

Socialtjänsten IFO, en attraktiv arbetsplats? - En uppsats kring enhetschefers syn kring arbetsmotivation och personaltrivsel

Av Josefine Fälth

LUNDS UNIVERSITET

Socialhögskolan

Kandidatuppsats (SOPA63)

Vt -13



Handledare: Eva Palmblad

Examinator: Håkan Johansson

Tack till Anton, som har fått stå ut med tårar, lyssnat på en socionomstudents insnöade tjat och räddat raderat intervjumaterial.

Tack till intervjupersonerna.

Abstract

Author: Josefine Fälth

Title: The Swedish Social Service, unit for Individual and Child welfare – A place to work? /Socialtjänsten IFO, en attraktiv arbetsplats?

Supervisor: Eva Palmblad

The aim of this study is to examine and analyze the strategies and thoughts of the branch head in the Swedish Social service, in the area of making satisfied social workers. My questions are: Which strategies are the branch head describing in making satisfied workers? Which ways of rewarding and motivate good work could be read in the branch heads descriptions? In my essay I also want to discuss if their view allow a Human Resource–orientation in the organization. This study was based on interviews with four branch heads in the Swedish Social service, in the unit working with child welfare. The transliteration was analyzed with a starting-point in the previous research that I have studied. The next step was to analyze their answers from the basis of the Human Resource- perspective and Boman & Deals (2012) strategy of implementing it into an organization. The importance of this essay is due to reports and research revealing the fact that many social workers in the Swedish Social service give notice to leave their jobs, even though they maintained the passion for their clients and their job itself. I discovered that a Human Resource –perspective is already in a sense existing according to the stories from the branch heads, even though the strategy of implementing it only partially works. According to the branch heads the most important thing to maintain satisfied workers is an allowable climate and a coaching leadership.

Keywords: Branch head, Swedish Social service, Human Resource - orientation, job satisfaction, work motivation.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Introduktion och problemformulering.....	1
1.2 Syfte och frågeställningar.....	2
1.3 Förförståelse och studiens relevans för socialt arbete	2
1.4 Chef inom kommunal verksamhet.....	3
1.4.1 1990-talet och förändringarna under 2000-talet	3
1.4.2 Enhetschefens arbete	3
2. Tidigare forskning	5
2.1 Faktorer som ger motivation till arbete	5
2.2 Chefens betydelse för arbetsmotivationen.....	7
2.3 Personalomsättningen inom socialtjänsten.....	7
3. Teoretiska utgångspunkter.....	9
4. Metod	10
4.1 Litteratursökning	10
4.2 Val av metod	11
4.3 Urval.....	12
4.3.1. Presentation av intervjupersonerna.....	12
4.4 Reliabilitet och validitet	13
4.5 Metodologiska reflektioner	14
4.6 Etiska överväganden.....	15
4.7 Kodning.....	16
5. Resultat.....	17
5.1 Ledarskap	17
5.2 Möjlighet att utvecklas – genom ansvar, kreativitet & utbildning	17
5.3 Lönen.....	18
5.4 Kulturen – ”det sitter i väggarna”, en trygghet i rollen	19
5.5 Motivation och trivsel i vardagen.....	20
5.7 Gruppdynamiken, arbetet med hela gruppen.....	21
6. Analys.....	23
7. Diskussion	27
8. Referenser.....	29
9. Bilagor.....	31

1. Inledning

1.1 Introduktion och problemformulering

Olsson (2003) skriver i en arbetsrapport kring personal inom Individ- och Familjeomsorgen att en förändring krävs inom socialtjänsten, då socialsekreterare säger upp sig från sitt arbete, trots att viljan att göra gott och engagemanget finns kvar. En annan studie av Tham (2007) pekar mot att man bör implementera ett Human Resource-perspektiv (i texten kallat HR-perspektiv) inom socialtjänstens arbete med barn och unga, då personalomsättning och stressnivå är extra hög inom detta område. I studien (2007) undersöks vilka faktorer som får anställda inom Socialtjänsten IFO att överväga att lämna arbetsplatsen. Resultatet visar på att det inte är de arbetsrelaterade faktorerna såsom hög arbetsbelastning, för lite feedback med mera, som gör att man inte trivs utan snarare organisatoriska faktorer, så som att man inte känner sig belönad och väl prioriterad från ledningens sida, som leder till att man funderar på att säga upp sig.

Ur ett organisationsperspektiv är det intressant att utgå ifrån arbetsledarna, då dessa arbetar nära de anställda med personalansvar. Mina funderingar går till första linjens chefer, enhetschefer inom socialtjänsten IFO, då det är dem som är chefer över socialsekreterarna. Hur ska de belöna väl utfört arbete i vardagen, vilka strategier de har för att motivera de anställda och hur skall man förhindra att anställda säger upp sig? Att trivas inom organisationen handlar enligt HR- perspektivet att belysa individens roll i organisationen - att ta tillvara på de resurser individen har, att se betydelsen av informella roller och gruppnormer och att hantera konflikter och ledarskap på ett adekvat sätt inom gruppen (Bolman & Deal, 2012). Chefens perspektiv menar jag har en betydande roll i hur man skapar personaltrivsel. Vilka möjligheter man ger de anställda att växa, hur man hanterar att alla är olika individer och hur man skall skapa en sammanhållning i teamet är exempel på områden där chefen har ett handlingsutrymme och kan påverka huruvida individen vill stanna kvar inom förvaltningen.

Hur man arbetar för personalgruppens trivsel är relevant, då detta i dagsläget är en av Socialtjänsten IFOs största utmaningar. Skall Socialtjänsten IFO vara organiserad på samma sätt som idag krävs förändringar i hur man prioriterar sin personal, eftersom en hög personalomsättning sänker kvaliteten för brukarna och skapar ett mindre effektivt arbete. Då det finns otaliga studier kring arbetsmotivation efterlyser jag inte detta, utan snarare forskning

kring hur man skall arbeta med problemen inom kommunal verksamhet, en verksamhet där enhetschefens roll är komplex och handlingsutrymmet att skapa personaltrivsel är begränsat. I min studie vill jag fånga enhetschefers syn på personalhantering.

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att undersöka vilka strategier som chefer inom socialtjänsten IFO använder för att skapa arbetsglädje och motivation på arbetsplatsen, en attraktiv arbetsplats, och därefter belysa hur detta kan ses utifrån det organisationsteoretiska HR-perspektivet. Mina frågeställningar är:

- ♣ Vilka strategier beskriver enhetscheferna för att skapa nöjda anställda?
- ♣ Vilka sätt att ”belöna” gott arbete och hålla uppe motivationen hos de anställda finns inom verksamheten enligt cheferna?
- ♣ I uppsatsen kommer även diskussionen föras huruvida chefernas syn på personalhantering ger möjlighet att införliva/upprätthålla ett HR- perspektiv inom organisationen.

1.3 Förförståelse och studiens relevans för socialt arbete

I delkursen ”Det sociala arbetets organisering” på Socionomprogrammet berördes ämnet ledarskap och HR- perspektivet kort inom ramen för Bolman & Deals (2012) bok ”Nya perspektiv på organisation och ledarskap”. Genom denna delkurs ökade mitt intresse för ledarskap och vad det är som gör en organisation effektiv. En av mina klasskamrater skrev ett arbete om personalomsättningen inom socialtjänsten och detta paper väckte mitt intresse.

Jag har fått bilden av att många kurskamrater tänker sig att vi alla måste gå vägen genom ekonomiskt bistånd och myndighetsutövning, innan vi kan satsa på det vi egentligen vill arbeta med. Många tänker sig något år som socialsekreterare, för att få en bra grund och goda erfarenheter av socialt arbete. Jag har fått uppfattningen att den offentliga sektorn och socialtjänsten är fast i sin struktur och därför svår att förändra. Att införa ett HR- perspektiv låter fint på pappret men det kan vara svårt att införa för enskilda chefer. En HR- strategi kanske är lättare att implementera i ett företag än i offentlig verksamhet eftersom socialtjänsten är politiskt styrd och har begränsade kommunala medel.

