



GÖTEBORGS UNIVERSITET
Institutionen för socialt arbete

MAGISTERUPPSATS

***1:e socialsekreterare inom
ekonomiskt bistånd – Deras
roll och funktion.***

**Magisterprogrammet i socialt
arbete inriktning mot ledarskap
HT 2007
D-uppsats**

Handledare

Leila Billquist

Författare

Taha Ghaderi

Mia-Estelle Johansson

Abstract

Titel: 1:e socialsekreterare inom ekonomiskt bistånd – Deras roll och funktion.

Författare: Taha Ghaderi och Mia-Estelle Johansson.

Nyckelord: Funktion, behov, stöd, kontroll, utbildning, 1:e socialsekreterare, försörjningsstöd och mellanchefer.

En studie om 1:e socialsekreterarens roll och funktion inom ekonomiskt bistånd i Individ och familjeomsorgen på två av Göteborgs största socialkontor.

Undersökning bygger på kvalitativa forskningsintervjuer med tio socialarbetare varav sex socialsekreterare, två 1:e socialsekreterare och två enhetschefer. Alla våra informanter verkar inom försörjningsstödsenheten.

De intervjuade har valts ut slumpvis från de två socialkontor med mest liknande sammansättning av befolkningen strukturellt sett.

Syftet med uppsatsen är att undersöka vad 1:e socialsekreteraren har för roll och funktion inom försörjningsstödsenheten. Studien vill belysa 1:e socialsekreterarens roll och funktion dels utifrån socialsekreterarnas synvinkel men också utifrån enhetschefernas perspektiv samt 1:e socialsekreterarnas egen uppfattning. Följande frågeställningar har används;

Vilken funktion anser socialsekreterarna att deras 1:e socialsekreterare har?

Vilken funktion vill socialsekreterarna att deras 1:e socialsekreterare skall inta?

Vilken funktion anser 1:e socialsekreterarna att de har i organisationen?

Vilken funktion anser enhetschefer att 1:e socialsekreteraren har?

De teoretiska perspektiv som används är human services organizations, ledarskapsteori och modernistisk organisationsteori.

Analysen redovisas under fyra teman där alla professionernas intervjuer redovisas och analyseras under samma tema. Studien avslutas med slutdiskussion och uppslag för fortsatt forskning inom området.

Med hjälp av de utvalda teoretiska perspektiven och resultatet av de kvalitativa forskningsintervjuerna kommer studien fram till bland annat följand:

1:e socialsekreterarens roll och funktion är mångfacetterad och komplex. Hon skall vara chefens förlängda arm ut i organisationen samtidigt som hon skall vara ett stöd åt socialsekreterarna.

Förord

Tack till alla er som ställt upp på intervjuer och tack till vår handledare Leila Billquist som vi har haft stor hjälp utav.

Vi vill också tacka våra partners som tagit hand om våra nyfödda barn, Amy och Wiane under våra långa studiedagar.

Vi vill även lägga ett uppmuntrande ord till alla er 1:e socialsekreterare inom ekonomiskt bistånd, ni gör ett otroligt jobb.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1 SOCIALTJÄNSTEN OCH FÖRSÖRJNINGSTÖD	1
1.1.1 <i>Beskrivning av mål inom försörjningsstöd</i>	3
1.1.2 <i>Kvalitet och rättsäkerhet för klienterna</i>	5
1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR.....	6
1.3 UPPSATSENS DISPOSITION	7
2. TIDIGARE FORSKNING	8
3. METOD	10
3.1 URVAL OCH AVGRÄNSNINGAR	10
3.2 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	11
3.3 ETISKA ÖVERVÄGANDEN.....	11
3.5 SVÅRIGHETERNA MED INTERVJUER.....	12
3.6 BEARBETNING OCH ANALYS AV INTERVJUER	13
4. TEORETISKA PERSPEKTIV	15
4.1 HUMAN SERVICE ORGANIZATIONS.....	15
4.2 LEDARSKAPSTEORI.....	17
4.3 MODERNISTISK ORGANISATIONSTEORI.....	18
5. RESULTAT OCH ANALYS.....	21
5.1 BAKGRUNDSFAKTA	21
5.2 FUNKTION, BEHOV OCH STÖD.....	22
5.3 KONTROLL	25
5.4 UTBILDNING.....	28
5.5 HANDLINGSUTRYMME, DELEGATION	29
6. REFLEKTIONER OCH SLUTSATSER.....	32
6.1 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	33
REFERENSER.....	34

1. Inledning

Vi båda är utbildade socionomer och har arbetat de sista fem åren inom socialtjänsten med försörjningsstödsfrågor. Vi har fått upp intresset att undersöka 1:e socialsekreterarens roll och funktion för att vi själva har arbetat på flera olika socialkontor och på så vis funnit ett intresse av vad socialsekreterarna egentligen vill få ut av sin 1:e socialsekreterare. Under tiden vi gick på magisterprogrammet fann vi försörjningsstöd och i synnerhet ”1:e socialsekreterare” som något oerhört utforskat område. Detta har, i skrivandet, delvis varit en svårighet för oss då det inte fanns tidigare forskning för att jämföra vår studie med. Däremot får det påpekas att vi har inspirerats av en D-uppsats¹ som tangerar ämnet 1:e socialsekreterare inom individ och familjeomsorg. Vi ser vår studie som en intressant och givande utforskning av ett utforskat ämne och hoppas att fler kommer få upp ögonen för försörjningsstödsområdet.

Vi har även uppmärksammat att bland socialsekreterarna finns det olika uppfattningar om 1:e socialsekreterarens roll och funktion. Vissa socialsekreterare tillskriver 1:e socialsekreteraren en kontrollfunktion medan en annan grupp av socialsekreterare ser 1:e socialsekreteraren som ett stöd. Utifrån dessa påståenden utkristalliserar sig vårt syfte med uppsatsen och de frågeställningar vi försöker få svar på.

Vi har valt att begränsa vår studie till att endast undersöka 1:e socialsekreterarens roll och funktion på försörjningsstödsenheten. En ytterligare avgränsning har vi gjort genom att välja två av de mest liknande stadsdelarna. Denna avgränsning gjordes p.g.a. att strukturen i samhället och befolkningen samt arbetsbelastningen på dessa socialkontor liknar varandra.

I vår studie har vi valt att intervjua sex socialsekreterare och två 1:e socialsekreterare samt två enhetschefer. Samtliga arbetar inom Individ och familjeomsorgen på försörjningsstödsenheten.

1.1 Socialtjänsten och försörjningsstöd

Nedan vill vi genom en kort sammanfattning förklara vad försörjningsstöd är och hur det är konstruerat. Vi kommer att hänvisa till individ och familjeomsorgen i Tynnered i delar av vår beskrivning. Anledningen till det är att vi är anställda där och har tillgång till korrekt verksamhets- och enhetsbeskrivning genom Tynnereds verksamhetsplan (2006) samt Tynnereds måldokument för vuxenenheten (2006). Vi har hänvisningar till Göteborgs stad budget (2006) då den är enhetlig för alla stadsdelar i Göteborg. Vi finner ingen anledning att tro att de stadsdelar vi utfört våra intervjuer i inte har följt samma väg som Tynnered gjort med att bryta ned Göteborgs stads budget till en verksamhetsplan och sedan på enhetsnivå följt de prioriterade målen. Vi kommer även att resonera kring de begrepp vi använder oss av i senare delar av studien.

Vi vill dessutom ge en kort beskrivning av ett organisationsschema hur en Individ- och familjeomsorg kan vara organiserad.

IOF² i Tynnered är indelad i två enheter, Vuxenenheten och Barn- och ungdomsenheten. Varje enhet har en ansvarig chef med verksamhets-, personal- och budgetansvar. Vuxenenheten är indelad i tre grupper, Försörjningsstödsgruppen, Vuxengruppen och Välen.³ I Försörjningsstödsgruppen handläggs allt ekonomiskt bistånd inom förvaltningen.

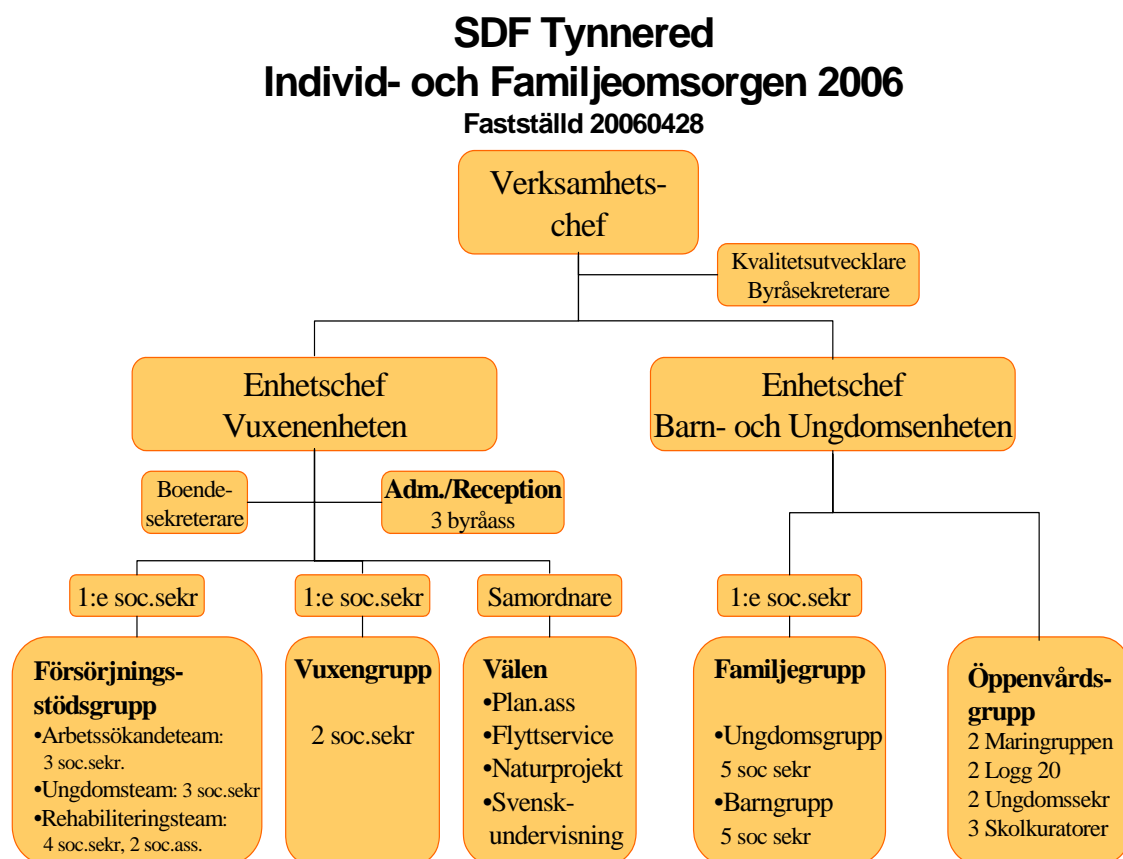
¹ Frennberg, P-E & Walter, M ”Metodhandledningens innehåll (2005)” Göteborgs universitet D-uppsats

² IOF står för individ och familjeomsorg

³ Välen är en enhet som ingår i Vuxenenheten. Välen samordnar svenskundervisning för analfabeter samt praktikplatser till långtidsberoende socialbidragstagare. Välen har även hand om ett naturprojekt i Tynnereds stadsdel som praktikanterna arbetar i.

Enhetschefen har mandat att inom sin enhet fatta beslut om omfördelning av resurser, pengar och personal.

Här nedan följer ett organisationsschema om hur en individ och familjeomsorg kan vara organiserad i Göteborgs Stad.



På Vuxenenheten arbetar man med handläggning av ekonomiskt bistånd. Socialtjänstlagen reglerar rätten till ekonomiskt bistånd och anger syftet med biståndet. Enhetens uppdrag är att på bästa sätt stötta och hjälpa den enskilde till självförsörjning, och under tiden skall rätten till ekonomiskt bistånd utredas och handläggas enligt 4 kap 1 § Socialtjänstlagen.⁴

Ekonomiskt bistånd är uppdelat i försörjningsstöd och livsföring i övrigt. Försörjningsstödet består av en riksnorm, samt särskilda kostnader för specifika poster. Riksnormen innefattar kostnader för livsmedel, kläder och skor, förbrukningsvaror, hälsa och hygien, dagstidning, telefon och TV-avgift, samt barnförsäkring. Särskilda kostnader är boende, arbetsresor, hemförsäkring, samt medlemskap i fackförening och arbetslöshetskassa. Livsföring i övrigt är

⁴ ”Den som inte själv kan tillgodose sina behov eller få dem tillgodosedda på annat sätt har rätt till bistånd av socialnämnden för sin försörjning (försörjningsstöd) och för sin livsföring i övrigt. Den enskilde skall genom biståndet tillförsäkras en skälig levnadsnivå. Biståndet skall utformas så att det stärker hans eller hennes möjligheter att leva ett självständigt liv” (Sveriges Rikes Lag 2006).

andra ändamål, såsom tandvård, läkarvård och hemutrustning, som anses vara nödvändiga för att den enskilde skall tillförsäkras en skälig levnadsnivå.

När man i Göteborgs Stad diskuterar kostnaderna för försörjningsstöd, så inkluderas alla kostnader för det ekonomiska biståndet. Vi kommer att använda begreppet försörjningsstöd för att undvika begreppsförvirring. Av samma skäl kommer vi att använda oss av begreppet försörjningsstödsenheten för den enhet där man jobbar med försörjningsstöd. Begreppen försörjningsstöd och försörjningsstödsenheten kommer fortsättningsvis i vår studie att användas och hänvisas till enligt ovanstående beskrivning.

Först måste vi förtydliga att vi anser att 1:e socialsekreterare har en mellancheftposition på försörjningsstödsenheten. När vi hänvisar till begreppet 1:e socialsekreterare menar vi samma definition som Frennberg och Walter (2005) presenterat i sin D-uppsats. 1:e socialsekreterare innefattar den socionom som har en mellancheftposition som delvis har i uppgift att utföra ärendehandledning och ärendegenomgång samt metodhandledning och metodutveckling.⁵ Vi kommer att använda oss av orden socialsekreterare och 1:e socialsekreterare och då hänvisar vi till en utbildad socionom som arbetar inom individ och familjeomsorgen i Göteborgs Stad med försörjningsstödsfrågor.

Ärendegenomgång är det som sker då 1:e socialsekreteraren tillsammans med socialsekreteraren går igenom varje enskilt ärende som finns på en tjänst. Metodutveckling är något som 1:e socialsekreteraren skall arbeta med. Det innebär att utveckla arbetsmetoder som kan användas i handläggningsarbetet och hjälper socialsekreteraren att hjälpa klienten ut i självförsörjning. En metod kan t.ex. vara att arbeta med ett lösningsfokuserat förhållningssätt. Socialsekreterarna arbetar enligt en delegation. Delegering innebär överlåtande av en beslutsfunktion. Delegation i detta avseende innebär att man har fått tilldelat sig en beslutanderätt på en viss summa pengar eller en viss handling. 1:e socialsekreteraren har i sin tur en högre delegation och enhetschefen ytterligare mer beslutanderätt. I riktigt stora beslut eller i ärenden som avser höga belopp så har den sociala nämnden beslutanderätten.⁶

1.1.1 Beskrivning av mål inom försörjningsstöd

För att kunna åskådliggöra vad vi menar med mål och vilka mål vi menar har vi använt oss av målen i den organisation där vi arbetar. Vi kommer att använda oss av ordet mål i vår studie och då hänvisar vi till hur vi i detta avsnitt beskriver vad mål är och hur de fastställts och används i organisationer inom socialtjänsten. Vi har nedan beskrivit hur målen fastställs i Tynnered individ och familjeomsorg och vilka mål som personalen sedan skall arbeta mot. Dessa mål är sedan föremål för uppföljning i verksamheten genom att 1:e socialsekreteraren följer upp och ger feedback till socialsekreterare och enhetschef.

