ångest över arbetet med svåra klienter i komparation med att socialsekreterare själva distanserar sig till klienterna för att komma bort från den personliga relationen. Detta skulle kunna vara en parallellprocess för att undvika att dra på sig ångest, både som socialsekreterare och som chef. Således kan det vara det kännetecknande med människovårdande organisationer som gör att chefen kanske utsätts för samma stress och krav från sina chefer och sina medarbetare precis som den enskilda socialsekreteraren gör. Man kan säga att personalen stör chefen i dennes vardagsstruktur med sina problem likt hur klienter kan göra det samma i handläggarens vardag. Chefen kan då få socialsekreterarens ångest och oro över sig vilken kan skapa en osäkerhet hos chefen. Cheferna har dock ofta fått uppbackning från sina chefer emot personalen när de lyfter problem (se citat från Respondent D längre ner på denna sida).

Respondent B får vara en av rösterna i beskrivningen ifall man kunde prata om stress med chefen:

*"Nej det gick inte. Jo, men man kunde gå till chefen och be om hjälp med att prioritera men i övrigt gick det inte att samtala på ett nyanserat sätt om det, då gjordes det till att det var ett individuellt problem. [...] Jag och fler uppfattade det som det var ju bara ett led i en argumentation för att inte behöva åtgärda de problem som var. Skall man åtgärda problemen så är det i vårt sammanhang fler anställda, fler som gör jobbet, för att underlätta och arbeta bort stressen och det kostar pengar. Kan man då säga "du gå en stresskurs hantera ditt jobb lite bättre". De flesta går inte på den kursen. Kostar nästan ingenting. Då har man som chef bemött påståendet och har försökt att erbjuda de anställda något."*

Respondent D får också sätta ord på vad som kunde hända om de tog upp att de hade det stressigt:

*"Till slut fick överchefen komma. Hon sa: Nu får det vara slut. Ni håller på med korridorssnack. Nu ska ni jobba. Det är därför ni har dåliga resultat. Det var så fruktansvärt. Hon trodde att hon behövde försvara och skydda sin enhetschef. Detta upplevdes som en kränkning som vi aldrig kommer att glömma."*

Återigen beskriver en respondent bestraffning eller uppläxning då denne försöker påtala brister. Enligt Lena Andersson Felé (2008) är både chefer och anställda stressade p.g.a. resursbrist och p.g.a. att cheferna leder för många medarbetare. Således skulle distansen och oförmågan att prata om stress hos chefer kunna botten i detta. Hon tar upp att det är dåliga möjligheter för cheferna att ge det stödet personalen behöver vilket kan leda till frustration. Detta märks även tydligt i följande citat från respondent F angående socialsekreterares möjligheter att prata om stress med chefen:

*”Ja fast hon har lite svårt att prata om stress. Det kanske beror på att hon själv har stressat mycket i sitt liv så att det blir svårt att möta. Nej det är något som jag tycker att hon är mindre bra på.*

Undertecknad: *På vilket sätt märktes det?*

*Hon brukar inte lägga några värderingar i saker så man kan ofta processa och prata väldigt mycket. Men man ser i hela hennes varande när man försöker beskriva den stressen man känner, att hon blir jätteobekvämlig, att det blir jättesvårt för henne och så kan hon liksom säga som: Öh.. ta en vecka då. Men det är inte det de handlar om utan man vill ju få hjälp att hantera stressen på något sätt, få lindring i stressen när man går till sin chef.”*

Respondent E berättar om när personalen uppmärksammat sin arbetssituation i den årliga medarbetarenkäten som görs i Göteborgs stad:

*”Vid något tillfälle så var det medarbetarenkäten. Då fick stadsdelen väldigt låga poäng, just socialbidragsenheten. Cheferna var ju tvungna att reagera på det på något sätt. Men det som hände då var att vi blev inkallade till chefen över enhetschefen. Och i princip fick höra: att det är upp till var och en att bidra till detta. Man kan inte lägga något ansvar på cheferna. [...] Det blev lite uppläxning nästan för att man hade kritiserat kändes det liksom då.”*