Ämnet är relevant för forskningen och för praktiken genom att det tar upp ett problem inom socialtjänsten och hur enhetschefer kan arbeta för att förbättra det. Med den forskning som redan finns inom området blir studien ett bidrag kring hur chefer själva tänker kring anställdas

trivsel och vilka (om några) strategier de använder för att hålla personalen nöjda. Att intervjua chefer kan ge ny kunskap inom ett område som många redan tidigare forskat inom. Att analysera intervjumaterialet utifrån ett HR- perspektiv kan ge vidare kunskap huruvida det skulle vara möjligt att implementera en HR- strategi i den kommunala socialtjänsten.

1.4 Chef inom kommunal verksamhet

I detta avsnitt ges en kort bakgrund. Inledningsvis beskrivs hur personalpolitiken inom socialtjänsten sett ut tidigare, för att sedan ge en bild av hur enhetschefens arbete ser ut idag. Med avsnittet förmedlas vad det är som gör det så speciellt med att vara chef inom den kommunala socialtjänsten.

1.4.1 1990-talet och förändringarna under 2000-talet

Hagström (1990) skriver i "Chef i offentlig verksamhet" om de särdrag som på 1990-talet fanns inom och gjorde det svårt att leda inom offentlig verksamhet. En av punkterna han tar upp var att personalpolitiken var svårföränderlig. Detta innebar att man ofta rekryterade internt och att man avancerade uppåt snarare för att man blivit äldre, än på grund av särskilda insatser eller att man var kvalificerad för en befordran. I det offentliga hade man även fasta löner istället för individuella och antal personer som rörde sig mellan det privata och det offentliga var få. Detta innebar för många chefer att det var svårt att använda sig av belöningar och motivationsfaktorer såsom en befordran eller en lönehöjning, kombinerat med att det var svårare att matcha personal med rätt arbetsuppgifter. Det var även svårt att rekrytera personal mellan näringsliv och offentliga sektorn då man oftare rekryterade internt (Hagström, 1990).

Efter 1990-talet har lönen förändrats inom offentlig sektor. Nilsson, forskare & Ryman, arbetsmarknadsjournalist och konsult (2005) skriver i "Individuell lön- lönar det sig?" att lönerna inom den offentliga sektorn under en tioårsperiod gått från nästan helt styrda av kollektivavtal till lokala och även individuella löner. Problematiken idag menar de ligger i att det dels inte finns ett ekonomiskt handlingsutrymme för cheferna att sätta differentierade löner, dels blir de motverkade av överordnade chefer, fackföreningar etc. som har utgångspunkten i att lika arbete skall ge lika lön för avdelningar, arbetslag och den enskilda

1.4.2 Enhetschefens arbete

Thylefors (2007, s. 157) beskriver chefens arbete utifrån två olika indelningar av ledarskapet, att ta hand om de anställda och att ta hand om uppgiften som skall göras. Chefen skall "mobilisera och kanalisera" de anställdas energi mot målen. Thylefors (2007) liksom Olsson

(2003) menar att inom human service- organisationer (organisationer som tillhandahåller allmänheten stöd och service) finns ofta den mobiliserade energin. Där behövs en chef som kan skapa en struktur som tar tillvara på energin och kan leda den åt rätt håll. För att chefen skall kunna göra detta krävs ett ledarskap. Inom en organisation har en chef ofta expertkunskap inom ett ämne och har en formell position som överordnad. Chefens roll kan även vara att agera ledare för en arbetsgrupp, han/hon utövar då ledarskap. Detta innebär även att en person som har titeln chef inte behöver vara en ledare (Hagström, 1990)

Ledarrollen är inte lika distinkt i en politiskt uppifrån styrd organisation och är ofta oklar. Detta påverkar chefer inom human service- organisationers sätt att se på möjligheter att utveckla strategier för personalhantering. Skagert m.fl. (2008) menar att förutsättningarna för att leda inom human service- organisationer ofta är komplexa, genom krav och intressen som står i konflikt med varandra. Att vara enhetschef inom socialtjänsten innebär att man är ”första linjens chef”, alltså chef över socialsekreterarna. I olika kommuner kan beteckningarna skilja sig åt. Att vara enhetschef, sektionschef eller funktionschef, innebär ungefär samma ansvar. Ibland ligger ärendehandledning inom ramen för tjänsten och ibland ligger det på någon annan. Kalmar Kommun och Torsby Kommun beskriver yrket i sina platsannonser under april månad 2013:

”Som enhetschef skall du leda, fördela och utveckla arbetet inom en av två enheter med ansvar för utredning av och insatser till barn/ungdom. I tjänsten ingår ansvar för verksamheten, personal- och budgetansvar samt kvalitets - och miljöansvar.” (Kalmar Kommun, 2013)

”Nära konsultativt stöd för socialarbetarna i enskilda ärenden, vara arbetsledare för socialarbetarna, leda Individ- och familjeomsorgens arbete där brukarens/klientens behov står i centrum, samverka och samarbeta internt - med övriga kommunala aktörer samt med externa organisationer och verksamheter. Ansvara för personalförsörjning och kompetensutveckling. Initiera och driva verksamhets- och kvalitetsutveckling med utgångspunkt i de politiska målen...” (Torsby Kommun, 2013)

Kvalifikationerna för anställningarna är långvarig erfarenhet av arbete inom socialtjänsten och en socionomexamen.

2. Tidigare forskning

Den tidigare forskning som jag har studerat består av tre olika delar som ger en översikt över dels vilka faktorer som skapar arbetsmotivation för den enskilda individen inom en organisation. Det redogörs för vilken roll chefen har för motivationen och stressnivån inom organisationen och den tredje delen redovisar den forskning som visar att det krävs åtgärder för att minska personalomsättningen inom socialtjänstens arbete med barn och unga.

2.1 Faktorer som ger motivation till arbete

Smith, Kendall & Hulin (1969) gjorde en studie som många författare refererar till. I studien skapar de fem kategorier som de menar har relevans för hur nöjd man är med sin arbetsplats. *Lön, befordringar, medarbetare, handledning* och *arbetet i sig självt*. Detsamma gäller för Lockes (1976) studie, som bygger på de tre faktorerna *igenkännande, arbetsförhållande* och *ledning* till den föregående studien.

Jönsson (2005) lägger i sin avhandling till en dimension jämfört med de tidigare nämnda studierna, att arbetsmiljön är inom human service- organisationer. Jönsson (2005) menar att genom att man är nöjd med arbetet i sig självt (en av Smith, Kendall och Hulin (1969) kategorier) och att man lyckas med att hjälpa en människa så kan detta spela större roll för en anställd än de faktorer som är runt arbetet (exempel lön, befordringar, arbetstider).

Olssons (2003) studie som jag kommer att beskriva mer ingående i 2.3, redogör för krafter som gör att socialsekreterare vill stanna kvar på arbetsplatsen. De faktorer intervjupersonerna tar upp är att man känner sig *bunden till orten*, det är *bra stöd* inom arbetsgruppen, att man tycker om *arbetet i sig*, att arbetsledningen skapar *möjligheter för att vara delaktig*. Samt att *den anställda betyder mycket* för organisationen. Viktigt var även att *bli erkänd*, att man har *utvecklingsmöjligheter* och att *samverkan fungerar* enheter emellan. En slutsats som Olsson (2003) drar utifrån de intervjuer med socialsekreterare som lämnat socialtjänsten, är att *lönen* för vissa är en faktor att se sig om efter ett nytt arbete då man ser att den enda möjligheten att få en lönehöjning är att byta arbetsplats exempelvis till en annan kommun.

Fastän Hagström (1990) tog upp fasta löner istället för individuella som ett exempel på faktorer som gör det svårt att leda och motivera anställda under 1990-talet menar han att det är svårt att veta hur stor roll lönen har som enskild motivationsfaktor för den anställde, och hur mycket det påverkar att lönen bestämdes av kollektivavtal. Hagström (1990) skriver att man inom den offentliga sektorn istället för med lön kan belöna genom att ge *ökat*

självbestämmande eller genom att skapa en *trygghet i anställningen*. Nilsson & Ryman (2005) menar att det inte finns någon forskning kring individuell lönesättning som enskild motivationsfaktor men att forskning kring vad som motiverar oss att arbeta mer eller mindre ringar in ”hög upplevd rättvisa och värdemässig identifikation med verksamhetsmål” som motiverande snarare än lön (Nilsson & Ryman, 2005, s. 53).