Mål är det som i individ och familjeomsorgen fastställs genom årliga planeringsdagar. Målen kommer uppifrån dvs. såväl från regeringen som från Göteborgs Kommunfullmäktige. Regeringen har angivit som nationellt mål att antalet personer med bidragsberoende skall halveras. Göteborgs kommunfullmäktige har som inriktningsmål att minska försörjningsstödet med en tredjedel. I Göteborg arbetar projekt *"Minskat försörjningsstöd" med metodutveckling*

⁵ Frennberg, P-E & Walter, M "Metodutvecklingens innehåll (2005)" Göteborgs universitet, Institutionen för socialt arbete, D-uppsats

⁶Informationen om delegation är inhämtad från www.goteborg.se 070520

och stöd till socialtjänsten med målet att fler medborgare skall ges möjlighet till självförsörjning.⁷

Ur Göteborgs Stads målbeskrivning kan man läsa följande:

”Arbetslöshet bidrar till utanförskap och otrygghet. Att försörja sig själv är en fråga om människovärde och egenmakt. Göteborgarna har rätt till ett yttersta nätverk som skall stödja och hjälpa när andra resurser är uttömda.”

”Arbetet med att minska andelen personer som får försörjningsstöd skall fortsätta. Det kräver en fortsatt metodutveckling inom socialtjänsten med ökat klientarbete i fokus. Varje stadsdelsnämnd skall kartlägga de långtidsberoende och fastställa hur och på vilket sätt klientarbetet med denna grupp skall ske.”⁸

Vi finner ingen anledning att tro att de stadsdelar där vi utfört intervjuerna har avvikit från det övergripande målet i Göteborgs Stad eller arbetsmetoderna och strategierna att arbeta mot målen. Därför finner vi det genomförbart att använda oss av exempel från Tynnereds verksamhetsplan och måldokument.

Tynnereds mål, enligt Tynnereds verksamhetsplan (2006), är att minska kostnaderna för försörjningsstödet 2006. Detta nås om man minskar antalet socialbidragsmottagare, samt genom förkortade bidragsperioder för gruppen unga och gruppen som står till arbetsmarknadens förfogande genom samarbete med Samordningsförbundet (bestående av arbetsförmedlingen, försäkringskassan, primärvården och socialtjänsten).

Det prioriterade målet är att arbetslösheten och försörjningsstödet skall minska. Detta sker i SDF Tynnered genom att:

- *”Arbeta målgruppsinriktat främst mot grupperna långtidsberoende (bidrag mer än 10 månader), unga 18-25 år samt gruppen som står till arbetsmarknadens förfogande.*
- *Utveckla ledarskap och organisation som förutsättningar för ett målinriktat arbete och effektivare resursutnyttjande.*
- *Utveckla organisation och metodik för att skapa ökad besöksfrekvens.*
- *Organisera för gemensam värdegrund och metodik på enheten i syfte att skapa enhetlighet i besluten.*
- *Samverka med andra myndigheter för effektiv arbetsrehabilitering.*
- *Avsätta resurser för arbetsförmågebedömningar och arbetsträning/prövning.*
- *Deltaga i den fortsatta utvecklingen av det finansiella samordningsförbundet Göteborg Väster, Västholmens arbetssökarverksamhet.*
- *Definiera tydliga, mätbara mål för enheten i arbetet med försörjningsstödet.*
- *Kartlägga samtliga ärenden med långtidsberoende.*
- *Fastställa åtgärdsplan för arbetet med långtidsberoende.*
- *Inom ramen för Samordningsförbundet, delta i utveckling av verksamhet för gruppen unga vuxna med psykisk ohälsa. Målet är att erbjuda gruppen insatser för studier eller självförsörjning.*
- *Arbeta för att arbetssökande biståndstagare ges möjlighet att komma ut i praktik i förvaltningens olika verksamheter.”⁹*

⁷ Detta projekt anordnas av Stadskansliet där alla enhetschefer för ekonomiskt bistånd i Göteborgs Stad träffas regelbundet för att diskutera en gemensam plattform i arbetet mot minskat försörjningsstöd.

⁸ Göteborgs Stad budget 2006 s .7

⁹ Tynnereds måldokument för vuxenenheten (2006)

Försörjningsstödsgruppen i Tynnered har under två heldagar gjort en Swot-analys¹⁰ och gemensamt kommit fram till följande mål:

- *”Reducera antalet unga vuxna som är beroende av försörjningsstöd.*
- *80 % av 18-20 åringar skall ut i sysselsättning inom 2 månader.*
- *80 % av 20-25 åringar skall ut i sysselsättning inom 4 månader eller inneha en alternativ arbetsplan.”¹¹*

För att ovanstående mål skall kunna nås har Försörjningsstödsgruppen kommit fram till att man behöver:

- *”Tät ärendegenomgång.*
- *Inventera resurser internt och externt.*
- *Metodutveckling.*
- *Arbetsplaner.*
- *Kontinuerlig uppföljning av arbetsplanerna.*
- *Ökat samarbete.*
- *Motiverande samtal.*
- *Utbilda personalen i lösningsfokuserat arbete.*
- *Tätare återbesök.”¹²*

Vi hänvisar med exempel från Tynnereds måldokument (2006) vad som kan och kan komma att kontrolleras i en organisation som socialtjänstens försörjningsstödsgrupp. Vuxenenheten i Tynnered har fastställt ovanstående strategier för att kunna uppnå de mål som fastställts och enhetschefen har i uppgift att kontrollera att enheten arbetar mot dessa mål. Ytterligare en kontrollfunktion som sker inom vuxenenheten är att rätt pengar går till rätt konto men denna kontroll sker oftast av ekonomienheten och enhetschefen. Detta innebär att det kontrolleras att det kontonummer som finns i akten är detsamma som används då pengar betalats ut.

Vi har längre fram i studien använt oss av ordet kontroll. När vi använder ordet kontroll, använder vi samma betydelse som Nationalencyklopedin dvs. övervakning, tillsyn, granskning och styrning.¹³

1.1.2 Kvalitet och rättsäkerhet för klienterna

Hittills har vi diskuterat vilka mål som finns i arbetet med försörjningsstöd. Vi har dessutom beskrivit kortfattat hur målen tas fram. Anledningen till att man har mål i försörjningsstödsarbetet inte är enbart att sänka försörjningsstödet, utan även för att det skall finnas kvalitet och rättsäkerhet för klienterna.

Med rättsäkerhet i försörjningsstödsarbetet menas bl.a. korrekta beslutsmotiveringar, arbetsplaner/handlingsplaner och utredningar.¹⁴ *”En utredning som innehåller kvalitet är en utredning som t.ex. utförts genom att använda DUR- materialet”¹⁵.*

¹⁰ Swot-analys är förkortning för strengths, weaknesses, opportunities och threats. Man analyserar situationen genom att identifiera styrkor och svagheter i handläggningsarbetet.

¹¹ Tynnereds måldokument för vuxenenheten (2006)

¹² Tynnereds måldokument för vuxenenheten (2006)

¹³ www.ne.se 070521

¹⁴ www.socialstyrelsen.se 070521

¹⁵ DUR står för Dokumentation, Utvärdering och Resultat. DUR är ett systematiskt bedömningsinstrument där socialsekreterare med hjälp av kartläggningsformulär tar reda på och dokumenterar hur livssituationen ser ut för de människor som ansöker om exempelvis försörjningsstöd.

Ett av syftena med att systematisera utredningsformen är för att kunna visa resultaten av de insatser socialsekreterare gör på individ- och gruppnivå.

I DUR utgår man från vissa livsområden såsom boende, utbildning och familjeförhållande. Socialsekreteraren kartlägger tillsammans med den enskilde de livsområden som är relevanta för just den personen. På så sätt kan socialsekreteraren se hur klientens livssituation ser ut när utredningen inleds och sedan följa processen i ärendet.

Genom att använda DUR ska resultatet av socialsekreterarnas arbete kunna bli tydligt både för dem själva och för deras uppdragsgivare, ett resultat som mäts i en förbättrad livssituation för den enskilde.¹⁶

Tydlig beslutsmotivering krävs då man fattar beslut. Detta krav är inte bara för att uppfylla chefens önskemål utan för att klienterna skall få en rättssäker handläggning.

Med rättssäker handläggning krävs en utredning samt ett tydligt motiverat beslut, dvs. varför ansökan beviljas eller avslås.¹⁷

Varför är det viktigt med hög kvalitet i dessa moment?

Socialtjänsten är till för de utsatta och de svaga i samhället och det är viktigt att alla som söker socialbidrag får en likartad bedömning och en rättvis handläggning av sin ansökan.

Mål och prioriterade mål är återkommande under hela denna studie. Vi vill belysa att med dessa mål menar vi inte enbart att sänka försörjningsstödet, utan även att hjälpa de människor som söker socialhjälp ut i självförsörjning genom en handläggning som håller hög kvalitet. Göteborgs Stad budget (2006) är det övergripande styrdokumentet för Göteborgs Stad. I detta dokument uttrycker kommunfullmäktige den vision som finns för staden:

”Vår vision är en solidarisk och hållbar stad där alla behövs och där alla får goda möjligheter att utveckla sina liv. I vår stad skall vi ha vänt segregation till integration.”¹⁸

Målet att sänka försörjningsstödet innebär alltså inte bara att de enskilda socialkontoren i Göteborg får en bättre budget utan även att klienterna som är kunder på socialkontoren hjälps ut i självförsörjning, dvs. visionen för Göteborgs Stad är att klienterna får möjlighet att utveckla sina liv och bli fria från socialtjänsten.

Det är viktigt, enligt vår uppfattning, att tydliggöra att det är detta slutmål nämligen att fler människor kan leva ett självständigt liv utan socialhjälp innebär kvalitet för den enskilde. För att socialtjänsten skall uppnå detta slutmål används utredningar, arbetsplaner och beslutsmotiveringar som ett verktyg. Detta i sin tur innebär en högre kvalitet i den enskilda människans liv.

”Arbetslöshet bidrar till utanförskap och otrygghet. Att försörja sig själv är en fråga om människovärde och egenmakt.”¹⁹

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med vår uppsats är att undersöka vad 1:e socialsekreteraren har för roll och funktion inom försörjningsstödsenheten. Vår avsikt är att belysa 1:e socialsekreterarens roll och funktion dels utifrån socialsekreterarnas synvinkel men också utifrån enhetschefernas perspektiv samt 1:e socialsekreterarnas egen uppfattning.

Vi har valt följande frågeställningar:

¹⁶ Informationen om DUR är inhämtad från www.goteborg.se 070520

¹⁷ www.socialstyrelsen.se 070521

¹⁸ Göteborgs Stad budget 2006 s. 4

¹⁹ Göteborgs Stad budget 2006 s. 7

1. Vilken funktion anser socialsekreterarna att deras 1:e socialsekreterare har?
2. Vilken funktion vill socialsekreterarna att deras 1:e socialsekreterare skall inta?
3. Vilken funktion anser 1:e socialsekreterarna att de har i organisationen?
4. Vilken funktion anser enhetschefer att 1:e socialsekreteraren har?

1.3 Uppsatsens disposition

Vi använder oss av linjär disposition enligt vad som Backman (1998) beskrivit. Nedan presenteras upplägget:

Kapitel 1: Inledningen ger en anvisning om studiens innehåll och syfte. Här ges även en kort presentation om socialtjänsten och försörjningsstöd.

Kapitel 2: I detta kapitel presenteras en kort översikt över tidigare forskning som är relaterad till vår studie.

Kapitel 3: I detta kapitel redogör vi för valet av en kvalitativ ansats, urval och avgränsningar, tillvägagångssätt, etiska överväganden, genomförandet av intervjuer, svårigheter med intervjuer, bearbetning och analys av intervjuer samt validitet, reliabilitet och generaliserbarhet

Kapitel 4: Kapitlet ägnas åt en teorigenomgång som inbegriper, human service organizations, ledarskap i vård om omsorg samt modernistisk organisationsteori. Dessa teorier ligger till grund för vår analys av empirimaterialet.

Kapitel 5: Här följer redovisning och analys av vårt empiriska material dvs. Intervjuresultatet.

Kapitel 6: I det avslutande kapitlet försöker vi knyta an de framkomna resultaten i form av sammanfattning till studiens syfte och frågeställningar. Därefter följer en redogörelse för våra slutsatser. Uppsatsen avslutas med en slutdiskussion och våra förslag till fortsatt forskning.

2. Tidigare forskning

Denna studie bygger på en kvalitativ forskning om 1:e socialsekreterarens roll och funktion på försörjningsstödsenheten. Tjänsten som 1:e socialsekreterare inom socialtjänsten verkar vara helt unik då vi inte hittat något motsvarande i internationell litteratur. Ämnet är outforskat och det är inte på något sätt häpnadsveckande. Detta för att själva området "försörjningsstöd" eller som det kallas "ekonomiskt bistånd" inom socialtjänsten är i sig ett föga undersökt område.

I Socionomen (2003:6) skriver Billqvist och Dellgran om arbetet inom försörjningsstöd i en artikel som heter "*Arbete med försörjningsstöd- ett eftersatt område*". Författarna menar att arbetet med försörjningsstöd är både ifrågasatt och underskattat. Området är dessutom ett eftersatt område vad avser kunskapsbildning, utbildning och forskning.

Höjer och Dellgran (2003) konstaterar att enbart 5 % av den forskning som sedan 1995 publicerats, i Sverige, har stark koppling till socialbidragsområdet.

Det finns en del forskning om socialsekreterarnas behov av handledning inom socialtjänsten. Värt att notera är att den forskning som finns inom detta område undersöker inte någon specifik grupp av socialsekreterare dvs. man inte beaktat i vilken enhet inom socialtjänsten socialsekreterarna arbetar. I en enkätundersökning som omfattade 37 kommuner i tre län och genomfördes av Kommunförbundet (1986) framkom att 80 procent av socialarbetarna erhöll praktisk handledning av sin arbetsledare, vanligen 1:e socialsekreterare. Vidare framkom att bland socialarbetarna var regelbunden metodutveckling efterfrågad samt att handledaren bör vara i första hand socionom med en vidare utbildning inom handledning och psykoterapi.²⁰

I en forskningsöversikt "*Socialtjänsten som organisation*" presenterar Staffan Johansson (2002) en rad forskning om socialbyråns organisering. Johansson namnger två avhandlingar som vi funnit passa till vår studie varför vi nedan redovisar dessa avhandlingar.

Enligt Johansson (2002) har Leila Billqvist (1999) med sin avhandling "*Rummet, mötena och ritualerna – en studie av socialbyrån, klientarbetet och klientskapet*", väckt en stor fråga. Ska socialbyrån inom individ och omsorg vara organiserad på nuvarande sätt? Billqvist kommer fram till att administrativa regler, inom individ och familjeomsorg, utövar makt över klienter och även personal genom att skapa moralisk renhållning, disciplin och sortering.

Eriksson och Karlsson (1990) konstatera i sin avhandling "*Utvärderingens roll i socialt arbete*" att individ och familjeomsorg är en löst kopplad organisation. Författarna anger tre anledningar till varför det ser ut så på individ och familjeomsorg; 1) kontrollsystemet över personalen är svagt utvecklat, 2) personalens för stora autonomi och 3) den rådande konflikten mellan den professionella och den administrativa kontrollen över arbetet. Författarna menar att i en sådan organisation bör man ha ett arbetssätt där utvärdering integreras i arbetet.

Socialbyråns organisering är även i Morén och Larssons (1988) avhandling "*Organisationens mänskliga insida - Om det sociala arbetets utvecklingsmöjligheter*" ett återkommande tema. Författarna menar att organisationen, utifrån socialarbetarnas perspektiv, är både från och närvarande. Frånvarande i den mening att organisationen är likgiltig inför vad som görs i arbetet med klienten. Men också närvarande eftersom socialarbetarna känner sig kontrollerade av den administrativa styrningen.

²⁰ Svenska Kommunalförbundet; Socialsekreterarnas behov av handledning (1986)

Som vi redan i inledningen nämnt, anser vi att 1:e socialsekreteraren på försörjningsstödsenheten har en mellancheferposition, varför vi presenterar här nedan relevant tidigare forskning om just mellanchefer. Vi får dessutom tillägga att forskningen om ledarskap, bl.a. om mellanchefer, inom offentlig sektor inte har lika lång tradition som inom den privata sektorn.

Morén (1992) framhäver i sin bok *"Förändringens gestalt: Om villkoren för mänskligt bistånd"* att socialarbetarnas förhållningssätt är viktigare än de metoder man använder sig av i arbetet. Han anser vidare att man måste tydliggöra "lojalitetsgränsen" mellan samhällsintressen och utsatta grupper i organisationen. Detta enligt Morén (1992) ställer stora krav på ledarskapet; Gruppledaren eller chefen måste vara medveten om att organisationens överlevnad hänger samman med organisationens legitimering dvs. dess ansikte in och utåt. Arbetsledarna på olika nivåer måste vara med i det dagliga arbetet och ha även kontakt med sökanden.