Vissa av citaten ovan har visat personal som berättar för sin enhetschef att den är stressad. Detta verkar ha tolkats av socialchefen som angrepp på enhetschefen vilket leder till att socialchefen ställer sig bakom enhetschefen mot personalen. Denna uppbackning upplevs som en sorts bestraffningsåtgärd från högre ort eftersom personalen försökt påtala att den endera behöver hjälp med stresshantering, mår dåligt eller att personalen kommer med feedback på befintligt ledarskap. Lennér-Axelsson och Thylefors (1996) beskriver Janis tankar om groupthink. Gruppmedlemmarna vill till varje pris vara överens och lojalitet belönas. En eller ett fåtal personer får via sin makt andra att acceptera sina annorlunda uppfattningar eller använda själv censur när tvivel uppstår. Detta kan riskera att uppstå på de ovan beskrivna arbetsplatserna. Janis anser att chefer vill undvika groupthink bör denne uppmuntra till kritisk analys av angelägna problem och beslutsunderlag samt att chefer bör uppmuntra uppriktig och kritisk feedback mellan gruppens medlemmar. Vidare anser han att man som ledare inte bör föra fram sina egna preferenser rörande problemlösning för snabbt utan att man istället bör arbeta fram lösningar i parallella smågrupper.

Respondent F uttrycker att arbetsklimatet inte är bra eftersom man ej får lyfta bra eller dåliga aspekter på grund av att man vill visa sig duktig och hävda att man ej har problem. Man kan ställa sig frågan om det även finns inslag av jantelag i arbetsgruppen som respondenten beskriver. Just att man ej får lyfta problem för att man vill visa sig duktig var även något som nämndes hos flera respondenter.

Respondent F fortsätter att berätta om chefens hantering av personalens stress. I detta exempel beskrivs det om en kollega som blev stressad och även sjukskriven p.g.a. en omorganisation som försökte lyfta sin situation till chefen:

*”Hon försökte men hon tyckte inte att hon fick något gehör med det då. Det kanske är dilemmat när det bara är en person. Då blir det mer personligt, alltså det är lätt att det då hamnar i knäet på den person som upplever den stressen som att det är hon eller han som är extra känslig, pallar inte trycket, det är ju inte speciellt schysst. Det var nog inte så himla snyggt skött heller.[...] Just med den tjejen så förslog hon att ”är det så att du inte gillar läget så, alltså den nya organisationen, stressad och pressad, är det kanske bäst att du söker dig något annat”*

Lennér-Axelsson och Thylefors (1996) tar upp att fokus och uppmärksamhet bör läggas på de goda krafterna i en organisation. Med detta menas någon i organisationen som tycker idén för omorganisationen är positiv. Denna person kan vidarebefordra budskapet till andra. Dock tar författarna upp att chefer, till skillnad från hur chefen i citatet ovan agerade, bör strunta i den negativa personen för tillfället och sedan ge denne en inträdesbiljett till den nya organisationen. Chefen bör inte peka ut personen som ansågs som negativ som en syndabock eller förstörare. Den kompromisslöhet som chefen i ovanstående citat, och andra chefer i min studie, visar upp kan enligt Szücs (2004) öka risken för långtidssjukskrivningar.

## **5.4 Önskat ledarskap**

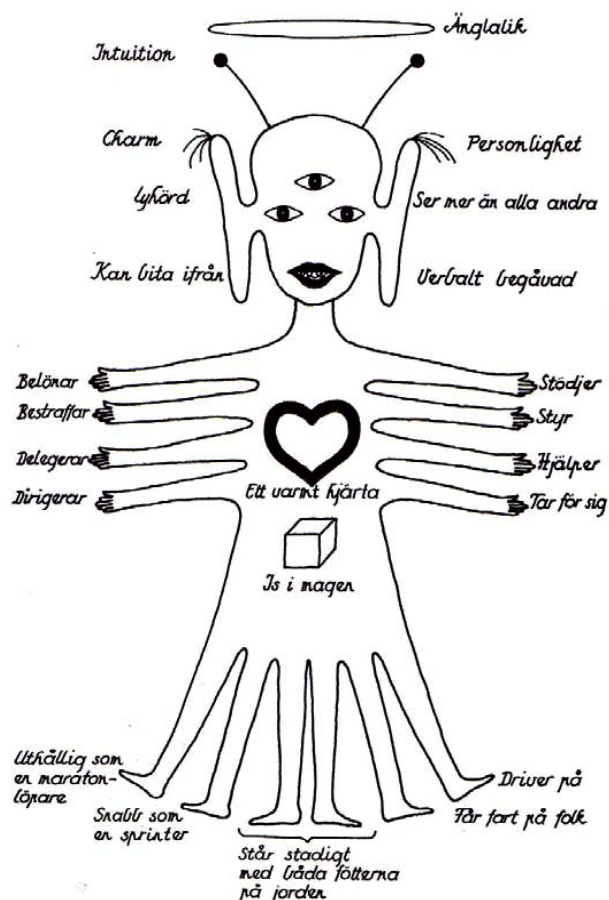
Det finns många tankar kring hur en perfekt chef skall vara och hur ett perfekt ledarskap skall utövas. Thylefors (1991) diskuterar kring dessa förväntningar. Hon menar att det finns ett reellt- och ett känslomässigt beroende mellan ledare och ledda vilket gör att ledare får en central roll då vi har ett behov av auktoriteter. Det har framkommit olika svar från respondenterna på hur de önskar att ledarskap ska se ut och således hur de önskar att chefer skall agera. Jag har ställt frågor kring:

*Vad tycker du är gott ledarskap?*

*Hur vill du att en chef skall agera i en omorganisation?*

Respondenterna tycker att gott ledarskap är att vara: lyhörd, tydlig, tillgänglig, visa gott omdöme, att ha en yrkesmässig kunskap, att vara trygg och kunna ändra sig, att vara reflekterande, kunna *supporta* och bekräfta personalen, att skapa en kreativ atmosfär, att kunna lyssna och förstå sig på behov, att ta hänsyn och att ge förtroende.

En talande bild från Thylefors (1991, s. 102) illustrerar *Drömmen om chefen*:



Utifrån ovanstående bild framgår det att chefer ofta har väldigt stora, kanske orealistiska förväntningar på sig både från andra men kanske även från sig själv. Chefen skall bl.a. både ha ett varmt hjärta, kunna bestraffa, hjälpa och kunna bita från. Rollen som enhetschef eller första linjens chef kan vara svårbemästrad eftersom det finns krav och tryck både från högre chefer och från politiker samt från medarbetarna. Yrkesmässig kunskap, som en respondent anser är gott ledarskap, beskrivs av Thylefors (1991) i form av expertmakt som således bygger på kunskap och erfarenhet i respektive område.

En röst bland mina intervjuer som upplever att omorganisationerna på dennes arbetsplats har skötts bra och att denne inte är rädd för omorganisationer ger en beskrivning av hur en omorganisation bör gå till. Socialsekreteraren vill att chefen skall komma med en omvärldsanalys där chefen lyfter fram ett aktuellt problem som exempelvis ungdomsarbetslöshet. Detta kan jämföras med Lind Nilsson (2001) som menar att eftersom förvaltningar bl.a. påverkas av omvärlden kräver detta att ledningen måste kunna organisera för omvärldsbevakning, för att öka beredskap samt anpassa organisationen för nya förväntningar och krav. Sedan, menar socialsekreteraren, att chefen skall ge alla i uppgift att fundera över detta på ATP och vad de anställda skulle göra för att exempelvis minska på ungdomsarbetslösheten för att få alla delaktiga. Efter detta önskar denne en planeringsdag tätt inpå där de anställda skall kunna ge egna förslag och även reagera på förslag som tas fram. Där önskar respondenten att förslagen skall *stötas och blötas* och se på för- och nackdelar så att det blir kort, intensivt men kärnfullt. Respondenten lyfter även fram att det inte får dras i långbänk utan måste gå snabbt så att det inte, som denne upplever att det görs inom



Försäkringskassan, kan ta flera år från beslut till genomförande. Respondentens bild av hur denne önskar att en omorganisation skall gå till illustreras av nedanstående figur.

Figur 1 Implementering av förändringsprocess



Enligt Senge (2000) vidareutvecklas ständigt människors förmåga att förverkliga sina mål i en lärande organisation. Detta tankesätt fångar lite utav den anda som vissa respondenter önskat av sina chefer i deras ledarskap.

*"Denna process bygger på disciplinen att bygga en gemensam vision. Men den bygger också på personligt mästerskap, en talangfull grupp består ju av talangfulla individer. Men gemensamma visioner och talang räcker inte. Världen är full av grupper med talangfulla individer som under en period har en gemensam vision men som ändå inte utvecklas till team. I en bra jazzensemble har alla talang och en gemensam vision (även om de aldrig talat om det). Men viktigast av allt är att de kan spela tillsammans."*

(Senge 2000 s. 217)

Andra svar som lyfts fram är, som tidigare nämnts, vikten av att först informera de personer som är mest berörda i en omorganisation. En annan åsikt är att chefer borde minimera omorganisationerna. Således finns det bland respondenterna olika krafter som verkar för och emot en förändring. Detta kan likställas med Hatch (2002) som lyfter fram det som många respondenter talat om nämligen att ge personalen information. Således kan motståndet till förändringen minskas genom detta.