Enligt en äldre studie som många refererar till av psykologen Hertzberg (1966) har lönen visst en betydelse för motivationen till att arbeta, men bara om *lönen är tillfredsställande*. Med att lönen är tillfredsställande menar han att den ligger på den nivå som arbetstagaren anser att hon förtjänar. Är lönen lägre än så leder detta till sämre motivation och missnöje. Är lönen högre än nivån då den är tillfredsställande, kommer däremot motivationen inte att öka mer. Vad som är svårt att avgöra är dock nivån för när en individ finner att lönen är tillfredsställande, eftersom detta är subjektivt. Hertzberg (1966) menar även i sin studie att de faktorer som spelar en betydande roll för arbetsmotivationen är att kunna *utvecklas på arbetsplatsen*, att man får *ansvar och befogenheter, stöd och acceptering från arbetskamrater och chefen* och att man är *nöjd med sin egen insats* på arbetsplatsen.

Utifrån förutsättningarna att en tidigare studie pekar på arbetsklimatet som betydande för arbetsmotivationen och att man inom offentliga sektorn i allt större grad infört individuella löner, istället för kollektiva, skrev Eriksson m.fl. (2002) artikeln ”Lön som styrmedel. Konsekvenser för kommunalanställdas attityder och prestationer”. I studien undersöker de om arbetsklimatet och lön samverkar i att skapa arbetsmotivation. Den egna löns roll för hur motiverad man är på arbetsplatsen ställdes mot arbetsklimatet, exempelvis ”möjligheter till kompetensutveckling”, självständighet och handledning. I studien blir slutsatsen att en individuell lön inte spelar så stor roll i sig själv, men att den verkar sida vid sida med arbetsklimatet i hur arbetsmotivation uppstår och bevaras.

För att sammanfatta de faktorer som tidigare forskare hävdar har betydelse för hur man trivs på arbetsplatsen nämns att *kunna utvecklas*, att man får *ansvar och medbestämmande, stöd och acceptans* från kollegor och chefer, *anställningstrygghet, rättvis lön, befordringar, handledning, arbetet i sig självt* och att *samverkan* fungerar bra.

2.2 Chefens betydelse för arbetsmotivationen

Hur chefens agerande och vilken ledartyp som gör anställda nöjda är även det forskat kring. Griffin & Batesman (1986) menar att flertalet studier pekar åt att det finns ett samband mellan en ledare som inför struktur och reflektion även skapar anställda som är nöjda med sin arbetsplats. En ledare som är entusiastisk, förstående, visar kompetens att leda, visar beslutsamhet och samarbetsvilja skapar enligt författarna en vilja att arbeta hos de anställda.

I Olssons (2003) studie svarar intervjupersonerna (socialsekreterare) att cheferna är viktiga för arbetsklimatet. I en human service- organisation är de känslomässiga kraven högre hos de anställda än i många andra organisationer, därför behövs mer stöd och handledning från chefens sida. ”Stödet från chefer och arbetskamrater, ledarskapsstil och psykosocialt klimat, ’andan’ på arbetsplatsen är viktigast för vilka påfrestningar man upplever, vare sig det är känslomässiga eller kvantitativa” (Olsson, 2003, s.25). I intervjuerna framkom även att arbetsledaren har en viktig roll att vara lyhörd, att ta hand om personalens behov och att föra fram frågor vidare till ledningen i organisationen. På detta sätt kan chefen bevara nöjda anställda (Olsson, 2003).

2.3 Personalomsättningen inom socialtjänsten

Jönsson (2005) menar liksom Hagström (1990) och Thylefors (2007) att human service- organisationer är en speciell arena att arbeta inom. Man arbetar med människor, man har begränsade resurser, målen är komplexa, och organisationen skall inte gå med vinst.

Olsson (2003) skriver att behovet av en förändring inom socialtjänsten är viktig, eftersom personalomsättningen påverkas av arbetsmiljön. Anställda som är nöjda med sin arbetsplats känner ett starkare engagemang och en förpliktelse till arbetet och vill därför inte säga upp sig av exempelvis organisatoriska skäl. Olsson (2003) belyser att socialtjänsten har svårigheter med att framstå som en ”attraktiv” arbetsplats. I intervjuer med både socialsekreterare och enhetschefer inom IFO menar författaren att det framgår att många som funderat på att säga upp sig fortfarande har ett brinnande intresse och det engagemang som behövs för yrket. Dock vill arbetstagarna av andra skäl inte arbeta kvar. I intervjuer med socialsekreterare menar Olsson (2003) att alla intervjupersoner nämner arbetsklimatet som en faktor för hög personalomsättning och rekryteringssvårigheter. Villkoren är olika för de anställda i socialtjänsten beroende på om man är anställd inom en rik kommun eller en med mindre ekonomiska tillgångar, om den är stor eller liten, men alla kommuner är sårbara för hög personalomsättning.

Thams (2007) artikel ”Why are they leaving? Factors affecting intention to leave among social workers in child welfare” redovisar en studie kring vilka faktorer som får socialsekreterare inom barnavården att fundera på uppsägning. Studiens population bestod av anställda inom den kommunala socialtjänsten individ- och familjeomsorg. Bland dessa uppgav 48 % att det var troligt eller ganska troligt att de inom ett år aktivt skulle söka ett nytt arbete, trots att bara 54 % av de tillfrågade hade arbetat på arbetsplatsen i två år eller längre.

Tidigare forskning har enligt Tham (2007) visat faktorerna feedback, handledning, arbetsbelastning, stress, ledarskap, arbetsklimat med mera som viktiga för att generera nöjda anställda. I senare studier menar dock Tham (2007) att det ”organisatoriska klimatet”, vilket går att se i det sociala klimatet på arbetsplatsen, om organisationen har en Human Resource-orientering, ett kommunikationsflöde och en mångfald, har pekats ut som betydande. Enkäterna som Tham (2007) använde i sin studie baserades på Nordic Questionnaire for Psychological and Social Factors at Work eftersom detta inkluderade alla de ovan nämnda faktorer som Tham (2007) tar upp i den tidigare forskning som hon studerat. Den beroende variabeln var frågan ”Hur troligt är det att du inom ett år aktivt söker ett nytt arbete?” Med en 1-5 skala och de oberoende variabelerna var inom nio olika teman. Kvantitativa krav, inlärningskrav, definierade roller, rollkonflikter, positiva utmaningar på arbetet, stöd och feedback från överordnad, rättvist ledarskap, socialt klimat och Human Resource-orientering.

Resultatet av enkätstudien var att de som uppgav att det var väldigt troligt eller ganska troligt att de inom ett år skulle leta efter ett nytt arbete kände sig mindre belönade för ett gott arbete, att ledningen brydde sig mindre om deras hälsa och välmående, samt att de upplevde sig mindre värdefulla på arbetsplatsen än de som svarade att inte var inte så troligt eller inte troligt alls att de skulle söka efter ett nytt arbete.

Tham (2007) menar att även om det är svårt att jämföra tidigare forskning med hennes resultat, talar hon för att implementera en HR-orientering inom socialtjänsten, då dessa variabler hade en stor betydelse för de anställda i organisationen. Hon menar dock att brister med enkäterna är att de inte ger utrymme för deltagarna att förklara hur de menar med belöning för gott arbete, då detta både kan betyda högre lön eller deltagande i exempelvis en resa.

3. Teoretiska utgångspunkter

I teoretiska utgångspunkter redogör jag för HR-perspektivet mer grundligt. Först presenterar jag grundtankarna bakom perspektivet. Jag kommer sedan att presentera de olika delar av perspektivet som jag kommer att använda och utveckla i min analys. Till sist beskriver jag även en strategi som Bolman & Deal (2012) tänker sig att man kan arbeta utifrån för att kunna införa perspektivet på arbetsplatser. Strategin kommer även att användas för att analysera mitt empiriska material.

