



GÖTEBORGS UNIVERSITET
INSTITUTIONEN FÖR SOCIALT ARBETE

Hur har du det på jobbet?

- en kvalitativ studie av upplevelsen hos första linjens chef inom socialtjänst

Författare:
Yvonne Pontén
Anette Johannesson
Handledare:
Barbro Lennéer-Axelsson

Magisterprogram i socialt arbete
med inriktning på ledarskap
D-uppsats, HT 2008

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Hur har du det på jobbet? – en kvalitativ studie av upplevelsen hos första linjens chef i socialtjänst
Universitet/institution:	Göteborgs Universitet, Institutionen för Socialt arbete
Kurs:	Magisterprogram i socialt arbete med inriktning mot ledarskap
Författare:	Yvonne Pontén och Anette Johannesson
Handledare:	Barbro Lennéer-Axelsson
Nyckelord:	Chef, ledarskap, stöd, tanke, kompetensutveckling

Syftet med studien var att få en bredare bild av och fördjupad kunskap om ledarskap för första linjens chefer inom kommunal socialtjänst. För att nå chefernas egen upplevelse av sitt uppdrag som chef och ledare valde vi kvalitativ metod med intervju som redskap. Syftet var vidare att fånga upplevelsen av ledarskap i relation till organisationens förväntningar. Vi ville se om cheferfarenhet hade någon betydelse. Vi ställde frågor som skulle fånga vad som upptar nya respektive erfarna chefer i deras uppdrag. Om upplevelsen av ledarskapet i relation till organisationens förväntningar och stödformer fanns.

Vi kan i studien se att första linjens chefer arbetar på arenor där organisationens förväntningar inte är tydliga för dem. Det finns ett gap mellan den verklighet man arbetar i och organisationens bild av den. Förväntningar skapas och tydliggörs istället via kultur, egen idealbild och särskilt för nya chefer, den närmaste chefen.

Cheferna upplever sig ha ett behov av stöd, men beroende på ledarerfarenhet varierar form och innehåll. Vi kom fram till att utbudet av stödformer var begränsat och riktade sig till den del av chefsfunktionen som arbetade framförallt med administration. Det finns nästan obefintligt med stödformer för de processinriktade frågorna som upptar cheferna i tanke.

Vi ser att organisationerna inte har någon strategi när det gäller chefsförsörjning.

Abstract

Title:	How is it at work? – A qualitative study of the experience of managers in first line in social services
Distribution:	University of Gothenburg, Department of Social Work
Authors:	Yvonne Pontén Anette Johannesson
Language:	Swedish (with abstract in English)
Keywords: thought	leadership, manager, support, development of competence

The purpose with the study was to get a broad and in-depth knowledge about the condition in leadership for managers in first line in social services. We choose a qualitative method with interviews in purpose to reach the leaders own experience of the assignment. Further we wanted to catch their thoughts about the leadership in relation to the organisations expectation. We were interested if previous experience of leadership has any significance. Some questions were asked to find out what is occupying new leaders and more experienced leaders in thought and act.

We can see that heads in first line work on a scene of action there the organizations expectation not is clear for them. There is a gap between the reality they work in and the organizations idea. Instead the expectations are created through the culture, the own ideal image of leadership and especially for new leaders the nearest manager.

The leaders in the study express a need of support, but depending on the experience of leadership the form and content fluctuate. We found that the offer of different forms of support to leaders is limited and aim to the administrative parts of leader function. It's hard to find support for the assignments more process directed, despite that it is these tasks that occupy leaders in thought and act.

In our study we found out that the investigated organizations have no strategy for leader supply.

Innehållsförteckning

1 Bakgrund	6
1.1 Syfte	6
1.2 Frågeställningar	7
1.3 Definitioner av begrepp	7
2. Metod	8
2.1 Etik	8
2.2 Val av metod	8
2.3 Urval	9
2.4 Genomförande	11
2.4.1 Frågeguide	11
2.4.2 Intervjuernas genomförande	11
2.5 Analysmetod	12
2.6 Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet	12
3. Teoretiska perspektiv och tidigare forskning	14
3.1 Ledarskapsteori	14
3.1.1 Klassiska teorier	14
3.1.1.1 Ledarens egenskaper	14
3.1.1.2 Ledarstilar	15
3.1.1.3 Ledarfunktioner	16
3.1.2 Moderna teorier och forskning	17
3.1.2.1 Kvinnligt ledarskap	17
3.1.3 Ledarskap i offentlig förvaltning	18
3.2 Stöd	21
3.2.1 Socialt stöd	21
3.2.2 Kompetens och kompetensutveckling som stödform	24
3.2.3 Chefsförsörjning	26
3.3 Organisationsteori	26
3.3.1 Organisationskultur	26
3.3.2 Ledning och styrning	27
4. Resultat och analys	30
4.1 Personlig bakgrund	30
4.1.1 Respondenternas bakgrund	30
4.2 Upplevelser av ledarskapet	30
4.2.1 Bakgrund till första chefsarbetet	30
4.2.2 Motivation i ledarskapet	31
4.2.3 Värderingar som styr ledarskapet	32
4.2.4 Chefernas beskrivning av sin ledarstil	33
4.2.5 Upplevelse av chefskapet	34
4.2.6 Sammanfattning och analys	35
4.3 Organisation och kultur	37
4.3.1 Organisationens förväntningar på chefskapet	37

4.3.2	Chefens egen och organisationens syn på engagemang i chefskapet	39
4.3.3	Organisationskultur	39
4.3.4	Ledningsgrupp	40
4.3.5	Sammanfattning och analys	41
4.4	Upptagen av tanke och handling	43
4.4.1	Tankar	43
4.4.2	Handling	44
4.4.3	Sammanfattning och analys	45
4.5	Stöd	46
4.5.1	Socialt stöd	46
4.5.2	Kompetensutveckling	48
4.5.3	Sammanfattning och analys	49
5.	Sammanfattning och slutdiskussion	52
5.1	Framtida forskning	54
6.	Referenser	55
	Bilaga 1 Frågeguide	59
	Bilaga 2 a Brev till respondenter	62
	Bilaga 2 b Brev till respondenter	63

1. Bakgrund

Vi har båda arbetat i någon form av socialt arbete under större delen av vårt yrkesliv. Som chef och ledare i kommunal socialtjänst har vi en erfarenhet och bild av hur det är att arbeta som chef, dvs vara formellt utsedd att ha en chefsbefattning och ha underställd personal. Vi har ett intresse för att möta hur andra chefer upplever sitt arbete, hur de resonerar och tänker kring uppdraget som chef med ansvar för personal arbetar i direktkontakt med brukare/klienter i verksamheten, dvs en första linjens chef.

Vår bild är att kraven på chefer inom socialtjänsten har förändrats, eller kanske snarare ökat. Den politiska styrningen har blivit tydligare genom utvecklingen av målstyrning och arbetsgivaren förväntar sig att chefen ska leda personalen så att de arbetar utifrån de politiska uppdragen, samtidigt som personalen har sina förväntningar på vad chefen ska tillgodose utifrån deras syn på chefsuppdraget.

Detta tvärdrag är vardag för en första linjens chef och man kan utan att ta i, säga att ledarfunktionen inom socialtjänsten blivit mer komplex och oförutsägbar. Det kräver samtidigt annan kompetens av cheferna än tidigare. Det räcker inte med att besitta en god kunskap i det praktiska arbetet, utan man behöver även ledarkompetens.

Vår erfarenhet är att det saknas långsiktig planering för internt stöd och kompetenshöjande insatser för chefer inom socialtjänsten. Ofta är insatserna sporadiska och riktade till den administrativa delen av chefsuppdraget. Insatserna är inte kopplade till de processer som ständigt pågår runt ett chefsuppdrag, det som upptar en chefs handlings- och tanketid.

Vi ser från vår horisont att förväntningarna på framförallt nya chefer men även på de erfarna är höga. Erbjuds ett mer anpassat stöd till nyblivna respektive mer erfarna chefer?

Under senare år ser vi att det funnits flera olika trender gällande ledarskap, det kan vara ett situationsanpassat eller värderingsstyrt ledarskap och ledarskapstrender smyger sig in även i offentlig verksamhet. En undran är om kommunala chefer upplever att olika trender påverkar deras ledarskap och om ledarstödet förändras för att anpassas till arbetsgivarens förväntningar.

Vi har ett intresse av att göra en genomgång av aktuell forskning kring olika aspekter av ledarskap inom offentlig sektor. Genom uppsatsen har vi önskat bredda vår egen bild och förmedla den vidare. Vi vill på så sätt bidra till att skapa en förståelse för hur första linjens chefer upplever och hanterar sitt uppdrag.

1.1 Syfte

Det övergripande syftet med denna uppsats är att få fördjupad kunskap om ledarskapet inom kommunal socialtjänst i relation till hur cheferna uppfattar

organisationens förväntningar. Vi vill få en bred bild av första linjens chefers reflektioner om sitt ledarskap och hur det påverkas av om man är ny eller erfaren chef.

1.2 Frågeställningar

- Vilka tankar upptar nya respektive erfarna chefer i deras uppdrag?
- Hur ser chefers stödformer ut?
- Hur ser cheferna själva på sitt ledarskap i relation till hur de uppfattar organisationens förväntningar?

1.3 Definitioner av begrepp

Följande begrepp kommer vi använda ofta i uppsatsen och de utgår från dessa definitioner.

- **Organisationens förväntningar** - de förväntningar som organisationen har i form av t ex uttalande från närmaste chef, policys och riktlinjer som anger hur chefen förväntas agera i sitt uppdrag.
- **Stöd** - kan vara stödjande handlingar, stödjande nätverksrelationer och subjektiva upplevelser av stöd som samspelar i en dynamisk process mellan det sociala nätverket och individen (Vaux, 1988).
- **Ledare** – en person i en grupp som utövar mer inflytande än andra övriga gruppmedlemmar. En chef som utövar ledarskap är en formell ledare som har mandat både uppifrån och nerifrån (Thylefors, 1996).
- **Tanke** - när vi använder *tanke/tankar* menar vi det hypotetiska tänkande som cheferna upptas av och genomför tankeoperationer kring. Tankeoperationer utifrån sina reflektioner över tänkta eller upplevda situationer, runt kända och okända fenomen i sin vardag (Piaget, 1976).

2. Metod

2.1 Etik

Vi har i vår forskning haft ambitionen att följa de huvudkrav som beskrivs i "Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning" (Vetenskapsrådet, 2001). Det som varit väsentligt för vår studie är informationskravet, samtyckeskravet och konfidentialitetskravet. Vi har innan intervjuerna genomfördes informerat våra respondenter om syftet med studien, deras roll i densamma samt att medverkan är frivillig. Vi har även försökt behandla alla respondenter med största möjliga konfidentialitet genom att inte ta med uppgifter eller citat som gör att enskilda personer eller deras kommuntillhörighet kan identifieras.

I inledningsskedet av vår studie gjorde vi, utifrån några av de etiska frågor som beskrivs i "Den kvalitativa forskningsintervjun" (Kvale, 1997), vissa överväganden. De frågor som vi särskilt beaktade var hur de intervjuades konfidentialitet kunde skyddas, vilka konsekvenser som studien kunde få för dem som deltog och hur vi i vår roll som forskare påverkade studien.

Vi var angelägna att under hela intervjun agera på ett sådant sätt att rollerna som intervjuare och respondent bibehölls (Krag Jacobsen, 1993). Risken är annars att vi kan påverka svaren och förlora ett kritiskt perspektiv (Kvale, 1997). Vi ansåg att det var angeläget att respondenterna skulle uppleva sig oberoende av oss och vi valde därför att inte intervju chefer i våra egna kommuner. Studien är kollegial och därför var det viktigt att vi inte hade några beroendeförhållanden till varandra. Vi informerade om att vi skulle behandla de lämnade uppgifterna konfidentiellt. Det finns trots detta alltid en risk att respondenterna utifrån sitt chefsuppdrag har en lojalitet med sin arbetsgivare och därför väljer att neutralisera svaret på frågor som de upplever känsliga. För att säkra att ingen respondents identitet skulle röjas har endast den av oss som genomfört intervjun lyssnat på bandupptagningen av densamma. I samband med utskrift av intervjuerna valde vi att koda varje respondent med begreppet "ny" eller "erfaren" samt en siffra. Vi har inte förvarat några personuppgifter så att utomstående kunnat ta del av dem och materialet vi samlat in har endast nyttjats för denna uppsats.

Vi är medvetna om att det finns en risk att vår egen förförståelse av ledarskapet inom socialtjänsten har kunnat påverka intervjusituationen och analysarbetet. Vi har dock försökt begränsa denna påverkan så långt det gått genom kontinuerliga diskussioner med varandra kring denna risk.

2.2 Val av metod

Vi var intresserade av chefernas egna tankar om sitt personliga ledarskap och vi ville också undersöka hur cheferna uppfattade organisationens förväntningar på deras ledarskap. Upplevde de att arbetsgivaren hade en strategi för att underlätta deras uppdrag? Valet av hur information skulle insamlas är en central del av det

inledande planeringsarbetet. Valet stod mellan att använda en kvalitativ eller en kvantitativ metod. Den kvalitativa metoden för att samla in information passade bäst för vår uppsats.

Den kvalitativa studien, där intervjuer används, är särskilt lämpliga om man vill studera attityder och erfarenheter hos informanterna. Genom kvalitativa studier vill man få veta hur respondenten subjektivt tolkar ett visst fenomen och hur det beskrivs med egna ord. Det centrala vid kvalitativa metoder är enligt Andersen (1998) att forskaren, genom olika typer av datainsamling, kan skapa en djupare förståelse för det problemkomplex som studeras. En djupare förståelse kan enligt Holme/Solvang (1997) uppnås genom att denne försöker sätta sig in i respondentens situation och se världen utifrån hans eller hennes perspektiv. Med detta som utgångspunkt försöker forskaren skapa en djupare och mer fullständig uppfattning om det som studeras. Den kvalitativa metoden undersöker saker som inte är mätbara, istället handlar det om att finna säregna och unika egenskaper. Den kvalitativa metoden kännetecknas av att den utgår från en specifik händelse och lämpar sig bäst till att ta reda på vad en specifik grupp tycker om en viss fråga eller hur de upplever en särskild situation (Kvale, 1997). Enligt Holme/Solvang (1997) är kunskapsytet med den kvalitativa metoden primärt "förstående" och inte "förklarande".

Vi ville få respondenterna att beskriva sina tankar om uppdraget som första linjens chef inom socialtjänsten. Kvale (1997) menar att man i en kvalitativ studie genom andras berättelse kan studera andras uppfattning om verkligheten. Vi delade respondenterna i två grupper, chefer som hade en kortare erfarenhet av chefsuppdrag, upp till 18 månader och chefer med en längre erfarenhet, mer än 7 år. Vi var intresserade av om det fanns skillnader i respondenternas upplevelser. En kvalitativ studie var därför den metod som lämpade sig bäst utifrån vårt syfte.

I en kvalitativ studie är frågorna öppna. Vi utgick från en frågeguide där frågorna var grupperade inom fem områden, som redovisas i form av rubriker i avsnittet där intervjuerna analyseras. Under intervjuerna har vi vid några tillfällen ställt följdfrågor för att säkerställa att vi förstått vad den intervjuade menade med svaret. Intervjuguiden har således dels specificerat våra frågeställningar och dels varit vägledare i intervjusituationen (Krag Jacobsen, 1993, Kvale, 1997). Intervjuguiden, se bilaga 1

2.3 Urval

Vi önskade genomföra 16 intervjuer med första linjens chefer, åtta personer med en erfarenhet av chefsuppdrag upp till 18 månader och åtta personer med minst sju års erfarenhet av chefsuppdrag. Vi hade ett intresse av att se om det fanns skillnad i chefernas upplevelse av ledarskapet, som påverkats av chefserfarenhets längd.

Vi började med att söka cheferna med en kortare erfarenhet och kontaktade socialtjänster inom ett begränsat geografiskt område och efterfrågade om det fanns några första linjens chefer som arbetat kortare tid än 18 månader.

Därefter genomfördes samma procedur och då efterfrågades erfarna chefer, som arbetat mer än sju år. De 16 cheferna arbetade i sju olika kommuner. De representerade socialtjänstens verksamhetsområden individ och familjeomsorg samt psykiatri och funktionshinder. I uppsatsen kommer vi använda begreppet socialtjänst, vilket inkluderar båda dessa verksamhetsområden.

Vi begränsade oss till dessa två verksamhetsområden och uteslöt därmed chefer som arbetade inom socialtjänstens äldreomsorg. Orsaken till detta var att vi fokuserade på områden där vi själva hade en chefserfarenhet. Holme/Solvang (1997) skriver att urvalet inte sker slumpmässigt eller tillfälligt utan systematiskt utifrån medvetet formulerade kriterier.

15 kvinnor och en man är intervjuade men vi valde i analysarbetet att endast analysera kvinnornas intervjuer. Vi hade vi inte tänkt jämföra män och kvinnors olika syn på ledarskap, utan fokus var skillnad i chefserfarenhetens längd. När intervjuerna var klara, valde vi att inte analysera mannens svar utifrån att vi såg vinster med att i analysen kunna jämföra skillnader i kvinnliga chefers beskrivning av sitt ledarskap och hur de uppfattade organisationens förväntningar.

Vi kontaktade via e-post eller per telefon personer och frågade om de ville medverka i en studie om ledarskap utifrån att de arbetade som första linjens chef inom socialtjänsten. Vi informerade om att vi hade ett intresse av att titta på vilka frågor som upptar chefers tid och chefers egna upplevelser av hur kultur och förväntningar på arenan påverkar chefskapet och frågorna. De fick veta att deras medverkan skulle behandlas konfidentiellt.

Det var svårigheter att få personer som kunde tänka sig att ställa upp för en intervju. Vi tror att detta kan bero på att många första linjens chefer har en hög arbetsbelastning och därför har svårt att prioritera och avsätta tid för en intervju. Eftersom de intervjuade personerna själva har kontaktat oss för att boka en tid fanns inget svårt etiskt problem runt deltagandet att ta ställning till. Tid för intervju bokades på respektive chefs arbetsplats och en intervju genomfördes med varje intervjuperson. De som valde att ställa upp visade ett stort intresse och engagemang inför och vid intervjun. De beskrev det som en möjlighet för dem att få reflektera runt sitt ledarskap, något som de upplevde att de i vardagen hade svårt att få tid till och flera uttryckte också en tacksamhet att ha blivit utvalda att delta.

Vi begränsade oss till att intervjua chefer med erfarenhet av att arbeta som chef inom socialtjänst. Vi ville intervjua chefer som var nya och erfarna i rollen för att se om det fanns frågor som lever kvar över tid.