Som synes tangerar många av de svar som respondenterna lyfter fram på frågan hur de vill att chefen skall agera vid omorganisationen svaren som respondenterna har på frågan vad de tycker gott ledarskap är: att informera, att lyssna, att förankra omorganisationen, att *processa* och att se över hur personalen mår i samband med omorganisationen. Man skulle kunna tolka in att de respondenter som upplever att de utsätts för sämre ledarskap, lyfter fram önskade ledarskapsegenskaper som kan anses vara mer emotionella, t.ex. lyhördhet och trygghet. Detta i kontrast till de respondenter som upplevde bättre ledarskap som istället lyfter fram mer formella, arbetsrelaterade egenskaper som: att våga ta beslut, vara tydlig och rak. Detta kan beskrivas med Maslows motivationspyramid som beskrivs i Carlberg (1995) där han talar om att man måste få sina centrala behov tillfredställda, exempelvis de fysiologiska, innan man kan koncentrera sig på nästa behov. I jämförelse med detta kan den socialsekreteraren som har fått sina grundläggande behov tillfredsställda, i form av ett funktionellt och fungerande ledarskap således kan gå vidare med att fokusera på arbetsuppgiften och ledarskapet utifrån detta.

Sammanfattningsvis kan sägas att omorganisationerna som beskrivits i min studie har olika inriktningar. En ganska kritisk bild av ledarskapet lyfts fram av socialsekreterarna i min studie. Dock anser jag att det ej ger en nyanserad bild av cheferna genom att enbart kritisera dem. Man måste sätta in både chefer och socialsekreterare i denna komplicerade kontext som

människovårdande organisationer är. Drömbilden av en hur en chef skall som respondenterna lyfte fram stämde delvis överens med Thylefors (1991) bild av en drömchef. I och med det kan man säga att det finns väldigt höga förväntningar, kanske i stora delar orealistiska förväntningar på hur en chef skall vara. Detta har visat sig i min studie då det är stora glapp mellan socialsekreterarnas upplevelser av det befintliga ledarskapet och det önskade ledarskapet.

I nästa avsnitt kommer jag att sammanfatta de resultat som min studie kommit fram till samt presentera de reflektioner som jag har kommit fram till.

## 6. SAMMANFATTNING OCH REFLEKTIONER

I detta avsnitt knyter jag samman de resultat som har framkommit med studiens syfte och dess frågeställningar. Detta varvas med mina personliga reflektioner. Vidare sammanfattas studiens slutsatser. Slutligen presenterar jag förslag på fortsatt forskning.

Vad tycker socialsekreterarna är gott ledarskap?

Hur upplever socialsekreterarna det vardagliga ledarskapet?

Hur har socialsekreterarna upplevt omorganisationerna de varit med om?

Vilken roll hade chefen i omorganisationen? Synlig, osynlig, drivande och/eller passiv?

Hur skall chefen agera under en omorganisation?

Socialsekreterarna i min studie anser att gott ledarskap är att vara: lyhörd, tydlig, tillgänglig, visa gott omdöme, att ha en yrkesmässig kunskap, att vara trygg och kunna ändra sig, att vara reflekterande, kunna *supporta* och bekräfta personalen, att skapa en kreativ atmosfär, att kunna lyssna och förstå sig på behov, att ta hänsyn och att ge förtroende.

Socialsekreterarna beskriver det vardagliga ledarskapet mestadels som negativt. En stor del av respondenterna lyfter fram en oförmåga till att kommunicera med chefen och att tillgängligheten till chefen är dålig. Vissa respondenter lyfter dock fram chefer som är lyhörda och ser till personalens behov.

Socialsekreterarnas upplevelser av omorganisationerna är mestadels en osäkerhet rörande vem som initierat omorganisationen och vad själva syftet egentligen är. De lyfter fram bilder att de för det mesta ej kan påverka omorganisationerna. I de få fall där de kan påverka upplevs omorganisationen mycket mer positivt.

Beträffande chefens roll vid omorganisationen svarar många av respondenterna att enhetscheferna blir drivande och aktiva om cheferna själva ligger bakom idén till omorganisationen eller kan ställa upp på denna. I andra fall tenderar chefen att bli osynlig och passiv. Socialsekreterarna önskar att chefer vid en omorganisation skall: informera, lyssna, förankra omorganisationen, *processa* och se över hur personalen mår i samband med omorganisationen.