Bolman & Deal (2012) beskriver perspektiv som att man måste ha en karta att utgå ifrån, en samling idéer och begrepp för att kunna hitta inom ett visst område. De fyra perspektiv som de presenterar är; det strukturella, det politiska, det symboliska och HR-perspektivet. Dessa ger chefen eller arbetsledaren olika glasögon att se på sin organisation igenom, för att skänka ljus åt olika aspekter av organisationen. Det strukturella perspektivet handlar om strukturen i organisationen och hur strukturen i arbetsgrupper påverkar effektiviteten. Det politiska perspektivet belyser det maktspel som finns och hur man hanterar konflikter inom organisationen. Det symboliska perspektivet ska åskådliggöra organisationens kultur och HR-perspektivet visar hur organisationen kan anpassa sig till de mänskliga behoven inom organisationen. Dessa perspektiv är sammanfattningar och sammanställningar av tidigare forskares resultat, och Bolman & Deal (2012) har inte skapat perspektiven från grunden, även om de bidrar till den tidigare forskningen.

Human Resource-perspektivet (i texten kallat HR-perspektivet) sätter fokus på förhållandet mellan organisation och människan och ett av de grundläggande antagandena är att organisation och människa är i symbios med varandra. Människan behöver organisationen för att få lön och karriärmöjligheter och organisationen behöver den kunskap som individen besitter. När förhållandet är bra tjänar båda parter på det, medan ett dåligt förhållande missgynnar dem båda. Dessa tankar utvecklades tidigt kring 1930-talet då man började ifrågasätta om man som arbetare inte hade mer rättigheter än sin lön. Frågor kring arbetarnas behov ställdes ur ett psykologiskt perspektiv, för att sedan utvecklas till frågor kring arbetets ledning och organisationsteori (Bolman & Deal, 2012).

Bolman & Deal (2012) poängterar bland annat gruppdynamik och att utnyttja de anställdas resurser som väsentliga för perspektivet. Inom ramen för gruppdynamik kommer jag i min analys analysera hur cheferna pratar om *informella roller*, *informella gruppnormer*, *konflikter* och *ledarskap inom gruppen* i förhållande till personaltrivsel. Att utnyttja de anställdas

resurser kommer att analyseras utifrån Bolman & Deals (2012) *HR-strategi*, en strategi för att införa mer av HR-perspektivet inom organisationen. Utifrån intervjuerna kommer jag att belysa vilka delar av denna strategi som betonas och sedan föra resonemang kring om denna strategi går att implementera.

En HR-strategi innebär att organisationen använder sig av olika ”engagemangstekniker” för att få personal att stanna och att trivas på arbetsplatsen. Dels skall man knyta individen till organisationen genom faktorer som ”bra lön, anställningstrygghet, intern rekrytering, fortbildning och vinstdelning”. Samt att göra arbetet meningsfullt för den anställda genom ”ökat medbestämmande, arbetsberikning och teamarbete, främjande av demokrati och jämlikhet och bejakandet av mångfald”. För att ett HR-perspektiv skall finnas på arbetsplatsen krävs att flera av dessa faktorer finns, då en ensam faktor är ineffektiv (Bolman & Deal, 2012, s.203-204).

Att införa ett HR-perspektiv i en organisation skall alltså göra organisationen mer effektiv och lönsam. Genom att se det som ett ömsesidigt beroende och att satsa mer på personalen, kommer det gå bättre för organisationen, samtidigt som det skapas förutsättningar för organisationen att växa.

4. Metod

4.1 Litteratursökning

Ledarskap inom offentlig sektor, eller human service- organisationer, är ett väl forskat område. Jag började min sökning efter tidigare forskning i Thylefors (2007) bok ”Ledarskap i human service-organisationer”, då jag fick den rekommenderad av min handledare. I boken hittade jag sedan tänkbara referenser som jag sedan letade efter i LUBsearch och i bibliotekskatalogen Lovisa.

När jag sedan snävade ner min sökning till mina frågeställningar fann jag att många författare har skrivit om "job satisfaction", "work motivation". Jag har hittat min litteratur genom att använda mig av olika sökord på databasen LUBsearch, samt sökt i de referenslistor som funnits i de vetenskapliga artiklar som behandlat mitt ämne. Då jag såg att flera artiklar använt samma studie som referens letade jag upp dessa, även om de var äldre studier. När jag sökte efter artiklar på LUBsearch sökte jag artiklar som var Peer Reviewed för att säkerhetsställa kvaliteten på artiklarna. Bolman & Deals (2012) bok, ”Nya perspektiv på

organisation och ledarskap”, är kurslitteratur på delkurs SOPA61, och var således enkel att hitta och jag hade redan bekantat mig med perspektivet.

4.2 Val av metod

För att besvara mina frågeställningar och mitt syfte valde jag att genomföra en kvalitativ studie med semistrukturerade intervjuer. Om jag hade gjort en kvantitativ studie menar jag att jag hade begränsat mig, eftersom jag inte ville jämföra variabler eller hitta samband utan snarare ”gå på djupet” och i mötet få möjligheten att ställa följdfrågor, vilket en kvalitativ metod gett mig möjlighet till. I mötet är det möjligt att hitta nya intressanta inriktningar som sedan efter mina resultat kan generera nya teorier (Bryman, 2008).

Valet att göra semistrukturerade intervjuer baserades på att denna intervjumetod innebär flexibilitet i mötet då man kan byta ordning på frågorna, men även möjlighet att med hjälp av en intervjuguide hålla sig till tänkta teman (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2011). En fördel med att göra intervjuer menar Bryman (2008) är att man kan göra en uppföljande intervju om man i efterhand vill vidareutveckla vissa teman eller resonemang som var oklara, något som inte går att genomföra vid kvantitativa metoder. En annan förtjänst med att göra intervjuer är den närhet man får under intervjusituationen, något som inte eftersträvas inom kvantitativa studier där man snarare vill uppnå en viss distans och objektivitet (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2011).

I valet mellan ostrukturerade intervjuer och semistrukturerade intervjuer valde jag semistrukturerade, då det är lättare att upptäcka likheter och skillnader vid kodningen om man genomfört flera intervjuer (Bryman, 2008). Jag hade inte tidigare gjort intervjuer och genom att följa en mall kan man skapa trygghet, vilket jag tror gjorde mig till en bättre intervjuare och på så sätt skapade jag en bättre intervjumiljö. I en semistrukturerad intervju ställer man både öppna och slutna frågor, men man låter intervjupersonen få stort utrymme att svara (Bryman, 2008).

Att spela in och transkribera intervjuerna var tidskrävande, men det gav möjlighet till en bättre analys och minskade risken för att direkta citat blev fel. Att transkribera intervjuer möjliggör även en kodning av intervjumaterialet, vilket gör att man efter intervjun kan göra en textanalys på materialet. (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2011)

4.3 Urval

Då min studie var begränsad både tidsmässigt och ekonomiskt, valde jag att begränsa mitt urval till intervjupersoner som arbetar i Skåne. Jag mailade ett flertal enhetschefer inom socialtjänsten om vad studien skulle innehålla, vilka olika teman som skulle förekomma i intervjun och vad studien skulle användas till. Då jag efter en vecka bara fått klartecken från en intervjuperson, började jag ringa runt, dels till de jag redan mailat men inte fått svar ifrån och dels till nya potentiella intervjupersoner. Då vidgade jag även mitt geografiska urval till Småland och Västra Götaland. Jag tog emot tips från klasskamrater som praktiserat inom socialtjänsten och av min handledare. Då det var väldigt svårt att få en intervjutid av enhetscheferna trots visat intresse, skedde de fyra intervjuerna i första delen av maj. Detta urval kallas bekvämlighetsurval (Bryman, 2008), ett urval som är ett icke-sannolikhetsurval. Mitt urval är ett bekvämlighetsurval eftersom jag valde kommuner som jag enkelt kunde resa till av olika anledningar. När jag började med mina intervjuer hade jag inte bestämt mig för hur många intervjuer jag skulle genomföra. Detta menar Eriksson-Zetterquist & Ahrne (2011) är en fördel med att göra kvalitativa intervjuer, att man som forskare inte behöver bestämma sig i förväg hur många intervjuer som skall genomföras. Författarna menar dock att en eller ett par intervjupersoner är för få, men att man efter några fler intervjuer kommer mynna ut i en ”mättnad”. Mitt val av antal intervjuer blev en avvägning av hur många intervjuer jag skulle hinna med att transkribera och analysera och hur många av intervjupersonerna som kunde innan mitten av maj månad.