I en vetenskaplig artikel, *"Ett ledarskap för hela organisationen– mellancheferns återkomst"*, beskriver Bo Hagström (2003) ett annat begrepp som han kallar "lojalitetskonflikt". Med det menar han att mellanchefer ofta ställs inför konflikter när de både ska fungera som uttolkare av övergripande mål för verksamheten och samtidigt fungera som en direkt ledare av verksamheten. Ledaren har chefskapets ansvar för de delar som handlar om effektivitet och produktivitet och samtidigt det för ledarskapet utmärkande ansvaret att leda och engagera medarbetarna och skapa ett gott arbetsklimat.

Birgitta Ahlertorp (2002) beskriver i sin bok *"Rollmedvetet Ledarskaps- om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan"*, som är byggd på en enkätundersökning genomförd på IFL,²¹ mellancheferns roll på följande sätt: Mellancheferbefattningar omfattar en mängd olika chefskategorier och positioner. De kan ha positioner som divisionschefer, regionchefer, produktchefer, vars uppgifter innebär bland annat ett ansvar för hur de strategiska mål som ska förverkligas inom verksamheten. Vidare menar hon att mellanchefer ofta arbetar med mer operativt ansvar i första eller andra linjen. Det ligger också, enligt Ahlertorp (2002), i mellancheferns uppgift att vidareförmedla kunskap, utveckla de anställda och få dem att växa med sina arbetsuppgifter.

Thylefors (1991) konstaterar ovanstående och beskriver första linjens chef som någon som är direkt engagerade i den operativa verksamheten, vilket innefattar personalkontakter och själva utförandet av arbetet. Vidare menar hon att det ligger i mellancheferns uppgifter att tolka och åskådliggöra företagets mål, tydliggöra dem och förmedla dem till sina anställda

²¹ IFL står för Institutet för Företagsledning

3. Metod

Jacobsson (2002) och Starrin (1994) presenterar kvalitativa metoder som mest lämpliga när man vill identifiera ännu okända företeelser och egenskaper samt belysa och skapa en förståelse för vad som ligger i olika begrepp eller fenomen. 1:e socialsekreterare är inte ett okänt begrepp inom socialtjänsten men genom kvalitativa forskningsintervjuer försöker vi belysa dess roll och funktion utifrån olika synvinklar. Vår studie bygger på kvalitativa intervjuer med tio socialarbetare varav sex socialsekreterare, två 1:e socialsekreterare och två enhetschefer. Alla våra informanter verkar inom försörjningsstödsenheten i två av Göteborgs största socialkontor.

Vi har uppmärksammat att bland socialsekreterarna finns det olika uppfattningar om 1:e socialsekreterarens roll och funktion. En grupp av socialsekreterare tillskriver 1:e socialsekreteraren en kontrollfunktion medan en annan grupp av dem ser 1:e socialsekreteraren som ett stöd. Vi fann kvalitativa intervjuer som lämplig ansats för att belysa 1:e socialsekreterarens roll och funktion utifrån både socialsekreterarnas och enhetschefernas synvinkel samtidigt som vi beaktar 1:e socialsekreterarnas egna reflektioner över sin roll och funktion.

3.1 Urval och avgränsningar

Efter noga övervägande fram och tillbaka valde vi två av de största socialkontoren i Göteborgs Kommun i två stadsdelar med liknande samhälls- och befolkningsstruktur. Vi valde även efter arbetsbelastning och storlek på socialkontoren. Att vi valde just dessa två stadsdelar berodde också på att storleken på teamen i respektive stadsdel var ganska lika. Antalet socialsekreterare i ett team varierar allt mellan 1-7 socialsekreterare. Det finns alltså vissa stadsdelar i Göteborgs Stad där ett team består av en eller två socialsekreterare. Vi fann därför våra utvalda stadsdelar mer lämpliga för vår studie. I båda dessa stadsdelar, på försörjningsstödsenheten, arbetar ungefär lika många socialsekreterare dvs. ca 20 personer i respektive stadsdel. Två enhetschefer leder arbetet på enheterna i respektive stadsdel och till varje team, mellan 5-7 socialsekreterare, finns en 1:e socialsekreterare. Vi bedömde att antalet socialsekreterarinformanterna skulle vara fler än de andra informanterna, dels utifrån syftet och frågeställningarna och dels av den enkla anledningen att antalet socialsekreterare som verkar inom försörjningsstödsenheten i dessa stadsdelar var betydligt fler. Vi har även haft i åtanke att få en jämn fördelning gällande intervjupersoner på de båda kontoren. Det blev till slut tre socialsekreterare, en 1:e socialsekreterare och enhetschef i respektive stadsdel.

Vi ringde till dessa stadsdelar och talade med två enhetschefer. Båda enhetscheferna var mycket positiva och visade stort intresse. Efter att vi hade förankrat vår studie hos enhetscheferna i respektive stadsdel sökte vi upp socialsekreterarna efter deras namn i telefonlistan. De första tre socialsekreterare som svarade i respektive stadsdel valdes till intervjuerna. 1:e socialsekreterarna valdes också efter samma procedur. Just pga. det förfaringsättet gällande urvalet har vi inte beaktat genusperspektiv i vår studie men det är ändå värt att notera att fem av sex socialsekreterarinformanterna och båda 1:e socialsekreterarna var kvinnor medan enhetscheferna var båda män.

3.2 Tillvägagångssätt

Undersökningens urvalsgrupp bestod av tio personer verkande inom försörjningsstödsenheten. Utifrån syftet och frågeställningarna uppfattade vi det lämpligt att inleda våra intervjuer med socialsekreterarna då två av våra frågeställningar tittar på 1:e socialsekreterarens roll och funktion utifrån socialsekreterarnas synvinkel. Intervjuguiden är byggd på teman som vi fann relevanta för att svara på våra frågeställningar. Vi har även beaktat de olika uppfattningar som finns bland socialsekreterarna om 1:e socialsekreterarens roll och funktion. Intervjuer som är baserade på teman kan enligt Kvale (1997) ha ett explorativt syfte eller användas för prövning av hypoteser.

Kvale (1997) menar att en explorativ intervju är öppen och föga strukturerad. Vi genomförde intervjuerna med alla socialsekreterare för att få en grund. Utifrån den information som frambringades av intervjuerna med socialsekreterarna utformade vi vår intervjuguide för den andra gruppen dvs. 1:e socialsekreterarna för att få ett annat perspektiv och nya infallsvinklar till ämnet. Intervjuresultaten med socialsekreterarna och 1:e socialsekreterarna var bidragande till utformandet av den sista intervjuguiden för enhetscheferna. Efter genomförandet av intervjuerna med enhetscheferna hade vi i praktiken ett tredje perspektiv. De sistnämnda intervjuguiderna var av en jämförande karaktär då vi strävade efter en jämförelse mellan 1:e socialsekreterarna - och enhetschefernas syn på ämnet, 1:e socialsekreterarens roll och funktion.²²

Det får nämnas att alla intervjufrågorna har testats på försökspersoner. Testintervju genomfördes på en enhetschef gällande chefsfrågorna för att få feedback på om frågorna behövde justeras eller om de var relevanta. Vi frågade även enhetschefen om det var värt att veta och fick positiv respons. Vi testade även de andra frågeformulären på tre socialsekreterare respektive en 1:e socialsekreterare och gjorde en del justeringar på de frågor som visade sig vara felformulerade eller svåra att besvara.

Intervjuerna ägde rum hos respektive informant på arbetsplatsen och spelades in på band. Hur intervjuerna genomfördes återkommer vi till senare under avsnittet genomförandet av intervjuer.

3.3 Etiska överväganden

Kvalitativa forskningsintervjuer innebär enligt Kvale (1997) en del komplikationer både för informanterna och för intervjuaren. Man ställs ofta inför etiska överväganden som inte är lätthanterliga. Man skall därför, enligt Kvale (1997), bland annat ta hänsyn till informanternas konfidentialitet och överväga de konsekvenser som kan följa av undersökningen för informanternas del. Vi har även informerat intervjupersonerna om att de hade frihet ifråga om att välja bort vissa frågor som upplevde som svåra eller olämpliga.

Alla de intervjuade har efter vår presentation av studien och dess syfte, skrivit under en samtyckesblankett. I frågan om anonymitet har informanterna lovats att inte citeras med sitt riktiga namn.

²² Se bilagor 3 och 5

3.4 Genomförandet av intervjuer

Vi genomförde våra intervjuer utifrån intervjuguiderna²³ som innehöll halvt strukturerade frågor. Frågorna i en sådan intervjuguide är inte helt flexibla. De är inte heller strängt rigida (Kvale, 1997). De här frågorna ger enligt Kvale (1997) möjlighet till att lyssna på det som respondenterna artikulerar och säger. Vi har försökt under intervjuerna lyssna noggrant och ställa följdfrågor där vi bedömt någon specifik fråga behöver besvaras mer utförligt.

Vi valde att intervjua tre socialsekreterare, en 1:e socialsekreterare och enhetschef på varje kontor. Anledningen till detta var att få en jämn fördelning gällande intervjupersoner på de båda kontoren.

Vi startade med att intervjua socialsekreterarna. Det hela gick till så att vi åkte till deras arbetsplatser, dvs. socialkontoren där de arbetar. Tidigare hade vi genom telefonsamtal bestämt tid, plats och dag för intervjuerna. Informanterna fick skriva på en samtyckesblankett och läsa vårt informationsbrev gällande syftet med vår studie.²⁴

Först delade vi ut intervjufrågorna som lästes igenom ca fem minuter innan vi startade intervjun. Intervjufrågorna var indelade i fyra olika teman; 1) funktion, behov och stöd 2) kontroll 3), utbildning och 4) delegation och handlingsutrymme.²⁵

Vi turades om att ställa frågor och en av oss antecknade hela tiden ifall det skulle behövas extra tydligt material.

Intervjun avslutade vi med att fråga om de ville ta upp något extra eller göra tillägg. Vi frågade även om vi fick återkomma ifall vi skulle behöva klargöra vad som sagts. Dessutom har vi frågat respondenterna om de ville få kopia på det utskrivna intervjumaterialet. Två av respondenterna har begärt det, vilka har fått utskriften utan att återkomma med några kommentarer eller synpunkter. Varje intervju tog ca 60-90 minuter.

Under intervjuerna visade det sig att frågan gällande kontroll fick förtydligas gällande vad vi menade med kontroll, vilket medförde att vi var tydligare i resterande intervjuer med att förklara vad vi menade med ordet kontroll och vad som skulle kontrolleras. Desamma gällde ordvalet osäkerhet och handlingsutrymme som vi fann komma att missförstås. Det hela märkte vi vid första intervjun och därför kunde vi förbereda oss inför de kommande intervjuerna.

Detta kan ha påverkat vår roll som intervjuvare då vi kommit in och förklarat begreppet kontroll utifrån vår uppfattning. Justeringen innebar att vi innan intervjun startade, förklarade på liknande sett för alla vad vi menade med just de orden. Det innebar även att vi lade till ett tydligare avsnitt i vår studie gällande vad som enligt uppsatta mål kontrolleras då man arbetar med försörjningsstöd (Se kapitel 1 om försörjningsstöd och mål).

3.5 Svårigheterna med intervjuer

Våra metodiska problem bestod av att en intervjuperson till en början inte ville intervjuas då hon inte fått intervjufrågorna skickat till sig före själva intervjutillfället. Det hela var ett missförstånd. När vi förklarade för henne att ingen av de övriga fått formuläret innan, ändrades hennes inställning och intervjun kunde genomföras. Vi var noga med att det skulle vara lika för alla, därför kunde vi inte skicka formuläret till en om ingen annan fått det.

²³ Se bilaga 3,4 och 5!

²⁴ Se bilaga 1 och 2

²⁵ Se bilaga 3,4 och 5

Dessutom ville vi att frågorna skulle besvaras spontant där av en annan anledning till att inte skicka frågorna innan själva intervjutillfället. Det är, enligt vår uppfattning, ofta så att när man går igenom en fråga och har tid på sig att reflektera över den, blir svaret på frågan genomtänkt och färdigt packat, vilket vi inte var ute efter. Vi ville helt enkelt att intervjun skulle flyta på ett spontant sätt för det är då, enligt vårt förmenande, intervjuaren får utrymme att ställa följdfrågor samt fördjupa sig i svaren.

Ett liknande problem uppstod med bandningen. En person ville först inte att samtalet skulle spelas in. Även där förklarade vi att alla de övriga samtalen spelats in, och då gick det bra att göra en bandupptagning. Vi har i efterhand funderat över vad det kunde bero på att denna informant helst inte ville att samtalet skulle spelas in. Att vara två intervjuare kan enligt Kvale (1997) skapa maktobalans. Men detta är bara en reflektion, för det kan finnas oändligt mycket annat som påverkar intervjustämningen.

Ett annat problem som uppstod var att det plötsligt började höras ett högt ljud av någon som borrhade under en intervju. Under den sekvensen var vi extra noga med att tala långsamt och ta anteckningar och det gick att höra vad som sades tillräckligt bra för att materialet inte skulle vara förstört.

3.6 Bearbetning och analys av intervjuer

Efter att vi slutfört våra sex första intervjuer lyssnade vi på banden och turades om med att lyssna igenom och skriva ut det hela. Vi började med att skriva ut allt ordagrant. Redan då vi lyssnade på banden startade vår mentala analys del.

Eftersom vi vid varje intervju även har tagit noggranna anteckningar jämförde vi huruvida vi uppfattat samma då vi skrivit ned vad som sades och vad som kommit fram på banden.

Det visade sig vara ungefärligt överensstämmande delvis pga. att vi varit noggranna med att fråga sakta så att vi hann med att anteckna. När vi skrev ned och senare tog bort alla ord utan direkt betydelse så som eee, aaa och mmm sammanställde vi resultatet under samma teman som i intervjuformulären.

Analysprocessen började redan vid intervjuerna då vi direkt reflekterade över vissa svar under intervjutillfällena. Alvesson och Sköldberg (1994) presenterar abduktion som en strategi för att studera och framställa kunskap. Med abduktion menar de en växling mellan teori och empiri. Författarna framhäver att i en abduktiv ansats används teorin som en inspirationskälla för forskaren för att kunna tolka empirisk data med. Vi har i vår analys valt att använda oss av abduktion då vi vandrat mellan teori och empiri i vår studie.

För att redovisa intervjuresultatet har vi använt oss citatmodellen. Kvale (1997) menar att citatmodellen ger en känsla av interaktionen i samtalet och detta fann vi göra vårt resultat mer intressant för läsaren. Även visade detta sig ge en mera levande beskrivning av vad som tycktes och sades gällande temana.

Att skriva ut det man lyssnar på till text innebär att översätta och inte något ursprungligt verk (Kvale, 1997). Vi har skrivit ut alla intervjuerna och fann att citaten mer representerade det som faktiskt sagts innan vi tolkade dem.

3.7 Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet

Validitet betyder att undersöka "rätt sak". Kvale (1997) menar att validitet innebär att undersöka det man ämnat undersöka. Validiteten i uppsatsen bör, enligt vår uppfattning, vara ganska hög eftersom vi har undersökt det vi avsåg från början att undersöka samtidigt som våra intervjufrågor har berört de teman som vi använt oss av. Det som kan ha varit

problematiskt för validiteten är att det inte går att mäta respondenternas upplevelser, som det går att mäta t.ex. hur lång en människa är (Svenning, 2003). För att då säkra och minska problematiken med validiteten har vi kontinuerligt under arbetets gång granskat vårt syfte och våra frågeställningar och jämfört dessa med. En annan aspekt med att stärka validiteten är att det ingår i metoden att den kvalitativa forskaren inte är utbytbar. Det är med sin subjektivitet som forskaren gör studien och subjektiviteten är en förutsättning för forskningen enligt Kvale (1997). Det kan finnas en viss risk på grund av att vi båda två jobbar som socialsekreterare. Man kan då tänkas komma att tolka respondenternas svar utifrån sina egna upplevelser om vi inte är vaksamma på detta. Vi har, genom att använda citat och täta beskrivningar, försökt undvika att tolka informanternas svar under arbetets gång.