2.4 Genomförande

2.4.1 Frågeguide

Frågorna har utformats utifrån de områden som vi var intresserade av. Vi ville veta varför respondenterna valt att ta ett chefsuppdrag och att de skulle beskriva hur de uppfattade sitt uppdrag. Vi formulerade cirka 50 frågor indelade i fem områden, bilaga 1. Vi inledde intervjun med frågor om respondenternas bakgrund, för att sedan gå vidare med frågor om det egna uppdraget. Mitt i intervjun frågade vi om organisationens tankar om ledarskap och styrning för att sedan mer konkret ta reda på förutsättningarna. Vi övergick till de frågor där chefernas beskrivning av vad som upptar deras tankar och deras handlande på arbetstid och hur organisationens stöd i ledarskapet ser ut. Som avslutning bad vi respondenterna att formulera sina tankar om framtiden.

Intervjun innehöll följande fem områden:

- Personlig bakgrund
- Upplevelser av ledarskapet
- Organisation och kultur
- Frågor som upptar tanke och handling
- Stöd

2.4.2 Intervjuernas genomförande

Två provintervjuer genomfördes för att undersöka om frågorna gick att förstå eller om någon fråga behövde förtydligas. Vi ville även ta reda på om några frågor egentligen berörde samma område så svaren blev desamma och om vi därför kunde stryka en av frågorna. Vi valde att göra var sin provintervju för att på så sätt få uppleva hur det kändes att ställa våra frågor. Vissa justeringar gjordes efter dessa provintervjuer.

Vi genomförde 16 intervjuer, och vi var en intervjuare vid varje tillfälle. För att underlätta analysarbetet valde vi att var och en genomföra fyra intervjuer med nya chefer och fyra intervjuer med erfarna chefer. En av oss har en erfarenhet från verksamhetsområdet funktionshinder och den andra har en erfarenhet av individ- och familjeomsorg, och vi genomförde intervjuer med chefer både inom vårt eget erfarenhetsområde och med chefer inom det område där vi saknade erfarenhet. Intervjuerna var ca 1½ timme långa och hade ungefär samma kronologiska förlopp. Även om samtalen böljade fram och tillbaka inom forskningsområdet så återvände vi kontinuerligt till guiden för att säkerställa att samtliga intervjuer avhandlade samtliga våra frågeställningar (Kvale, 1997).

Relationen i intervjuerna har byggts på ömsesidig respekt och intresse för varandras kunskap. Intervjuerna har skett i dialog styrda av vår intervjuguide. Samtidigt har respondenterna svarat spontant och associerat fritt i berättande stil.

Varje intervju har blivit en egen berättelse med olika stil utifrån den enskilde chefen och den kontext hon befinner sig i det dagliga arbetet (Kvale, 1997).

Vi spelade in intervjuerna, men vi antecknade också nyckelmeningar under intervjuerna. Därefter skrev vi ut intervjuerna från inspelningarna och formaterade sedan om svaren i ett läsbart skick. Vi har strävat efter att inget i innehållet skulle gå förlorat eller förändras (Holme/Solvang, 1997).

2.5 Analysmetod

Vi inledde analysen med att läsa samtliga intervjuer fråga för fråga för att fånga teman i svaren. Det vi sökte var framträdande teman i intervjuerna, både som förenade respondenterna och skilde dem åt. Vi kodade varje intervju med begreppet ny eller erfaren samt en siffra mellan ett och åtta. Därefter skulle svaren analyseras och vi försökte finna ut de mest frekventa och typiska teman i respondenternas svar (Holme/Solvang, 1997). Under bearbetning och analys blev vissa teman mer framträdande än andra. Vi valde som analysmetod att kategorisera intervjuerna, så att långa uttalanden reducerades till enkla kategorier och tittade på förekomsten av vissa fenomen, så kallad meningsskategorisering (Kvale, 1997). Som ett exempel analyserade vi frågan om motivation i ledarskapet, genom att skapa enkla kategorier som "påverka och utveckla", "lön", "ambition" och sedan undersökte vi hur ofta förkommande dessa fenomen var i respondenternas svar.

Vi grupperade frågorna i fyra temaområden, exklusive temat personlig bakgrund och analyserade varje område för sig. Varje temaområde inkluderade 4- 6 frågor och vi har illustrerat dessa teman med relevanta citat ur intervjuerna (Backman, 1998). Vi har tillsammans diskuterat och reflekterat runt svaren innan vi skrev ner vår analys och kopplat den till teori och aktuell forskning. Vi har vid analysen av några frågor även gjort jämförelser mellan nya och erfarna chefer, utifrån vårt syfte. Vi fann i flera frågor ingen skillnad beroende på chefserfarenhet och vi redovisar endast en jämförelse, då det framkommit skillnader i analysen.

2.6 Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet

Frågan om validitet i den kvalitativa forskningen har länge diskuterats. Validiteten handlar om att man verkligen undersöker det man har för avsikt att göra. Forskaren har att kontrollera, ifrågasätta och tolka materialet och tillse att tolkningen stämmer med det som studien avsåg. Kvale (1997) skriver: "validering är mer av en bekräftelse; det är en process genom vilken man söker och utvecklar mer välgrundade tolkningar av observationerna". Våra frågor är direkt riktade till chefer inom socialtjänsten och handlar om deras syn på det egna chefskap, vad som upptar deras tanke- och handlingstid och vilka förväntningar som de upplever att organisationen har på dem. Vår forskning är kvalitativ och beskriver respondenternas upplevelse av sitt chefskap och den organisation de tillhör.

Reliabilitet innebär att mätinstrumentet, dvs intervjuguiden och intervjuerna, skall ge stabil och tillförlitlig information (Kvale, 1997). Påverkar forskarnas syfte de svar som avges? Påverkar formuleringen av frågorna de svar som avges? Hur påverkar intervjusituationen de svar som avges? I vår studie har vi använt oss av intervjuer direkt med chefer inom socialtjänsten. Vi har med våra frågor försökt formulera dessa så att möjligheten till att påverka svaren i en viss riktning reduceras. Vi har båda egen erfarenhet av chefskap, vilket innebär att vi har förförståelse av vad chefskap inom socialtjänst kan innebära. Detta kan givetvis påverka våra frågor så resultatet blir styrt. Vi lade ner tid på att utarbeta vår frågeguide och sedan har vi följt denna under intervjuerna för att undvika egen påverkan. Respondenterna har inte haft skäl att tillrättalägga svaren för att infria förväntningar (Kvale, 1997). Däremot kan respondenterna utifrån att de är chefer och därmed har en arbetsgivarroll, möjligen ha utelämnat viss information av lojalitet med den organisation som de representerar.

Vi har spelat in intervjuerna på band och om vi haft behov av att återvända till en viss fråga så har den möjligheten funnits. Vår studie är möjlig att upprepa och därmed möjlig att verifiera och falsifiera.

Är våra resultat möjliga att generalisera? Den frågan är viktig i forskning, där man vill kunna skapa "lagar" för mänskligt beteende. Inom den kvalitativa forskningen ställs frågan om det går att generalisera till hela populationen eller bara den grupp som undersökts (Kvale, 1997). I vår studie är populationen chefer inom socialtjänsten. De är utvalda oberoende av varandra och de har sin förförståelse utifrån sitt chefskap. Respondenterna arbetar i sju olika kommuner, där varje kommun präglas av sin kultur och utifrån det kompletteras deras förförståelse med de lokala förutsättningarna för deras chefskap. Det finns områden i vår studie där respondenternas svar visar en stor samstämmighet, men det går därav inte att göra någon generalisering utanför vår studie.

3. Teoretiska perspektiv och tidigare forskning

Vi har sökt litteratur inom områdena ledarskap och organisation genom bl a följande sökord; organisation, ledarskap, chefsförsörjning, chefsrekrytering, organisationskultur och dessutom kombinerat ledarskap med bl a stöd, motivation, förväntan, kultur, organisation och socialtjänst. Vi har använt oss av Universitetsbibliotekets sökreger och av Internet. Vi har valt forskning främst från Sverige, de nordiska länderna och USA. Vi har valt att fokusera på svensk forskning om ledarskap i allmänhet, första linjens chefer, chefer inom offentlig förvaltning, chefer inom området vård, då vi i vår studie har intresserat oss för organisation, kultur och ledarskap i kontexten offentlig förvaltning, mer specifikt socialtjänst.

3.1 Ledarskapsteori

Den forskning om ledarskap som genomförts under det senaste århundradet, kan delas in i tre huvudteorier, ledarens egenskaper, ledarens roll och funktion samt ledarstil (Maltén, 2000). Teorierna varierar mellan att vara endimensionella eller flerdimensionella.

Om man har en endimensionell syn så fokuserar man t ex på ledarens personliga egenskaper och roll. Om man istället har en flerdimensionell syn på ledarskap så ses det som något som utövas i interaktion med andra. Det bygger på att det finns två parter, en ledare och någon som är mottagare av ledningen.

Olika aspekter av begreppet makt i förhållande till ledarskap är viktiga delar som man ofta möter i ledarskapsteorier och som leder till en bredare förståelse av ledarskapets alla dimensioner.

Att finna de idealiska ledaregenskaperna är en fråga som ägnats mycket forskning. Ingen har ännu lyckats finna dessa. En chef besitter inte endast en ledarroll eller har en ledarstil, utan chefens personlighet och den situation som chefen befinner sig i, inkluderat personal och arbetsuppgifter, påverkar chefens agerande (Ahltorp, 2003).

3.1.1 Klassiska teorier

3.1.1.1 Ledarens egenskaper

Redan Machiavelli skrev på 1500-talet i sin bok "Fursten" om två slags ledare, den som hade medfödda ledaregenskaper och den som skolats till ledare (Maltén, 2000). Han trodde då att det fanns särskilda nedärvda egenskaper hos vissa personer som gör denne till en god ledare.

”The great man theory” (Carlyle, 1910) utgår från samma tanke och anger att det är biologiska skillnader som avgör om någon blir en framstående ledare eller inte. Denna syn på ledares egenskaper levde kvar under lång tid och forskare fortsatte fram till 1970-talet att söka de egenskaper som gör en person till en god ledare. Ralph Melvin Stogdill presenterade i sin klassiska bok ”Handbook of Leadership”(1974) en rad egenskaper som en god ledare borde besitta en eller flera av:

- Kapacitet, t ex intelligens, verbal förmåga och originalitet
- Färdigheter, t ex praktisk yrkeshändighet
- Ansvar, t ex uthållighet, framåtanda, initiativkraft och förtroendeskapande förmåga
- Deltagande, t ex samarbete, humor och socialt umgänge
- Status, t ex ställning och popularitet (Maltén, 2000).

Stogdill (1974) såg i sina studier att dessa egenskaper inte självklart ledde till ett framgångsrikt ledarskap, utan insåg att det var dessa egenskaper i samspel med situationen, då ledarskapet skulle utövas som var avgörande för hur framgångsrik en ledare var, en flerdimensionell ledarskapsmodell.

Att ha ett engagemang, ett aktivt intresse för uppdraget är nödvändigt antingen man ska leda sig själv, leda andra eller ledas av andra. Etzioni (1961) har med Webers (1947) teorier om maktbaser som grund, förklarat vad som styr om människor ger sitt samtycke till att ledas av någon med en mäktigare position inom organisationen. Enligt Etzioni (1961) är det två faktorer styrande, makt och engagemang. Det finns tre former av hur makten utövas och de leder vanligen till tre olika sorters engagemang hos de underordnade.

- Tvångsmakt leder till ett alienerat engagemang
- Belöningsmakt leder till ett beräknande engagemang
- Normativ makt leder till ett moraliskt engagemang

3.1.1.2 Ledarstilar

På 1930- och 1940-talet studerade Lewin, Lippit och White ledarskapet utifrån begreppet ledarstil (Wolvén 2000). Studierna innebar att man utifrån tre olika ledarstilar, auktoritär, demokratisk och laissez-faire, undersökte hur dessa påverkade grupperns effektivitet i produktionen.

Den auktoritära chefen, beskrivs som ”moraliserande, rigid, intolerant mot nya idéer och fientligt inställd mot främlingar” (Wolvén, 2000). Kritik upplevs som hot och personalen tillåts inte påverka besluten. Den auktoritära chefens syn på sin personal stämmer väl överens med människosynen i Mc Gregors X-teori, dvs att ”människan är lat och passiv, behöver disciplineras och kontrolleras” (McGregor, 1967, Wolvén, 2000, Maltén, 2000).

Den demokratiska chefen är ”icke-moraliserande, flexibel, tolerant, öppen och nyfiken på idéer” (Wolvén, 2000) och ger personalen möjlighet att delta i planeringen innan beslut fattas. Kritik ses som nödvändigt för att nå målen. Den demokratiska chefen kopplas samman med Mc Gregors Y-teori, där synen är att

”människan är aktiv och kreativ, arbetar gärna om arbetet ger stimulans”
(McGregor, 1967, Wolvén, 2000, Maltén, 2000)

Laissez-faire-ledarstil innebär att chefen uppträder passivt och utövar nästan ingen kontroll. Mer slumpmässigt kan chefen ibland försöka ingripa, trots att ledarskapet genomsyras av idén att ”människor fungerar bäst under fullständig frihet” (Wolvén, 2000, Maltén, 2000).

3.1.1.3 Ledarfunktioner

En chef ska utföra sitt uppdrag så effektivt som möjligt. Mintzberg (1973) har fördjupat sig i frågan vad en chef gör och kommit fram till tre huvudfunktioner som sedan har delats upp i 11 undergrupper (Maltén, 2000, Wolvén, 2000).

Ledarfunktion	
Information	<ul style="list-style-type: none">- övervakning- spridning- talesman
Beslut	<ul style="list-style-type: none">- entreprenör- problemlösare- förhandlare- resursfördelare
Samspel	<ul style="list-style-type: none">- ”galjonsfigur”- relationsroll- chef

Övervakarens uppgift är att söka information, bearbeta denna för att upptäcka problem och möjligheter inom och utanför organisationen. *Informationsspridaren* ska lämna information ut till de anställda, men samtidigt vara lyhörd för information som lämnas av personalen. Som *talesman* ska man både presentera och representera organisationen för externa intressenter. Det förutsätter att man har god kunskap om verksamheten, vilket man har om man uppfyllt sin uppgift som övervakare och informationsspridare.

Som *entreprenör* ska man ta initiativ och utforma förändringar. En chef ställs då och då inför oförutsedda situationer och kriser och får då ta på sig rollen som *problemlösare* och denna roll är självprioriterande.

En chefs huvuduppgift är att fördela resurser, budget, material och tjänster utifrån uppsatta mål, att vara *resursfördelare*. Chefens ska även vara engagerad i de förhandlingar som rör den egna organisationen, vara *förhandlare*.

Som chef blir man en slags ”galjonsfigur”, någon som att underteckna handlingar, delta i möten och ta emot besökare, en representant för organisationen.

Chefsrollen innebär att motivera, aktivera och rådge de anställda. Slutligen nämns *relationsrollen* som innebär att skapa fungerande nätverk både inom och utanför organisationen (Wolvén, 2000).

3.1.2 Moderna ledarskapsteorier och forskning

Synen på chefsens uppdrag och ledarskapet i stort har förändrats de senaste åren. Inom svensk ledarskapsforskning har några författare lyft fram det idéstyrda ledarskapet och att det nya ledarskapet utgår från en utvecklingsorienterad människosyn, där kompetens är ett centralt begrepp (Beckéus, Edström et al. 1988). Man kan också beskriva det som att lämna den hierarkiska organisationen till förmån för den decentraliserade, där man arbetar i självständiga målstyrda team (Heide et al. 2005). Idag betonas vidare processer, team och nätverk och att det krävs att chefen har ett helhetsperspektiv på verksamheten.

Stor vikt i det moderna ledarskapet läggs på chefsens förmåga att genom en positiv hållning, entusiasmera och övertala personalen och genom detta få dem att t ex arbeta i enlighet med uppställda mål. Det krävs att chefen kan utöva inflytande över personalen, så de av fri vilja anammar vissa värderingar. Chefsrollen beskrivs i termer av visionär, inspiratör och coach. Relationen chef-medarbetare blir då mer informell och personlig än tidigare. Om man intar en mer kritisk hållning så kan detta även beskrivas som manipulation och indoktrinering (Sandberg, 2003).

I boken ”*Den karismatiska ledaren*” beskriver Müllern & Elofsson (2000) en förändrad syn på ledarskap i sex, som de skriver, medvetet förenklade påståenden:

1. Ledarskap har utvecklats från en auktoritär till en mer demokratisk relation mellan chef och medarbetare.
2. Ledarskap handlar snarare om att motivera genom att ge människor möjlighet till självförverkligande än genom att tillfredsställa materiella behov.
3. Ledarskap bygger främst på att chefen är synlig och involverad snarare än distanserad från medarbetarna.
4. Ledarskap utgör i större utsträckning en fokusering på visioner och förändringsfrågor än på det operativa arbetet.
5. Ledarskap bygger snarare på värderingar och identitet än på kalkyler och excelblad.
6. Ledarskap formas mer av chefsens förmåga att kommunicera och övertyga än den makt som ges av den formella positionen (Müllern & Elofsson, 2006).

3.1.2.1 Kvinnligt ledarskap

Vi har inte ställt specifika frågor om kön i vår studie. Ändå tycker vi det är intressant att förmedla forskning inom genus och ledarskap.

Kvande och Rasmussen har genomfört flera arbetslivsstudier som visar att kvinnor vill ha mer demokratiska organisationer, där hierarkiska strukturer avvecklas och ersätts med samarbete. De såg att män var mer inriktade på kontroll, formell organisation och ansvarsdelegering medan kvinnor var inriktade på samarbete, likvärdighet, kontakt och relationer (Solberg, 1997). Albinsson (2002) ser olika orsaker till att kvinnor inte når de högre chefspositionerna lika ofta som män t ex att kvinnor värderar påverkan i det direkta omsorgsarbetet högre, de bedömer inte möjligheten att påverka från toppen av hierarkin som särskilt stor och de underskattar sin förmåga eller möjlighet.

Det är betydligt svårare för kvinnor att verka som chefer, särskilt om man ska leda kvinnor. Den kvinnliga chefen kan upplevas som en svikare av de kvinnliga medarbetarna. En kvinna som är chef måste visa sin likhet med de kvinnor som hon är satt att leda, för att på så sätt få sin legitimitet som chef (Dahlbom-Hall, 2005). Samtidigt får denna likhet inte bli för stor, så att den kan uppfattas som en vänskap. Den kvinnliga ledaren måste vara medveten om att hon bär "det tveeggade svärdet", dels ska hon vara i samförstånd med sina kvinnliga underställda samtidigt som hon tagit på sig ledarrollen som innebär att hon ska ställa krav, styra och leda.