4.3.1. Presentation av intervjupersonerna

Chef A har arbetat som chef inom barn och ungdom, IFO, i cirka 2 år och har tidigare, innan dess, arbetat som socialsekreterare i ungefär 6 år. Förvaltningen är relativt ny och bildades samtidigt som A anställdes som chef. A beskriver förvaltningen som rörig, då en chef för den andra enheten saknas, rutiner har inte kommit på plats ännu, A är relativt ny i rollen som chef, personalen relativt oerfaren och de är fortfarande i ”uppbyggnadsfasen” av socialkontoret.

Chef B har varit på arbetsplatsen i 17 år och haft hela chefsansvaret för barn- och ungdom i 12 år. Innan B blev chef har B främst arbetat som individ- och familjebehandlare och började vägen mot chef som ”första socialsekreterare”. B beskriver förvaltningen som tidigare stabil men har på senare tid haft högre personalomsättning. Fler tjänster och större grupper menar B är förändringarna som orsakat detta. B menar att de är inne i en period där de nya tjänsterna måste skolas in i jobbet, lära känna personalgruppen och att alla ännu inte är på plats.

Chef C har varit chef i 3 år inom IFO i en liten kommun. Innan har C arbetat som socialsekreterare i cirka 16 år i olika kommuner. C beskriver att de under en lång tid på kontoret har haft stora brister och att mycket tid har gått till att lägga grunden till en ny fungerande förvaltning. C menar att de nu är klara med uppbyggnadsfasen och att C nu kan börja arbeta mer strategiskt istället för operativt. Ekonomigruppen är stabil, medan det varit högre personalomsättning inom barnavården. C menar att ett problem är deras geografiska läge, det är inte så många unga socialarbetare som vill stanna i kommunen.

Chef D har arbetat med många olika projekt och olika grupper inom samma socialkontor och har arbetat där i 38 år. D har varit enhetschef på kontoret sedan 8 år tillbaka. D beskriver socialkontoret som stabilt med låg personalomsättning och lång erfarenhet hos arbetslaget. D menar att när någon slutat på arbetsplatsen har det varit för att man vill prova på någon helt ny väg inom socionomyrket eller att de inte delar D:s ambition att ha mycket självstyre inom förvaltningen.

4.4 Reliabilitet och validitet

Validitet innebär att man ställer frågan, mäter studien det den säger sig mäta och kan delas in i extern och intern validitet (Bryman, 2008). Med extern validitet menas i vilken utsträckning man kan generalisera sina resultat till andra studier och miljöer, och intern validitet innebär att man frågar hur sammankopplade slutsatserna är mellan teori och studien. En av nackdelarna med kvalitativ forskning är ofta en låg generaliserbarhet i resultaten (låg extern validitet), detta eftersom man har ett begränsat urval (Bryman, 2008). Min studie blev liten, och att göra en studie med fyra chefer i Skåne, Småland och Västra Götaland innebär att den inte går att generalisera till alla enhetschefer, eller till hela landet. För att göra en studie mer generaliserbar kan man även inom kvalitativ forskning tillämpa ett sannolikhetsval (Bryman, 2008). Då jag valde att göra ett bekvämlighetsurval begränsade jag urvalet till tre landskap. Eftersom ekonomi och arbetsvillkor skiljer sig runt om i landet kan detta göra att min studie blir mindre generaliserbar. Intervjupersonerna i Skåne/Småland/Västra Götaland kan arbeta under samma politiska beslut eller ha liknande arbetsklimat och därför ha en lik syn och liknande åsikter. Den interna validiteten i min uppsats menar jag kunde varit högre, då jag i mina intervjuer lät intervjupersonerna prata relativt fritt kring de olika teman och därav missade jag att ställa vissa frågor som var av betydelse för analysen. Exempel på detta var att jag inte frågade alla chefer om policy. Begreppet reliabilitet kan också delas in i extern och intern. Extern reliabilitet innebär till vilken grad studien kan upprepas och med intern

reliabilitet menas att man bedömer och tolkar likadant om man är flera som samarbetar med studien (Bryman, 2008). Då jag skrivit min uppsats själv så är det endast jag som tolkar resultaten, vilket gör att den interna reliabiliteten blir lägre. I vilken utsträckning min uppsats kan upprepas eller replikeras kan vara svårt att besvara. Eftersom en semistrukturerad intervju är relativt öppen och man kan fördjupa sig i intressanta svar är det svårt att göra en studie lik igen. Bryman (2008) skriver att vilken riktning intervjuerna tar beror på intervjuaren. Mina personliga egenskaper såsom att jag är kvinna och socionomstudent har påverkat vilka följdfrågor jag valt och hur jag tolkat vissa situationer. En väldigt öppen intervjuperson är svårare att styra och även om jag hade en intervjuguide såg intervjuerna olika ut. Genom att jag spelat in och transkriberat mina intervjuer har jag på så sätt ökat den externa reliabiliteten och jag har tydliggjort hur jag genomfört min studie.

4.5 Metodologiska reflektioner

Kritik mot kvalitativ forskning och att göra intervjuer är som tidigare nämnts att det är svårt att replikera en studie, det är svårt att göra generaliseringar och att det ibland kan vara svårt att läsa exakt hur urvalet har gått till (Bryman, 2011). En av grundförutsättningarna i den kvalitativa forskningen, närheten till urvalsgruppen, kan också ses som en nackdel, då personkemi och eventuella störningar i intervjun kan försämra resultatet (Bryman, 2008, Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2011).

Den kvalitativa forskningens ansats är inte att kunna generalisera så mycket som möjligt, eller att möjliggöra att göra om studien igen för att se om resultatet blev detsamma, utan snarare skapa en förståelse för vilka värderingar som finns i just den arenan man undersöker under en viss tid (Bryman, 2008). Eriksson-Zetterquist & Ahrne (2011, s.57) skriver dock att detta kan ses som en av intervjuernas svaghet, ”det är ett samtal som sker på en plats, under en tid och blir därför väldigt kontextbundet”. I min studie belyste jag enhetschefernas syn på vad det är som skapar nöjda anställda, och viktigt att komma ihåg är att chefernas syn inte är densamma som i att organisationen faktiskt arbetar utifrån ett visst perspektiv kring personaltrivsel. Bara för att cheferna berättat att de har en viss syn, innebär det inte att det faktiska handlandet de utför är detsamma. Detta innebär i min diskussion att jag inte kan göra antaganden om hur personalhanteringen inom socialtjänsten faktiskt ser ut, utan snarare hur enhetschefernas perspektiv och deras syn på personalhanteringen ser ut.

4.6 Etiska överväganden

Levin (2008) skriver att forskning i socialt arbete kräver en hög grad av etiska överväganden eftersom gruppen man undersöker ofta har en låg maktställning i samhället. Min population och urvalsgrupp var chefer inom socialtjänsten. Dessa har en högre maktställning än brukargrupper, och bör ha en högre medvetenhet om etiska principer etc.

Vetenskapsrådet (2013) lyfter fram fyra forskningsetiska krav: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Informationskravet innebär att forskaren på förhand måste informera vad undersökningen går ut på, att deltagandet är frivilligt och att man när som kan avbryta sitt deltagande. Innan jag startade intervjun berättade jag om studien och bad om lov att få spela in och transkribera. Samtyckeskravet förenklar Bryman (2008 s. 132) såhär: "... rätt att själv bestämma över sin medverkan". Vilket innebär att man som intervjuperson även har rätt att dra tillbaka sin medverkan, även om man gått med på att bli intervjuad.

Nyttjandekravet innebär att jag inte får använda uppgifterna till annat än min studie, exempelvis reklam. Konfidentialitetskravet innebär att de uppgifter som samlas in skall behandlas varsamt. För att enhetscheferna inte skulle få kännedom om varandra var jag noga med att inte skicka ut ett mail med flera mottagare utan istället påbörjade jag ett nytt mail för varje potentiell intervjuperson. Viktigt var även att jag anonymiserade materialet under tiden jag arbetade med det och inte bara efteråt när jag är klar med min studie (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2011, Bryman, 2008). Jag döpte intervjupersonerna direkt till A, B, C och D så att inga namn och datum var utskrivna. Att genomgående bara skriva ut en bokstav har jag gjort att jag inte behövt skriva ut kön. Eftersom det inte finns så många enhetschefer i varje kommun valde jag att bara skriva ut landskap i mitt urval.