Kvale (1997) framhäver att undersökningens validitet är en fråga om hantverksskicklighet. Hela tiden skall man kontrollera, ifrågasätta och tolka upptäckterna. Under hela processen har vi uppreparade gånger försökt kontrollera våra tolkningar och vår förståelse av intervjupersonernas svar genom att ställa följdfrågor.

Reliabilitet betyder att "göra saken rätt". Enligt Kvale (1997) innebär reliabilitet att undersöka det som var avsett att bli undersökt på ett tillförlitligt sätt. Med uppsatsens reliabilitet menas hur pålitliga mätinstrumenten och materialet i uppsatsen är och på så sätt även resultatens tillförlitlighet (Svenning, 2003). För att se till att resultaten av intervjuerna skulle bli så tillförlitliga som möjligt använde vi oss även av, förutom de tidigare nämnda intervjuguiderna, diktafon under intervjuerna. På så sätt förlorades ingen verbal information på vägen från intervju till det skrivna ordet. Informationen från intervjuerna har sedan skrivits ner från talspråk till skriftspråk. De citat som redovisats i arbetet är nedskrivna så som de sades under intervjun.

Under hela arbetet dvs. från utformandet av frågeguiderna till genomförandet och bearbetning av intervjumaterialet har vi haft reliabilitet "att göra saken rätt" i vår åtanke. Enligt Kvale (1997) fordrar tillförlitligheten i en studie att forskaren är noggrann med utskriften och analysen av intervjuresultatet. Utskrifterna har föregåt noggrann avlyssning och transkriberats ordagrant. Om det visade sig att intervjupersonerna hade svårt att förstå en viss fråga har vi försökt tydliggöra vad vi egentligen menade med frågan. Det kan bero på att några av frågorna uppfattats ledande av informanterna men vi var medvetna om att några av våra frågor var till viss mån ledande. Kvale (1997) menar att det går att ställa ledande fråga om intervjuaren är medveten om det. De ledande frågorna i vårt frågeformulär var, enligt vår uppfattning, oundvikliga. Detta för att, som vi tidigare i inledningen beskrivit, socialsekreterarnas uppfattning om 1:e socialsekreterarens kontroll- och stödfunktion hade influerat oss så mycket.

Naturalistisk, statistisk och analytisk generaliserbarhet är de tre olika typer av generalisering som Kvale (1997) särskiljer. I vilken utsträckning man kan generalisera resultatet av en undersökning beror på resultatets pågåendelogik, täta och solida beskrivningar av undersökningen. Vi bedömer att den analytiska generaliserbarheten är mest relevant för den här undersökningens resultat.

*"Analytisk generalisering innebär att man gör en välöverlagd bedömning om i vilken mån resultatet av en undersökning kan vara vägledande i en annan situation. Den bygger på en analys av likheter och skillnader mellan de båda situationerna."*²⁶

²⁶ Kvale (1997, s. 210)

4. Teoretiska perspektiv

Vi funderade redan långt innan vi valt metoden i vår studie på att använda oss av organisations- och ledarskapsteorier. Vi har dock famlat mellan byråkratisk organisationsteori och modern organisationsteori.

Ganska snart märkte vi att pga. socialtjänstens många omorganisationer de senaste åren och dess krav på flexibilitet så passade den klassiska byråkratiska organisationsteorin inte in. Enligt Hatch (2002) finns det situationer där en byråkrati är direkt olämplig. Exempel på detta är om man måste anpassa sig efter ständiga förändringar som i sin tur innebär att man måste omformulera mål och riktlinjer samt strategier i organisationen. Detta är enligt Thylefors (1991) vad socialtjänsten har utsatts för de senaste årtionden. Vi fann därför den modernistiska organisationsteorin vara mer relevant i dagens socialtjänst.

Lundström och Sunesson (2000) kallar organisationer där socialt arbete utförs för human service organizations. Enligt författarna är en sådan organisations huvuduppgift att värna, upprätthålla och förbättra välfärden. Med denna utgångspunkt fann vi det lämpligt att använda oss av human service organizations då vi undersöker en mellanchefs roll och funktion inom socialtjänsten. Som vi, tidigare i inledningen, nämnt ser vi på 1:e socialsekreteraren som en mellanchef. Valet av ledarskapsteorin var därför självklart. Thylefors (1991) beskriver i sin bok *”Ledarskap i vård, omsorg och utbildning”* mellanchefsrollen och professionerna samt kraven på effektivitet på ett sådant sätt som vi upptäckte vara relevant för vår studie.

4.1 Human Service Organizations

I sin bok *”Human Service Organizations”* (1983) klassificerar Hasenfeld HSO²⁷ utifrån två aspekter. Den ena aspekten ägnar sig åt vilka människor dessa organisationer finns till för. Den andra aspekten handlar om de arbetsmetoder som HSO använder sig av för att skapa och åstadkomma förändring hos människor. Vidare framhäver han att HSO finns för att dels försörja och öka välfärden för sina klienter, de som fungerar i samhället, och dels för att kontrollera och förbättra de som är avvikande, inte fungerar i samhället.

Hasenfeld betonar även vikten av den service HSO erbjuder. Han menar att de professionella som verkar inom människovårdande organisationer som till exempel inom socialtjänsten skall kunna identifiera vissa omständigheter eller problem hos klienten för att kunna bedöma huruvida klienten behöver hjälp och i så fall vilken hjälp han/hon behöver. Detta kallar han typifiering och namnger som ett viktigt verktyg för de professionella inom HSO för att kunna sortera ärenden.

Larsson och Morén i sin avhandling *”Organisationens mänskliga insida”* (1988) hänvisar till Vinter som delar in HSO i två typer; 1) människoförändrande organisationer såsom skolor där man förbereder barn och ungdomar för sina sociala roller och 2) socialisations- och behandlingsverksamheter som t.ex. socialtjänsten, där man försöker lösa problem för de avvikande klienterna. Den kritik som Vinter, enligt avhandlingens författare, riktar mot behandlande verksamheter är att dessa organisationer tenderar bli miljöer för professionella praktiker mer än målstyrda företag. Dessutom övervärderas administrativa regler och stabilitet i dessa organisationer.

²⁷ HSO är förkortning för Human Services Organizations

En kritik som Larsson och Morén (1988) riktar mot socialbyrån är att makten och kontrollen över arbetet ligger på låg nivå dvs. hos socialarbetarna eller deras närmaste chefer. Författarna menar att byråkratin inte kan vara effektiv när det gäller att kontrollera innehållet i det arbete som görs i organisationen.

Human service organizations karaktäriseras enligt Hasenfeld (1983) utifrån några egenskaper som gör dessa organisationer unika. En egenskap är att människor är "råmaterialet" inom HSO. Detta förutsätter att de arbetsmetoder man inom HSO använder sig av måste vara moraliskt försvarbara. En annan egenskap är målen inom HSO som är vaga och problematiska beroende på att det är svårt att enas om vad som är en acceptabel välfärd. Den tredje egenskapen är interaktionen mellan personalen och klienten. Den fjärde egenskapen är att man ofta inom HSO arbetar med oprövade metoder där det inte finns tillräckligt med kunskap om hur önskat resultat skall uppnås. Här nämner Hasenfeld människans komplexitet, ofullständiga kunskaper om hur människor fungerar samt arbetsmetodernas svåråtkomlighet som några svårigheter. Vidare menar Hasenfeld (1983) att en effektiv organisation skall kontinuerligt kunna förnya och förändra sig.

Sunesson (1981) använder sig av Charles Perrows definition av teknologi i sin diskussion om arbetet inom människoförändrande organisationer. Teknologi kallar Perrow de handlingar som en person gör med ett föremål eller material för att åstadkomma en förändring med detta föremål. Enligt Sunesson vilken teknologi socialarbetaren väljer hänger samman med råmaterialet och hur den professionella förstår och uppfattar råmaterialet dvs. människan samt vilken förändring det är som den professionella vill åstadkomma.

Den amerikanska statsvetaren, Mickel Lipsky, diskuterar i sin bok "*Street Level Bureaucracy*" (1980) förhållandet mellan den professionella och klienten inom offentlig sektor. Lipsky menar att de offentliga anställda "gräsrotsbyråkrater" har en för stor handlingsfrihet i sitt arbete. Lipsky (1980) konstaterar att legitimitet och handlingsfrihet hänger samman inom offentlig sektor dvs. ju mer legitimitet en profession har desto större autonomi och handlingsfrihet får professionen. Vidare skriver han att de anställda inom offentlig sektor är underställda förvaltningens regler och riktlinjer samtidigt som de ska ha utrymme för att göra egna bedömningar i olika frågor. De anställda jobbar i konflikten mellan att å ena sidan tillämpa reglerna, som är lätta att administrera, och å andra sidan har förmågan att göra individuella bedömningar i varje enskilt fall. Annorlunda uttryck kan man säga att den professionella arbetaren hamnar mellan klientens och organisationens krav. Mötet mellan klienten och den professionella arbetaren är omgivet och begränsat av de administrativa kategorier som utgör ramar som individen måste formas efter för att passa in.

Även Sunesson (1981) konstaterar att socialarbetarna har genom sin kontroll av verksamhetens resurser och medel, tillsammans med frånvaron av kontroll uppifrån tillägnat sig större makt än vad deras profession kräver.

Enligt Larsson och Morén (1988) har HSO alla de egenskaper som en organisation behöver för att vara effektiv och kunna förändra och förnya sig men paradoxalt nog i sin strävan att upprätthålla stabilitet, säkerhet och kontroll bygger de upp, i likhet med andra organisationer, mekanismer såsom dominerande ideologier, rutinteknologier och byråkratiska kontrollsystem som försvårar deras förmåga att förnya och förändra sig.

Hasenfeld (1983) hävdar att HSO liksom alla andra organisationer utvecklar en byråkratisk struktur. Detta innebär att auktoritet i HSO är legalt och hierarkiskt fördelad. En hel del aktiviteter är formaliserade i dessa organisationer och beslutanderätten delegeras ner till enheter. Dessutom är rollerna i byråkratiska organisationer specialiserade.

Kouzes och Mico ger, enligt Johansson (2002), ett strukturellt perspektiv på Human Service Organizations. De introducerar begreppet domänteori och hävdar att HSO består av tre olika domäner dvs. politik, administration och serviceprofession där oförenliga organisationsprinciper, normer och framgångskriterier gäller. Författarna menar att alla dessa domäner måste samordnas med hjälp av kompromisser och förhandlingar mellan domänernas företrädare för att organisationen skall kunna drivas fram.

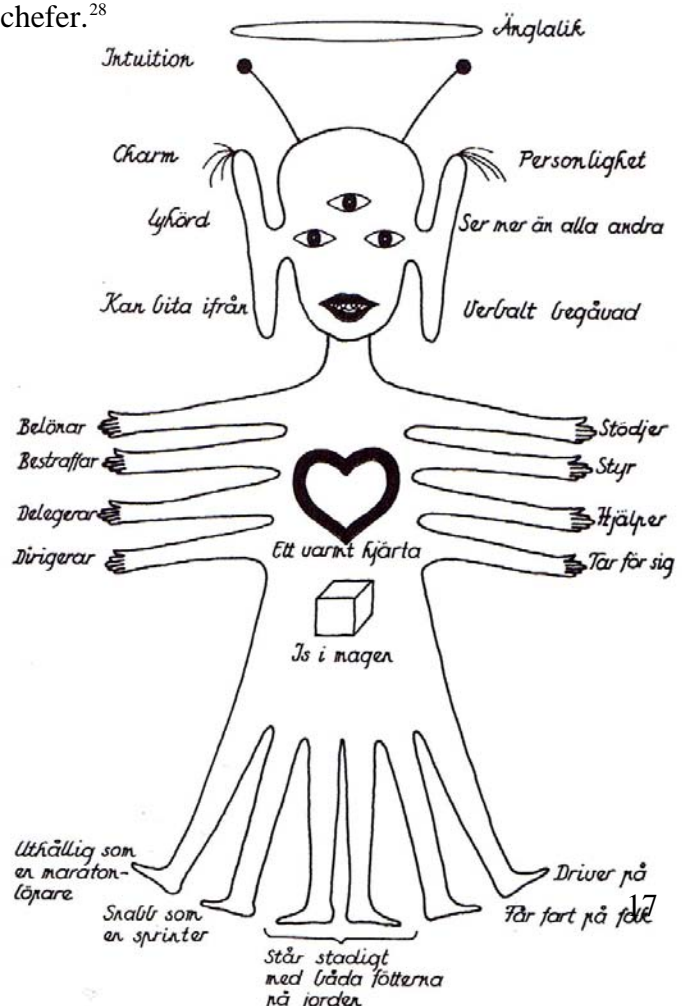
4.2 Ledarskapsteori

Organisationer består enligt Thylefors (1991) av olika roller och rollsystem, rollerna står i ömsesidigt förhållande till varandra. En roll kan förstås av summan av de förväntningar man har på den personen som innehar rollen. Personen som innehar rollen har även egna förväntningar på sig själv. Mellanchefer hamnar ofta i korseld pga. krav och förväntningar på sin roll.

Thylefors (1991) menar att chefskap kräver olika färdigheter på olika nivåer. Mellanchefer har i huvudsak sina arbetsuppgifter på det mänskliga samarbetet i organisationen. Befinner man sig halvvägs upp till toppen ser man både toppen och botten av organisationen.

Det finns en mängd olika förväntningar på hur en bra chef, ledare skall vara och på vad hon skall göra. Det har visat sig att alla dessa förväntningar är helt omöjliga att leva upp till. Några exempel är intuition, charm, kunna bita ifrån, stödja, styra, hjälpa, ett varmt hjärta, is i magen, får fart på folk, mm.

Figur 1: Figuren illustrerar en drömbild av chefer.²⁸



²⁸ Figuren är hämtad från Thylefors (1991, s. 102)

Enligt Thylefors (1991) kan måluppfyllelse vara svår att mäta. Ibland kan det vara svårt att veta vad för kvalitet en prestation innebär, vad är en bra prestation? Målen är ofta många och svåra att tyda det kan innebära att de är svåra att mäta och det medför att det är svårt att veta om man nått framgång.

Människoförändrande organisationer har enligt Thylefors (1991) dessutom ofta mål som är ideala och omöjliga att uppnå. Chefer har en viktig uppgift då det gäller att se till att organisationens mål konkretiseras. Målen måste hamna på en realistisk ambitionsnivå. Sätter organisationen upp realistiska mål är det sedan lättare att utvärdera resultatet av arbetsinsatserna.

Thylefors (1991) framhäver att professionaliteten är viktig att vidmakthålla om man skall få förtroende av sin personal. Den professionella ledaren har även andra förutsättningar att kunna avlasta och hjälpa sin personal. Ett konsultativt ledarskap förutsätter medarbetarnas respekt både då det gäller ledning och yrkesfrågor. När medarbetarna känner respekt för sin ledare så finns det utrymme för ledaren att kunna fungera som avlastare gällande osäkerhet och ångest i arbetsgruppen.

Det är av vikt att ledaren enligt Thylefors (1991) vidmakthåller en del yrkeskompetens inom ett visst område för att inte tappa självförtroendet men även för att inte organisationen och dess personal skall stagnera i sin utveckling.

4.3 Modernistisk organisationsteori

Modernistisk styrnings och kontroll teorier utgår, enligt Hatch (2002), ifrån ett antagande att människor är olika och att alla har olika skäl till att delta i en organisation. Det är därför som organisationen utsätts för att dess strategier och syften inte följs. Detta är anledningen till att det behövs ett kontrollsystem. Organisationer består av människor som är olika och har skilda intressen, därför måste chefen utöva kontroll. Modernistiska styrnings- och kontroll teorier fokuserar på att minska individernas egoistiska intressen och istället arbeta mot organisationens bästa.