Kvinnliga chefer som bara leder kvinnor är oftast rekryterade från gruppen de ska leda. Detta gör ledarskapet omedelbart svårare för den kvinnliga ledaren. Kvinnor har dessutom ofta ett större behov av att vara omtyckta av alla och det gör att hon får betydligt svårare att ställa krav och fatta obekväma beslut. Risken är att målet för den kvinnliga ledaren i den kvinnodominerade organisationen är att alla beslut ska vara konsensusbeslut, vilket i sin tur leder till oändliga diskussioner utan att något beslut tas (Dahlbom-Hall, 2005).

Avhandlingen "*En för alla, alla för en*" (Linander, 2002) undersökte hur unga blivande sjuksköterskor och ingenjörer ser på ledarskap. Resultatet visar att det var liten skillnad mellan utbildningsgrupperna och även jämförelse mellan kön. Den ledaregenskap som värderades allra högst var att kunna samarbeta. Ledarens sociala förmåga och kreativitet, att vara någon som stimulerar till att tänka i nya banor bedömdes som viktigt och man önskade en liten maktdistans, vilket innebär jämställdhet och närhet mellan ledare och medarbetare.

Skillnaden mellan sjuksköterskor och ingenjörer var tydligast vad gäller altruism, som värderades högre av sjuksköterskorna. Det stämmer väl överens med viljan att stödja och hjälpa andra som ofta finns hos personal i människovårdande yrken. Det fanns ett intresse för karriär som innebar att man skulle klättra uppåt i hierarkin, men samtidigt en öppenhet inför ett eget ledarskap.

3.1.2.2 Ledarskap i offentlig förvaltning

I avhandlingen "*Mandat, makt, management*" (Nilsson, 2003) beskrivs och studeras hur vårdenhetschefers ledarskap är konstruerat. Det finns en dubbelhet i deras ledarskap, en tudelning mellan uppgift och relation. Det framkommer

dessutom en kluvenhet i handlingsutrymmet mellan frihet och hinder. Tid för reflektion saknas, vilket gör att ledarrollen blir mycket traditionell utifrån att det är en vårdverksamhet. Den mellanmännsliga relationen ligger i vårdandets natur, att bry sig, vårda och hjälpa till.

Resultatet av studien visar att det finns en diskrepans mellan den förväntade makten i positionen och den upplevda möjligheten att påverka. Detta kan, enligt forskaren, dels bero på organisationsstrukturen, men även på den enskilde chefens förmåga att använda sin position. Att vara vårdenhetschef innebär att det blir mycket "management" i vardagen som prioriteras eller prioriterar sig själv, dvs att få varje arbetsdag att fungera. Uppslukandet av nuet sker på bekostnad av utvecklingsarbetet. Nilsson poängterar att som ledare har man makt över andra, men att ta makten över situationen verkar vara mer individbundet. En ledare behöver förmågan att se friheten i positionen och våga tänja gränserna. Nätverk med andra chefer i liknande position är viktiga för cheferna för att få bekräftelse i sitt agerande. De chefer som haft handledning och/eller mentor har sett detta som ett viktigt psykologiskt stöd som utvecklat ledarskapet.

De nya vårdenhetscheferna riktar intresset främst mot att lära det som krävs i det dagliga arbetet. De anpassar sig till den existerande verksamheten. Chefernas lärande kan ses som ett informellt lärande, utifrån att det oftast är oplanerat och sker i relation till medarbetaren. Hur de hanterar situationen beror på chefens självförtroende. En större självtillit leder till att man använder de möjligheter som finns i positionen. Medarbetarfokuseringen är påtaglig och chefen framhåller vikten av samarbete. Cheferna lyfter fram den demokratiska beslutsprocessen och personalens delaktighet som viktig för att skapa goda relationer.

Wolmesjö (2005) genomför i sin avhandling "*Ledarfunktion i omvandling*" en undersökning om "första linjens chefer" inom äldre- och handikappomsorgen utifrån att detta var en ledningsfunktion i omvandling. Hon genomför en enkätundersökning och intervjuer med både politiker och tjänstemän inom verksamhetsområdena. Både politiker och tjänstemän är eniga om att den viktigaste förmågan hos en chef var att kunna lösa problem, motivera andra, ge och ta kritik, dvs den funktionella kompetensen. Därefter kommer den strategiska kompetensen, att ha en förmåga att planera, prioritera och ta vara på resurser för att nå verksamhetens mål. Vård och omsorgspersonal uppskattar dessutom om chefen är lyhörd och ha god förmåga att lyssna på sina medarbetare, dvs personlig kompetens. Den yrkestekniska kompetensen, vilket innebär kunskaper om metoder, tekniker, föreskrifter och regler prioriterades lägst.

Wolmesjö fokuserar också på vilken kunskap en chef inom vård och omsorg behöver och här fanns enighet om att kunskap om arbetsledning är viktigast och därefter förtrogenhet med verksamhetsområdet. Först därefter prioriteras kunskap om budget och ekonomi.

När cheferna beskriver motivet till att söka tjänst i arbetsledande ställning, så uttrycks detta mer som en tillfällighet än ett medvetet val. De "tillfrågades" eller

”ombads söka utannonserad tjänst” eller jobbet ”råkade” vara ledigt. I undersökningen framkommer inget som tyder på att det är ett medvetet val eller att de intervjuade ser det som ett naturligt steg i karriären. Det finns en tydlig könsskillnad i svaren, där kvinnorna anger att bostadsort, barn och barnomsorg påverkat deras ställningstagande. Det är vanligare att kvinnor blir tillfrågade om en chefsbefattning än männen. Männen säger sig ha sökt tjänsten utifrån att den verkar intressant. De intervjuade kvinnorna uttrycker också en annan förståelse för att medarbetarna kan ha problem med t ex arbetstider och barnomsorg.

Cheferna i undersökningen fick ange vilka överlevnadsstrategier som de använder och mentorsstöd är ett viktigt sådant som hjälp att hantera vardagsvillkoren. De nämner även kollegialt stöd och stöd från närmaste chef. Fritidsaktiviteter som fysisk och mental träning eller avslappning underlättar vardagen för cheferna.

Wolmesjö kommer i sin undersökning fram till att både politiker och tjänstemän efterfrågar ett ”tydligare ledarskap”, men samtidigt skiljer sig kravbilden, vilket gör att chefs- och ledarskapet blir otydligt och vagt. Hon lyfter, i likhet med Holmberg (2003), behovet av en specifik professionsutbildning i ledarskap inom socialt arbete.

I avhandlingen *Ledarskap i vardagsarbetet* (Moqvist, 2005) studeras högre tjänstemän i statsförvaltningen med fokus på ledarskap och chefsarbete. Det framkommer en skillnad mellan hur cheferna beskriver sitt ledarskap och hur det i praktiken utövas. Orsaken till detta kan tolkas på olika sätt, men en möjlig tolkning är att bilden av ledarskapet skapats av andra idéer, en slags teoretisk idealbild och inte fullt ut förankrats i den egna erfarenheten. Detta kan också vara orsak till att cheferna har svårt att beskriva hur de utövar sitt ledarskap. Det offentliga ledarskapet inom de organisationer, där cheferna som grund har en utbildning som specialist, fortsätter denne även i sin chefsroll att uppfattas som expert. Chefen har kvar sin lojalitet i den egna verksamheten och utövandet av chefskapet liknar en tjänstemannaroll. Motsatsen finns i de mer strategiinriktade myndigheterna, där chefsrollen mer liknar entreprenörens och verkar skilt från det operativa arbetet.

Tidigare arbetade en chef mer isolerat från sina medarbetare, vilket innebar att denne inte utsattes för personalens förväntningar i samma utsträckning som idag. Chefens uppdrag har blivit mer komplext och interaktionen mellan chef och medarbetare har ökat. Många chefer beskriver i studien att dessa nära kontakter med personalen är bland de viktigaste. Detta har medfört att känslan av osäkerhet hos chefen har ökat, då chefsuppdrag innebär att kunna hantera motsättningen mellan föreställningar, krav och förväntningar samtidigt som chefen ska förstå och styra organisationen.

I en nyligen utkommen avhandling *"Mellanchefer som utvecklar - om förutsättningar för hållbart utvecklingsarbete inom vård och omsorg"* (Larsson, 2008) studeras mellanchefernas formella och informella villkor utifrån ett organisatoriskt perspektiv. Av resultatet framgår att mellanchefens största

utmaning är att samtidigt arbeta med både utveckling och vardagsarbete. För mellancheferna är det driftsfrågorna som upptar deras arbetstid, samtidigt som det från arbetsgivaren finns förväntan på ett engagemang i utvecklingsfrågor. Även om cheferna har olika ekonomiska förutsättningar för att driva utveckling, så är detta inte avgörande för hur man lyckas med sitt utvecklingsarbete. Det är istället andra faktorer som är avgörande. Särskilt poängteras närmste högre chefs aktiva stöd, men även vikten av att ledning och politiker ger tydliga ramar för vilken utveckling som efterfrågas. Utvecklingsarbete som baseras på verksamhetens behov och som har initierats av mellancheferna själv leder till mer lyckade resultat. En förutsättning för detta är att cheferna har ett intresse för utvecklingsarbete och en förändringskompetens. Annars prioriteras inte frågorna och vardagsarbetet tar över.

Ett bestående utvecklingsarbete kräver inte bara chefernas engagemang utan delaktighet av personalen. Cheferna upplever ibland motstånd från medarbetarna och studien visar vikten av att chefer skapar förutsättningar för personalen att delta genom god kommunikation, tid avsätts, ansvar fördelas. Mellancheferna i studien beskriver två sidor av lärande, att få nya kunskaper själv och därmed utvecklas och att vara en kunskapsbank för personalens lärande.

Samverkan mellan olika delar och nivåer inom organisationen är centrala förutsättningar för utvecklingsarbete. Chefernas erfarenhetsutbyte med kollegor genom nätverk och seminarier kan vara ett gott stöd och stimulera till fortsatt utvecklingsarbete.

Trots att denna forskning inte från början hade ett genusperspektiv, så lyfter Larsson några aspekter, som hon ser som angelägna. Utifrån att studiens mellanchefer med något undantag var kvinnor finns vissa saker som begränsar deras förutsättningar att driva utvecklingsarbete. Hon anser att kvinnliga chefer ofta vill tona ner avståndet mellan sig själva och medarbetarna och dessutom ofta är "lydiga" och genomför det som de får i uppdrag. Det gör att de ofta kläms i en omöjlig arbetssituation, där förutsättningar och resurser saknas för uppdraget. När de kvinnliga cheferna bedöms, så riskerar de att endera vara okvinnliga eller dåliga chefer.

3.2 Stöd

3.2.1 Socialt stöd

Enligt Theorell (2002) används stöd ibland synonymt med feedback från arbetskamrater och överordnade. Ibland används begreppet när stämningen på en arbetsplats ska undersökas, för att ta reda på om man upplever att man får emotionellt stöd när något är besvärligt.

Vaux (1988) begreppsdefinition känns relevant för oss utifrån det perspektiv vi valt. Han anser att det inte finns en entydig definition av begreppet stöd. Det finns stödande handlingar, stödande nätverksrelationer och subjektiva upplevelser av stöd som samspelar i en dynamisk process mellan det sociala nätverket och

individ. Vaux (1988) beskriver de interaktioner som sker i olika stödformer för att hantera livssituationen i vardagliga och mer kritiska situationer. Stödformerna kan vara; emotionella, praktiska, ekonomiska/materiella, ge feedback, råd och vägledning samt deltagande i nätverkets gemenskap. Dessa stödformer berör vardagsuppgifterna och blir av betydelse för hur ledaren upplever och hanterar sitt uppdrag. Stödet är identitetsskapande och handlar om sociala relationer som finns kvar över tid och därmed inte enkelt kan ersättas.

Vaux (1988) menar att ett brett och stort nätverk är rikt på kunskap och information och kan möta enskilda behov av varierat slag. Det kräver en större social skicklighet av personen att upprätthålla sådana nätverkskontakter. Mindre nätverk kan i vissa situationer ge en större trygghet i värderingar och perspektiv och därmed ge ett mer nära stöd. Den specifika situationen och behovet måste avgöra vilken typ av nätverk som är mest användbart och som ger det bästa stödet. Kvaliteten på nätverket styrs av hur relationerna ser ut.

Jönsson (2004) kopplar i sin studie ihop stöd med chefers upplevelse av framgång i arbetet. Jönsson ser i sin studie att framgångstemat är goda relationer till klienter, personal och arbetskamrater. Ledningsgruppsmötena upplevs exempelvis som en viktig arena för att utveckla olika typer av samarbete. Oavsett om mötena upplevs som positiva eller negativa och ibland genererar mer arbete, så överväger möjligheten till att träffas, samtala, ställa frågor och få råd av kollegor. Det sistnämnda ger en trygghet i arbetet, genom att stödet ges av personer som har kunskap och erfarenhet kring liknande verksamhet som där man själv befinner sig i vardagen.

Skagert et al. (2004) ser i sin studie *”Ledarskap och stress i politiskt styrd verksamhet”* två centrala processer som cheferna använder sig av för att hantera psykosociala arbetsmiljöproblem.

Den ena processen beskrivs som att agera stöddämpare, en strategi för att behålla förtroendet och samtidigt balansera kraven uppifrån och nerifrån i organisationen. Cheferna behöver strategier för att hantera formella och informella krav, hård styrning, brist på stöd och behovet av tillitsfull kommunikation. Genom att strukturera det egna arbetet, söka stöd och stärka sin egen maktposition försöker cheferna hantera känslan av stress. Det blir viktigt att strukturera arbetet för underordnade och stabilisera personalsituationen. För att behålla förtroendet för det egna arbetet, var strategin att ”skydda” ledningen och att vara duktig (stabilisera budget och personalläge). För att ha kvar förtroendet hos underordnade så ”skyddades” de genom att cheferna använde belöningar, vara förebild och vara tillgänglig som balanserande strategier.

Den andra processen som blir central handlar om hur cheferna förhåller sig till chefsrollen i relation till livet i övrigt att balansera arbetets betydelse i ett livsperspektiv. Hur chefernas identitet, ”sätt att vara”, överensstämmer med ledarrollen påverkade känslan av ett personligt moraliskt ansvar vid en balansering av krav och resurser. Den personliga integriteten bibehålls genom att

inte tillskriva chefspositionen så stor existentiell betydelse. Fritiden får spela en balanserande och distanserande roll. Det blir ett sätt att distansera sig i förhållande till ansvaret som chef.

I chefernas beskrivningar kring känslan av ensamhet så är ett misslyckande tabubelagt och det finns inte utrymme för att hantera detta. Risken ökar för att man tillskriver den egna personen misslyckandet. I upplevelsen av bristen på stöd kompenserar cheferna det genom att skaffa egna externa resurser.

Nina Roos (2007) har i sin D-uppsats ”*Upplevelse och behov av stöd i ledarskapet*” försökt fånga vilka former av stöd första linjens chefer behöver i sitt ledarskap. Roos (2007) ser i sin studie att behovet är mångfacetterat och innefattar flera områden. Stöd från kollegor, nätverk, närmaste chef, handledare eller mentorer är bra kombinationer och fyller olika behov. Framförallt framkommer att stödet från närmast överordnad chef är en viktig del. Roos (2007) ser att om det finns stöd från olika håll i organisationen är det en god investering i personalresurser. Finns fungerande stöd inom flera områden upplevs det en trygghet i yrkesrollen och arbetet som första linjens chef blir roligt, spännande och utmanande.

I forskning kring stöd och ledarskapsutveckling till första linjens chefer hittar vi en snart avslutad avhandling av Bergman (2008), doktorand vid Karolinska Institutet, Stockholm. Han har funnit stora skillnader i effekt mellan olika ledarutvecklingsinsatser. Han beskriver första linjens chefs uppdrag som komplext i en utsatt position, där tiden sällan räcker till och pressen kommer från alla håll. Eftersom personalen riktar mycket frustration mot cheferna är behovet av stöd stort, men det finns, enligt Bergman (2008), få vetenskapliga studier på vilka effekter olika sorters stöd och utvecklingsinsatser ger. En delstudie i avhandlingen handlar om skillnaden i effekt mellan UGL (Utveckling Grupp Ledarskap) och handledning i grupp. Genom personlighetstestet Hjulet mättes chefs strategier för att klara rollen. Mätning sker vid tre tillfällen, alldeles före kurs/handledning, direkt efter avslutad kurs/handledning samt sex månader efter avslutad kurs/handledning. Effekterna efter UGL verkar vara övergående och om UGL-kursen ligger mer än fem år tillbaka märks ingen skillnad i förhållande till de som inte gått UGL. De som har kort erfarenhet som chef har störst positiv effekt av sin UGL-kurs, medan de som har en längre erfarenhet av chefsuppdrag har störst positiv effekt av grupphandledning.

Sandahl är docent i psykologi vid MMC vid Karolinska Sjukhuset och han har arbetat fram en reflektionsmodell i grupp med chefskollegor, Stockholmsmodellen. Sandahl är forskningsledare för utvärderingen av modellen och ser att den har utvecklats framförallt av ledarrollen. En typ av lärande som bara kan utvecklas i den verklighet man lever i och som kompetensutvecklar med konkret problemlösning kring de egna problemen (LIV 2007:6).

Ett annat exempel på ledarstöd är Sahlgrenska Universitetssjukhus i Göteborg, där man har tagit fram ett eget chefskandidatprogram för framtidens chefer.

Programmets bärande punkt i ledarskapet handlar om individens egen vilja och drivkraft att bli chef. Efter ett grundläggande chefskandidatprogram med introduktion och viss tids arbete görs en individuell kompetensutvecklingsplan utifrån egna uttryckta behov. Många har idag eller efterfrågar feedbackträning, vill förbättra sin självkänedom, vill få handledning individuellt eller i grupp samt mentorskap (LIV 2007:6).

3.2.2 Kompetens och kompetensutveckling som stödform

Enligt svenska akademins ordbok på nätet (www.g3.spraakdata.gu.se/saob) betyder kompetens *skicklig, duglig och att ha erforderliga kvalifikationer*. Kompetens i ett sammanhang innebär inte att man alltid är kompetent utan det varierar från en situation till en annan. Formell utbildning är ofta en viktig förutsättning men utgör endast en del i en individs kompetens (Ohlsson & Rombach, 1998).

För att en individ ska öka sin kompetens krävs att hon måste ändra sin förförståelse – sitt sätt att tänka och handla i relation till sin omgivning. Det måste finnas tid till reflektion både enskilt och tillsammans med andra. Kompetens innefattar inte enbart traditionella kunskaper och färdigheter utan även attityder, personlighetsdrag, kontaktnät och motivation (Granberg & Ohlsson, 2004). En högre arbetsmotivation och ett större engagemang skapas, enligt Wolvén (2000), genom att arbetets innehåll berikas och förändras. Allt annat är kosmetik även om det ter sig lättare att förändra, så kommer det inte att påverka organisering, hierarkier eller makt nämnvärt.