Som socionomstudent och blivande socionom var det viktigt att jag inte lät mina värderingar "lysa igenom" både i mina intervjuer och i min uppsats. Detta innebär bland annat att inte ställa ledande frågor eller att "egna skevheter och förväntningar" blir tydliga i intervjuandet (Bryman, 2008 s. 421). Att lägga orden i mun på intervjupersonen är inte bara en fråga om validitet och reliabilitet utan även etik. Jag menar att det även kan vara lätt att frestas att "fixa till" en intervju som man själv inte tycker gav så mycket, något som räknas som vilseledande.

4.7 Kodning

Rennstam & Wästerfors (2011) skriver att det första steget mot analysen är att sortera sitt material och att göra sig förtrogen med de många sidorna data. Själva kodningen sker nära materialet och de menar att man skall titta på det som inte passar in, det som bryter mönstret. Jag transkriberade först allt mitt material och tog inte bort något, eftersom att det kan vara svårt vid första lyssningarna att avgöra vad som har relevans för studien. Författarna menar att man sedan skall läsa materialet upprepade gånger och leta efter fraser eller begrepp som antingen är återkommande eller som sticker ut (Rennstam & Wästerfors, 2011). Jönsson (2010) skriver att man även kan koda materialet utifrån fraser och begrepp i den teori man valt. Rennstam & Wästerfors (2011) menar att det teoretiska kan ses som de glasögon man tar på sig när man skall läsa materialet, men att detta inte är hugget i sten. Jönsson (2010) skriver även att man först kan koda materialet utifrån de olika teman man pratat om, klippa och klistra för att upptäcka likheter och skillnader mellan intervjupersonerna.

Jag har först sorterat mitt material efter olika teman, vilka jag efter min första genomläsning upptäckte var gemensamma, exempelvis faktorer som alla chefer tar upp. Efter att sedan ha sorterat de olika teman gick jag närmare in på hur deras beskrivningar liknar och skiljer sig åt från varandra.

I empiridelen redovisas de olika teman som framkom i intervjuerna. Bara en liten del av intervjuerna kunde tas med, eftersom det annars hade blivit ett för långt avsnitt. I vissa teman är inte alla chefer nämnda, vilket innebär att de antingen pratade mer om andra teman så att intervjutiden inte räckte till, eller att frågan inte ställdes av mig. I min analys har jag sedan kodat resultatdelen igen, dels utifrån vilka av de olika teman som beskrivs i tidigare forskning och dels med nyckelord från HR-perspektivet. I diskussionen för jag sedan egna resonemang kring huruvida det är möjligt att ha ett HR-perspektiv inom socialtjänsten, vad som möjliggör/omöjliggör det och om enhetschefernas syn på personalhantering stämmer överrens med vad tidigare forskning säger om ämnet nöjda anställda.

5. Resultat

5.1 Ledarskap

A, B & C beskriver att det är viktigt att vara tillgänglig som chef. Att ta sig tid att lyssna om någon stannar en i korridoren eller att man går ner till våningen där socialsekreterarna sitter ibland för att kolla till läget. C menar att förmågan att tänka strategiskt, tänka på bemötandet och att skapa relationer till människor är grunden till C:s ledarskap. B och även A poängterar att mycket handlar om ett situationsanpassat ledarskap, där man måste möta gruppen där de är.

”Det är svårt att säga att så här gör vi alltid i personalfrågor. Det funkar inte, människor är olika och plötsligt har man en grupp som är annorlunda från den man hade för tre år sedan, och då får man jobba på ett annat vis”. (Chef B)

D menar att det är viktigt med ett coachande, aktivt stödande ledarskap, och att man inom förvaltningen får legitimitet i kraft av erfarenhet. D och teamets två gruppledare har lång erfarenhet och vill främja självstyre så länge den organiseringen främjar verksamheten. D menar att ledarskapet skall finnas där, men att det måste grunda sig i dialog med de andra och enligt det självstyrande sättet.

”Vi har inte det man kallar rena ledare, utan på vår nivå måste både chefskap och gruppleaderskap med det coachande ledarskapet innehålla en hög grad av erfarenhet, för det ger en viss legitimitet i den rollen att vara ledare för enheten, som mycket handlar om kunskap.” (Chef D)

” Ledarskapet används i situationer då man behöver luta sig mot någon som kan fatta ett beslut.” (Chef D)

5.2 Möjlighet att utvecklas – genom ansvar, kreativitet & utbildning

Alla cheferna tar upp möjligheten att utvecklas på arbetsplatsen som en viktig faktor för att vara nöjd med sin anställning. A menar att man måste ha ett arbete där man känner att man kan växa, och att utbildning är en del av det. En annan viktig del är ansvar, att ge tillbaka ansvar när de anställda känner sig redo för det men att inte ge för mycket för tidigt. B och C tog upp möjligheten att göra sin egen nisch, projekt, eller specialisering vid sidan av det vardagliga som en del i att få mer ansvar, och även någon specialutbildning. B menar att ha ett eget område, exempelvis verksamhetsutveckling i hur man pratar med barnen, eller att någon

ser till att de är uppdaterade i vilka bedömningsinstrument de använder, är ett sätt att få anställda att känna sig uppskattade och viktiga. C beskrev specialiseringar som något C försökt med tidigare, men att gruppen nu kände att de behövde en bredd istället. B tog även upp möjligheten att ta emot en kandidat eller att göra ett studiebesök som kompetenshöjande och att detta kan få anställda att känna att de utvecklas i sin yrkesroll.

D hävdar att alla nyanställda behöver den lite mer basala kunskapen om BBIC och lagstiftningen, och att man sedan efter hand får fler utbildningar. D beskriver att när kompetensen finns kan man skapa ett självstyre och att kunskapen ger en legitimitet i gruppen. Som motivationsfaktor får man fler utbildningar efter hand, och att de som varit med ett tag kan få de lite mer tidskrävande och kostsamma utbildningarna, beskriver B.

”Man pratar ju ofta om ledarskapet som det viktiga, men jag tror den här känslan av att man har kunskap, individuellt, och att man har en ganska välfylld verktygslåda, att man kan lagstiftningen, att man har kännedom om olika metoder i socialt arbete, det är väldigt viktigt”. (Chef D)

Alla chefer tar även upp möjlighet och utrymme för kreativitet. A menar att man skall främja kreativiteten i den mån det går i ett slags ”frihet under ansvar tänk”, B beskriver att ett sätt att växa i yrket är när man testar nya idéer och märker att de fungerar, C ser det som en positiv sak med att de är en liten kommun - eftersom man får möjlighet att individanpassa lösningar på problem jämfört med inom en stor kommun.

5.3 Lönen

”Lönen har ju stor betydelse förstås, det tror jag, men det är inte allt... men det har betydelse. Det är många saker som har betydelse, trots allt. Stämningen. Men sen kan man ju inte ha usel lön och leva på den goda stämningen”.(Chef B)

B säger i intervjun att hade B haft fria händer och en fri budget, då hade B bland annat höjt lönerna. Att det är ganska mycket prat om lönerna just nu, och att kronantalet man kan ge som en liten bonus inte på något sätt kan motsvara prestationen.

”Det är ju ett av de styrmedlen man har, jag vill ju verkligen att de stannar här de som presterar bäst, de är ju en förebild för de andra i gruppen. Däremot är det ju problem med att vi har ett för litet spann att röra oss emellan. Så lönesättningen spelar väl en relativt liten roll”. (Chef A)

A funderar kring att om lönerna hade varit högre hade man lockat en bredare grupp människor till yrket med en annan typ av driftighet och som kan vara ett komplement i verksamheten. A menar att man som socionom har ingången att man vill hjälpa människor och att detta för

många är en drivkraft i sig, men att det kanske också behövs någon annan drivkraft. C menar att man med lönerna till viss del kan motivera, men att det är svårt då man som chef i tiden för lönesamtalen inte riktigt vet om man kan få mer pengar uppifrån, något som blir problematiskt eftersom man ibland ser att någon har gjort sig förtjänt av ett lönepåslag och så får man inte extra pengar. Att ligga bra till lönemässigt menar C kan konkurrera gentemot andra kommuner, även om det inte är allt. D tror att lönen inte har så stor betydelse för om man känner sig nöjd med arbetsplatsen, och att de varken ligger bättre eller sämre till lönemässigt än någon annan kommun. Cheferna borde vara frikopplade från lönesamtalen, och att de skillnaderna som individuella löner kan åstadkomma är små.