Jag har kunnat se vissa trender i omorganisationerna på respondenternas arbetsplatser genom de svar jag fått vid mina intervjuer, från specialiserade enheter inom ekonomiskt bistånd, exempelvis mottagningsgrupper och grupper för långvariga socialbidragstagare mot en helhetssyn där klienterna skall träffa så få socialsekreterare som möjligt. Därför har sammanslagningar av Vuxenenheter och Ungdomsgrupper där handläggare både har försörjningsstöd och behandlingskontakter med klienterna blivit mer vanliga på respondenternas arbetsplatser.

Jag vill gärna tro att *hur* chefen hanterar ledarskap i allmänhet, och ledarskap kring omorganisationer, spelar stor roll för hur utfallet av omorganisationen för socialsekreterare och andra medarbetare blir. Utifrån min studie upplevs det att ledarskapet sköts mindre bra. Beträffande ledarskapet vid omorganisationer upplevde socialsekreterarna att ledarskapet inte skilde sig markant från det befintliga ledarskapet. En fråga som dyker upp hos mig är ifall det kanske helt enkelt finns brister i det befintliga ledarskapet. Min tanke var att kanske dessa brister inom ledarskapet skulle lysa igenom ännu starkare vid omorganisationer eftersom detta är något som kanske ställer ledarskapet på enorma prov dock har detta som sagt ej kunnat

påvisats. Dock har det kommit fram både från respondenterna och från Thylefors (1991) att det kanske ställs allt för höga krav på chefer.

Jag upplever att vissa av intervjuerna har gett mig dubbla budskap. Respondenter som i ena stunden ger beskrivningar av dåligt ledarskap säger sig i nästa stund vara nöjda med ledarskapet. Frågor som dyker upp hos mig är ifall detta kan vara uttryck för en rädsla att vara kritiska mot ledningen eller kanske att ledarskapet är ojämnt och ger dubbla budskap till personalen. I ett fall har chefen som av respondenten upplevs som en ledare med bristfälligt ledarskap som t.ex. favorisering bland personalen, ändå stått bakom personalen vid en omorganisation genom att avgå. Dock ställer jag mig frågan om detta var en genuin stöttning av personalen eller om det är ett egenintresse som styr. Exempelvis var kanske chefen själv ej nöjd med dennes personliga situation, vilket kanske var den egentliga anledningen till avhoppet. Givetvis har jag ej svar på detta men det är intressant att reflektera över. Jag har reflekterat över parallellprocesser där problem med ledarskapet kanske kan ses som individuella problem hos cheferna, i likhet med de individuella problem som cheferna påstår socialsekreterarna har i samband med exempelvis stress.

Sedan funderar jag ifall det kan finnas inbyggda konflikter i chefsrollen som ligger bakom ledarskapet. I enlighet med hur det ser ut i människovårdande organisationer, vilket har beskrivits av Larsson och Morén (1988) samt Hasenfeld (1992), kan man fundera över organisationens motstridiga mål där alla vill olika saker, enhetschefen har sina mål, socialsekreteraren har sina mål och klienten har sina. Således kanske enhetschefen befinner sig i en rävsax mellan dessa mål och när sedan omorganisationen skall bedrivas i denna komplicerade kontext kan det bli fel. Därför kan man fundera över kontexten och vad som egentligen påverkar socialtjänsten. Kraven från samhället, som bl.a. har uppmärksammats i fallet om Louise, den formella strukturen med delegation och handlingsutrymme och inte minst arbetsplatskulturer. Man kan resonera kring att denna kontext påverkar både medarbetare och chefer på ett sådant sätt att arbetet kan bli extremt komplicerat på alla nivåer inom organisationen. Stressen som klienterna kan överföra till socialsekreterarna kan även föras vidare till chefen.

Sådant som enligt min tolkning kan vara jantelag, duktighetskomplex och konkurrens mellan socialsekreterare beskrivs av respondenterna och de anser att detta leder till dåligt arbetsklimat, vilket på ett talande sätt beskrivs av Respondent F: *"Det är väl duktighetskomplexet. Alla vill vara duktiga och alla vill ge bilden av sig själv att man klarar allt, lite socionomsjuka."*

Därför undrar jag ifall lärande organisationer, som Senge (2000) talar om, leder till en hårdare konkurrens och ett upplevt sämre arbetsklimat. Min upplevelse av lärande organisationer är istället att dessa skall leda till personlig utveckling och inte leda till utfrysning och jämförelser med andra medarbetare.