En utgångspunkt i Halls teorier i Wolvén (2000) om kompetensutveckling är att människan har ett behov av att visa sin kompetens, en kompetensdrift. Människor behöver handla på ett kompetent sätt inte bara för att överleva utan för att utvecklas och berikas. Kompetensen är en belöning i sig som inte behöver någon yttre drivkraft. Det blir då viktigt med en gynnsam miljö, där kompetensen får lov att komma till uttryck. Samverkan kan ses som den källa och miljö som utlöser kompetensprocessen och ur vilken kreativitet och engagemang flödar. Det är tre faktorer som gynnar samverkan och det är:

- ledningens värderingar
- ledningens trovärdighet
- stödstrukturen

Wolvén (2000) betonar att inläring inte nödvändigtvis måste initieras av externa impulser. Ofta börjar vi spontant att analysera våra kunskaper för att söka samband och finna lösningar. Denna process sker ibland omedvetet i sömnen, när vi joggar eller tvättar bilen och ger oss plötsligt en lösning på ett problem som Wolvén (2000) säger hjärnan ”på egen hand” funderat ut.

Vidare skiljer Wolvén (2000) på single-loop-learning och double-loop-learning på följande sätt:

- singel-loop-learning är en oreflekterad process inom givna ramar där kunskapen och systemet/organisationen aldrig ifrågasätts.
- double-loop-learning är ett medvetet kritiskt reflekterande över processen och är den process som i första hand leder till utveckling.

I olika artiklar (LIV, 2007:6) kan vi se att olika kompetensutvecklingsprogram utvecklas inom organisationer idag för att möta en ledningsfunktion i förändring och i ett framtidsperspektiv. Det finns en planering för chefsförsörjning och vad kompetensutvecklingen för chefer bör innehålla. Det som framstår tydligt är att det läggs större vikt vid utveckling av individen och inte bara fokus på verksamhetens behov. Chefer får ta ett eget ansvar för vad de behöver för kunskap och stöd för att utvecklas.

I en artikel i *Empiri, evidens och empati* (2005) skriver Johansson att det på nationell nivå saknas problemanalyser, behovsanalyser, långsiktig kunskapsutveckling och anpassade ledarutbildningar för arbetsledare inom socialtjänsten. Ledarskapsutbildningar för socialtjänst har ofta varit temporära och relativt löst organiserade. Idag bedrivs magisterutbildning i ledarskap och organisation vid några institutioner för socialt arbete. Vidare säger Johansson (2005) att han redan tidigt under sin yrkesbana reagerade på det svaga intresset för ledarskap och organisation inom socialtjänstens praktik. Det har även funnits ett ointresse för forskning och utbildning inom socialt arbete.

Nilsson intresserar sig för likheter och skillnader mellan de ledarutvecklingsprogram som sker internt inom olika organisationer utifrån ett jämförande perspektiv i sin studie *Ledarutveckling i arbetslivet* (2005). Resultatet visar att samtliga undersökta organisationer, har önskat organisationsanpassa sin ledarutveckling. Organisationerna vill fokusera på det specifika i att vara ledare just hos dem och det innebär synliga olikheter i utbildningskulturerna. I hans studie framkommer ingen skillnad mellan de offentliga och privata organisationernas ledarutveckling, utan han ser de studerade ledarutvecklingsprogrammen mer som specifika och tidstypiska. Han kommer dock fram till att det är svårt att säga om det är ledarutvecklingen som skapar ledaren, eller om det är ledaren som styr ledarutvecklingen. Det är inte troligt att det finns endast en ledarkultur inom en organisation, utan det finns både likheter och skillnader i ledarkulturen inom samma organisation.

Studien *Hälsa och framtid* (2008) är ett forskningsprojekt om långtidsfriska företag och man har undersökt vilka faktorer som utmärker dessa företag. Företagen är spridda över landet och representerar olika branscher. En faktor som friska företag är bättre på enligt studien, är att låta kompetensutvecklingen av medarbetare inte bara styras av verksamhetens behov, utan den ska upplevas som en utveckling för medarbetaren och skapa delaktighet. Rekryteringen inom dessa företag sker oftare internt och karriärvägarna är tydliga. Det finns genomtänkta strategier vid rekrytering, förutom rätt kompetens ska personen även dela värderingar med organisationen och företaget för att passa in i organisationen och på så sätt trivas bättre.

3.2.3 Chefsförsörjning

Chefsförsörjning är ett systematiskt arbete för att analysera tillgång och efterfrågan på chefskandidater och arbete med chefsutveckling. Begreppet inkluderar rekrytering, utveckling och värdering av chefer och syftet är att organisationen ska ha kompetenta chefer och att dessa i sitt uppdrag agerar i linje med ledningens förväntningar och direktiv. Hur en organisation arbetar med chefsförsörjning visar vilken vikt en chef tillmäts. Om man har en tro på att chefen är viktig för organisations utveckling och resultat, så blir arbetet med chefsförsörjning betydelsefullt också. Chefers betydelse beror på ett grundläggande antagande utifrån en hierarkisk organisering, där man skiljer på tanke och handling. Cheferna ansvarar för tanke och planering och om detta inte sköts tillfredställande, så kan inte heller den övriga organisationen handla effektivt (Tengblad, 1997).

Chefsförsörjning är en ung företeelse. Det finns omnämnt första gången i en bok "70-talets chefer" av Kjellström (1969). Man kan se begreppet i tre olika former;

- Rationell chefsförsörjning med fokus på specialkompetens och formell utbildning.
- Normativ chefsförsörjning som fokuserar på förmågan att utöva ledarskap och förmedla värderingar.
- Informell chefsförsörjning, som fokuserar på upprätthållandet av sociala relationer och förtroende i chefsarbetet (Tengblad, 1997).

3.3 Organisationsteori

Enligt Alvesson (2007) är organisationsteori idag ett brett och mångfacetterat område som integrerat en rad impulser från en mängd olika traditionella teorier. Hatch (2002) beskriver en rad klassiska tänkare som utgör grunden för dagens organisationsteorier. Inom den klassiska skolan i organisationsteori finns två strömningar bland de stora tänkarna, den sociologiska som har fokus på den föränderliga roll som formella organisationer har i samhället och hur industrialismen har påverkat arbetets innehåll och arbetarna. Durkheim, Weber och Marx tillhör denna inriktning.

Den andra strömningen, managementteorin fokuserar på de praktiska problem som chefer inom de industriella organisationerna ställs inför, Taylor, Fayol och Barnard är några av de främsta inom det området.

3.3.1 Organisationskultur

Att skapa och förändra de gemensamma föreställningarna ses av många organisationer som en viktig del av ledarskapet. Allt handlande en ledare utför har en kulturell påverkan.

Enligt Alvesson (1997) formar kulturen vårt ledarskap, snarare än att ledaren formar sitt chefskap. Vidare säger han att medvetenheten om vilken kultur som råder på en arena är vår möjlighet att minska risken för att bli underordnad den. Modern forskning talar ofta om ledarskap som "styrning av innebörder" eller symboliskt handlande. Ett beteendeorienterat ledarskap som styr in sig på vad människor gör, tänker och åstadkommer efter hur de definierar sin omvärld. Föreställningar hamnar i centrum och ledaren betraktas som kulturpåverkare. Via olika symboliska handlingar som exempelvis hur ledaren prioriterar sin tid, uttrycker sig eller beskriver fenomen påverkar omgivningen. Ett annat exempel är möten som ger ledaren möjlighet att skapa eller återskapa betydelser, föreställningar och värderingar. Det blir viktigt hur förhållandena tolkas och uppfattas av omgivningen och ledaren måste vara lyhörd på hur människorna ser på sin situation, om man som ledare vill påverka, annars sker ingen nämnvärd förändring (Alvesson, 2001).

Organisationskultur är det som är gemensamt för en viss grupp eller organisation, som handlingsmönster, specifika händelser och språkbruk. Centralt i detta kulturbegrepp är värderingar, t ex vad organisationen anser är gott och vad som är dåligt och bör undvikas. Ofta utvecklas värderingar ur grundantaganden om omgivningens natur, interna relationer och förhållanden i organisationen, och de har oftast vuxit fram på ett omedvetet plan. Dessa värderingar får en central roll i organisationen och blir dess kultur. Organisationer skapas för att ett effektivt samarbete förväntas leda till ett bättre resultat, än vad var och en var för sig kan åstadkomma. En viktig förutsättning för ett kollektivt handlande är att personerna i en organisation uppfattar verkligheten på någorlunda likartat sätt (Alvesson, 2007).

Det är viktigt för en organisation att utveckla och vidmakthålla föreställningar och värderingar som blir gemensamma för de anställda inom organisationen. Det gäller även föreställningarna om chefskapet. En viktig del i chefskapet är arbetet med de föreställningar och värderingar som ska råda inom organisationen. Organisationskulturen är det som förs vidare från äldre anställda till nyanställda. Om man som nyanställd inte tar till sig kulturen, så tenderar man att ganska snart lämna organisationen (Alvesson, 2007).

Kulturen tar sig uttryck på olika sätt. Det kan vara genom språkbruket, t ex vilka ord som upplevs positiva. En särskild form är användandet av slogans för att definiera organisationen och dess värderingar, dvs kulturen. Handlande och ritualer är viktiga delar i skapandet av kulturen. Ledningen försöker kanske skapa en viss stämning eller känsla genom sitt handlande. Utöver språk och handlande så beskriver Alvesson (2007) materialet som det tredje kulturella uttrycket. Signaler om organisationskulturen sänds genom lokalernas beskaffenhet, kontorsrummens utformning och möblering.

3.3.2 Ledning och styrning

Chefernas samverkan i grupp, en ledningsgrupp, kan enligt Mattsson (1990), ses som ett komplement till det individuella ledarskapet. "Ledningsgruppen ska

användas för det den är till för, nämligen att förstärka det individuella ledarskapet, inte ersätta det" enligt Ellmin & Levén (1994). Ledningsgruppen är personer med ledningsuppdrag och deras chef, som tillsammans på ett effektivt sätt ska styra verksamheten. Effektiviteten i ledningsgruppens arbete påverkas av vilket uppdrag som ledningsgruppen definierat som det gemensamma. En samsyn om t ex värdegrund och ledningsfilosofi är viktigt.

Ledningens primära uppdrag i en organisation är, enligt Alvesson (2007), att "utöva styrningsförsök". Ledningsstyrning innefattar möjligheten att specificera, övervaka och utvärdera arbetet i organisationen och ska även omfatta olika sanktionsmöjligheter om det sker en ogynnsam utveckling. Alvesson beskriver tre typer av styrning och deras mål och metoder.

Typ av styrning	Styrningens måltavla	Exempel på metod
Beteendestyrning	Beteende	Direkt övervakning Teknologisk styrning Byråkratisk styrning
Resultatstyrning	Resultat/output	Budget Balanserat styrkort
Normativ styrning	Normer, tankar värderingar, uppfattningar	Socialisering Rekrytering Identitetsreglering

Beteendestyrning är inte vanligt inom socialtjänsten. Löpande band är en extrem form av styrning av beteende. Resultatstyrning är en form av mer indirekt styrning där individen har möjlighet att själv välja metod för sitt arbete. Det är resultatet som räknas. Den normativa styrningen innebär att skapa en gemensam värdegrund eller förställning av uppdraget. Detta påverkar ofta rekryteringsprocessen, eftersom matchning blir viktig, så en person med rätt inställning till arbetet anställs (Alvesson, 2007).

Om ledningen ska arbeta med beslutsfattande och strategiskt arbete, så anser Belbin (1981) att lämplig gruppstorlek för ledningsgruppen är ca 6 personer. Om huvuduppdraget istället är information och centraliserad samordning kan gruppen uppgå till ca 10-11 personer (Thylefors, 2007). Svenska ledningsgrupper har vanligtvis definierat uppdraget som samordnande och informativt.

Det är angeläget att syftet med ledningsgruppen blir klart definierat. Katzenbach (1997) anser att ledningsgrupp ska ange riktning, uppdrag och policy för företaget, medan Hambrick (1997) beskriver uppdraget som att ta fram fakta, analysera och lösa problem. Meyer (1995) gör istället en distinktion mellan olika frågor som ledningsgruppen kan ha att hantera: enkla frågor, komplicerade frågor och osäkra frågor. Han anser att fokus bör vara på de komplicerade och osäkra frågorna (Thylefors, 2007).

Ledning är, enligt Alvesson (2007), en central del i allt organiserande. Cheferna är satta att agera så mål, direktiv och krav uppifrån genomförs i produktionen. Om

ledningen tillåts att handla mer utifrån egna intressen eller agera utifrån sin egen tolkning av verksamhetens bästa så kan det leda till en utveckling som politikerna inte tänkt sig.

Om en ledningsgrupp har fler medlemmar blir givetvis gruppen mer heterogen, vilket innebär att fler perspektiv kan komma fram och det gynnar beslutsunderlaget, men problemet är att större grupper även stimulerar konflikter och underminerar uppslutningen kring ett beslut och kan försvåra genomförandet.

En annan aspekt på storleken på gruppen är att ju fler deltagare en ledningsgrupp har desto viktigare är det att deltagarna upplever diskussionerna i gruppen som meningsfulla, eftersom lyssnandet blir en stor del av mötet. Mötets innehåll och agenda bör spegla det syfte som ledningsgruppen enats om gällande sitt arbete. Ellmin & Levén (1994) tar upp tre typer av ärenden som de anser bör finnas på dagordningen

1. Strategiska frågor - vision och mål, kort och långsiktig planering och utveckling.
2. Frågor där cheferna är i behov av varandras stöd.
3. Frågor som förstärker samhörigheten i gruppen.

De talar om risken att använda ledningsgruppens möten till att behandla frågor som cheferna egentligen har mandat att besluta själva och att det medför en alltför omfattande agenda för mötena, samtidigt som det egna chefskapet tunnas ut (Thylefors, 2007).

4. Resultat och analys

4.1 Personlig bakgrund

4.1.1 Respondenternas bakgrund

Vi har intervjuat 15 personer, alla kvinnor, första linjens chefer med personal, budget och verksamhetsansvar. De nya chefernas ålder varierar mellan 26 och 54 år. De erfarna cheferna är mellan 35 och 64 år. Vi har intervjuat chefer från sju kommuner av olika storlek i Västsverige. Endast de respondenter som gått en grundutbildning, som varit inriktad på chefsarbete direkt efter utbildning har uppgivit att de haft kunskap i ledarskap innan chefsuppdraget.

Respondenternas grundutbildning varierar, de är bl a utbildade som socionom, socialpedagog, vård och omsorgsinformatik, sjuksköterska, personal och organisation, sociala omsorg, fritidsledare. Flera av respondenterna har vidareutbildning som magisterexamen, psykoterapiutbildning eller enstaka kurser från universitetet. De har upplevt dessa kunskaper som viktiga även för sitt ledarskap.

De som vi definierat som ny chef hade arbetat i sitt chefsuppdrag mellan 2 och 15 månader. De erfarna cheferna har erfarenhet som varierar mellan 7 och 30 år.

4.2 Upplevelser av ledarskapet

4.2.1 Bakgrund till första chefsarbetet

Endast två respondenter, en erfaren chef och en ny chef, säger att de *valt att söka ett chefsarbete*. Hälften av respondenterna har blivit tillfrågade av sin chef, om de är intresserade av en chefstjänst. Det är ingen skillnad mellan om man arbetat som chef mer än sju år eller om man arbetat kortare tid än 18 månader.

Övriga chefer har en grundutbildning, som leder till chefstjänst efter avslutad utbildning. Då har det inte varit ett val att arbeta som chef, utan ett naturligt nästa steg. Det var ju chefsarbete som personen utbildat sig till och då sökte hon ett sådant när hon var klar med sin utbildning.

"Jag jobbade som vårdare på en institution, där föreståndaren slutade och de bad mig att ta tjänsten som föreståndare" (erfaren 1)

"Jag hade nog aldrig sökt chefsjobbet om jag inte hade blivit tillfrågad, uppmuntrad att söka det" (ny 4)

"Ja det är en lång historia, en lång process, som ledde till att jag ville göra det här, det kom mycket inifrån kan jag känna nu" (ny 1)

Det är vanligt att respondenterna hänvisar till att det antingen är "en lång historia" eller "slumpen" som gjort att de börjat arbeta som chefer. Det kan handla om att man tidigt i livet gjort val, som senare har visat sig leda till ett erbjudande om chefsarbete. Det kan vara att man varit osäker inför valet av högskoleutbildning och att man därför sökt flera vitt skilda utbildningar. Det antagningsbesked som kom först blev styrande för val av yrke.

4.2.2 Motivation i ledarskapet

Respondenterna säger att de vill arbeta som chef av olika anledningar. Nio personer uppger som första orsak att de vill *kunna påverka och utveckla verksamheten*.

Högre lön, men inte bara för att man har mer pengar att röra sig med, utan för självkänslan" (ny 1)

"Det är ju för att man vill vara med och påverka och det känns som en utmaning" (erfaren 1)

"För mig handlar det om att leda till ett mål, en mission som man har" (erfaren 4)

Respondenterna uttrycker att *de vill något mer med sitt arbete* och beskriver det därför som positivt att få arbeta som mellanchefer. De kan då påverka genom att finnas med i diskussionen innan beslut fattas, samtidigt som de inte helt har lämnat kontakten med brukarna. Både nya och gamla chefer motiveras av att vara med och utveckla och förbättra verksamheten, för att det i slutändan ska bli bättre för brukarna.

"Att få jobba med sådant som inte är maximalt bra" (ny 8)

"Jag har en vilja att göra sådant som känns som det är meningsfullt för både personal och brukare" (erfaren 1)

"Jag tror att det allra viktigaste för mig är brukarna i vardagen.... Det som driver mig är att jag känner att varje dag är meningsfull" (erfaren 3)

Personalen blir chefens redskap i denna förbättring av verksamheten och det är viktigt för chefen att stödja och uppmuntra sin personal så de blir "säkrare och tryggare" i sina arbeten, för brukarnas bästa.

När någon av respondenterna aktivt sökt ett chefsarbete, så har orsaken varit att man upptäckt att det varit enda möjligheten att få vara med och påverka utvecklingen och bli lyssnad på. Respondenterna ser att ett chefsarbete blir ett naturligt steg när man vill mer än att arbeta som vårdare eller handläggare.