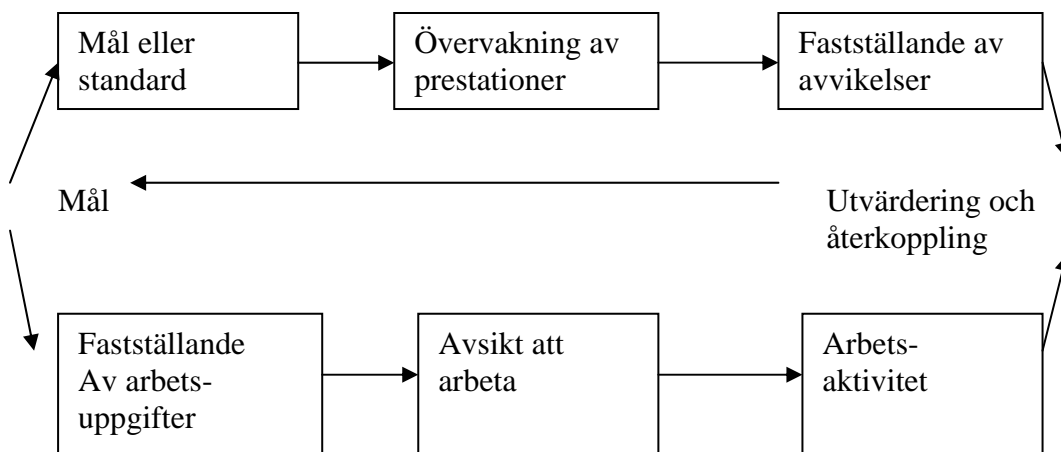
Det cybernetiska systemet kallas av Hatch (2002) prestationsbedömning och återkoppling. Den cybernetiska kontrollmodellen ger oss en modern version av kontroll inom en organisation. I cybernetiken mäts, enligt Hatch (2002), nuvarande tillstånd och önskat tillstånd. Den gör en jämförelse med en termostat dvs. när termostaten visar att det är för hög temperatur så ger den ifrån sig en markering så att den går att korrigera innan det är för sent. Enligt cybernetiken är syftet med denna termostat metafor att dra en jämförelse med organisatoriska kontrollprocesser dvs. att de ska markera skillnaden mellan det nuvarande tillståndet i en organisation och det som man satt upp som mål dvs. det önskade tillståndet. Anpassning skall ske då avvikelser upptäcks vid kontroller. Målen i organisationen skall vara kopplade till strategier som är välformulerade de skall sedan spridas i organisationen så att alla enskilda individer förstår sin del av den generella planen. Mål på den individuella nivån som definierats med enhetens och organisationens mål kommer sedan att medföra att beteenden utgör att önskat resultat uppnås.

Hatch (2002) menar att det är viktigt att strategier och mål formulerats väl och tydligt för att detta skall kunna ske. Vidare menar hon att det är viktigt att förstå att mål och strategier endast kan ge riktlinjer, det är vad som sedan sker i organisationen som kommer att implementera och förverkliga strategin. Enhetschefer är beroende av att utforma kontrollsystem för att kunna se till att de strategier och mål som formulerats, implementeras i

organisationen och blir verklighet. Kontrollsystemen är, enligt Hatch (2002), till för att övervaka så att anpassningar skall kunna göras om det behövs. På detta sätt stödjer kontrollsystemet organisationens målsystem och individerna uppmuntras att arbeta i den riktning som målen och strategierna pekar åt.

Bilden nedan visar en koppling mellan mål och handling. De kontrollprocesser som bilden visar är i huvudsak så att systemet är utformat på så sätt att arbetsinsatserna måste överensstämma med organisationens mål och tyngdpunkten för bedömningen av prestationerna och återkopplingssystemet skall vara arbetsuppgifterna. Två saker är, enligt Hatch (2002), viktiga för att detta skall fungera; 1) att de som arbetar i organisationen förstår den kontroll och den teknik som används då de kontrolleras och 2) att organisationens mål måste vara specifika för det som kontrolleras. Om dessa två saker inte fungerar så riskerar man att sakna tydlig fokus.

Figur 2: En modell på individ- och gruppnivå som visar sambandet mellan arbetsinsatser och kontrollsystem utifrån det cybernetiska synsättet.²⁹



Det viktiga är att arbetsinsatserna överensstämmer med organisationens mål och att tyngdpunkten ligger på bedömningen av prestationerna och återkoppling samt utvärdering och feedback på arbetsuppgifterna.

När mål väl definierats kan de utvecklas för att underlätta de arbetsformer som leder till måluppfyllelse. Det finns två metoder som kontrollerar detta och det är att övervaka output och beteende.

Kontroll av output innebär, enligt Hatch (2002), att man undersöker resultatet av arbetsinsatserna och att man använder en viss mätning av dessa resultat. Kontroll på detta sätt kan ske både på individ- och gruppnivå. Kontrollerar man de enskilda individerna i organisationen så måste output relateras till den enskilda individen. Metoder som används för att kontrollera på detta sätt är t.ex. ackordssystem att man mäter hur mycket och fort man producerar. Ett annat sätt är att kontrollera kvalitet, t.ex. kan man räkna antal kasserade produkter en enskild individ producerat. Man kan även mäta kundtillfredställelsen som ett mått på kvalitet. Här kan beteendekontroll användas på så sätt att man t.ex. kontrollerar uppvisad entusiasm eller kunskap för ämnet. Viktigt är att ha fastställt att man skall göra

²⁹ Figuren är hämtad från Hatch (2002 s. 361)

beteendekontroll samt vilket beteende det är som kommer att kontrolleras. När man väl fastställt mål och vad som skall kontrolleras så kan man utveckla metoder för att mäta prestationerna som arbetstagarna utför.

Hatch (2002) beskriver även de problem som kan uppstå. Ett problem kan vara att resultaten blir svåra att definiera då det råder oklarhet i vilket beteende som är accepterat. Detta kan medföra att chefen använder kontrollsystemet på ett olämpligt sätt. Ytterligare ett problem, enligt Hatch (2002), kan vara att de som utsätts för ett kontrollsystem där prestationsbedömningar ofta mäts, uppfattar det negativt. De kan t.ex. komma på viss sätt att uppfylla systemets krav men inte dess syfte. Detta sker då personalen endast inriktar sig på det som mäts och bortser från målet.

5. Resultat och analys

Nedan följer en sammanställning enligt teman av intervjuer. Vi presenterar först lite bakgrundsfakta för att åskådliggöra vad det är för personer som intervjuats i fråga om ålder och tid i yrket samt utbildning. Därefter följer en redovisning med teman där vi redovisar vad varje yrkesgrupp svarat samt vilka likheter och skillnader som kommer upp. Alla yrkesgrupperna redovisas och analyseras under samma tema. Ibland kommer svaren att figurera under flera teman. I varje tema kopplar vi våra resultat till våra valda teorier och jämför med tidigare forskning. Temana finns även under intervjuguiderna.³⁰

5.1 Bakgrundsfakta

Vi startade med att intervjua socialsekreterarna vars ålder är mellan 25 år och 52 år. Spridningen på ålder varierade och utifrån våra etiska avväganden har vi inte specificerat varje intervjupersons specifika ålder för att undvika att deras anonymitet avslöjas. Desamma gäller för övriga intervju personer.

Samtliga socialsekreterare uppger att de är utbildade socionomer. Därutöver fann vi följande vidareutbildningar: Tvåårig systemteoretisk utbildning från arbetsgivaren, 10 högskolepoäng kriminologi, 40 högskolepoäng konflikthantering och 20 högskolepoäng organisationspsykologi. Bara en av de sex intervjuade uppgav ingen vidareutbildning alls.

Vi frågade om hur många år de varit utbildade socionomer och yrkesverksamma som socialsekreterare inom försörjningsstöd och då framkom följande variationsspridning, mellan 1,5 år och 15 år.

Vi fortsatte våra intervjuer med 1:e socialsekreterarna, deras ålder är mellan 40 och 55 år. Båda är utbildade socionomer men ingen av dem uppger någon vidareutbildning. De antydde dock att de fått internutbildningar från arbetsgivaren samt handledning.

När vi kommer till antal år i yrket så visar det sig att de varit yrkesverksamma i 12 år respektive 25 år. Yrket 1:e socialsekreterare har de haft i 15 år respektive 4 år.

Som vi redan i metodkapitlet nämnt har vi valt att inte beakta könsperspektivet i vår studie, dock bör noteras att båda 1:e socialsekreterarna är kvinnor.

Enhetscheferna valde vi att intervjua sist. Deras ålder varierar mellan 50 och 55 år. Även här noterar vi att båda cheferna är män i ett kvinnodominerat yrke.

Utbildningsmässigt uppger en av cheferna socionomutbildning utan vidareutbildning medan den andra uppger socionomutbildning och en magisterexamen i strukturellt arbete.

De blev färdiga socionomer på 1990 talet och deras enhetschefs erfarenhet är ca 4 respektive 7 år.

Vi hade tidigare bestämt att först genomföra alla intervjuer med socialsekreterarna och sedan 1:e socialsekreterarna och avslutningsvis enhetscheferna. Denna indelning gjordes dels utifrån syftet och frågeställningarna i vår uppsats och dels utifrån hur vi byggde våra intervjuguides. Två av frågeställningarna ägnas åt socialsekreterarnas uppfattning om 1:e socialsekreterarens roll och funktion varför vi valde först intervjua socialsekreterarna. Som vi beskrev tidigare i avsnittet tillvägagångssätt, byggdes våra intervjuguides på varandra. Vi har utifrån den information som frambringades av intervjuerna med socialsekreterarna utformat intervjuguiden för 1:e socialsekreterarna. Den framringade informationen från dessa intervjuer bidrog till utformandet av intervjuguiden för enhetscheferna.

³⁰ Se bilaga 3,4 och 5

5.2 Funktion, behov och stöd

Att vara 1:e socialsekreterare inom individ och familjeomsorgen för ekonomiskt bistånd är en mellanposition och då vi sökte efter tidigare forskning på detta område såg det väldigt tomt ut. Syftet med vår uppsats är att undersöka vad 1:e socialsekreteraren har för roll och funktion inom försörjningsstödsenheten. Vår avsikt är att belysa 1:e socialsekreterarens roll och funktion dels utifrån socialsekreterarnas synvinkel men också utifrån enhetschefernas perspektiv. Vi började därför med att fråga vad socialsekreterarna anser att 1:e socialsekreteraren har för funktion. Under denna fråga fick vi flera olika svar bl.a. att några anser att ärendehandledning är en av de viktiga funktionerna men flera svarar också att arbetsledning är viktigt. Spontana uttryck som kommer fram är *"bollplank"* och *"problemlösare"*.

En av dem uttrycker att *"Ett bollplank kan man säga, engagerad med att hjälpa oss finna olika lösningar"*. Och en annan uttrycker att det är viktigt att 1:e socialsekreteraren är en arbetsledare och leder teamet. Alla de intervjuade uttryckte att ett bollplank, det är vad de anser att 1:e socialsekreteraren bör och skall vara. Vi märkte att det fanns olika nyanser i vad *"bollplank"* innebar. Några av dem svarade att det behövdes någon att *"bolla frågor med"*. Andra ansåg att ett bollplank behövdes för att de enskilda socialsekreterarna skulle kunna utvecklas.

Flera Socialsekreterare uttrycker att de har behov av stöd för att kunna utvecklas och fatta rätt beslut samt att de vill utvecklas via ett bollplank så att de lär sig tänka själva. Att förmedla kunskap och utveckla sina anställda är enligt Ahlthorp (2002) en viktig uppgift för mellanchefer.

Alla uttalade åsikten att 1:e socialsekreterarens funktion är bra som den är och vad de önskade sig om de själva kunde påverka funktionen var att hon skulle vara *"ett bollplank precis som hon är"*. Önskvärt är dock även tillgänglighet och en arbetsledarfunktion. Vad vi kan se är att den funktion de önskar att 1:e socialsekreterare skall inta är att vara en diskussionspartner, ett *"bollplank"*, som de själva uttrycker sig. De vill inte ha svaren på sina frågor och sin handläggning serverade i korta svar med en auktoritär stil utan en diskussionspartner som kan få dem att fatta beslut och tänka själva. Anmärkningsvärt är att alla svarar väldigt lika under detta tema. De är enade om att de vill ha stöd och att deras behov är ett bollplank oavsett längd på vidareutbildning, antal år i yrket och ålder.

Att alla tänker och önskar så lika under detta tema kan enligt Hatch (2002) ha påverkats av att organisationerna har tydligt uppsatta mål och att de enskilda individerna är motiverade att deras *"bollplank"*, 1:e socialsekreterare, ger dem tillräckligt med feedback för att de skall kunna prestera så att en kontroll av deras output dvs. resultatet av deras arbetsinsats är tillfredsställande. Enligt Hatch (2002) kan kontroll av output utvecklas på individnivå eller på hela gruppens arbetsuppgifter. Ett sätt att kontrollera detta är kvalitén på socialsekreterarnas handläggning dvs. utredningar och beslut. När det gäller socialsekreterarnas önskemål om ett bollplank som lär dem tänka själv kan det vara så som Thylefors (1991) beskriver att ledaren har förmågan att inta en handledarroll och hjälpa socialsekreterarna med att hantera ångest och osäkerhet som uppstår och därför är det önskvärt med funktionen som bollplank

Vi ställde liknande frågor till 1:e socialsekreterarna för att kunna göra en jämförelse om bilden av deras funktion är densamma men också för att se om det fanns olika uppfattningar. När 1:e socialsekreterarna blev tillfrågade om vad de ansåg vara deras funktion så kom exempel som att *"Leda och fördela arbetet"* men de svarade båda två att de var till för att ge stöd i det dagliga arbetet och för att se till att socialsekreterarna utför sina arbetsuppgifter efter de mål som är uppsatta. *"Se så att socialsekreterarna arbetar rättsäkert."* och *"Att vara*

någon att diskutera med". De kom även fram att de vill vara uppmuntrande så att socialsekreterarna kan jobba självständigt och fungera som ett *"bollplank och hålla reda på saker"*.

En av dem uttrycker hur viktigt det är att hon ser till att socialsekreterarna arbetar mot de uppsatta målen och att det är hennes uppgift att se till att de gör det. Ahlthorp (2002) och Thylefors (1991) anser att mellanchefer har en mycket betydande roll i att verksamhetens mål skall förverkligas då de har det operativa ansvaret.

Även här nämns ordet *"bollplank"* och de anser sig vara ett bollplank de har samma inställning gällande den funktionen som socialsekreterarna har. Anmärkningsvärt är att de nämner målen och socialsekreterarnas behov av att de *"hjälp dem att arbeta mot organisationens mål"*. I kapitel 1 beskriver vi hur målen arbetas fram och hur de kommer uppifrån och bryts ned av enhetschefen. Det prioriterade målet i Göteborgs stad är att sänka försörjningsstödet enligt Göteborgs Stad budget (2006). Detta skall göras med en rättssäker handläggning dvs. utredningar med kvalitet, tydliga beslutsmotiveringar samt en rättvis bedömning. Human service organizations karaktäriseras enligt Hasenfeld (1983) utifrån några egenskaper som gör dessa organisationer unika. En egenskap är att människor är *"råmaterialet"* inom HSO. Detta förutsätter att de arbetsmetoder man inom HSO använder sig av måste vara moraliskt försvarbara. Det är alltså inte moraliskt försvarbart att bara arbeta för att sänka försörjningsstödet utan det krävs att arbetet sker med bra strategier som i slut ändan är till klientens fördel dvs. att de blir självförsörjande och fria från bidragsberoende.

1:e socialsekreterarna anser att de har en stödfunktion gentemot socialsekreterarna. Stödfunktionen beskrivs av en av dem som *"Ja absolut, jag ger stöd dagligen både enskilt och i grupp, jag hoppas att de anser det som stöd"* och *"Ja, jag vill att de skall känna att jag ger stöd och tar fajter åt dem"*.

De uttrycker även att socialsekreterarna har behov som de inte kan uppfylla. De förklarar sig som; *"Ja, Jag kan känna själv att jag inte räcker till, vi är alla olika individer med olika behov. Jag försöker tänka på detta men det är klart att man inte alltid lyckas."*

Här kan vi se att organisationens mål har en inverkan i det vardagliga arbetet. 1:e socialsekreterarna anser att deras uppgift är att leda socialsekreterarna så att de arbetar mot måluppfyllelse. De anser sig även vara kontrollanter för enhetschefen på så vis att de förmedlar hur det är i gruppen och vem det går bra för och vem det går dåligt för.

Hatch (2002) beskriver den cybernetiska kontrollmodellen att det skall finnas en koppling mellan mål och handling. Vi vill här visa hur arbetsinsatser kan kontrolleras med det cybernetiska synsättet på individ nivå.