Min tanke är att ett för starkt fokus på klienternas intressen som motor för omorganisationen kan i vissa fall leda till att enskilda handläggare far illa under förändringsprocessen. Således anser jag att en balans måste finnas mellan klientarbetet och medarbetarnas hälsa och välbefinnande. Man kan ställa sig frågan om varför så få lärande organisationer verkar finnas utifrån respondenternas berättelser. Kan det vara så att cheferna känner sig hotade av det och är det karismatiska självcentrerade chefer som försöker motverka detta? Det kan tyckas att jag använder mig av hårda ord men jag tänker mig att det är viktiga saker att reflektera över.

De respondenter som upplever att de utsätts för sämre ledarskap lyfter fram önskade ledarskapsegenskaper som är mer emotionella, t.ex. lyhördhet och trygghet. De respondenter som upplevde bättre ledarskap lyfter istället fram mer formella, arbetsrelaterade egenskaper som: att våga ta beslut, vara tydlig och rak. Detta kan beskrivas i likhet med Maslows motivationspyramid som tas upp i Carlberg (1995) där den socialsekreterare som har fått sina grundläggande behov tillfredsställda, i form av ett funktionellt och fungerande ledarskap således kan fokusera på arbetsuppgiften och ledarskapet utifrån detta. Detta anser jag är en mycket viktigt förutsättning och grogrund för att få ledarskapet att fungera inom en sådan komplex organisation som socialtjänsten är.

### *Förslag till fortsatt forskning*

Under studiens gång har flera frågeställningar dykt upp som är av intresse för vidare forskning. Dessa sammanfattas nedan.

#### *Kombinerat medarbetar- och chefsperspektiv*

Min studie har endast fokuserat på ledarskapet vid omorganisationer ur ett socialsekreterarperspektiv. Således vore det intressant att göra en utökad studie på olika arbetsplatser där man både intervjuar socialsekreterare och chefer för att undersöka frågeställningarna utifrån bådas perspektiv. Stämmer chefernas bilder om hur en omorganisation har gått till med socialsekreterarnas bilder av den samma?

#### *Jämförelser mellan enheter*

Min studie har fokuserat på ledarskap vid omorganisationer enbart inom enheter för ekonomiskt bistånd. Utifrån detta kan man undra om det är någon skillnad mellan olika enheter inom socialtjänstens individ- och familjeomsorg. Fungerar ledarskapet vid omorganisationen bättre eller sämre inom behandlingsenheter, så som familjeenheter eller vuxenenheter, i jämförelse med ekonomiskt bistånd?

#### *Politiker- och chefsperspektiv*

Fokus i min studie har legat på ledarskap utifrån enhetschefsnivå. En annan infallsvinkel vore att undersöka ledarskapet högre upp i socialtjänstens hierarki. Min upplevelse är att vissa omorganisationer inom socialtjänsten initieras från socialnämnders politiker eller socialchefer. Hur är deras upplevelser och syn på omorganisationer? Vilka är de vanligaste motiven till att genomföra omorganisationer?

#### *Sjukskrivningar och omorganisationer*

Viss tidigare forskning som jag har stött på har tagit upp sjukskrivningar hos socialsekreterare och tjänstemän i samband med omorganisationer. Detta är även något som jag har stött på i min studie. Det skulle vara intressant att lägga större fokus på detta i en framtida studie. Hur vanligt är det med sjukskrivningar till följd av omorganisationer inom socialtjänsten? Vilka insatser görs från chefer för att motverka sådana sjukskrivningar samt för att rehabilitera personalen efter en sådan sjukskrivning?

### *Trender inom omorganisationer*

Både inom forskningen men även i mina erfarenheter från arbetslivet har jag märkt av att det uppstår trender i form av olika typer av omorganisationer som genomförs. Detta känner jag skulle kunna ligga till grund för en framtida studie. Varifrån kommer trenderna beträffande omorganisationer i socialtjänsten? Bench-markning? Mässor? Ryktesvägen?

### *Fackförbunden och omorganisationer*

Slutligen har jag funderat över fackförbundens roll vid omorganisationer. Någon enstaka av mina respondenter har tagit upp dem men det vore intressant att undersöka deras roll lite mer ingående. Vad har fackförbunden för roll i omorganisationer i socialtjänsten? Medarbetarnas företrädare eller maktlösa?

## REFERENSER

### Tryckta källor

Lena Andersson-Felé (2008): *Leda lagom många. Om struktur, kontrollspann och organisationsideal*. Göteborg: Kompendiet.