"Jag fick i uppdrag av min chef att vara med och utveckla boendet från grunden...men i diskussionen med planeringsledaren togs jag inte på allvar förrän min chef gick in.. Då tänkte jag "måste jag vara chef för att bli respekterad för det jag tänker och tycker". Det avgjorde för mig och jag tog steget till chef för att få påverka lite mer" (ny 7)

Flera chefer uttrycker att de inte skulle vilja ha en högre befattning, eftersom de då skulle komma för långt från vardagsarbetet och brukarna.

4.2.3 Värderingar som styr ledarskapet

De nya cheferna inleder med att hänvisa till att det på deras arbetsplats finns värderingar, policydokument och riktlinjer som styr deras ledarskap, men tillägger att dessa oftast stämmer väl överens med deras egna värderingar. Om det skulle uppkomma en konflikt mellan organisationens styrning och deras egna värderingar, uttrycker flera personer en acceptans för att de som chefer måste ta ansvar för beslutet ut i organisationen.

Några av de erfarna cheferna lyfter fram teoretiska kunskaper, som ett gott stöd i ledarskapet. Det behöver inte vara ledarskapsteorier, utan det kan t ex vara systemisk, psykoterapeutisk eller lösningsfokuserad teori. De personer som gått sådana utbildningar kopplar den teoretiska basen som grund för sina värderingar, som i sin tur styr ledarskapet.

"Jag måste nog säga att det är organisationen som har värderingar som styr hur jag ska vara" (ny 4)

"Styrdokumentet helt klart och de stämmer med min personliga syn och värdegrund" (ny 6)

"Ett systemiskt ledarskap, där ansvar och befogenheter ligger så långt ut som möjligt och det finns ett stort ansvarstagande hos personalen."
(erfaren 1)

"Jag är väldigt systemisk och det jag vill säga då är att man blir till i varandras ögon..... Jag strävar ju efter att man ska kunna se resurserna hos varje människa, varje individ och att de kan inte bara finnas utan måste bekräftas." (erfaren 3)

"Jag tror på att alla människor har ett värde och att det finns orsaker till varför man agerar på ett visst sätt, men ingen är mindre värd eller mer värd." (erfaren 4)

Vad gäller värderingar lyfter man t ex fram mänskliga resurser, respekt för den enskilda människan, alla människors lika värde och säger att detta är deras egna värderingar och det är dessa som styr deras ledarskap. Det finns tankar om att man som chef ska inge förtroende och vara förutsägbar och därmed ge personalen

möjlighet att växa och bli trygga i sitt arbete, samtidigt som dialogen med personalen är viktig. De ska ha möjlighet att säga sin mening och påverka innan beslut fattas. All personal ska uppleva sig sedda.

4.2.4 Chefernas beskrivning av sin ledarstil

När de respondenter som arbetat kort tid som chef beskriver sin ledarstil finns det vissa ord som ofta nämns: tydlig, närvarande, relationsinriktad, strukturerad. De nya cheferna uttrycker ett starkare sökande efter sin ledarstil, men alla har en bild av hur de önskar vara som chef. Det finns hos nya chefer vidare en vilja att vara tydlig, men samtidigt uttrycker man en oro för att man upplevs som diffus och otydlig.

"Att jag inte har funnit den än. Jag skulle önska att jag hade en mycket tydlig ledarstil, så man inte behöver gissa vad jag tänker" (ny 4)

"Situationsanpassat ledarskap och så är jag rädd för att jag ska vara otydlig som ledare" (ny 6)

"Vet inte, men jag tror jag har ett anpassat ledarskap utifrån var de olika grupperna befinner sig men skulle vilja vara tydligare än jag är" (erfaren 8)

De erfarna cheferna talar mer om sina förväntningar på personalen och nämner vikten av medarbetare som tar ansvar och är självständiga. Man lyfter fram att personalen ska känna att de har möjlighet att påverka, men att spelreglerna ska vara tydliga. Vissa erfarna chefer har ett behov av kontroll, medan andra säger sig ha ett litet sådant behov. En av de intervjuade uttrycker att hon tycker det är viktigt att personalen gör som hon säger och inte går egna vägar.

Vi valde att endast analysera de erfarna chefernas tankar om det skett någon förändring av deras ledarstil över tid. Samtliga respondenter säger att de blivit mycket tydligare i ledarrollen, men de tycker också att förväntningarna från arbetsgivaren på dem som chefer har förändrats. Det finns idag större krav på att man som chef ska sköta visst administrativt arbete, som inte fanns när flera av dem gick in i sitt första chefsuppdrag. Cheferna säger sig också ha blivit bättre på att inte ta på sig alla uppdrag som personalen vill att de ska göra utan istället lägga tillbaka ansvaret på personalen själv.

"I början var jag en mycket mer bekräftelsesökande chef, vilket i och för sig jag tror är ganska naturligt. Man vill se om man duger" (erfaren 4)

"Man lär ju sig av erfarenhet och då ingår det faktiskt att misslyckas som chef, man behöver inte vara perfekt. Ibland blir medarbetarna besvikna och ibland hittar man inte lösningar och det måste man klara att bära. Det skulle väl vara sådana bitar, att man mentalt kan bära sådant bättre idag,

eftersom man vet att det är en del av rollen. Man får stå ut att man gör fel och misstag emellanåt och det får man bjuda på" (erfaren 1)

"Det var inte alls samma tryck på allt som skulle göras. Allt jobbet kring personal och arbetsmiljö, det fanns inte då, det var annorlunda då mot hur det är idag. Jag tycker nog att jag är tydlig idag utifrån de kraven som ställs på mig som ledare, även från andra håll" (erfaren 2)

"Jag var så snäll, jag var ganska hård och rättvis. Jag höll på det som hade sagts, den ledarstilen finns nog kvar, diskussion först och beslut sen. Jag ville hjälpa alla mina medarbetare och lyssna in alla deras problem och bära deras problem, det tror jag skiljer sig åt. Samma ledarstil men just detta att jag bar alla mina medarbetare och brukare. Jag var dödstrött på kvällarna när jag kom hem, jag bar omkring på alla människors problem" (erfaren 4)

Samtliga säger att deras ledarstil är ett eget val och ser att det hade svårt om de inte själva fått välja sin ledarstil.

"Jag tror att det är mycket mitt eget val och så förväntningar, men jag tror att det är mycket mina egna förväntningar" (ny 4)

"Min ledarstil, det är mitt eget val" (erfaren 1)

"Nu är det mitt eget val, men förut var det andras förväntningar" (erfaren 4)

Cheferna ställer höga krav på sig själva, de ska fatta beslut, vara lyhörda, erbjuda dialog och dessutom se all personal utifrån deras enskilda behov. Man kan se en tydlig koppling mellan de krav som finns på en socialarbetare och på en chef inom samma verksamhet.

4.2.5 Upplevelse av chefskapet

Det är svårt för de nya cheferna att beskriva områden på vilka de känner sig säkra. Om de svarat, så har det handlat om hanterandet av arbetsuppgifter, som de haft redan innan de började arbeta som chef.

"Det finns ingenting som är lätt, tycker jag" (ny 5)

"Ekonomi är ju sådant, det är inget som helst bekymmer, sedan tycker jag att möten är väldigt roliga, ärendegenomgångar känns väldigt roligt och jag tycker att jag har lätt för det. Ledningsgruppen känns jätteroligt" (erfaren 3)

"Med min erfarenhet så är det direkta sociala arbetet där jag känner mig säkrast i tillsammans med mina medarbetare" (erfaren 6)

Skillnaden i svaren är stor mellan nya och erfarna chefer. Erfarna chefer upplever sig trygga i sin chefsroll. Det de särskilt poängterar är kontakten med sin arbetsgrupp, ledarrollen och personalfrågor i stort som ger säkerhet.

Känslan av att inte räcka till är tydlig hos de nya cheferna. Exempel kan vara att personalen inte är nöjda med sin lön, när de inte hunnit läsa in sig på allt nytt, hur budgeten hanteras, att komma ihåg att man är arbetsgivare istället för kollega mm.

"Det beror på vilken dag du frågar, men ja det klart att det finns, om man nu tänker att jag jobbar med visioner långt bort, och hur ska man ta sig dit, hur gör man det på ett bra sätt och hur får man med sig alla? Hur ser man till att inte glömma bort?" (ny 3)

"När man känner att någonting inte är rätt i gruppen, där kan jag inte gå in och vara tvärsäker på att så här ska jag göra. Jag kan inte ha en mall för alla situationer, utan jag måste försöka känna in litegrann och förstå vad som händer, vad det kan bero på" (erfaren 2)

"Att orka och våga stå på mig, att våga säga nej. Jag känner mig dålig när jag säger nej. Jättesvårt" (erfaren 5)

När man jobbat som chef i några år hittar man ett sätt att förhålla sig till "sin otillräcklighet" i förhållande till omgivningens förväntningar. Någon beskriver chefsrollen som en generalistroll, där det är omöjligt att ha detaljkunskap i ämnet. Någon annan anser att det inte kan förväntas att hon ska ha en mall för varje situation.

Det finns också någon som säger att de litar på sina stödfunktioner och därför inte behöver vara pålästa i allt.

4.2.6 Sammanfattning och analys

I vår studie, där vi intervjuat nya och erfarna chefer kan vi konstatera att hälften av respondenterna inte sökt arbetet, utan de har blivit tillfrågade om de vill arbeta som chef. Det framkommer ingen skillnad i vår studie utifrån om man har lång eller kort chefserfarenhet. Respondenterna uppger att de accepterat erbjudandet för att de vill "något mer med sitt arbete". Som en första linjens chef kan de vara med och påverka verksamhetsutvecklingen, utan att för den skull helt tappa kontakten med brukarna. Wolmesjö (2005) har tillfrågat chefer inom äldre- och handikappomsorg om deras motiv till att söka tjänst i arbetsledande ställning. Det framkom i hennes undersökning inget som tydde på att det var ett medvetet val eller att de intervjuade såg det som ett naturligt steg i karriären utan det beskrevs som att de hade "tillfrågats" eller "var ombedd söka utannonserad tjänst" eller jobbet "råkade" vara ledigt. Det var vanligare att kvinnor blev tillfrågade om en chefsbefattning än männen.

I CLIPO-studien från 1990 (Thylefors, 1996) var den vanligaste orsaken till att man valt att bli chef att man har tillfrågats. Mer än 15 år senare verkar inte internrekrytering av chefer inom socialtjänsten ha minskat utan snarare ökat. Detta kan tyda på en medveten strategi hos arbetsgivare inom socialtjänst att när man internrekryter sina chefer, "man vet vad man får" och därmed knyta upp "bra" personer, d v s de som visar tydliga ledaregenskaper, med att erbjuda en karriär inom förvaltningen. Fördelen med internrekrytering, enligt Bergström (1995), är att det inom organisationen finns en lång erfarenhet av personen, eftersom det är svårt att spela en roll under längre tid. Om personal och ledning vid en internrekrytering är eniga om att den tillfrågade kollegan är en lämplig chef, så stämmer detta med det som Weber (1947) kallar rationella legala principer som makt, d v s att befordran sker utifrån meriter och kunnande. Då vet personalen att denne chef har ett stort kunnande.

Internrekrytering av en chef skulle även kunna vara ett uttryck för att den kommunala arbetsgivaren handlar kortsiktigt och löser ett vakant ledaruppdrag med att erbjuda en erfaren handläggare att avancera, utan att fundera över personens ledaregenskaper. Om det är så innebär det att chefens möjligheter att få acceptans från sin personal försvåras. Vår egen erfarenhet av internrekrytering är att man ibland kan ana en medveten strategi hos arbetsgivaren, men att det lika ofta kan vara en snabb lösning av en hastigt uppkommen vakans av en första linjens chef.

Alternativa karriärvägar inom socialtjänsten har under många år diskuterats från både fackligt och arbetsgivarhåll, utifrån att alla personer inte har personlig lämplighet för chefsuppdrag. Flera respondenter ser trots detta chefsuppdrag som det naturliga steget när man önskar lämna sitt arbete som handläggare och hänvisar till att det finns små möjligheter att påverka om man inte arbetar som chef. Detta motsägs i Wolmesjös avhandling (2005) där hon inte fann att något som tydde på att de intervjuade blivit chefer som ett medvetet val eller att de såg det som ett naturligt steg i karriären.

Chefens motivation för uppdraget är viktig för vilket resultat som personen kommer att uppnå och respondenterna anger att möjligheten att vara med och utveckla och förbättra verksamheten utifrån ett brukarperspektiv är deras motivation. Respondenterna uppger att de "vill något mer" med sitt arbete, som att t ex utveckla och förbättra verksamheten. Deras beskrivning stämmer väl överens med Lennér-Axelsson/Thylefors (2005) beskrivning om att de som väljer att bli chef ofta har idéer som de vill förverkliga.

Etzioni (1961) framhöll att chefens motivation för uppdraget var en viktig faktor för att personalen ska samtycka till att styras av chefen. Han kopplar samman makt och engagemang och utifrån hans teori uttrycker respondenterna ett engagemang som leder till en normativ makt.

De respondenter som arbetat kort tid som chef beskriver sin önskvärda ledarstil med begrepp som tydlig, närvarande, relationsinriktad, strukturerad. Fokus är på

det egna agerandet och energin läggs på att utveckla det egna beteendet. När de mer erfarna respondenterna beskriver sin ledarstil så framhålls ett samspel mellan chef och personal och vikten av att personalen känner att de kan vara med och påverka utveckling och beslut. Det är en demokratisk ledarstil som beskrivs och kan även kopplas till Mc Gregors Y-teori, där synen är att "människan är aktiv och kreativ, arbetar gärna om arbetet ger stimulans" (McGregor 1967, Wolvén, 2000, Maltén, 2000).

Respondenterna uttrycker tydliga värderingar, en demokratisk grundsyn, som påverkar deras ledarskap. Cheferna ser ingen motsättning mellan egna värderingar och gällande lagar och styrdokument. Sandberg (2003) lyfter fram just chefens förmåga att via positiv hållning, entusiasmera och övertala personalen som viktigt för att ex arbeta i enlighet med uppställda mål. Det ingår i rollen idag, enligt Sandberg, att kunna utöva inflytande så att personal av fri vilja anammar vissa värderingar. Det ser ut som att det moderna ledarskapet blir svårt att utöva om organisationens värderingar inte stämmer överens med en chefs egna värderingar. För respondenterna är det inget problem men frågan blir om man kan arbeta kvar i ett chefsuppdrag om man har svårt att acceptera organisationens värderingar.

Cheferna uttrycker att de vill ge sina medarbetare möjlighet att vara med och påverka beslut och utveckling för att skapa en känsla hos dem av bekräftelse och självförverkligande. Detta kan jämföras med ett ledarskap, som enligt Müllern & Elofsson (2006), anpassats till hur den moderna medarbetaren ser på arbete och ledarskap. En hög lön och materiella framgångar värderas inte lika mycket idag som värderingar kring livsstil och känsla av självförverkligande. Hela livet måste vara i balans för att medarbetarna ska trivas och må bra och arbetet är bara en del av detta. Chefernas uppdrag är att på ett medryckande sätt kunna tydliggöra vision och mål samt motivera och stimulera medarbetarna i deras arbete, ett karismatiskt ledarskap. I studien *Hälsa och framtid* (2008) framhålls vikten av att organisationer och företag arbetar med att tydliggöra de värderingar som arbetet vilar på, då detta innebär att medarbetarna mår bättre, karriärvägarna blir tydliga och det skapas en god trivsel. Få av respondenterna i vår studie uppger att deras organisation tydliggjort de värderingar som styr arbetet.

Betydelsen av att rekrytera chefer lämpliga för uppdraget och att erbjuda ledarutveckling kommer att öka i framtiden (Prien, 1992). Detta anses gälla oavsett om det är inom privat näringsliv eller offentlig förvaltning. Vi känner oss tveksamma till om man inom den kommunala socialtjänsten tagit denna framtidsvision på fullt allvar. Det finns mycket i arbetsgivarens agerande som tyder på att en grundinställning att chef kan alla bli om man har en tillräcklig yrkeserfarenhet.

4.3 Organisation och kultur

4.3.1 Organisationens förväntningar på chefskapet

I samband med att respondenterna gick in i sitt chefsuppdrag uttalades olika förväntningar på dem i hur de ska verka i sin roll som chef. Det kunde handla om

önskvärda prioriteringar och det var närmaste chef som framförde organisationens tankar till respondenterna.

"Ja det som framhölls av min chef både på intervjun eller när jag började här var att det ska vara ett tydligt ledarskap. ...Att man vågar vara chef" (ny 5)

"Jag har arbetat här i 4 år. Jag anställdes efter att man skapat en helt ny organisation och jag kan väl säga att det som var mantrat det var "brukaren i fokus" och oerhört mycket med kvalitetsarbete i allt" (erfaren 7)

För några av cheferna fanns också en tydliggörande från chefen som ger en samsyn att utgå ifrån om vad som är viktigt i uppdraget.

"Medmänsklighet förmedlade min chef. Synen på människan var viktig och att den stämde överens med min chefs" (ny 8)

De erfarna cheferna uppger att tidigare tydliggjordes inte organisationens förväntningar på chefen på samma sätt som idag. Det är de nya cheferna som i större utsträckning fått beskrivet vad som anses som viktigt i rollen och ledarskapet. De uppdrag som beskrivs är ofta vad som ingår i ett chefskap, att man har ansvar för de "tre benen", personal, budget och verksamhet. Respondenternas chefer kan ha poängterat något av dessa "ben" som viktigare än de andra.

"Ja det är mycket det här med ekonomi ...det är det ju, ekonomistyrning. Budget ska hållas" (erfaren 1)

"Uppdraget var att du måste ta hand om människorna här. Det var väldigt tydligt" (ny 1)

"Det var bara att gå in i och ta över ansvaret från den som slutade. Det var ingenting mer. Det var ju så pass länge sedan, nästan tjugo år sedan och ledarskapet betonades inte. Det ser helt annorlunda ut idag" (erfaren 6)

Respondenterna upplever att de största kraven kommer framförallt från dem själva tillsammans med organisationen och medarbetarna. De minsta kraven upplevs brukare/klienter och politiker ställa, vilket är förvånande för några respondenter.

"Medarbetarna ställer de största kraven tycker jag" (ny 1)

"De största kraven... Jag är nog ganska medveten om att sätta krav på mig själv" (ny 2)

"Det kan jag säga att brukare och klienter inte ställer mycket krav på mig... De är ju längre bort. Även om jag är inne i ärenden så träffar jag dem

inte.... Däremot har jag ju jättehöga krav på mig själv. Det tror jag beror på att jag är både chef och kvinna... Sen ställer medarbetarna krav. Mina kollegor..njaaa. Familjen...njaaa, stora barn" (erfaren 3)

"De som påverkar mig mest är chef och organisation, medarbetare och familj. Politikerna känns inte och jag tycker att det vore bra om de kändes, de borde styra oss mer, faktiskt. De är alldeles för osynliga så från dem har man inga krav. Inte från kollegor heller... Brukarna... nej de har inte så mycket" (ny 7)

Respondenterna upplever att kraven varierar beroende på hur deras livssituation ser ut. Familjen upplevs ställa högre krav om man har mindre barn och därför måste passa tider. Familjen framhålls annars som ett gott stöd.