Det viktiga är att arbetsinsatserna överensstämmer med de mål organisationen kommit fram till. Prestationerna skall bedömas och återkoppling och feedback skall förmedlas. Hasenfeld (1983) menar att de arbetsmetoder som används måste vara moraliskt försvarbara och att målen inom HSO är vaga och problematiska beroende på svårigheterna med att enas om vad som är en acceptabel välfärd. En annan egenskap för HSO enligt Hasenfeld (1983) är interaktionen mellan handläggaren och klienten samt att man ofta inom HSO arbetar med oprövade metoder där det inte finns tillräckligt med kunskap om hur önskat resultat skall uppnås. 1:e socialsekreterarna beskriver att deras svåraste arbetsuppgift är att fördela fler ärenden då de vet att socialsekreterarna redan har fullt upp och att det blir svårt att uppfylla målen då resurserna är för små. Här kan man se att det är av vikt att 1:e socialsekreteraren som Thylefors (1991) beskriver håller sin yrkeskompetens vid liv för att kunna behålla sitt självförtroende men också för att kunna hjälpa socialsekreterarna med att avleda sin ångest från den höga arbetsbördan och de svåra besluten. Även Hasenfeld (1983) tar upp frågan om svårigheten att jobba i en organisation där man ofta arbetar med oprövade metoder eller i en organisation där det inte finns tillräckligt med kunskap om hur önskat resultat skall uppnås.

Hasenfeld (1983) menar även att människans komplexitet, socialarbetarnas ofullständiga kunskaper om hur människor fungerar, gör att en hög arbetsbörda med svåra beslut blir ännu svårare.

1:e socialsekreterarna beskriver även att socialsekreterarna har vissa behov som de inte kan uppfylla; en av dem uppger att hon inte räcker till *"Ja, Jag kan känna själv att jag inte räcker till, vi är alla olika individer med olika behov. Jag försöker tänka på detta men det är klart att man inte alltid lyckas."* Men trots detta uttrycker de att de inte vill ändra något i sin arbetsbeskrivning och att de är nöjda med hur det ser ut idag.

1:e socialsekreterarens roll i organisationen pekar åt att å ena sidan se till att socialsekreterarna arbetar mot organisationens uppsatta mål och å andra sidan vara ett bollplank samt kontrollera att målen uppfylls. De är även ett stöd både uppåt och nedåt i organisationen. De är den förlängda armen för enhetschefen så att verksamheten flyter på.

Enhetscheferna svarade på liknande frågor som socialsekreterarna och 1:e socialsekreterarna. Vi bad dem beskriva vilken funktion de anser att deras 1:e socialsekreterare har? Denna fråga resulterade i följande resonemang: *"Gentemot mig är hon eller han en förlängd arm i det dagliga arbetet ut i grupperna. Alltså 1:e socialsekreteraren skall leda eller fördela arbetet i den grupp som hon eller han ingår i. För mig är hon en medarbetare som alla andra men hon har en fot in i gruppen och kan vara en representant för ledningen"*. Här kan vi se hur mellanpositionen utkristalliserar sig när enhetschefen uppger *"hon har en fot in i gruppen och kan vara en representant för ledningen"*.

När det gäller att ändra 1:e socialsekreterarens funktion så finns det ett enigt svar. Båda enhetscheferna är nöjda som det ser ut idag. Deras största behov av att ha en 1:e socialsekreterare är för att få det dagliga arbetet att flyta på och som en av dem svarar för att känna *"Trygghet i det dagliga arbetet, att man har någon som håller ordning på det dagliga arbetet, en avlastning för mig och en tillgång för medarbetarna. Det är absolut nödvändigt då man är en stor stadsdel att ha en 1:e."*

De uppger att det behövs någon som kan hålla en balansgång mellan ledning och medarbetarna så att de kan få information om hur gruppen mår och hur arbetet flyter på.

Prestigelöshet sågs som en viktig egenskap för att arbetet skulle fungera. Enhetscheferna anställer en 1:e socialsekreterare för att kunna känna trygghet. En av dem uppger att han behöver veta att *"verksamheten flyter på"* och att det inte *"bara beviljas pengar"*. Kvalitéerna på personen skall vara *"prestigelöshet"*, tillgänglighet och en person som kan hålla en balansgång och ge trygghet och stöd både upp och ned i organisationen. En av enhetscheferna uttrycker följande; *"Finns det för mycket prestige så kommer man ingen vart"*. De anser även att 1:e socialsekreteraren har en stödfunktion både uppåt och nedåt i organisationen.

Enligt Thylefors (1991) befinner sig mellanchefer i en korseld av förväntningar från alla möjliga håll. Här kan man verkligen se att 1:e socialsekreteraren som sitter i en mellanposition har förväntningar på sig både uppifrån och nedifrån. Dessutom kommer det fram att 1:e socialsekreterare skall vara stöd för chefen. 1:e socialsekreterare skall vara en person som man skall kunna vända sig till när det gäller allt och dessutom alltid vara tillgänglig. Detta innebär att personen som arbetar som 1:e socialsekreterare har stora krav på sig. Det kommer även fram att hon är en ledare, en arbetsledare och skall se till att arbetet flyter på. Thylefors (1991) beskriver att i människovårdande organisationer finns allmänna förväntningar på vissa förhållningssätt när det gäller funktion och roll som mellanchefer. 1:e socialsekreteraren utsätts alltså för oräkneliga förväntningar och krav från omgivningen och kraven ligger i huvudsak på det mänskliga samarbetet i organisationen. Enligt Hatch (2002)

återkommer det viktiga att arbetsinsatserna överensstämmer med organisationens mål. Målen är enligt Göteborgs Stad budget (2006) att sänka försörjningsstödet men även att upprätthålla god kvalitet i handläggningen och ge tydliga beslut och en rättssäker bedömning. Detta är enligt Hasenfeld (1983) en svår kombination att HSO finns till för att öka välfärden för klienterna, men även för att kontrollera och förbättra för dem som är avvikande.

5.3 Kontroll

Att arbeta som socialsekreterare är komplicerat. Arbetet innehåller flera olika moment. Vi valde att under temat kontroll ta reda på om vad socialsekreterarna har för åsikt om kontroll samt om de tycker att de skall bli kontrollerade. Under våra intervjuer svarade ett övervägande antal att de ansåg att 1:e socialsekreteraren skall ha en kontrollfunktion både mot dem själva och mot deras kollegor. Flera socialsekreterare tar upp att någon måste kontrollera arbetsplaner, utredningar och beslut samt ge feedback. Det framkommer också att de anser att klienterna har rätt till samma kvalitet och rättvis hjälp därför måste handläggningen kontrolleras. En socialsekreterare tar upp att *"Ja, kvalitetssäkring på arbetet är bra"*. Många anser att kontroll är ett sätt att få kvalitet på arbetet. De uppger att rättvisan är viktig inte bara för organisationen utan för klienterna och arbetsbördan mellan handläggarna. De framhåller att utifrån ett rättviseperspektiv gällande arbetsbördan och ärendefördelningen måste 1:e socialsekreteraren kontrollera arbetet och fördela det rättvist.

En av sex svarade dock nej på frågan gällande kontroll. *"Nej, Ekonomienheten gör internkontroll och jag tycker att tjänstegenomgång och ärendegenomgång skall vara frivillig."*

Att en socialsekreterare var av helt motsatt åsikt fann vi vara något som kanske kan kopplas till osäkerhet eller antal år i yrket men det visade sig att personen hade åsikten att hon inte kände någon osäkerhet inför att fatta beslut och har relativt få år i yrket.

Enligt Hatch (2002) utgår den modernistiska styrnings och kontroll teorier ifrån att olika människor har olika skäl att delta i organisationer varför det krävs ett kontrollsystem för att säkerställa organisationens syfte i detta fall t.ex. beslutsmotiveringar, arbetsplaner, utredningar mm. Det finns alltså en logisk grund för styrning och kontroll för att säkerställa och minimera orättvisa. Det cybernetiska systemet som Hatch (2002) beskriver jämför nuvarande tillstånd med önskat tillstånd och vid varje diskrepans utlöses en anpassningsreaktion. När ett uppsatt mål är att det skall finnas en utredning vid varje nybesök, kan det vid en kontroll om det fattas en utredning utlösas en reaktion för att detta skall lösas.

Hatch (2002) menar att det skall finnas en koppling mellan målen i organisationen och handlingarna som krävs av personalen. Detta bör följas av en mätning dvs. att man följer upp de mål och den standard man kommit överens om och att man ger återkoppling som grundar sig på jämförelser mellan det som presterats och det som utnämns som standard. Återkopplingen Enligt Hatch (2002) skall förmedlas på ett sådant sätt att den uppmanar till anpassning om de avvikelser som finns. Här kan vi se att personalen önskar en uppföljning och att avvikelser korrigeras delvis för personalens rättvisa då de uttrycker att det måste finnas kontroll för en rättvis arbetsbörda men också för klienternas rättsäkerhet och rättvisa. Majoriteten av socialsekreterarna uttryckte att; *"Ja, Jag tycker det skall finnas kontroll, man vill ju att det skall vara rättvist, både för klienterna och oss handläggare"*.

Hatch (2002) menar att det är viktigt att personalen förstår kontrollsystemet och att organisationens mål är specifika för de uppgifter som skall kontrolleras. Anledningen till att en av de tillfrågade socialsekreterarna inte önskar någon kontroll kan vara att syftet med kontrollen varit otydligt. Det kan också bero på att målen inte presenterats som något man skall följa och som också kommer att kontrolleras.

Även Thylefors (1991) beskriver svårigheten med måluppfyllelse. Målen kan vara svåra att mäta. Ibland kan det vara svårt att veta vad för kvalitet en prestation innebär eller vad en bra prestation är. Detta kan medföra svårigheter för socialsekreterarna då det inte alltid är fastställt vilken kvalitet t.ex. en arbetsplan eller en utredning skall innehålla.

Larsson och Morén (1988) resonerar att trots att HSO har alla de egenskaper som en organisation behöver för att vara effektiv och kunna förändra och förnya sig men pga. intresset för att uppnå säkerhet och kontroll bygger de upp byråkratiska kontrollsystem. Det vi fått fram av våra intervjuer är det vad personalen önskar sig.

Under vår intervju med 1:e socialsekreterarna fann vi att en av dem anser att ordet kontroll inte ses som något positivt men anses som nödvändigt. De uttrycker sig som att *"när man följer upp så kontrollerar man ju"* och *"att det ligger i sakens natur"* så att de inte gör *"hej vilt"*. Även om det kallas tydlig beslutsmotivering eller kvalitet i handläggningen, oro att de inte hinner med så finns kontrollen där. De är eniga om att kontroll är nödvändig. En av dem uttrycker följande resonemang:

"Ja, jag har en kontrolluppgift i högsta grad, jag skall ju se till att alla håller sig i ledet och att de arbetar mot målen, jag frågar ju hur det går i ärendena och kollar hur det går för handläggarna, det är klart att det är kontrollerande."

Ett annat sätt att se på det är att se det som uppföljning inte som kontroll mer som kvalitet i handläggningen. En av dem uttrycker att hon aldrig tänker i kontrolltermer utan utifrån oron att någon inte hinner med eller orkar, då låter inställningen annorlunda.

"Visst kollar jag vissa mer om jag märker att det behövs. Det är klart att det finns skillnader i kvalitet i ärendena, men ser jag att någon är helt ute och cyklar så pratar jag ju med den personen."

Den kontrollprocess som finns är för att upptäcka avvikelser och som en av 1:e socialsekreterarna uttrycker sig ska de inte kunna handlägga *"hej vilt"*. Men som vi resonerade i kapitel 1 så är kontrollen inte bara till för att kunna hålla personalen i "ledet" utan för att arbeta rättssäkert och upptäcka avvikelser och på ett tidigt stadium kvalitetssäkra handläggningen.

Enligt socialstyrelsen³¹ skall handläggningen innehålla vissa moment. Socialstyrelsen kräver att en ansökan skall handläggas med en utredning som följs av ett tydligt motiverat beslut och om visa krav ställs även en handlingsplan/arbetsplan.

Hatch (2002) beskriver att kvalitet kan vara fokus för kontroll. Vi menar att man kan till exempel räkna antal klagomål eller missnöjda samarbetspartners. Man kan även räkna antal nöjda klienter eller antal välformulerade beslut, utredningar och arbetsplaner. Huvudsaken är att man på enheten gjort upp innan vad som kommer att räknas eller kontrolleras.

Även beteendekontroll kan göras om man innan bestämt vilken sorts bemötande man skall ha på enheten. Ett exempel kan vara entusiasm för arbetet eller kunskap.

1:e socialsekreterarna nämner att de ser det som uppföljning inte kontroll men också att det är viktigt att socialsekreterarna *"håller sig i ledet"* och *"inte är helt ute och cyklar."* När de nämner att det är viktigt att hålla sig i ledet hänvisar de till att socialsekreterarna skall vara medvetna om målen och arbeta mot att uppfylla dem samt att de måste använda sig av en tydlig beslutsmotivering. Här får vi hänvisa till den kritik som Larsson och Morén (1988) riktar mot socialbyrån då de menar att makten och kontrollen över arbetet ligger på låg nivå dvs. hos socialarbetarna eller deras närmaste chefer. Larsson och Morén (1988) anser att i en byråkratisk organisation blir det svårt att kontrollera innehållet i det arbete som görs i organisationen.

³¹ www.socialstyrelsen.se 070521

Ett annat problem som kan uppstå är att kontrollsystem ofta kan uppfattas som negativa för de som utsätts för dem. Hatch (2002) beskriver att det finns alltid risk för att vissa individer i en organisation kan komma att uppfatta systemets krav men inte dess syfte. Detta medför att personalen vet vad som kommer att räknas eller kontrolleras och följer detta men det som utförs innehåller ingen kvalitet.

Ett annat resonemang som Sunesson (1981) presenterar i sammanhanget är att i människoförändrande organisationer är svårt att åstadkomma en förändring då råmaterialet för arbetet är människor som är så olika och komplexa. Samtidigt beror det en hel del på vilka strategier och teknologier organisationer väljer för att uppnå sina uppsatta mål.

Även Thylefors (1991) beskriver att måluppfyllelsen kan vara svår att mäta. Människoförändrande organisationer har dessutom ofta mål som är ideala och omöjliga att uppnå. Detta faktum tar även 1:e socialsekreterarna upp i form av att de tycker att enhetschefen ibland ställer orimliga krav då vissa mål är omöjliga att uppfylla eller att de vet att det finns kvalitetsskillnader i handläggningen.

Enhetscheferna anser att deras 1:e socialsekreterare har en kontrollfunktion. De går dock isär i åsikt gällande hur man ser på kontrollen. En av dem svarade att ordet kontroll har en negativ klang och att han önskade att personalen inte såg 1:e socialsekreteraren som en kontrollant. Han önskar att socialsekreterarna kunde se det som "hjälp". Att kunna formulera rätt beslut till rätt person är ett krav inte en kontroll. Enhetschefen uppger att *"Man behöver hela tiden fräscha upp sitt minne för att kunna göra bra utredningar och det ser inte jag som kontroll utan som utveckling"*. Han nämner även att detta är en möjlighet för dem som vill utvecklas och gå vidare i karriären. Vi uppmärksammade att de två enhetscheferna var av olika åsikt gällande kontrollen. Resonemangen gick på två olika sätt och vi exemplifierar med två citat. *"De skall titta och hjälpa dem att utvecklas att hitta utvecklingsområden hos medarbetarna och inte sitta och kontrollera utan hjälpa dem att utvecklas."* Här ser vi att kontrollen inte alls är till för att sätta dit någon utan mer som en "hjälp" att klara av att fatta rätt beslut med bra beslutsmotivering. Detta leder till att klienterna får en rättssäker och rättvis handläggning.