Aurell, Kristina (2004): *Good enough?- en intervjuundersökning med chefer inom socialtjänsten kring deras syn på den psykosociala arbetsmiljön*. Serviceenheten Arbetslivsinstitutet, Lund: förlagstjänst c/o Hellmans förlag Sociologiska institutionen.

Backman, J (1998): *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

Bergmark, Åke & Lundström, Tommy (2005): "En sak i taget? Om specialisering inom socialtjänstens individ- och familjeomsorg" *Socialvetenskaplig tidskrift* nr 2-3 sid. 125-148.

Billquist, Leila & Gustafsson, Gerd (2002): "En oreflekterad omorganisation." I *Socionomens forskningssupplement* nr 14 sid. 1-10.

Carlberg, Gunnar (1994): *Dynamisk utvecklingspsykologi*. Stockholm: Natur och kultur.

Hasenfeld, Yeheskel (1992): *Human services as complex organizations*. Newbury Park: Sage Publications.

Hatch, Mary Jo (2002): *Organisationsteori: moderna symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997): *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Johansson, Staffan (2003): *Socialtjänsten som organisation. En forskningsöversikt*. Linköping: Socialstyrelsen.

Kanter, Rosabeth Moss, Stein, Barry A., Jick, Todd D. (1992): *The Challenge of organizational change. How companies experience it and leaders guide it*. New York: The Free Press.

Kvale, Steinar (1997): *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Lund: Studentlitteratur.

Larsson, Håkan & Morén, Stefan (1988): *Organisationens mänskliga insida – Om det sociala arbetets utvecklingsmöjligheter*. Umeå Universitet, Umeå, Umeå Universitets Tryckeri.

Lennér-Axelsson, Barbro & Thylefors, Ingela (1996): *Om konflikter: hemma och på jobbet*. Stockholm: Natur och kultur.

Lind Nilsson, Iréne (2001): *Ledarskap i kris, kaos och omställning: en empirisk studie av chefer i företag och förvaltning* Uppsala Universitet, Stockholm: Elanders Gotlab.

Repstad, Pål (1999): *Närhet och distans Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.

Senge, Peter M (2000): *Den femte disciplinen: den lärande organisationens konst*. Stockholm: Fakta info direkt.

Szücs, Stefan Red: Marklund, Staffan Arbetslivsinstitutet Arbete och Hälsa (2004): *Omorganisation och ohälsa Skyddsombuden vid kommunala arbetsplatser om förändringsarbetet*. Stockholm: Elanders Gotab.

Thylefors, Ingela (1991): *Ledarskap i vård, omsorg och utbildning*. Stockholm: Natur och Kultur.

Vetenskapsrådet (Antagna av forskningsrådet 1990) *Forskningsetiska principer, inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning* Elanders Gotab.

von Platen, Sara (2006): *Intern kommunikation och meningsskapande vid strategisk organisationsförändring. En studie av Sveriges Television* Universitetsbiblioteket Västra Frölunda: DocuSys, 11/2006 nr 2004:14.

Wahl, Anna (2001): *Det ordnar sig: teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur.

## Internetkällor

<sup>1</sup> <http://sv.wikipedia.org/wiki/Socialsekreterare> Datum: 080221

<sup>2</sup> <http://sv.wikipedia.org/wiki/F%C3%B6rs%C3%B6rjningsst%C3%B6d> Datum: 080221

<sup>3</sup> <http://www.balansen.goteborg.se/startside/docs/verksamhetsbeskrivningar/Samverkan.doc> Datum: 080301

<sup>4</sup> <http://sv.wikipedia.org/wiki/Konflikt> Datum: 080411

<sup>5</sup> Denvall, Verner Källa Nationalencyklopedin [http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=178996](http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=178996) Datum: 080411

<sup>6</sup> <http://sv.wikipedia.org/wiki/Chef> Datum: 080411

<sup>7</sup> [http://sv.wikipedia.org/wiki/Ledare\\_%28yrkesroll%29](http://sv.wikipedia.org/wiki/Ledare_%28yrkesroll%29) Datum: 080411

<sup>8</sup> <http://sv.wikipedia.org/wiki/Ledarskap> Datum: 080411

## Bildkällor

Framsida: Copyright 2006 Madison Parks

Sidan 33: Thylefors (1991, s 102)



## **BILAGA 1:**

### **Intervjuguide D uppsats**

Ålder

Kön

Utbildning

År i yrket

Hur stor är arbetsplatsen?