4.3.2 Chefens egen och organisationens syn på engagemang i chefskapet

Respondenternas bild av vilket engagemang som förväntas av dem som chefer och deras egen syn på engagemang är mångfasetterad och i intervjuerna ges olika svar på vad engagemang är för dem. Någon upplever frågan som svår, någon har inte reflekterat över vad det är. För någon av respondenterna är det en självklarhet att det måste finnas en samsyn mellan organisationens och den egna synen på engagemang för att det ska bli bra. Respondenterna beskriver oftast sin egen syn på engagemang och är mer osäkra på organisationens förväntningar.

"Uppifrån eller nerifrån?? Engagemang? Ja, det jag får feedback på är gör mer av det du gör nu. Fortsätt som du är, använd ditt sätt som du har nu fungerar och i det är ju ett engagemang" (ny 3)

"Nu förstår jag inte frågan. Jag förstår inte eller så har jag inte funderat över det" (ny 1)

"Just nu och här ska ha mitt engagemang finnas ute i verksamheterna hos personalen, jag ska vara där och det säger min chef. Jag jobbar ofta mer än 40 timmars arbetsvecka" (ny 8)

"Jag kan inte känna att det är något krav. I så fall ligger nog tyngdpunkten nu på administration och ekonomi. Viktigast för min chef är ekonomin men för mig är det inte så" (ny 5)

4.3.3 Organisationskultur

Respondenterna ger i intervjuerna flera exempel på medvetna föreställningar om den egna enheten och organisationen. Vissa föreställningar fick man som chef berättat för sig när man var ny. Det kan vara att *"så är det här"*. Det de beskriver är vad man kallar organisationskultur. Denna bygger troligen inte på fakta utan snarare på grundantaganden. Andra föreställningar kan vara självupplevda och har

gett en förståelse för hur det fungerar på denna arbetsplats. Det är inte heller närmaste chef som förmedlar kulturen till den nya chefen utan kollegor och övriga anställda.

"Alla människors lika värde, gott klimat här, försöker hitta en lösning. Negativt är att det är tungrott här, byråkratiskt. I xxx är man tvungna hitta lösningar hela tiden och vara gränsöverskridande" (ny 7)

"När jag fick jobbet, så sa de andra att på den enheten är de så tråkiga att man inte ens kan fika med dem. Det var en fruktansvärd stämning. Det har varit en negativ aura kring enheten som jag blev chef för" (ny 1)

"Nej, det vet jag inte om jag kan säga att det finns någon kultur, däremot finns ju ett förhållningssätt i verksamheten, där medarbetarna har en förväntan att en chef ska ha ett systemiskt förhållningssätt. Man har önskemål om att en chef ska kunna ta beslut. Man vill gärna vara med och påverka, men det ska fattas beslut och det ska inte dras i långbänk" (ny 3)

"Gott klimat finns här. Negativt är att det finns en kultur att ta snabba beslut och att de fattas över våra huvuden och det blir inte bra" (erfaren 2)

"Synen på sig i en liten kommun som vår är att vi måste vara så duktiga jämnt. En slags prestationsångest som är negativ kultur. Positivt är då närheten till alla som skapar korta beslutsgångar" (erfaren 8)

4.3.4 Ledningsgrupp

Hos respondenterna finns olika förväntningar på samarbetet mellan chefer. Man beskriver ledningsgruppens möten som en arena med flera funktioner. Det kan exempelvis vara en informationskanal mellan chefer eller från ledningen ut i organisationen. Det kan dessutom vara ett forum för samverkan mellan organisationens olika verksamhetsområden. När samarbetet mellan cheferna i ledningsgruppen inte fungerar optimalt beskrivs ett klimat där cheferna mer bevakar sina positioner och dialogen präglas av revirtänkande.

"Man kan kanske söka stöd från den gruppen, men vi bevakar nog våra revir i olika frågor olika starkt, men blir det ett visst revirtänkande, det blir det" (ny 4)

"Det är väldigt trevligt. Jag försöker att ställa frågor och försöker att samarbeta med mina chefskollegor" (ny 1)

"Äh...det är okej att vara okunnig i gruppen, ställa dumma frågor, vi diskuterar mycket och det är mycket skratt" (ny 7)

"Jaa vi håller på lite från gång till annan och gör nya mallar för hur mötena ska gå till, om vi ska diskutera strategiska frågor eller så därvi tycker nog allihop att det ska vara högt i tak eller att vi ska höja oss över det här

mest akuta hela tiden. Men det gör vi inte och vi har en chef som inte förmår heller. Känns alltid som bortkastad tid ..jättejobbigt" (erfaren 1)

"Den här ledningsgruppen den är inte alls bra. Vi kommer ingenstans. Jag vet inte vad det beror på. Vi har försökt att definiera vad vi vill ha ledningsgruppen till men sedan så lever vi inte efter det. Vi har sagt att vi varannan gång ska ta upp mycket praktiska saker, information, sådant som vi ska göra och producera. Varannan gång ska vi ha ett mer öppet möte, där vi kan lyfta sådant som är problem på den egna arbetsplatsen" (erfaren 6)

Majoriteten av respondenter beskriver klimatet i ledningsgruppen som högt i tak, tillåtande, stödjade men också ett forum som synliggör konkurrens mellan enheter och som skapar revir.

I några intervjuer framkommer att respondenterna är oklara över ledningsgruppens syfte, vad gruppen ska och kan användas till. Flera av de nya cheferna ser ledningsgruppen som ett forum där det finns möjlighet att söka stöd och ställa frågor. Med något undantag så beskrivs deltagandet i ledningsgruppen som något mycket viktigt, som en förmån, oavsett hur respondenterna beskriver klimatet i gruppen. Respondenterna uttrycker att kollegorna i ledningsgruppen upplevs vara ett stöd i ledarskapet.

4.3.5 Sammanfattning och analys

Det finns en skillnad mellan nya och mer erfarna chefer, när det gäller deras förhållande till närmast överordnad chef. Nya chefer beskriver att de känner ett stort stöd av sin närmaste chef och beskriver ett tydligt beroende av chefens stöd. Närmaste chef formar på ett tydligt sätt den nye chefen in i uppdraget. En undran är om det är organisationens syn eller om det är närmaste chefs personliga syn på chefskap som förmedlas. Mer erfarna chefer har en mer nyanserad hållning till sin chef, samtidigt som de är införstådda med den hierarkiska strukturen.

När respondenterna beskriver de krav och förväntningar som de känner, så uppger de att de ställer de högsta kraven på sig själva, därefter kommer organisationens och medarbetarnas krav på dem. Med tanke på att det är kvinnliga chefer som vi intervjuat och utifrån den genusforskning som finns tillgänglig, så stämmer detta väl. Forskningen beskriver att kvinnliga chefer lägger störst vikt vid att leda verksamheten. Kvinnornas tillfredsställelse med sitt arbete är starkt relaterat till sådant som har med innehåll att göra, som utveckling av arbetet och utnyttjande av kompetens. Mäns tillfredsställelse är mer fokuserat på inflytande och prestige. Familjen har också mycket stor betydelse för den kvinnliga chefen och värdesätter familjens stöd och support i hennes chefsuppdrag. Eftersom respondenterna var kvinnor kan man inte utesluta att det istället handlar om chefer inom vården och detta styrks av Nilssons (2003) forskning, där hon kom fram till att chefer inom vården riktar sitt intresse främst mot att lära det som krävs i det dagliga arbetet och att de anpassar sig till den existerande verksamheten. Beträffande brukarnas

förväntningar, så anser respondenterna att brukarna har rätt att ställa krav på verksamheten och att det därför inte känns betungande.

I vår studie upplevde särskilt de nya cheferna krav från medarbetarna, som de inte alltid kunde tillgodose. I Moqvists (2005) studie upplevde många chefer att nära kontakter med medarbetarna var viktiga samtidigt som de medfört en känsla av osäkerhet hos chefen, då chefsuppdrag innebär att kunna hantera motsättningen mellan föreställningar, krav och förväntningar samtidigt som chefen ska förstå och styra organisationen.

Alvesson (1997) anser att allt handlande en ledare utför har en kulturell påverkan och att chefs uppdrag är att skapa och förändra gemensamma föreställningar. Enligt honom är det kulturen som formar ledarskapet, snarare än att ledaren formar sitt chefskap. Detta stämmer väl överens med hur Alvesson (2007) beskriver att kulturen på en arbetsplats utvecklas. Samtidigt lyfter han vikten av att ledningen styr utvecklingen av kulturen på arbetsplatsen genom tydliga mål och värderingar, för att på detta sätt möjliggöra att det politiska uppdraget uppnås. Flera av respondenterna beskriver att det finns en kultur av tydlig hierarki, vilka grupper som anses "bäst" och vilka som förväntas att alltid klaga. Någon upplevde att deras arbetsgrupp stack ut inom organisationen, eftersom de som grupp inte reagerade negativt på allt. Enligt Alvesson (2007) är en viktig chefsuppgift att medverka till att utveckla organisationskulturen. Av respondenternas svar framgår inte om de ser sig som en del i skapandet av organisationskulturen eller om detta är den högste chefs uppdrag.

Styrningen inom respondenternas organisationer är tydligt riktat på resultat och flera organisationer använder balanserade styrkort som verktyg att följa upp verksamhetens resultat. Andra chefer har fått uttalat att ekonomi och budget ska vara styrande för verksamheten. Det framkommer inte att det inom respondenternas organisationer finns en uttalad värdegrund som styr kulturen. Respondenterna har i samband med att de började arbeta inom organisationen inte fått några tydliga riktlinjer om specifika uppdrag i ledarskapet. Det som respondenterna beskriver är istället sådana uppdrag som alltid ingår i chefsuppdrag, nämligen personal-, budget- och verksamhetsansvar.

Ledningsgruppens roll och funktion ter sig något otydlig för respondenterna. I några organisationer beskriver man att man haft en dialog om hur samverkan i ledningsgruppen ska fungera, men det har lett till få synliga spår i själva ledningsarbetet. Att cheferna trots detta vill delta i ledningsgruppen verkar bero på att man upplever att man kan få ett stöd i chefsfrågor av sina kollegor, Det stödet verkar inte påverkas av om gruppen fungerar bra eller dåligt. Thylefors (2007) poängterar vikten av att mål och syfte med ledningsgruppens arbete är tydliggjort. Det är lämpligt att den överordnade chefen öppnar för en diskussion om gruppens funktion, utifrån sitt ansvar för gruppen och verksamheten. Dagordning och antalet deltagare är sådant som påverkas av vilket syfte man enats om ska gälla för ledningsgruppen. Det finns annars en risk att ledningsgruppen ägnar tid åt att behandla fel frågor vid sina möten och att styrningen i organisationen av den

anledningen blir otydlig. Ledningsgruppen är en viktig länk mellan den politiska policynivån och produktionen, men om ledningen är otydlig och cheferna tillåts agera mer utifrån egna intressen riskerar den politiska viljan att inte bli genomförd (Alvesson, 2007). Utifrån vår erfarenhet och vad vi ser i vår studie kan man fråga sig om det finns ett motstånd från att bli politisk styrd med hänvisning till att verksamheten är styrd av lagar.

4.4 Upptagen av tanke och handling

4.4.1 Tankar

Personalfrågor är något som upptar samtliga chefer i tanken. Det finns en skillnad i svaren mellan nya och erfarna chefer. Nya chefer funderar mer över praktiska lösningar utifrån att personal ska rekryteras, lönesättas etc. Erfarna chefer talar mer om den outtalade nivån på problem, som när man märker att någonting inte är bra i en grupp, när det finns outtalade konflikter eller personal som inte fungerar i sitt arbete. Detta är frågor där det förväntas eller förutsätts att chefen tar initiativet till att lyfta problemet. De erfarna cheferna tar också upp *strategiska frågor* som verksamhetsutveckling och hur de som chefer kan möta och hantera personalens olika förväntningar på dem som chefer.

"Jag kan väl säga att jag brottas mycket med viljan att utveckla arbetet och få en stabilitet samtidigt som personalfrågorna har upptagit mycket tid"
(ny 4)

"Det kan vara det här med medarbetare som inte fungerar riktigt bra, jag tycker det är slitsamt att innan man kommer till skott. Jag kan grubbla mycket på hur jag ska närma mig problemet, personalproblem/processer, personal som inte kommer överens och så...drömmer om det på natten"
(erfaren 5)

"Dagligdags är det de " tappade trådarna", att det är något som jag glömt nu igen. Övergripande har jag en idé om "syns mitt ledarskap" som jag tänker på och är intresserad av" (ny 6)

"Jag ser en tendens till att här är någonting som inte stämmer och det är ingen som vill prata, men ändå finns där någonting och det klart jag funderar. Det är väl så att när man jobbat länge så har man utvecklat en känsla när något är fel, även om ingenting är uttalat, att någonting inte är som det ska" (erfaren 2)

En fråga vi ställde var *vad kan få dig att vakna mitt i natten?* Det är få av de intervjuade cheferna som uppger att de vaknar av sitt arbete om nätterna. En ny chef svarar att det hänt och att det var en reaktion på stress. Vanligare är att man ligger och grubblar och har svårt att somna. Orsaker som uppges är exempelvis svåra LVU ärenden, konflikter, upplevelsen av att man gjort dåligt ifrån sig eller att man känner sig orättvist behandlad. Generellt så uttalar alla att de har en god nattsömn och att arbetet i liten utsträckning stör sömnen.

"Jag kan ha svårt att somna. Det är något som ligger och snurrar där och då är det någon form av magkänsla i det och jag har inte fått upp det till huvudet. Det kan vara en process, där jag känner att jag inte har gjort bra ifrån mig" (erfaren 1)

"Inte vakna, men det är sådant som jobb som jag kan ligga och tänka på när jag ska somna" (ny 5)

"Ja, det har ju varit mycket stress för mig den här perioden. Det är det som får mig att känna att jag kanske inte söker tjänsten. Jag måste hitta ett annat förhållningssätt i förhållande till stress. Jag kan inte vakna på morgonen, jag kan inte ha alla spår i huvudet" (ny 3)

"Personalproblem.. processer som pågår. Personal som inte kommer överens och så... jag drömmer om det på natten" (erfaren 5)

"Tar med mig arbetet hem ibland. Händer att jag vaknar mitt i natten men väldigt sällan. Har haft ett ärende nu som jag inte släppte ... varför kan jag inte släppa detta tänker jag då" (erfaren 7)

Tankar runt rollen som chef upptog framförallt de nya cheferna

"Jag har ju aldrig tänkt som chef att jag ska kunna allt och veta bäst. Det är väl det som man kan känna, underifrån att det kommer mycket önskemål och krav" (ny 2)

"Det svåra är ju att det är ett ensamt jobb även om man tar hjälp, man ska komma fram till allt själv och saknar reflektionsutrymme med någon" (ny 3)

4.4.2 Handling

Det är möten av olika slag som cheferna uppger upptar handlingstid mest. Det framkommer olika åsikter om man tycker att mötena är till gagn för arbetet eller inte. Allt ifrån att någon säger att hon väljer att endast gå på de möten som hon tycker är till nytta och avstår från de övriga, till att en annan chef tycker att hon måste gå men att det inte alltid känns meningsfullt.

"Vi ligger lite i bakvattnet hela tiden och nu är det möte här och nu är det möte där. Så springer man med lite utan att reflektera, kan man säga." (ny 4)

"Möten som man är tvingad att gå på, sitta och renskriva protokoll, renskriva utvecklingsdagar och ändå så delegerar jag jättemycket till personalen." (ny 7)

"Jag sitter i mängder av möten. Jag gör nästan inget annat. Det är mycket samarbets- och samverkansmöten, men det handlar om att få balans, så en gång i månaden har jag uppföljningssamtal med min personal, var och en, för att diskutera hur långt du kommit och vad tycker du om gruppen och diskutera sånt." (erfaren 4)

4.4.3 Sammanfattning och analys

Det är inte särskilt märkligt att det är personalfrågorna som upptar både nya och mer erfarna chefer. Dels är det en fråga om organisationen uttalad arbetsuppgift och dels är det medarbetarna som möjliggör om en chef kan verka i sitt uppdrag (Thylefors, 1996). Medarbetarnas acceptans av chefen är en förutsättning för att uppdraget ska kunna fullgöras och det framkommer av intervjuerna att det från chefernas sida finns en önskan om en god relation. De vill gärna att deras beslutsfattande ska bygga på samverkan mellan chef och personal precis som Nilsson (2003) kom fram till i sin forskning kring social konstruktion. Nilsson ser samspelet som det verktyg som möjliggör skapandet av goda relationer, att personal till vardags deltar i den demokratiska beslutsprocessen. Det är ett sätt att få de mandat som krävs för att kunna utöva och utveckla ledarskapet. Vi upplever hos respondenterna i vår studie en strävan efter samspelet som verktyg.

Respondenterna uppger att om något i personalsituationen inte fungerar, oavsett om det är vakans på en tjänst eller om det är en konflikt i en arbetsgrupp, så blir detta ett bekymmer för chefen. Vidare upplever respondenterna att deras arbetssituation inte medger särskilt mycket reflektionstid, så dessa frågor kan dyka upp som grubblinier när som helst på dygnet. Uppslukandet av nuet sker på bekostnad av utvecklingsarbetet enligt Nilsson (2003) som poängterar att som ledare har man makt över andra, men att ta makten över situationen verkar vara mer individbundet.

Skagert et al. (2004) identifierar två processer som cheferna använder sig av för att balansera kraven uppifrån och nerifrån i organisationen när det uppstår psykosociala arbetsmiljöproblem. Vi ser, i likhet med Skagert et al. (2004) i vår studie att när respondenterna upplever situationer av höga formella och informella krav, som påverkar känslan av personligt moraliskt ansvar, använder respondenterna sin fritid till viss reflektion och för att distansera sig till chefsrollen. Resonemanget om egna föreställningar och informella krav kan vi se hos ett par av de nya cheferna, en oro över att misslyckas med uppdraget. De är inte helt säkra på om de vill arbeta som chef på det sätt som de upplever att det förväntas av dem. Just en beskrivning av att känna ensamhet i rollen finns bland ett par av de nyare cheferna och att det finns begränsat utrymme att hantera det. Skagert et al. (2004) ser att det finns en risk att man tillskriver den egna personen känslan av misslyckande, eftersom misslyckande förefaller tabubelagt, vilket vi inte kan utläsa av svaren i vår studie.