Den andra enhetschefen uttryckte att det ingår i yrket att 1:e socialsekreterare kontrollerar; *"Är man 1:e så intar man med automatiken en kontrollfunktion, de genomför kontinuerligt tjänstegenomgångar med socialsekreterarna. De ser till att alla har utredningar och arbetsplaner osv. allt det här är ju kontroll."*

Denna enhetschef uttrycker även att det är viktigt att det inte bara beviljas pengar och att det finns någon som håller koll på gruppen och dessutom informerar honom när gruppen mår dåligt. *"Organisationen måste få känna trygghet i att rätt pengar går till rätt konto."* Här kan man se att kontrollen är viktig igen. Enhetschefen behöver 1:e socialsekreteraren för att kunna få kontroll på att det inte beviljas för mycket pengar. Men frågan är; Varför skall kontrollen av utskicket som är, enligt vår mening, en ren administrativ arbetsuppgift, skötas av 1:e socialsekreteraren? Med en snabb tillbakablick över vad som uppgetts av enhetscheferna om "kontroll" märker vi att den ena gärna vill att innehållet i arbetet skall ses över medan den andra förbiser innehållet och nöjer sig i stället med en viss ytlig kontroll. Eriksson och Eriksson & Karlsson (1990) anger den rådande konflikten mellan den professionella och den administrativa kontrollen över arbetet som ett stort problem på socialbyrån. Visst är det så, enligt vår uppfattning, att 1:e socialsekreteraren ägnar tid åt den administrativa kontrollen i form av t.ex. kontroll av utbetalningar eller rena statistiker, vilka skulle lika väl utföras av någon annan från exempelvis ekonomienheten.

Här kan vi även se att det finns skillnader gällande enhetschefernas sätt att se på 1:e socialsekreterarens funktion. Det kommer fram uttryck som *"Att kunna formulera rätt beslut till rätt person ser jag inte som en kontroll utan som en hjälp att utvecklas och sedan kunna gå vidare om man siktar högre i karriären"*. Trots att det kom fram påståenden som att gå igenom beslut, se om utredningar och beslut är rätt, ville inte enhetschefen kalla det kontrollfunktion utan hjälp. Den andra enhetschefen uttryckte utan omsvep att jobbar man som 1:e socialsekreterare intar man med automatiken en kontrollfunktion då det ingår i rollen att göra t.ex. tjänstegenomgångar.

Vad som gör att det finns en skillnad i hur de väljer att se på ordet kontroll är oklart då de för övrigt är överens om att beslut, arbetsplaner och utredningar måste finnas och att det är 1:e socialsekreterarens uppgift att se till att det finns. Enligt Thylefors (1991) har chefer en viktig uppgift då det gäller att se till att organisationens mål bryts ner och görs relevanta. Målen måste hamna på en realistisk ambitionsnivå så att det ska finnas en möjlighet att följa upp och nå dem. Om till exempel det beslutats att det skall finnas arbetsplaner i 80 % av ärendena på en tjänst så skall det vara möjligt att nå detta mål och även möjligt för 1:e socialsekreteraren att kontrollera om det finns.

Även kontroll som gäller beteendet kan vara viktigt. Enligt Hatch (2002) kan man mäta kundtillfredsställelsen som ett mått på kvalitet. Här kan beteendekontroll användas på så sätt att man t.ex. kontrollerar uppvisad entusiasm eller kunskap för arbetet. Viktigt är att ha fastställt att man skall göra beteendekontroll samt vilket beteende det är som kommer att kontrolleras.

5.4 Utbildning

Under temat utbildning kan vi se att alla socialsekreterarna svarat att de är för utbildning och att merparten vill att 1:e socialsekreteraren har någon form av ledarskapsutbildning.

"Ja, något med grupprocesser och ledarskap då det alltid blir sådana problem" och "Ja, en ledarskapsutbildning för att bli ett bättre bollplank."

De anser då vi frågar om vidareutbildning att de önskar att 1:e socialsekreteraren ska kunna arbetet bättre och inneha mer kunskap än dem själva annars skall det kännas konstigt. Även här svaras att utifrån rättvisan så är det viktigt att 1:e socialsekreteraren vet och kan mer än socialsekreterarna.

Temat utbildning kom i fokus genom att vi frågade 1:e socialsekreterarna om dess vidareutbildning och om de ansåg att det var viktigt med vidare utbildningar. Frågan såg ut som följande: Anser du att det är viktigt att 1:e socialsekreteraren har en vidareutbildning?

Ingen av 1:e socialsekreterarna har någon annan utbildning än socionom examen och de fortbildningar man fått av arbetsgivaren. De har dock båda uttryckt att de anser att handledning har hjälpt dem att utvecklas. De svarade exempelvis:

"Ja, det tycker jag, jag har tidigare haft processhandledning, det var viktigt för att lösa problem och klara en grupp." och "Man får fortlöpande utbildning i arbetet men jag tycker framförallt att man behöver handledning."

När vi studerar resultatet gällande socialsekreterarnas bakgrund kan vi se att alla utom en av de sex intervjuade socialsekreterarna har en vidare utbildning. Här är alla eniga om att det är önskvärt att deras 1:e socialsekreterare har en vidareutbildning. De nämner utbildningar som ledarskapsutbildning, grupprocessutbildning och något för att bli ett bättre bollplank.

Här kan även tänkas att enligt Hatch (2002) mål på det individuella planet har en viss inverkan. Om organisationen har satt upp mål så som att vidareutbildning uppmuntras och belönas så finns det ur kontroll synpunkt beteenden som kommer att leda till att

organisationens önskade resultat följs dvs. att personalen önskar och vill vidareutbilda sig och att de ur rättvisesynpunkt vill att detta följs upp.

Thylefors (1991) beskriver att det är önskvärt att chefen kan allt men naturligtvis kan en arbetsledare inte vara expert på allt. Att vara ledare i en organisation med professionella arbetare kräver enligt Thylefors (1991) att ledaren vidmakthåller sin yrkeskompetens för att kunna accepteras av sina medarbetare. Socialsekreterarna uttryckte att de önskade att deras 1:e socialsekreterare kunde mer än de själva och att de var mer utbildade gärna inom ledarskap.

Ingen av 1:e socialsekreterarna har någon Vidarutbildning men de uttrycker att handledning och processhandledning varit dem till stor hjälp för att klara problem i arbetsgruppen. Här kan man bara anta att organisationen inte har satsat på vidareutbildningar. Anmärkningsvärt är om man jämför 1:e socialsekreterarna med socialsekreterarna så ser man att de överlag har mer utbildning än 1:e socialsekreterarna. Här kan det bli ett problem då det i professionella organisationer enligt Thylefors (1991) kan vara så att ledaren har svårt att hänga med i yrket om de inte hänger med i kunskapsutvecklingen och därför stagnerar vilket, kan medföra ett hinder i organisationen. Det bör alltså finnas, enligt vår mening, möjlighet för 1:e socialsekreterarna att vidmakthålla en hög kompetens inom ett begränsat område med både kompetensutveckling och vidareutbildning.

Hatch (2002) menar att det är svårt att mäta kvalitet och att kvaliteten på individers vidareutbildningar kan variera. Även då det gäller vidareutbildningar så kan det vara viktigt att organisationen har mål och strategier gällande vad det på individnivå gör för skillnad om man satsar på att utbilda sig. Till exempel bör det finnas strategier för de anställda som genom ett beteende visar entusiasm för sin kompetens. Att hålla sig uppdaterad bör följas upp och belönas. Enligt Hatch (2002) kan även beteendekontroll uppmuntras på detta sätt.

Vi frågar enhetscheferna om de anser att det viktigt att 1:e socialsekreteraren har en vidareutbildning, där svaras både nej och ja. Det kom följande svar: *"Nej, det tycker inte jag, de skall vara socionomer. De skall ha ledarskaps egenskaper. Kompetensen kommer med tiden. Man måste vara en ledare för att kunna bli 1:e"*. Och *"Ja det tycker jag att de skall ha"*.

Här kan vi se skillnader i svaren gällande intresset för utbildning. Samband kan härledas till att den chef som själv saknade vidareutbildning ansåg att det inte behövdes.

Visst stämmer det att kompetensen kommer med tiden men det kan vara svårt att hamna i den situationen att alla ens socialsekreterare har mer kompetens och mer utbildning än vad 1:e socialsekreteraren själv har. Enligt Thylefors (1991) hör det till professionaliteten att det är svårt att leda om medarbetarna inte har respekt för ens kompetens. Det är av vikt, anser vi, att ledaren vidmakthåller en del yrkeskompetens inom ett visst område för att inte tappa självförtroendet men även för att inte organisationen och dess personal skall stagnera i sin utveckling.

5.5 Handlingsutrymme, delegation

Delegation och handlingsutrymme är något som socialsekreterare i sitt yrkesliv måste tänka på. Vi frågar socialsekreterarna om de någon gång känner osäkerhet inför att fatta ett beslut innan de talat med 1:e socialsekreteraren trots att de har egen delegation?

Där fann vi svar som att de aldrig känner osäkerhet. *"Aldrig, hon har lärt oss att tänka själv och fungerar som ett bollplank."* och *"Inga problem, jag kan fatta egna beslut."* samt *"Nej, inte sedan jag fick egen delegation."*

Under frågan om någon kände sig begränsad i sitt handlingsutrymme när de skall fatta egna beslut visade det sig att det fanns socialsekreterare som inte tycker att de känner sig osäkra eller begränsade i sitt handlingsutrymme. *"Nej, jag känner mig ganska fri i mitt handlingsutrymme."* och svar som *"Nej, jag har ett bra handlingsutrymme."* uppkom.

Anledningen till att socialsekreterarna känner sig säkra och obegränsade i sitt handlingsutrymme kan vara att de känner sig trygga i sin kunskap och i sin organisation. Enligt Moren och Larsson (1988) beror en individs handlingspotential på hur individen upplever och tolkar sin situation och möjligheterna att handla i den. Personalens handlingsfrihet beror på deras kunnande och vilja men också på deras möjligheter till handling. Organisationens strategier till att nå målen och att fatta beslut kan alltså vara utformade på så sätt att personalen känner tillräcklig handlingsfrihet för att svara att de har ett bra handlingsutrymme och känner sig nöjda.

Kunskapsmässigt kan vi se under rubriken bakgrund och utbildning att socialsekreterarna överlag har mer vidareutbildning än både enhetscheferna och 1:e socialsekreterarna. Detta kan innebära att de inte känner någon osäkerhet.

Varför socialsekreterarna anser sig ha tillräckligt med handlingsutrymme kan ha en annan förklaring. Lipsky använder sig av begreppet "gräsrotsbyråkrater" och menar att inom offentlig sektorn har socialarbetarna mer handlingsutrymme än vad de egentligen behöver ha. Sunesson (1981) beskriver på ett liknande sätt att socialarbetarna har genom sin kontroll av verksamhetens resurser och medel tillägnat sig större makt än vad deras profession kräver.

1:e socialsekreterarna får besvara frågan om osäkerhet inför att fatta egna beslut. Båda anser att de inte känner sig osäkra att fatta egna beslut. De hänvisar till att det beror på enhetschefen och på den uppbackningen de vet att de får. När vi ställde frågan om de någon gång känner osäkerhet inför att fatta ett beslut trots egen delegation, svarades utan att tveka att de inte känner någon osäkerhet och att det beror på vilken chef man har. *"Aldrig faktiskt även om det låter dumt och självsäkert, mycket handlar ju om vad man har för chef."* och *"Nej det gör jag inte, fattar jag ett beslut och även om det kommer att bli galet så vet jag att han kommer att backa upp mig."*

Under frågan känner du dig någon gång begränsad i ditt handlingsutrymme? Så framkommer att det finns en svårighet med att vara 1:e socialsekreterare; *"Det svåra med denna roll är lojaliteten mellan chefen och gruppen och handläggarna och ledningen"* En av dem beskriver att man måste behålla sin roll och vara lojal mot chefen men täcka upp om något blivit galet. Sedan är det här parerandet att hålla chefen informerad om hur mycket handläggarna har att göra och om det finns utrymme eller inte.

Vi kan även se att enhetschefen har behov som 1:e socialsekreterarna inte kan uppfylla. De beskriver att enhetschefen ibland kunde begära för mycket och att då täcker 1:e socialsekreteraren upp själv för att de vet att arbetsbelastningen är för stor. Det framkom även att det finns orimliga mål som är svåra att uppfylla.

"Ja ibland kan han begära väldigt mycket, jag gör så gott jag kan sen kan jag inte mer. Mycket pga. för hög arbetsbelastning, det är mycket han inte ser då jag går in och täcker själv då det blir för mycket." eller *"Ja det kan hända, jag kan ju inte ha koll på allt det han begär, alla lyckas ju inte nå målen med t.ex. två omprövningar per år. Jag måste t.ex. tala om för honom att det finns orimliga mål."*

Här ser vi att handlingsutrymmet för 1:e socialsekreterarna är begränsat pga. resursbrist. De beskriver att enhetschefen ibland begär för mycket då det finns orimliga mål som inte går att uppfylla. Enligt Thylefors (1991) finns det en risk för att målen i människoförändrande organisationer är ideala och omöjliga att uppnå. Organisationens måluppfyllelse kan vara svår att mäta. Ibland kan det vara svårt att veta vad för kvalitet en prestation innebär och det

medför att det är svårt att veta om man nått framgång. 1:e socialsekreterarna har även en svår roll i organisationen eftersom de skall vara lojala mot chefen och handläggarna och täcka både upp och ned i organisationen. Enligt Thylefors (1991) har personen som innehar rollen även egna förväntningar på sig själv. Mellanchefer hamnar ofta i en svår situation pga. krav och förväntningar på sin roll, vem skall de vara mest lojala mot då man befinner sig halvvägs upp till toppen men ändå måste serva både toppen och botten av organisationen?

1:e socialsekreterarna uttrycker att *"Det svåra med denna roll är lojaliteten mellan chefen och gruppen och handläggarna och ledningen. Man måste behålla sin roll och vara lojal mot chefen men täcka upp om något blivit galet"*, och *"Sedan är det här parerandet att hålla chefen informerad om hur mycket handläggarna har att göra och om det finns utrymme eller ej."* Vi kunde inte sluta fundera över om det på planeringsdagar där målen bestämts klart, deklarerats för socialsekreterarna att deras 1:e socialsekreterare skall täcka både upp och ned i organisationen och förmedla hur det går för varje enskild socialsekreterare.

Enligt Hatch (2002) är det viktigt att de som utsätts för kontrollen förstår kontrollsystemet och förstår den teknologi som används. Det var även av vikt att de organisatoriska målen var specifika för uppgiften som skulle kontrolleras för att inte skapa otydlighet. Här kan man se hur viktigt det är att socialsekreterarna är medvetna om den kontroll 1:e socialsekreterarna måste utföra och föra vidare då det annars ger en otydlighet i organisationen och begränsar handlingsutrymmet för 1:e socialsekreterarna.

Trots vår analys av 1:e socialsekreterarens svåra roll och begränsning pga. resurser så svarar de att de aldrig känner osäkerhet. Detta kan, enligt Moren och Larsson (1988), bero på att de har en handlingspotential. De har en möjlighet att handla i den organisation de ingår i och pga. deras kunskap och självkänedom förstår de att resursbristen inte går att göra något åt.

Enhetscheferna besvarar samma fråga om 1:e socialsekreteraren är begränsad i sitt handlingsutrymme? Där kommer svar som att det är viktigt att chefen själv står för besluten i dåliga tider, dvs. att delegationen drogs in när ekonomin är dålig. En av dem svarar att man delegerar så gott det går, vissa perioder då det inte går så bra för organisationen då är det viktigt att chefen själv står för beslut som klienter lätt blir missnöjda med. Men det handlar om att chefen skall stå för besluten i dåliga tider och att man i bra tider *"delegerar så långt det går"*.

Här kan vi se att enhetschefen ser det som att han tar mer ansvar då han drar in delegationen och begränsar 1:e socialsekreterarens och socialsekreterarnas handlingsutrymme. På sätt och vis är det bra att *"chefen skall stå för besluten i dåliga tider och att man i bra tider delegerar så långt det går"*. Men det kan lätt uppfattas som om man får sämre handlingsutrymme.

Enligt Moren och Larsson (1988) är handlingsutrymme det utrymme som det system man ingår lämnar till systemets medlemmar. I bra tider får man mer handlingsutrymme och i dåliga tider sämre. Vi tycker att organisationen på detta sätt tar sitt ansvar för det dåliga handlingsutrymmet i dåliga tider. Chefen uttrycker att man delegerar så långt det går och 1:e socialsekreteraren svarar som vi ser under frågan: Har enhetschefen behov som du inte kan uppfylla? *"Ja, han sätter ibland upp orimliga mål och ger oss för små resurser."*

6. Reflektioner och slutsatser

Här nedan namnger vi först våra frågeställningar och försöker sedan redovisa vad vi har fått för svar på dem.