”I just lönesamtalssituationen så känner jag att 50 kr mer eller 200 kr mindre eller 100 kr mindre. Det är väldigt känsliga ting. Jag kan tycka att lönesättningen som den är utformad idag med individuell lön, det är så små individuella skillnader det kan åstadkomma.” (Chef D)

”[...] om man är väldigt skicklig i sitt yrke, är det värt 25 kr mer om man jämför med någon som är väldigt lojal i sitt sätt att förhålla sig till sitt yrke?” (Chef D)

D berättar även att det inte går att sätta olika kvaliteter mot varandra och att göra en avvägning utifrån det vem som förtjänar högre lön än någon annan.

5.4 Kulturen – ”det sitter i väggarna”, en trygghet i rollen

”Jag tror att man växer mer av en klapp på axeln än smäll på fingrarna. Det är bättre att ha en tillåtande kultur... att man har ett klimat som skapar trygghet, ett bra bemötande och ett konstant lärande. Det ska kännas i väggarna”. (Chef C)

C menar att det viktigaste för att en anställd skall vara nöjd är att man känner sig trygg i rollen, med kollegor och med chefen. Tryggheten skapas genom ett man skapar en organisation med en struktur som ger en tillåtande kultur. I en sådan kultur behöver man inte upprätthålla någon prestige, menar C. D menar att ett sätt att känna att man inte är ensam med en svår problematik är deras gemensamma externa handledning.

B tar upp att bland det viktigaste ändå är stämningen på arbetsplatsen, en trevlig, tillåtande och och glad stämning är A och O. B beskriver yrket som ett tungt arbete, och att det då måste finnas mycket skratt och humor för att det ska fungera i vardagen.

”Som Dumas skriver i De tre musketörerna och som D’Artagnan säger ”En för alla, alla för en” Att vi verkligen är stöttande och hjälper varandra, och att vi finns där för varandra”. (Chef D)

D beskriver en kollektiv stämning i gruppen där man inte är ensam med problem, känner en hög grad av tillit till varandra och att arbetsplatsen måste genomsyras av ett gemensamt ansvarstagande.

5.5 Motivation och trivsel i vardagen

A, B och C tog upp att de ibland gör ”det där lilla extra” för att motivera de anställda. C har tagit med tårta för att fira när de blev fullbemannade, haft tävlingar med trisslotter som vinst och lite annat, även om det inte är något stort så ska det märkas i vardagen. C beskrev även att C gillar att göra liknelser och en gång gav C bort ett träd till en ny organisation, med namnen upphängda i trädet som symbol för att de ska fortsätta växa. A tog med påskäggs till jobbet och menar att småsaker i vardagen är riktigt uppskattat.

”Gratis kaffe, träningskort, frukt en gång i veckan, såna saker har vi ju, mer såna saker som alla har på sina arbetsplatser. Men frukt, det är underordnat, trots allt, jag tror det är mer hur vi själva bidrar till en trevlig arbetsplats. Frukten kanske hjälper till, men den är ju underordnad.”(Chef B)

B poängterar att det ändå inte är de där småsakerna som är det viktigaste, utan stämningen de bygger tillsammans i vardagen.

Om D hade fått fria händer och en fri budget så skulle D satsat på ett mer salutogent tänkande kring de anställdas hälsa, genom att ha gemensam motion och träningspass. D menar att rätten till motion i olika träningsformer har blivit hårt beskuren inom kommunen. Kanske bara att spela kubb tillsammans om någon inte vill träna, eller gå till gymmet med ett träningskort som kommunen står för.

Cheferna pratar även om trivseldagar, kvällar ibland när de ses under mer informella former, julfester med mera som de tror svetsar samman gruppen. B poängterar att det dock är hur de skapar trivsel i vardagen som är viktigast.

A berättar att de har något som kallas hälsoinspiratörer på varje enhet. Någon från personalgruppen är detta och träffar en extern hälsoutvecklare från kommunen en gång i månaden. Hälsoutvecklaren kan då i samråd med hälsoinspiratörerna gå igenom vad gruppen behöver jobba på för att öka hälsan hos de anställda och öka det salutogena perspektivet inom enheten och sedan lägga upp en plan för detta. Hälsoutvecklaren har även gått igenom konflikthantering och hur man kan ”lyfta” olikheter och hantera dem på ett konstruktivt sätt.

5.6 Stolthet

A, B och D kommer även in på att en nöjd anställd måste känna en stolthet i det den gör. Att vara stolt över det man gör, veta vad man gör och varför. A beskriver vad som är det viktigaste för en anställd utifrån KASAM; meningsfullhet, hanterbarhet och begriplighet. Att man känner att de behoven man har av stöd i sin vardag blir tillgodosedda, detta genom stöd från chefen, en tydlig riktning och väl utarbetade rutiner. B menar att man speciellt inom socialtjänsten måste börja med sitt eget förhållningsätt och vilken bild man själv för ut, eftersom media ofta för ut en ganska negativ bild. Att de också måste börja visa bilden av vad de gör och att de hjälper familjer, snarare än att det är stressigt och för lite resurser.

”Det handlar om hela synen på vår yrkesroll, på vårt yrke. Vi gör det här bra, vi är stolta, vi vet vad vi sysslar med, de beslut vi fattar är välgrundade, utifrån erfarenhet och kunskap.” (Chef A)

Genom en professionell förvaltning, bra chefer, bra arbetsbelastning, bra rutinstöd, bra utbildning, där man får chans att växa som handläggare, anställda stannar kvar, man lyckas skapa en bra grupp – där kan stoltheten växa hävdar A.

”[...]När vi hamnar i akuta situationer med omhändertagande så omorienterar sig alla, som överhuvud taget kan spela en positiv roll i en sådan här dramatisk situation, och finns till hands för sina kollegor. Varje gång något sådant här händer känner jag en värme för min grupp, jag tror inte det finns många som är chefer över en sådan enhet som liknar min. Jag vet ju inte, jag har ju bara varit här (skrattar) men i min föreställningsvärld har jag en fantastisk grupp.” (Chef D)

D pratar med stolthet om sin grupp och tar även upp att om man har en grupp med ett högt engagemang, en upplevelse av att man gör något viktigt, och att man arbetar för varandra i ett lag, så får man tillbaka mycket. Det blir D själv inspirerad av.

5.7 Gruppdynamiken, arbetet med hela gruppen

För att hålla motivationen uppe hos de anställda i verksamheten menar D att man måste arbeta med hela organisationen. All verksamhet har en tendens att ständigt bli bättre och bättre. Ingenting står still och verksamheten följer en Sigmoid kurva, alltså en kurva som går skarpt uppåt för att sedan vika av neråt igen. D fortställer berätta att när kurvan blir ”mättad” efter kanske ett till fem år i uppåtgående, så hamnar man i ett skede där kurvan normalt viker av neråt. Då måste man som chef genomföra en förändring av verksamheten. I förändringsarbetet släpper man loss kreativa tankar och alla skall vara delaktiga i förändringen. Om man inte väntar för länge med förändringen får man då en ny kurva, som skall lägga sig snäppet över den gamla så att de inom verksamheten inte hinner vika av neråt. Det blir en kvalitetshöjning

och det pånyttföds optimism och ett engagemang inom verksamheten. Väntar man för länge tänker de anställda att man går i samma gamla upptrampade fotspår och att ingenting händer. Förändringar får dock inte ske för ofta, eftersom de anställda då känner att de inte hinner landa och jobba in sig i det nya systemet. Har man hela tiden en fortlöpande känsla av förändring och utveckling ingjuter man en optimism i en enhet så stor som 30 personer. Är det en övergripande känsla av optimism och att man arbetar mot nya mål på kontoret, så segrar den över en individs känsla av låg motivation. D menar att under tiden D har arbetat som chef har de gått igenom flera verksamhetsförändringar där en ny kurva har skapats.