Moqvist (2005) ser också i sin forskning, att det lätt skapas en känsla av osäkerhet kring chefsuppdraget och tolkar det som idealbilder som inte är förankrade i den

egna erfarenheten. En erfarenhet som en ny chef inte kan ha och det var en osäkerhet som flera av respondenterna vi mötte gav uttryck för. Tankar runt uppdraget upptar flera nya chefer och de efterfrågar reflektionstid tillsammans med någon annan.

Chefernas medverkan efterfrågas i många sammanhang. Respondenterna upplever att mycket av deras handlingstid upptas av möten. Det är en vanlig arbetsform, som enligt Granström (2000), syftar till att det ska förenkla arbetet genom att berörda personer, samtidigt på samma plats diskuterar en fråga och eventuellt fattar beslut. Vår bild är att respondenterna snarare upplever arbetsformen som en belastning. Frågan är varför? Granström (2000) säger att om ett sammanträde ska bli effektivt måste berörda fysiskt och aktivt delta i mötet, vara förberedda på frågorna och klara över syftet med mötet. Det kan bero på att förutsättningar inte är optimala, men det kan även bero på otydlighet i vem som har mandat att besluta i en fråga och att det då är säkrast att chefen är med.

Respondenterna upptas i sina tankar mycket av frågor kring personal i vår studie. Över tid förefaller det att frågorna förändrats från praktiska rutinfrågor till mer strategiska processfrågor. Utifrån Mintzbergs (1973) ledarfunktioner tycker vi oss se att entreprenör- och relationsrollerna stärks ju längre ledarerfarenhet man får. En annan bild vårt material ger är att de cheferna med kortare ledarskaps erfarenhet har mer funderingar kring själva uppdraget och förväntningarna i rollen i förhållande till sig själva än de mer erfarna. Vi ser också att många chefer önskar möjlighet till reflektion på arbetstid, tid som de nu får hitta utanför arbetet. Intressant är också att de nya cheferna söker reflektionstid tillsammans med någon erfaren, vilket skulle kunna tyda på betydelsen av att ha erfarenhet i chefsrollen, precis som Moqvist (2005) var inne på. I handling ger respondenterna bilden av att hindras i sitt arbete av uppbokad tid, vilket är en del av funktionen i ett chefuppdrag.

4.5 Stöd

4.5.1 Socialt stöd

Nya som erfarna chefer söker *stöd i sin ledarroll hos framförallt sina kollegor och närmaste chef*. Det är också det stöd som cheferna upplever står till förfogande. De erfarna cheferna har byggt upp ett större nätverk och kan använda tidigare chefer eller kollegor som stöd. Vidare finns oftast ett administrativt stöd i organisationen att tillgå som chefsstöd.

"Ja stödteam med ekonomi och så finns. Kollegialt stöd finns varje måndag, då vi träffas" (ny 1)

"Ja, från min chef" (ny 5)

"Har en chef idag och stående månadssamtal numera som fungerar som stöd och bollplank. Ekonomiavdelningen har alltid funnits och finns som stöd" (erfaren 6)

"Det är min närmaste chef och kollegorna" (ny 4)

"En jättebra PA och ekonomistöd" (ny 7)

"Nej, jag vet inte. Det skulle kunna ha varit min chef och kollegorna men min chef finns inte där och förmår inte hålla något slag helhet eller nåt sånt alls. Så jag tycker inte att jag inte har något stöd, nej" (erfaren 5)

"Jag har använt min fd chef (respondentens förebild) tidigare och ringde henne ibland när det hade kört ihop sej och så har man haft kollegor att gå till" (erfaren 2)

Några av cheferna har temporärt haft handledning med sin ledningsgrupp men flera av respondenterna har aldrig haft handledning under sin tid som chef. Några nya chefer har mentorer inom det egna verksamhetsområdet, exempelvis erfarna chefskollegor. I dessa fall fanns en strategi från organisationen att det skulle finnas mentorer, men det efterlevs inte alltid och det finns en osäkerhet hos någon av cheferna kring hur det ska fungera.

"Ja, mentor" (ny 1)

"Ledningsgruppen har handledning en gång i månaden" (ny 2)

"Jag har en mentor från tidigare som är mycket betydelsefull för mig. Vi får ingen handledning själva men vi ska vara noga med att ge personalen handledning. Varit många kriser här har jag förstått men de har inte haft någon handledning eller utvärdering" (ny 8)

"Aldrig som ledare" (erfaren 2)

"Nej ingenting du vet de första 7-8 åren fanns intet stöd alls bara lite kollegor ibland" (erfaren 6)

"Nej man får en mentor när man är ny, ska få i alla fall, men det finns nog brister" (erfaren 7)

Ett par av de nya cheferna tyckte inte att det fanns behov av stöd från andra funktioner. Önskemålen var istället att förbättra de olika stöd som redan finns, som tillgänglighet av närmaste chef, det kollegiala stödet och mentorskap för nya chefer. Några respondenter framförde att de saknar handledning, framförallt de mer erfarna cheferna.

"Nej inte vad jag kan komma på, få det som är att fungera" (ny 1)

"Administrativt stöd och ett tydliggörande av rollen. Finns hur mycket som helst som jag inte skulle behöva göra, jag gör en lista på sådant som jag inte skulle behöva göra" (ny 8)

"Det är klart att en mentor som man hade kunnat vända sig till hade varit bra. Men jag har klarat mig ganska bra med arbetskamrater. Har ju en kollega som funnits med hela tiden i karriären så vi har kunnat vara varandras stöd väldigt mycket" (erfaren 2)

"I så fall främst handledning. Det saknar jag" (erfaren 5)

"Jag skulle ju vilja att ledningsgruppen fungerade på ett helt annat sätt, så att man kunde ha det här kollegiala gruppstödet" (erfaren 6)

De flesta chefer ser som sin egen angelägenhet att prioritera sin tid och vill även sköta det själva. I intervjuerna framkom att det finns en otydlighet från arbetsgivaren vad man vill att chefen ska göra på sin arbetstid. Vare sig de nya cheferna eller de mer erfarna har uppfattat att deras chef har några synpunkter på innehållet i arbetstiden. Flera av cheferna uppger att de skulle få hjälp med prioritering om de hade efterfrågat detta. Något sådant önskemål uttrycks inte utan cheferna uppger i intervjuerna att de gärna gör sina prioriteringar själva.

"Ja med tanke på min stress, så det klart att jag behöver det, men jag har inte bitt om det och det är ingen som har sett det så" (ny 3)

"Nej det gör jag själv" (ny 5)

"Nej det gör jag själv och är ganska bra på det. Är inte särskilt lättstressad" (ny 6)

4.5.2 Kompetensutveckling

Få respondenter har någon ledarskapsutbildning vare sig i sin grundutbildning eller som kompletterande utbildning. Flera chefer uppger att de har gått utbildningar som är riktade till andra funktioner än chef, men som är kunskap som de haft mycket nytta av i rollen som chef. De ledarskaputbildningar cheferna har gått, har till största del varit interna och varit inriktade på olika arbetsrättsliga frågor och utbildningar kring hälsa, ekonomi, data och hur man håller ett medarbetarsamtal. En chef uppger, att de interna utbildningarna har varit inriktade på grupprocesser och relationer.

På frågan om de som chef har en egen individuell kompetensutvecklingsplan så svarar samtliga respondenter nej. En chef har haft en individuell kompetensutvecklingsplan tidigare och en chef uppger, att det troligen kommer att diskuteras på det kommande medarbetarsamtalet. Några chefer har egna planer på att vidareutbilda sig.

"Nej, det gör det inte och jag har uppfattat att det är sådant som vi kommer att prata om vid medarbetarsamtalet. Men mentorskapet är ju en del i det" (ny 1)

"Nej ingenting förutom den interna chefsutbildningen som alla ska gå med arbetsrätt och sånt" (ny 6)

"Nej inte här jag har väl för mig själv" (ny 8)

"Vi har haft det till och från, men ingen egen personlig kompetensutveckling. Nu har vi det här systemiska ledarskapet. Vi har mycket omkring sånt här som nytt datasystem" (erfaren 5)

4.5.3 Sammanfattning och analys

Det sociala stödet framhålls av respondenterna som ett viktigt stöd, framförallt det kollegiala stödet och stöd av närmaste chef. Om detta stöd saknas använder respondenterna annat socialt stöd i form av tidigare kollega, mentor eller arbetsgrupp. Vi fick bilden av att det kollegiala stödet önskades, oavsett om det finns tillgängligt eller inte.

I vår studie har få av respondenterna handledning till stöd för sitt ledarskap och där den finns så är handledningen mer en tillfällig insats. Vi har inte sett att handledning förekommer som ledarskapstöd över tid. Flera respondenter har aldrig haft handledning. Bergman (2008) såg i sin avhandling att det är framförallt var de erfarna cheferna som hade störst positiv effekt av handledning och nyare chefer hade störst positiv effekt av sin UGL-kurs. Det vi kunnat se är, att handledning som stödform önskades framförallt av de erfarna cheferna.

Stöd från närmaste chef var framförallt de nya chefernas önskemål. Vi kan se att för nya chefer är närmaste chef mycket viktig som stödfunktion samt för att få feedback på hur man lyckas med sitt uppdrag. Flera av organisationerna erbjuder mentorsstöd när man är ny chef. Med det menas oftast stöd från en mer erfaren chefskollega. Vi får bilden av att mentorsstöd är ostrukturerat, oorganiserat och tycks inte heller ha någon prioritet i organisationen. Det fungerar inte som det var sagt från början, enligt flera av respondenterna.

Respondenternas önskan om stödformer handlar ofta om de vardagliga arbetsuppgifterna i likhet med Vaux (1988) teori. Vaux poängterar vikten av att som ledare få utrymme att reflektera kring hur de hanterar och utför sitt uppdrag.

De erfarna cheferna i vår studie har fler valmöjligheter utifrån ett större nätverk av kollegor. Socialt stöd är som sagt ett samspel mellan människor (Vaux, 1988), sociala relationer som byggs upp över tid och bildar stora och små nätverk men kräver ett underhåll. Det ser ut som det finns ett begränsat utrymme för

respondenterna att göra s.k *double-loop-learning* som Wolvén (2000) talar om. Det skulle kunna innebära att den av organisationen önskade förändringen och utvecklingen tar längre tid att få till stånd.

Ledningsgruppsmötena är exempel på en arena som många respondenter såg som viktiga trots att mötena många gånger hade en ostrukturerad form och tog mycket tid. Det är en arena för att få mötas och beröra vardagliga arbetssituationer som vi förstår är viktig för respondenterna. Det kan överensstämma med Jönssons (2004) forskning som kom fram till att första linjens chefer såg ledningsgruppsmötena som en viktig arena att utveckla olika typer av samarbete, även om mötena kunde upplevas både positiva och negativa. Mötena kunde generera mer arbete, men möjligheten till att träffas, prata, ställa frågor och få råd av kollegor som ger en trygghet i arbetet övervägde.

Bilden som respondenterna ger oss är att oavsett stödform finns det inte några långsiktiga planer från organisationernas sida att erbjuda stöd för ledarskap som tar tillvara individuella erfarenheter och forskning. Det verkar inte finnas någon strategi eller prioriteras på de arenor vi besökt. Precis som Roos (2007) kom fram till i sin studie, ser vi vikten av att skapa bra förutsättningar för stöd i organisationerna, som en god investering av personalresurser.

Om första linjens chefer har ett omöjligt uppdrag eller inte inom socialtjänst beror enligt forskning (Johansson, 2005) på förhållande till ansvarsområdet och på vilket sätt organisationen vill att uppdraget ska utföras. På frågan om respondenterna önskar få hjälp att prioritera sin tid så vill respondenterna inte ha det, samtidigt som flera ser prioritering av tid som komplext och att det vore bra med särskilda metoder. Alvesson (1997) säger att kulturen formar vårt ledarskap. Om då förväntan på arenan handlar om relationsskapande ledarskap skulle man kunna tänka sig att en symbolisk handling som *hur man prioriterar sin tid* blir styrt av den betydelsen.

Oviljan från respondenterna att låta sin chef påverka prioriteringen av arbetstiden och ointresset från deras chef att ha synpunkter på detsamma skulle kunna tolkas som att det finns en enighet mellan dem om att en chef bör veta vad som ingår i uppdraget och hur de förväntas göra sina prioriteringar.

I studien ser vi att insatser för att stödja och kompetensutveckla cheferna riktas främst till informationsfunktionen i ledarskapet, dvs att övervaka och sprida information (Mintzberg, 1973). Kompetensutvecklingsprogram eller interna ledarskapsutbildningar riktas också till de rollerna i ledarskapet. Utifrån Halls (Wolvén, 2000) teorier så behöver arbetsinnehållet berikas och förändras för att skapa en högre arbetsmotivation och ett större engagemang. Som vi ser det utifrån Mintzbergs (1973) teorier, så innehåller chefsrollen fler funktioner än att övervaka och sprida information. Det är funktioner som vi uppfattar ses som mindre viktiga på de arenor vi besökt.

I Wolmesjös (2005) enkätstudie var politiker och tjänstemän överens om att den viktigaste förmågan hos första linjens chefer var den funktionella, (dvs lösa problem, motivera andra, ge och ta kritik) därefter kom den strategiska förmågan. Minst viktig var den yrkestekniska kompetensen. Trots denna kunskap är det just den kompetensen vi kan se att respondenterna i vår studie fick mest stöd och kompetensutveckling kring.

I olika artiklar som vi läst om pågående kompetensutvecklingsprogram för chefer ser vi en tydlig tendens att det personliga ledarskapet lyfts fram (LIV 2007:6). Kompetensutvecklingsprogrammen riktas inte bara till att utveckla kunskap ur ett verksamhetsperspektiv. Individuella behov och önskemål av att arbeta vidare med sig själv och sitt ledarskap ses som viktigt. Några sådana tendenser kan vi inte se i vår studie. Här är kompetensutveckling kopplat till verksamhetsbehov och informationsfunktionen i ledarskapet.

Utifrån att flera av respondenterna saknade ledarskapsutbildning ser vi att de har små möjligheter att erövra den erforderliga kunskapen i alla delar av chefsfunktionen inom ramen för det uppdrag de arbetar i idag. Intressant i sammanhanget blir att titta på de resultat som finns i studien *"Hälsa och framtid"* (2008), där effekten av strategisk rekrytering, tydliga karriärvägar, betydelsen av kompetensutveckling och delaktighet inom långtidsfriska företag, visar att medarbetarna är friskare och trivs bättre.

5. Sammanfattning och slutdiskussion

Det övergripande syftet med vår uppsats var att få ökad kunskap om ledarskapet inom kommunal socialtjänst i relation till organisationens förväntningar. Det tycker vi att vi har fått. Vi ville få mer insikt i och få en bred bild av första linjens chefers reflektioner om sitt personliga ledarskap och hur det påverkades av om man var ny eller erfaren chef. Vår kunskap om hur det är att arbeta som första linjens chef har ökat och dessutom har vi genom olika doktorsavhandlingar fått insikt i aktuell ny kunskap inom området.

Vi har fått svar på frågeställningarna och ser att det är de processinriktade personalfrågorna som upptar både nya och erfarna chefer mest i deras uppdrag. Något som vi noterat i vårt material är att nya chefer mer upptas av administrativa rutinfrågor och erfarna chefer reflekterar mer runt sitt strategiska ledarskap. Cheferna upplever sig ha behov av stöd, men beroende på ledarerfarenhet varierar form och innehåll. Organisationens förväntningar är inte tydliga för cheferna och i de fall som de uttrycks har det ofta handlat om det som alltid ingår i chefskapet, dvs personal, budget och verksamhetsansvar.

Efter att vi har analyserat vårt material, så uppstod nya funderingar. Den interna rekryteringen av första linjens chefer är vanlig men vi tycker att det inte verkar vara ett uttryck för en medveten strategi från organisationen. Som ny internrekryterad chef har man svårt att redogöra för varför man blivit erbjuden en chefstjänst. De nya cheferna beskriver inte heller en medveten strategi för sin yrkeskarriär. Vi tror inte att det beror på att de är kvinnor utan det beror på att de arbetar inom vården, att vårdandet formar chefskapet. Ingen av organisationerna har heller tydliggjort en strategi för chefsförsörjning som innehåller bland annat internrekrytering. En fundering är, finns det en negativ syn i kulturen inom socialtjänsten på att bli chef i sin egen organisation? Det påverkas troligen av att det är ett chefsarbete inom människovårdande organisationer och att det är en kvinnlig chef som ska leda kvinnor.

Det finns en samstämmig idealbild hos respondenterna att de som chefer vill vara tydliga och demokratiska. Vi kan samtidigt konstatera att organisationerna är otydliga med vilket ledarskap som förväntas. De största kraven på sig som ledare ställer cheferna själva och vilket för oss ger ett omöjligt uppdrag i alla fall om de saknar stöd. En dimension ytterligare är att cheferna är personer som vill något mer med sitt arbete och dessutom ser att det i uppdraget ingår att vara lojal med sin arbetsgivare. Vi tycker inte organisationerna ser det omöjliga uppdrag som första linjens chefer har, som för oss är uppenbart.

Vi såg att det som upptog chefernas tanke och tid var möten och personalfrågor, men det var inte det som organisationen erbjöd stöd och kompetensutveckling inom. Det saknas en röd tråd i stödinsatserna, och vi ser att det kan finnas olika orsaker till detta. Det kan finnas ett synsätt inom organisationen att man som chef ska klara sitt uppdrag och det är därför tabubelagt i kulturen att efterfråga stöd. En

rangordning eller prioritering av chefsfunktioner, där vissa anses viktigare än andra och därmed styr utbudet av stödformer, eller är det faktiskt så att man inte ser ledarskapet som en särskild profession. Vi upplever att man inom organisationen inte funderat över frågan eller att det finns en ovilja att satsa på ledarskapet. Vi tycker att det är viktigt att ledarskap ses som en egen profession inom socialtjänsten, även om det kan bli en svårighet att leda utan att ha verksamhetskunskap. Vi tror att det personliga ledarskapet blir avgörande om man ges mandat.

Alla chefer ingår i en ledningsgrupp, men uppfattningen om hur gruppen fungerar varierar mycket. Oavsett hur cheferna tycker att mötena fungerar är de ett viktigt forum för kollegialt stöd. Särskilt tydligt blev det, att de nya cheferna uppskattade att få möjlighet att träffa de mer erfarna cheferna och då blev just ledningsgruppen ett lämpligt forum. Vi kan förvånas över att respondenterna inte ställer samma krav på ett demokratiskt och tydligt ledarskap hos sin chef, som de ställer på sig själva, eftersom de deltar i ledningsmöten och accepterar ett otydligt syfte med mötena. Som vi ser det kan otydlighet med ett mötes syfte bli en kultur på arbetsplatsen. Vi tror att risken finns att det medför samma otydlighet i nästa led, utifrån ledaren som kulturbärare.