Hur länge har du arbetat där?

Vilken typ av organisation finns där?

Hur många omorganisationer har du varit med om?

Vad bestod omorganisationen av? Har det varit tal om uppsägningar i samband med omorganisationen?

Varifrån initierades omorganisationen?

Vad tycker du är gott ledarskap?

Upplever du att din närmaste arbetsledare alltid är tillgänglig?

Upplever du att klimatet i din arbetsgrupp är tillräckligt öppet för att lyfta frågor rörande stress, arbetssituation i gruppen?

Vem är det du vänder dig till på arbetsplatsen i första hand vid något problem eller när du har synpunkter på en omorganisation?

Tycker du att det finns tillräckligt med forum där du kan lyfta frågor rörande omorganisationer?

Har du ett sådant förtroende för din närmaste arbetsledare att du upplever att du kan prata med denna om sådant som du upplever som svåra saker? Hur fungerade det i omorganisationen?

Upplever du att din närmaste arbetsledare stöttar dig i svåra stunder? Hur fungerade det i omorganisationer?

Upplever du att du får gehör för dina tankar och behov från din närmaste arbetsledare? Hur fungerade det i omorganisationer?

Hur upplever du att chefen skötte omorganisationen? Vad tänker du kunde ha gjorts bättre?

Hur vill du att en chef skall agera i en omorganisation? Beskriv?

Vilken roll hade chefen i omorganisationen? Synlig, osynlig, drivande, passiv? Varför tror du att chefen fick just den rollen?

Har du varit med om en stressig situation/ nära sjukskrivning eller tom sjukskrivning på din arbetsplats p.g.a. en omorganisation?

Känner du ngn på din arbetsplats som varit med om detta?

Talade du/de om det för din ledare?

Om nej, varför inte?

Om ja, vad gjordes?

## **BILAGA 2:**



**Nils Timan**

**Institutionen för socialt arbete  
Samhällsvetenskapliga fakulteten  
Göteborgs universitet  
Göteborg 2008**

Hej!

Jag heter Nils Timan och läser sista terminen på Magisterprogrammet, inriktning mot ledarskap på Institutionen för socialt arbete.

Jag skall skriva min D-uppsats och min önskan är att få genomföra intervjuer med er.

### **Syfte**

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur socialsekreterare inom socialtjänsten, upplever sina chefer inom socialtjänsten vid omorganisationer. Hur upplever socialsekreterarna chefens roll och agerande?

### **Metod**

Jag har valt att använda en kvalitativ ansats i min studie. Detta blev naturligt för mig eftersom jag tidigt i förberedelserna inför denna D-uppsats bestämt mig för att bygga studien på kvalitativa intervjuer med socialsekreterare.

Jag har ej varit intresserad att använda mig av enkäter som metod eftersom jag ej har haft som avsikt att försöka generalisera mitt resultat.

Jag är inspirerad av en induktiv ansats i min uppsats.

Det är frivilligt att ingå som respondent för min D-uppsats. Ni har rätt att avbryta ert deltagande när som helst.

Studien genomförs under sekretess och deltagandet är på frivillig basis. Jag kommer inte att ange vilka som har intervjuats.

Varje intervju beräknas ta en timma.

Med vänliga hälsningar

Nils Timan

Handledare: Leila Billquist

e-mail: xxxxxx@xxxxxxxx

telefon: xxxx-xxxxxx

### **BILAGA 3: Samtyckesblankett**

Du kommer att intervjuas om dina tankar kring studiens frågeställningar. Det är givetvis frivilligt att delta i denna undersökning och du kan när som helst avbryta intervjun, eller meddela att du inte vill att dina svar ska användas i uppsatsen.

De personuppgifter jag vill veta är kön, arbetsplats samt hur länge du jobbat med ekonomiskt bistånd.

Alla personuppgifter kommer att behandlas konfidentiellt under sekretess.

Resultatet kommer att sammanställas och analyseras i uppsatsen utan ditt namn eller arbetsplats.

Kassetband och anteckningar kommer att förstöras efter studiens genomförande och inga obehöriga kommer att få tillgång till materialet.

Jag har blivit informerad om syfte och genomförande av studien. Jag samtycker till att delta.

Jag vet att jag när som helst kan avbryta mitt deltagande i studien.

Jag samtycker till att mina personuppgifter behandlas som jag blivit informerad.

.....  
Ort och datum

.....  
Namnteckning