1. Vilken funktion anser socialsekreterarna att deras 1:e socialsekreterare har?
2. Vilken funktion vill socialsekreterarna att deras 1:e socialsekreterare skall inta?
3. Vilken funktion anser 1:e socialsekreterarna att de har i organisationen?
4. Vilken funktion anser enhetschefer att 1:e socialsekreteraren har?

När vi ser resultatet i sin helhet där alla professionerna, socialsekreterare, 1:e socialsekreterare och enhetschefer, fått besvara vad de anser 1:e socialsekreterarens funktion är, så ser vi följande:

Socialsekreterarna vill ha ett bollplank för att lära sig tänka och besluta själva. 1:e socialsekreteraren vill vara ett stöd så att socialsekreterarna kan och vill arbeta för att uppnå organisationens mål. Enhetscheferna vill ha en förlängd arm ut i organisationen så de vet att allt flyter på samt hur det går för var och en i enheten.

Här ser vi tydligt att det finns olika förväntningar beroende på vilken position man har i organisationen. En roll kan förstås av summan av de förväntningar man har på den person som innehar rollen. Personen som innehar rollen har även egna förväntningar på sig själv. Alla de förväntningar som finns på 1:e socialsekreteraren gör att de hamnar i korseld pga. krav och förväntningar på sin roll. De befinner sig halvvägs upp till toppen men ser både toppen och botten av organisationen.

En av 1:e socialsekreterarna svarar att *”det svåra med denna roll är lojaliteten mellan chefen och gruppen och handläggarna och ledningen. Man måste behålla sin roll och vara lojal mot chefen men täcka upp om något blivit gålet.”* och *”Sedan är det här parerandet att hålla chefen informerad om hur mycket handläggarna har att göra och om det finns utrymme eller ej.”*

Vi ser svårigheten i dessa tre olika sorters förväntningar på en och samma funktion. 1:e socialsekreteraren har sina egna krav och förväntningar. De ska dels utföra sin roll efter sina egna förväntningar men även efter socialsekreterarnas och enhetschefens.

När det gäller socialsekreterarnas önskemål om 1:e socialsekreterarens funktion så kommer det fram att de önskar sig ett bollplank precis som de har, men även en ledare, en lärare och en kontrollant som ser till att allt går rättvist till. De uttrycker att de vill utvecklas och fatta rättsäkra beslut. Dessutom önskar de en kontrollfunktion utifrån rättvisa och kvalitet. Vi kan bara spekulera men om enhetscheferna har brutit ned målet och utarbetat tydliga strategier hur det skall nås, så som vi beskrev i kap 1 gällande Tynnereds mål så ser det ut som om det finns en önskan hos socialsekreterarna att detta följs upp. Som de uttrycker sig dels utifrån rättviseperspektivet i arbetsbördan men även utifrån kvaliteten i arbetet.

1:e socialsekreterarna själva anser att deras funktion i organisationen är att målen uppfylls. De anser till viss del att de har en stödfunktion men stödet gäller att socialsekreterarna skall klara de uppsatta målen. Några exempel är att fatta rättsäkra beslut, använda tydliga beslutsmotiveringar och att det finns utredningar och arbetsplaner i ärendena.

1:e socialsekreteraren nämner även att deras funktion gentemot enhetschefen är att *” jag skall ju se till att alla håller sig i ledet och att de arbetar mot målen”*.

De anser även att de har till uppgift att meddela hur gruppen mår och om de har för mycket att göra. De skall med andra ord vara en mellanhand och meddela allt som sker till enhetschefen.

När enhetscheferna uttalar sig om 1:e socialsekreterarens viktigaste arbetsuppgift och vilken kompetens de önskar hos en 1:e socialsekreterare kom olika svar.

Vi tolkade det viktigaste som att de behöver en prestigelös person som arbetar som en förlängd arm ut i organisationen.

Enhetschefens största behov av att ha en 1:e socialsekreterare är för att få det dagliga arbetet att flyta på. De behöver även någon som kan hålla en balansgång mellan ledning och medarbetarna så att de kan få information om hur gruppen mår och hur arbetet flyter på.

Prestigelöshet sågs som en viktig egenskap för att samarbetet skulle fungera. Enhetscheferna anställer en 1:e socialsekreterare för att kunna känna trygghet i att verksamheten flyter på och att det inte bara beviljas pengar. Kvaliteterna på personen skall vara prestigelöshet, tillgänglighet och en person som kan hålla en balansgång och ger trygghet och stöd både upp och ned i organisationen. Alla dessa krav och förväntningar som nämnts ovan om en 1:e socialsekreterare kan tänkas vara en drömbild och mycket svår att förverkliga då enhetscheferna anställer sina 1:e socialsekreterare.

Våra slutgiltiga kommentarer är att vi tycker att det borde vara tydligare i en 1:e socialsekreterares synvinkel hur komplex deras arbetsfunktion är. De skall kontrollera men stödja, vara bollplank men meddela enhetschefen ”*vem som är helt ute och cyklar*”. Vi ser att 1:e socialsekreterarens roll och funktion ser ut som en lärares; Att lära ut och sedan kontrollera om man kan det man skulle lära sig samt sätta betyg.

Enhetscheferna uttrycker att de vill ha en ”*förlängd arm ut i organisationen*” för att få veta vad som är på gång. Samtidigt uppger de att de inte önskar att 1:e socialsekreteraren ses som en kontrollant. Detta faktum att socialsekreterarna själva uttrycker att de önskar kontroll, dels för att kunna få rätt löneökning men även för att inte behöva arbeta mer än någon annan bör göra så att kontrollen blir mera tillåten.

Vi vill också tillägga att 1:e socialsekreterare är en ensam mellanchefer i sin roll som inte tillhör någon arbetsgrupp till 100 %. De måste vara lojala mot både å ena sidan sina chefer och å andra sidan sina medarbetare. Att göra en sådan balansgång är naturligtvis inte det lättaste.

Avslutningsvis skulle vi vilja påstå att vi anser att vi har fått svar på vårt syfte gällande uppsatsen. 1:e socialsekreterarens roll och funktion är komplex. Å ena sidan är 1:e socialsekreteraren ett bollplank för socialsekreterarna och å andra sidan fungerar 1:e socialsekreteraren som en förlängd arm ut i organisationen för enhetscheferna.

6.1 Förslag till fortsatt forskning

Vi vill kommentera det faktum att enhetscheferna är män och 1:e socialsekreterarna är kvinnor trots att socialtjänsten är en kvinnodominerad arbetsplats. Vi vill ge uppslag till fortsatt forskning gällande könsfördelningen i socialtjänsten då vi lämnat den åt sidan.

Referenser

- Ahltorp, B (2002): *Rollmedvetet Ledarskap- om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan*. Kristianstads Boktryckeri.
- Alvesson, M & Sköldberg, K (1994): *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund, Studentlitteratur.
- Backman, J (1998): *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Eriksson, B & Karlsson, P Å (1990): *Utvärderingens roll i socialt arbete*. Institutionen för socialt arbete, Göteborg: Vasastadens bokbinderi
- Hasenfeld, Y (1983): *Human Service Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Hatch, M J (2002): *Organisationsteori: Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund, Studentlitteratur.
- Jacobsson, D I. (2002): *Vad, hur, varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Johansson, S (2003): *Socialtjänsten som organisation. En forskningsöversikt*. Linköping: Socialstyrelsen.
- Kvale, S (1997): *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lipsky, M (1980): *Street Level Bureaucracy*. New York: Sage.
- Lundström, T & Sunesson, S (2000): *Socialt arbete utförs i organisationer*. Meeuwisse, I A, Sunesson, S & Swärd, H (Red). Socialt arbete. En grundbok. Stockholm: Natur & Kultur
- Morén, S (1992): *Förändringens gestalt: Om villkoren för mänskligt bistånd*. Stockholm: Publica.
- Morén, S & Larssons, H (1988): *Organisationens mänskliga insida. Om det sociala arbetets utvecklingsmöjligheter*. Institutionen för socialt arbete, Umeå universitet, Umeåuniversitets tryckeri.
- Starrin, B (1994): *Om distinktion kvalitativ- kvantitativ i social forskning*. I P-G Svensson (red.), Kvalitativ metod och vetenskapsteori. Lund: Studentlitteratur.
- Svenning, C (2003): *Metodboken: samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling: klassiska och nya metoder i informationssamhället*. Eslöv: Lorentz.
- Sunesson, S (1981): *När man inte lyckas: Om hinder, vanmakt och oförmåga i socialt arbete*. Stockholm: Awe/Gebers
- Thylefors, I (1991): *Ledarskap i vård, omsorg och utbildning*. Stockholm: Natur & Kultur

Tidskrifter och artiklar

Socionomen (2003:6): *Arbete med försörjningsstöd- ett eftersatt område* (Billquist, L & Dellgran, P)

Social Work in Europe Volume 10 (2003:2): *Unbalanced professionalisation. On status and stratification in Swedish social work.* (Höjer, S & Dellgran, P)

Socialsekreterarnas behov av handledning. Svenska Kommunalförbundet (1986)

Hagström, B (2003): *Ett ledarskap för hela organisationen – mellancheferers återkomst.* Arbetsliv i omvandling (2003:8) Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Internetkällor

www.goteborg.se

www.ne.se 070521

www.socialstyrelsen.se 070521

www.goteborg.se 070520

Övrigt

Göteborgs Stad budget (2006)

Sveriges Rikes Lag (2006)

Tynnereds måldokument för vuxenheten (2006).

Tynnereds verksamhetsplan (2006)

Frennberg, P-E & Walter, M., *Metodhandledning på socialkontor – arbetsledning och kompetensutveckling.* Göteborgs universitet, Institutionen för socialt arbete, D-uppsats (2005)

Bilaga 1:

Samtyckesblankett

Syftet med vår uppsats är att undersöka vad 1:e socialsekreteraren har för roll och funktion inom försörjningsstödsenheten. Det utgör också studiens syfte att skapa förståelse för 1:e socialsekreterarens roll och funktion dels utifrån socialsekreterarnas synvinkel men också utifrån enhetschefernas perspektiv.

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

Behandling av personuppgifter

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

Alla personuppgifter kommer att behandlas konfidentiellt under sekretess.

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

Kodnyckel kommer att förstöras och inga obehöriga kommer att få tillgång till materialet.

Underskrift

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

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

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

.....
Ort och datum Namnteckning

Bilaga 2:



GÖTEBORGS UNIVERSITET
Institutionen för socialt arbete

Informations brev

Hej!

Vi är två studerande vid namn Mia och Taha som går sista terminen på Magisterprogrammet, inriktning mot ledarskap på Institutionen för socialt arbete.

Vi skall skriva vår D-uppsats och vår önskan är att få genomföra intervjuer med några socialsekreterare samt en 1:e socialsekreterare och en enhetschef inom försörjningsstödsenheten på er arbetsplats

Syftet med vår uppsats är att undersöka vad 1:e socialsekreteraren har för roll och funktion inom försörjningsstödsenheten. Det utgör också studiens syfte att skapa förståelse för 1:e socialsekreterarens roll och funktion dels utifrån socialsekreterarnas synvinkel men också utifrån enhetschefernas perspektiv.

Studien genomförs under sekretess och deltagandet är på frivillig basis. Vi kommer inte att ange vilka som har intervjuats utan bara nämna att det skett i två av de östra stadsdelarna med liknande struktur och arbetsbelastning samt vilken arbetsbeteckning de har. Vi har tänkt intervjua två enhetschefer fyra 1:e socialsekreterare och sex socialsekreterare alla arbetande inom försörjningsstödsenheten på IOF.

Vi skulle vara tacksamma om Ni vill hjälpa oss genom att låta oss genomföra intervjuer hos Er under mars månad 2007. Varje intervju beräknas ta 1 - 1 ½ timma. Vi är mycket tacksamma om socialsekreterarna ges möjlighet att får göra detta inom ordinarie arbetstid.

Med vänliga hälsningar
Mia-Estelle Johansson och Taha Ghaderi

Bilaga 3:

Intervjuguide för socialsekreterare inom IOF försörjningsstödsenhet.

1

Ålder

Kön

Utbildning

År i yrket

2

Vilken funktion anser du att din 1:e socialsekreterare har?

Vilken funktion vill du att din 1:e socialsekreterare skall inta?

Vilket är ditt största behov av att ha en 1e socialsekreterare?

Vilka förväntningar har du på din 1e socialsekreterare?

3

Kan du rangordna efter följande alternativ vad du anser är viktigaste egenskapen hos din 1e socialsekreterare?

Kontroll av att lagar och regler följs

Stöd i yrkesrollen

Dialog i beslutsfattande

Hjälpa vid oklara situationer

Fördela ärenden

Lära ut hur man bör och skall tänka

Meddela enhetschefen riktlinjer

Övrigt/uppge eget alternativ

4

Anser du att det är viktigt att din 1e socialsekreterare har någon vidareutbildning?

Anser du att det är viktigt att din 1e socialsekreterare har en bra pedagogik?

Har du några andra behov eller önskemål du vill att din 1e socialsekreterare skall uppfylla?

Kan du beskriva vad det är som gör att du trots egen delegation tar kontakt med din 1e socialsekreterare gällande beslutsfattande i ett ärende?

Vad anser du är den absolut viktigaste arbetsuppgiften din 1e socialsekreterare har?

Bilaga 4:

Intervjuguide för 1:e socialsekreterare inom IOF försörjningsstödsenhet.

1

Ålder

Kön

Utbildning

År i yrket

2

Vilken funktion anser du att du har gentemot dina socialsekreterare?

Vilken funktion vill du ha gentemot dina socialsekreterare?

Vilket är det största behov du anser att dina socialsekreterare har?

Vilka förväntningar har du på dina socialsekreterare?

3

Kan du rangordna efter följande alternativ vad du anser är viktigaste egenskapen hos dig?

Pedagogik

Aktivt lyssnande

Bra dialog

Kontrollfunktion

Medlare

Lång erfarenhet

Vidareutbildning

Övrigt/uppge eget alternativ

4

Anser du att det är viktigt att du har en vidareutbildning?

Anser du att det är viktigt att du har en bra pedagogik?

Har du några andra behov eller önskemål du vill att dina socialsekreterare skall uppfylla?

Kan du beskriva vad det är som gör att dina trots att dina socialsekreterare har en egen delegation tar kontakt med dig gällande beslutsfattande i sina ärenden?

5

Vad anser du är den absolut viktigaste arbetsuppgiften dig som 1:e socialsekreterare?

Vilka krav ställer din enhetschef på dig som 1:e socialsekreterare?

Anser du att kraven från dina socialsekreterare överensstämmer med de kraven som enhetschefen har?

Anser du att du skulle behöva stöd i din yrkesroll?

Vad anser du jobbigast med att vara 1:e socialsekreterare?

Vad anser du roligast med att vara 1:e socialsekreterare?

Bilaga 5:

Intervjuguide för Enhetschefer inom IOF försörjningsstödsenhet.

1

Ålder

Kön

Utbildning

År i yrket

2

Vilken funktion anser du att du har gentemot dina socialsekreterare?

Vilken funktion vill du ha gentemot dina socialsekreterare?

Vilket är det största behov du anser att dina socialsekreterare har?

Vilka förväntningar har du på dina 1:e socialsekreterare?

3

Kan du rangordna efter följande alternativ vad du anser är viktigaste egenskapen hos din 1:e socialsekreterare?

Pedagogik

Aktivt lyssnande

Bra dialog

Kontrollfunktion

Medlare

Lång erfarenhet

Vidareutbildning

Övrigt/uppge eget alternativ

4

Anser du att det är viktigt att din 1:e socialsekreterare har en vidareutbildning?

Anser du att det är viktigt att din 1:e socialsekreterare har en bra pedagogik?

Har du några andra behov eller önskemål du vill att din 1:e socialsekreterare skall uppfylla?

Kan du beskriva vad det är som gör att du som enhetschef fungerar bra eller dåligt ihop med din 1:e socialsekreterare?

5

Vad anser du är den absolut viktigaste arbetsuppgiften dig som 1:e socialsekreterare?

Vilka krav ställer du som enhetschef på din 1:e socialsekreterare?

Anser du att 1:e socialsekreteraren skulle behöva stöd i din yrkesroll?

Vad anser du jobbigast med att vara 1:e socialsekreterare?

Om du fick möjlighet att anställa en ny 1:e socialsekreterare vilka krav skulle du vilja ställa på den personen och vilka personlighetsdrag anser du viktigast för att klara av rollen?