Vår erfarenhet är att ledarens roll som kulturbärare är ett uppdrag som få chefer upplever att de har. Vi tror att det är viktigt att chefen har en strategi för vilken kultur man önskar ska råda och tar ansvar för utvecklingen av organisationskulturen. Om chefen blir otydlig så kommer det att finnas andra krafter inom organisationen som skapar sin kultur, vilket kommer att försvåra ledarskapet och oftast inte är till gagn för organisationen. Risken finns att de politiska målen inte uppnås och att energi och arbetstid läggs på fel saker.

De värderingar som chefen förmedlar är viktiga för hur arbetet utförs på arbetsplatsen. Organisationerna är, som vi tidigare nämnt, inte tydliga med vad de förväntar sig av ledarskapet. Det påverkar introduktionen av nya chefer till kulturbärare i organisationen. Vi ser att nya chefer är beroende av sina överordnade chefer i större utsträckning än erfarna. Förmodligen utvecklas de att anamma samma ledarstil som den överordnade chefen och en kultur bibehålls.

Precis som våra respondenter och forskning tycker vi att reflektionsutrymme är viktigt. Vi tror att det inte bara finns ett sätt att skapa detta reflektionsutrymme utan det kan se olika ut och måste formars utifrån den enskilde chefen. Vi anser att organisationen bär ett ansvar för att ha en långsiktig strategi i frågan, men det är varje chef som har uppdraget att hitta sitt individuella sätt att reflektera. Forskning visar att det finns en diskrepans mellan det förväntade handlingsutrymmet i ett chefskap och den upplevda möjligheten att faktiskt påverka. Samtidigt är det individuella faktorer och kulturen inom organisationen som styr hur mycket den enskilde chefen tillåts och vågar använda sin position.

Forskning visar en skillnad mellan kvinnors och mäns förhållningssätt i ledarskapet. Vår studie fokuserar på kvinnliga chefer inom socialtjänsten, men vi

tror att man kan överföra delar av resultatet på chefskap inom offentlig verksamhet i stort. Kvinnor har en större lojalitet till verksamhet och uppdrag än män. Svaren i vår studie kan ha påverkats av de kvinnliga chefernas lojalitet.

Slutligen förvånas vi över socialtjänsten verkar vara mycket ointresserad av att säkra chefsförsörjningen och att värdera funktionen som en viktig roll. Vi tycker det är angeläget att socialtjänsten formulerar en strategi för sin chefsförsörjning, vilket inkluderar rekrytering, stöd och kompetensutveckling för chefer. De förväntningar som organisationen har på chefsuppdraget behöver tydliggöras.

5.1 Framtida forskning

Förslag på framtida forskning är att undersöka

- Organisationens förväntningar på första linjens chefer.
- Strategier för chefsrekryteringar.
- Samband mellan stöd till chefer och utveckling av ledarskapet.

6. Referenser

- Ahltopp, (2003). *Ledarskap ur ett ledningsstilsperspektiv - teambyggare, innovatörer, nätverkare och dirigenter*. Lund Universitet: Institutionen för psykologi
- Albinsson, P, red (2002). *Arbetsledaren i den kommunala äldreomsorgen*. Solna: Tidningen Äldreomsorg, Fortbildningsförlaget
- Alvesson, M (1997). *Att synkronisera föreställningar: Förtagskultur och ledarskap*. UR: *Ledning för alla*. Sthlm: SNS Förlag
- Alvesson, M (2001). *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber AB
- Alvesson, M, Sveningsson, S, (red) (2007). *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur
- Andersen, I (1998). *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur
- Backman, J (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur
- Beckéus Å & Edström, A (1988). *Doktrinskiftet – nya ideal i svenskt ledarskap*. Stockholm: FA-rådet och Svenska Dagbladets Förlags AB
- Belbin, R M (1981). *Management team: why they succeed or fail*. London: Heinemann
- Bergman, D m fl (2008:5). *Effects of dialogue grouse on physicians' work environment*. Journal of health organization and management, 2007:21
Stockholm: Personal & Ledarskap
- Bergström, T (1995:2). *Konsten att finna tulipanosor, Om chefer och chefsrekrytering i en förändrad offentlig sektor*. Lund: KEFUs skriftserie 14
- Carlyle, T (1910). *Lectures on Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History*. Oxford: Clarendon Press
- Dahlbom-Hall, B (2005). *Lära kvinnor leda kvinnor*. Stockholm: Natur och Kultur
- Ellmin R, Levén S (1994). *Att arbeta i ledningsgrupp: om professionellt ledarskap i skolan*. Stockholm: Fritze
- Engquist, A (1997). *Kommunikation på arbetsplatsen*. Smedjebacken: Rabén Prisma
- Etzioni, A (1961). *Complex organizations*. New York: Holt, Rinehart & Winston

- Granberg, O & Ohlsson, J (2004). *Från lärandets loopar till lärande organisationer*. Lund: Studentlitteratur
- Granström, K (2000). *Dynamik i arbetsgrupper - Om grupprocesser på arbetet*. Lund: Studentlitteratur
- Hambrick, D (1997). *Navigating change: how CEO's, top teams and boards steer transformation*. Boston: Harvard Business School Press
- Hatch, M J (2002). *Organisationsteori - moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur
- Heide, M, Johansson C, Simonsson, C (2005). *Kommunikation och organisation*. Malmö: Liber
- Holmberg I-L, Henning R (red) (2003). *Offentligt ledarskap. Om förändring, förnyelse och nya ledarideal*. Lund: Studentlitteratur
- Holme, I M & Solvang, B (1997). *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur
- Johansson, G (2005:5). Kunskapsutveckling gäller även organisation och ledarskap. Ljunggren S (red), *Empiri, evidens empati - Nordiska röster om kunskapsutveckling inom socialt arbete*. Århus: Nordiska Ministerrådet och Nopus
- Jönsson, S (2004). *Framgång och misslyckande i human serviceverksamheter. Hur konstrueras upplevelsen av framgång och misslyckande i klient- och chefsarbete*. Arbete och Hälsa 2004:4 Lund: Arbetslivsinstitutet
- Karolinska Institutet, Uppsala Universitet, Stockholms läns landsting/Centrum för folkhälsa (2008). *Hälsa och framtid ett forskningsprojekt om långtidsfriska företag*.
- Katzenbach, J (1998). *Ledarteam: hur man frigör ledarpotential hos både team och individer*. Göteborg: ISL Institutet för säljträning och ledarutveckling
- Kjellström, N. (1969:2) *70-talets chefer*. Stockholm: Studieförbundet Näringsliv och Samhälle
- Krag Jacobsen, J (1993). *Intervju Konsten att lyssna och fråga*. Lund: Studentlitteratur
- Kvale S (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

- Larsson, K (2008). *Mellanchefer som utvecklar – om förutsättningar för ett hållbart utvecklingsarbete inom vård och omsorg*. Linköpings Universitet: Institutionen för beteendevetenskap och lärande No 127
- Lennér-Axelsson, B & Thylefors I (2005). *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm: Natur och Kultur
- LIV - Ledarskap inom vården (2007:6) "Agera, reflektera, lära"
- Maltén, A (2000). *Det pedagogiska ledarskapet*. Lund: Studentlitteratur
- Mattsson, B (1990). *Ledningsgrupper*. Malmö: Almqvist & Wiksell
- McGregor, D (1967). *Företaget och människan*. Stockholm: Beckman/Selig
- Meyer, P (1995). *Jigsaw Management*. Canadian Business Review, 22, 4
- Mintzberg, H (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row
- Moqvist, L (2005). *Ledarskap i vardagsarbetet - ens studie av högre chefer i statsförvaltningen*. Linköping: Institutionen för beteendevetenskap No 100
- Müllern T & Elofsson A (2006). *Den karismatiske chefen*. Lund: Studentlitteratur
- Nilsson, K (2003). *Mandat - Makt - Management - En studie av hur vårdenhetschefer ledarskap konstrueras*. Göteborg: Göteborg studies in educational sciences 192
- Nilsson, P (2005). *Ledarutveckling i arbetslivet - Kontexter, aktörer samt (o)likheter mellan utbildningskulturer*. Umeå: Pedagogiska institutionen Umeå Universitet Nr 75
- Ohlsson, Ö & Rombach, B (1998). *Res pyramiderna . Om frihetskapande hierarkier och tillplattningens slaveri*. Stockholm: Svenska förlaget
- Piaget, J (1976). *Barnets själsliga utveckling*. Malmö: Gleerups
- Prien, L (1992). *Rekrytering och urval*. Lund: Studentlitteratur
- Roos, N (2007). *Upplevelse och behov av stöd i ledarskapet - en kvalitativ studie bland första linjens chefer*. Göteborg: Göteborgs Universitet, Institutionen för socialt arbete
- Sandahl, C (2007:6). *Vilja att utvecklas*. LIV - Ledarskap i vården
- Sandberg, Å (red) (2003). *Ledning för alla? Perspektivbrytningar i arbetsliv och företagsledning*. Stockholm: SNS förlag

Skagert, K et al.(2004). *Ledarskap och stress i politiskt styrd verksamhet*. ISM rapport 1, Intellecta Docusys

Solberg, A K (1997). *Att vara kvinna och chef*. Stockholm: Kommentus förlag

Stogdill, R M (1974). *Handbook of Leadership. A Survey of Theory and Research*. New York: The Free Press

Tengblad S (1997). ”Chefsförsörjning” mötet mellan motstridiga ideal. Göteborg förlag BAS

Theorell, T (2002). *Kontroll av den egna situationen - en förutsättning för hantering av negativ stress*. Ekman, R & Arnetz, B (red) (2004) *Stress* Stockholm:Liber

Thylefors, I (1996).*Ledarskap i vård, omsorg och utbildning*. Stockholm: Natur och Kultur

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

Vaux, A (1988). *Social support - Theory, Research and Intervention*. New York: Praeger

Vetenskapsrådet (2001). *Forskningsetiska principer inom humaniora och samhällsvetenskap*. Stockholm: Vetenskapsrådet

Weber, M (1947). *The theory of social and economic organization*. New York: Oxford University Press

Wolmesjö, M (2005). *Ledningsfunktion i omvandling, Om förändringar i rollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre- och handikappomsorgen*. Lund: Dissertations in Social Work 21

Wolvén, L-E (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer - om ledarskap, organisering, kultur och kompetens*. Lund: Studentlitteratur

Frågeguide

Personlig bakgrund

- ålder?
- vilken är din grundexamen? När avslutade du dina studier?
- hur länge har du arbetat som chef?
- vilken chefsbefattning har du?
- vad fick dej att söka ett chefsjobb?
- har du någon ledarskapsutbildning? Vilken/vilka?

Upplevelser av ledarskapet

- hur trivs du med ditt arbete? Skattning 1 -5
- varför vill du arbeta som chef?
- vilka motivationskrafter har du i ditt ledarskap?
- vilka värderingar styr ditt ledarskap?
- beskriv någon situation/händelse där dina värderingar tydligt påverkat ditt sätt att agera?
- hur skulle du vilja beskriva din ledarstil?
- har det skett någon förändring av din ledarstil över tid?
- hur mycket kan du vara dig själv i ledarskapet?
- något som förändrat synen på dig själv i rollen som ledare?
- har det blivit enklare eller svårare över tid?
- finns särskilda händelser som du upplevt som vändpunkter och som påverkat/förändrat ditt ledarskap? Positivt som negativt.

Organisation och kultur

- hur är den fysiska placering av den personal som du är ansvarig för?
- när du började som chef fanns det något speciellt som poängterades som viktigt för dig?
- Vart upplever du att de kraven på dej i din funktion och chefen/ledare kommer ifrån?
- finns det någon positiv/negativ kultur på din arbetsplats som påverkar dej som ledare? Se bild
- hur påverkas du av olika trender kring ledarskap som kommer internt i organisationen/externt omvärld?
- vilken typ av engagemang vill din organisation ha?
- samstämmer den med din egna syn på engagemang i ledarskapet?
- hur skulle du beskriva arbetet/kulturen i ledningsgruppen?
- är din ledarstil ditt eget val eller andras förväntningar?

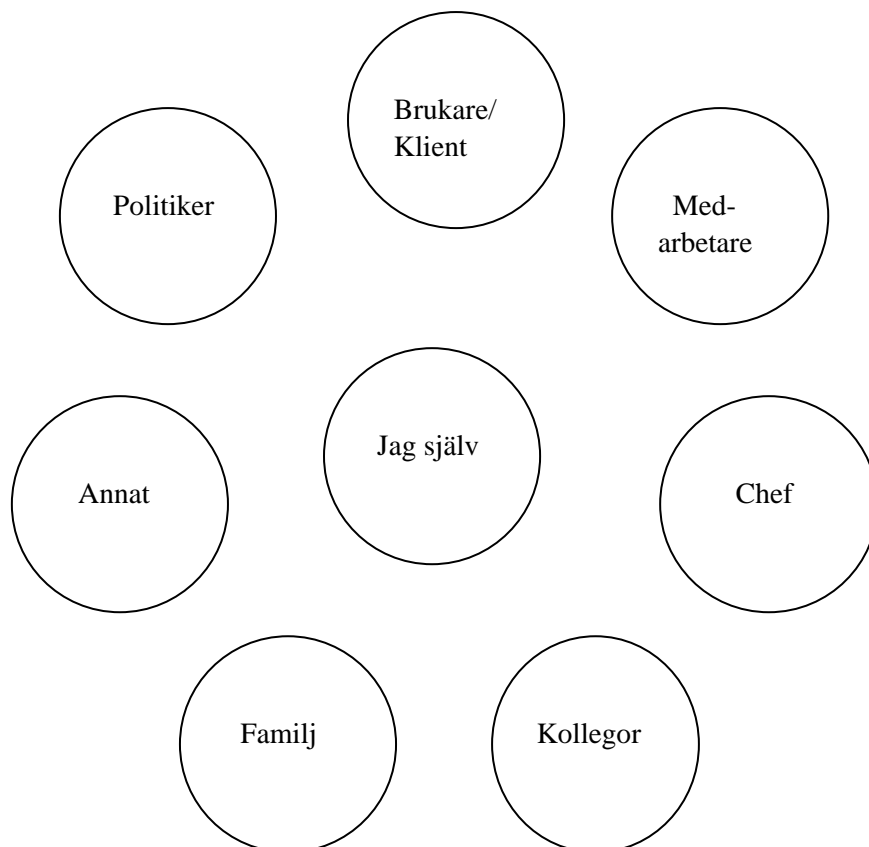
Frågor som upptar tanke och handling

- vad upptas din tanketid av mest?
- vad kan få dej att vakna mitt i natten?
- är det också som upptar din handlingstid mest?
- vad är svårast att hantera i rollen?
- vad upplever du hindrar eller främjar ditt ledarskap?
- vilka områden inom ledarskapet tycker du är lätt att hantera och där du känner dig säker?
- vilka områden inom ledarskapet tycker du är svåra att hantera och där du känner dej osäker?
- vad skulle du vilja utveckla i ditt chefskap?
- vad tror du kommer att uppta din tid om 10 år?

Stöd

- har du stöd i din ledarroll?
- finns det någon form av stöd som du saknar?
- har du stöd i hur du prioriterar och fördelar din tid?
- finns det någon strategi för din kompetensutveckling?
- vilka/vem väljer du söka stöd hos?
- finns handledning, mentor eller liknande?
- har du någon egen strategi för stressfyllda situationer?
- beskriv dina viktigaste verktyg för att reducera stress i en komplicerad arbetssituation?

Vart upplever du att de kraven på dig i din funktion och chefen/ledare kommer ifrån?



Kinna 070928

Hej

Mitt namn är Yvonne Pontén och jag är student på magisterprogrammet, på institutionen för socialt arbete vid Göteborgs universitet, med inriktning ledarskap.

Jag arbetar som enhetschef inom handikappomsorgen/psykiatri i Marks kommun. Under höstterminen -07 kommer jag tillsammans med Anette Johannesson som arbetar som sektorschef IFO i Lerums kommun att göra en D uppsats i ledarskap. Uppsatsen är tänkt att ge en bild av vilka slags frågor som chefer upplever upptar deras "tanke/handlingstid" och hur det påverkar deras chefskap.

Det är utifrån vår egen erfarenhet som chefer inom kommunalt socialt arbete som vi har ett intresse av att titta på vad vilka frågor som upptar ledarskap och upplevelsen av hur kultur, stöd och förväntningar på arenan påverkar chefskapet och frågorna.

Vi kommer att genomföra 8 intervjuer var för sig med 4 nya chefer (inte arbetat längre än 18 månader) och 4 mer rutinerade chefer (arbetat längre än 7 år). Alla ska arbeta som chefer inom socialtjänstens handikappomsorg/funktionshinder och individ- och familjeomsorg.

Intervjun kommer att ta ca 1 ½ -2 timmar och jag önskar använda bandspelare. Allt som sägs i intervjuerna kommer att behandlas konfidentiellt och med största varsamhet och sekretess.

Med Vänliga Hälsningar
Yvonne Pontén
yvonne.ponten@bostream.nu
0320-60050 hem
0320-217626 jobb
0705408020 mob

Lerum 071004

Hej

Mitt namn är Anette Johannesson och jag är student på magisterprogrammet, på institutionen för socialt arbete vid Göteborgs universitet, med inriktning ledarskap.

Jag arbetar som sektorschef inom socialtjänsten i Lerums kommun. Under höstterminen -07 kommer jag tillsammans med Yvonne Pontén som arbetar som enhetschef inom handikappomsorgen/psykiatri i Marks kommun att göra en D uppsats i ledarskap. Uppsatsen är tänkt att ge en bild av vilka slags frågor som chefer upplever upptar deras "tanke/handlingstid" och hur det påverkar deras chefskap.

Det är utifrån vår egen erfarenhet som chefer inom kommunalt socialt arbete som vi har ett intresse av att titta på vad vilka frågor som upptar ledarskap och upplevelsen av hur kultur, stöd och förväntningar på arenan påverkar chefskapet och frågorna.

Vi kommer att genomföra 8 intervjuer var för sig med 4 nya chefer (inte arbetat längre än 18 månader) och 4 mer rutinerade chefer (arbetat längre än 7 år). Alla ska arbeta som chefer inom socialtjänstens handikappomsorg/funktionshinder och individ- och familjeomsorg.

Intervjun kommer att ta ca 1 ½ -2 timmar och jag önskar använda bandspelare. Allt som sägs i intervjuerna kommer att behandlas konfidentiellt och med största varsamhet och sekretess.

Med Vänliga Hälsningar

Anette Johannesson
taakaj@telia.com
0302-14601 hem
0302-521417 arbete
0709991417 mobil