A, B, och C beskriver även de att man måste arbeta med gruppen som helhet. B menar att i en fas där de är nu, med nyanställda i arbetsgruppen måste man lägga mer energi på gruppstärkande frågor istället för verksamhetsfrågor. Detta måste få ta sin tid, och både B och C menar att det är tids- och energikrävande, men investerar man inte i det direkt kommer det ta längre tid innan det fungerar i gruppen. De tar även upp att de har haft utbildningstillfällen där man går igenom hur man är som person, hur de i sin omgivning kan märka att man är stressad och liknande. A menar att det tar tid innan man lär känna individerna och kan se vilka individuella behov som finns. Arbetet med gruppen som helhet fungerar bra, men att A funderar på om mindre stresståliga människor fungerar bättre i ett mindre stresståligt yrke, där den anställdas personlighet och förmågor kommer till sin fulla rätt.

A berättar att de inte har en policy för personalhantering/personaltrivsel förutom att de ska ha en hälsoinspiratör, men att sätta en policy som går att implementera är ett mål inom ett par år. B och C vet hur de tänker kring och arbetar med trivselfrågor, men att de inte aktivt arbetar utifrån en speciell policy.

”Jag brukar säga att om jag hade tid, eller hade en utvecklingsledare, som skrev ner det vi gör. Men som det ser ut nu har jag varken hunnit göra en eller skrivit ner den, Så vi har väldigt dåligt med nerskrivna policys på vår avdelning. Men jag har ju många tankar kring det.” (Chef C)

6. Analys

Bolman & Deal (2012) skriver att ett effektivt *ledarskap i gruppen* innehåller både ett hänsynstagande gentimot de anställda och en strukturering av arbetet. A och C beskriver att mycket av deras arbete under en tid har varit att skapa en struktur i arbetet på förvaltningen och att man enligt A behöver en hanterbarhet för att kunna bygga upp en stolthet i sin yrkesroll. Detta ligger i linje med Griffin & Batesman (1986) som menar att det finns ett samband mellan att införa både struktur och reflektion och att skapa nöjda anställda på arbetsplatsen. Reflektionen över arbetet sker vid kontinuerliga verksamhetsförbättringar vilket D beskriver. Det går även att läsa in att cheferna reflekterar över in ledarroll i hur cheferna beskriver ett situationsanpassat ledarskap där man inte kan dra alla grupper över samma kant. Detta samstämmer även med Olsson (2003), som menar att arbetsledaren måste vara lyhörd inför gruppen och ta hand om personalen.

En av uppgifterna för ledaren är att skapa en gemensam riktning i arbetet i gruppen och att skapa en kollektiv känsla av ansvar (Bolman & Deal, 2012). Denna kollektiva känslan av ansvar beskriver D tydligt, i ett ”alla för en” resonemang. Att skapa en gemensam riktning beskrivs som en ledare som ”utmanar, fyller teammedlemmarna med energi och skapar en stark kollektiv motivation att prestera bra” (Hackman, 2002, s. 72 i Bolman & Deal, 2012, s.229). Ett sätt att utmana och fylla på med ny energi och motivation är de verksamhetsförändringarna som D beskriver i Ds resonemang kring förvaltningen som en Sigmoidkurva. Ledarskapet beskrivs även utifrån Bolman & Deal (2012) som nödvändigt, men inte tvunget att ligga på en person. Författarna beskriver att effektiva ledare ska hjälpa gruppen att samarbeta, lägga över beslut på den som är bäst lämpad att fatta dem och ge stöd då detta behövs. I resonemang kring hur man får någon att växa på arbetsplatsen svarade A att man måste lägga över ansvar efter hand, då man inte skall lägga varken för mycket eller för lite i händerna på socialsekreterarna. B och C menar att man kan få olika ansvarsområden och A, B och Cs tankar kring detta handlar om en ansvarsfördelning, där man lägger tillbaka ansvar på individen. D beskriver att de inte har ”rena ledare” utan auktoriteten att fatta beslut ligger mycket i vilken erfarenhet och kunskap man har. För att kunna lägga tillbaka ansvar på socialsekreterarna krävs enligt alla cheferna en kunskap och erfarenhet. Hertzberg (1966) beskriver det som viktigt för individen att kunna utvecklas på arbetsplatsen, få ansvar och befogenheter, stöd och acceptering från chefer och kollegor och att man är nöjd med sin egen insats. Även Olssons (2003) studie visar att det är viktigt att känna att man utvecklas på

arbetsplatsen och att man är delaktig. Detta menar jag beskrivs och poängteras av alla cheferna.

Bolman & Deal (2012) skriver även att man inom gruppen har olika *informella roller*. I gruppen har man olika uppgiftsroller, vem som gör vad. Dessa roller ska bygga på individens styrkor. I gruppen har man även informella roller. För att identifiera dessa bör man i gruppen gå igenom vilken roll man brukar få, vilken roll man vill ha och vilka ens styrkor är. Att man har utbildningar kring hur man själv fungerar som person, hur man reagerar på stress och vilken roll man tar i gruppen är ett sätt som B beskriver, och som kan hjälpa gruppen att identifiera rollerna och skapa en bättre teamkänsla. Detta är även något som en hälsoutvecklare (som A har på förvaltningen) kan få gruppen att arbeta med.

Stämningen, det som ”sitter i väggarna” och kulturen beskriver cheferna som bland det viktigaste för att man som socialsekreterare skall vilja vara kvar på arbetsplatsen. Detta beskriver även Olsson (2003) som viktigt för hur man möter påfrestningar och motgångar. Det är många gånger ett tufft yrke och B och C beskriver att det måste finnas skratt och humor, och att det kollegiala stödet betyder mycket för den anställda. D liknar förvaltningen vid de tre musketörerna då det är en för alla, alla för en. Bolman & Deal (2012) skriver att *informella nätverk inom gruppen* är viktigt för hur man arbetar som grupp och att man därför skall ha aktiviteter där man lär känna varandra på ett mer informellt plan. Cheferna beskriver att de har aktiviteter utanför arbetet ibland. Genom att man har informella nätverk inom gruppen menar jag att man kan skapa en trygghet i rollen med chefer och kollegor, något som C tog upp som viktigt för att man skall trivas på arbetsplatsen. I arbetet med nyanställda krävs mer energi och tid till gruppstärkande åtgärder än om man hade haft en mer stabil grupp, vilket pekar på att cheferna är medvetna om vikten av att komma in i gruppen och få det kollegiala stödet.

Att man känner sig nöjd med sin egen instans och att man känner en stolthet inför det man gör framhåller cheferna som viktigt för att känna sig nöjd som anställd. Stoltheten menar de har sitt ursprung i känslan av att man vet vad man gör och varför. Att besluten är välgrundade och att det är denna bild som skall föras ut till allmänheten, inte att man är stressad och har för lite resurser. Därför är det viktigt att känna att man har utbildning och kunskap i ryggen. D har gjort stoltheten till en *informell gruppnorm*, det vill säga att D har lyckats skapa stoltheten hos socialsekreterarna och sedan gjort detta till en norm. Bolman & Deal (2012) beskriver det som något som är underförstått i organisationen. ”Så här gör vi hos oss”, som sedan blir självklart

efter ett tag. Författarna menar även att det är bra att vara medveten om vilka informella normer som existerar i gruppen. Att D har lyckats införa denna norm kan bero på en låg personalomsättning och en erfaren personalgrupp som besitter denna kunskap och erfarenhet. De som lämnat arbetsplatsen har enligt D inte delat Ds självstyre-ambition, vilket tyder på att de som är anställda på arbetsplatsen och varit anställda under en längre tid delar ambitionen, vilket även kan utgöra en informell gruppnorm. Starka normer i gruppen svetsar samman den, men kan även leda till att de som inte är beredd att följa den lämnar arbetsplatsen.

Något som inte togs upp i intervjuerna var hur man hanterade eventuella *konflikter*. Bolman & Deal (2012) menar att man enligt HR-perspektivet kan motarbeta konflikter genom att bland annat arbeta upp gruppens förmågor som att lyssna, kommunicera och hantera konflikter, komma överrens om mål och metoder innan man sätter igång arbetet, inse att man som chef inte alltid har rätt och att en konflikt mellan två är hela gruppens ansvar. En hälsoutvecklare som A beskriver kan arbeta med hur man arbetar med olikheter, snarare än olikheterna i sig. Att ta ett kollektivt ansvar för konflikter i gruppen menar jag hänger ihop med tidigare resonemang att man som ledare dels ger stöd men även går igenom de informella rollerna som finns i gruppen så att konflikt inte skapas av att exempelvis två individer tar på sig samma roll.

Bolman & Deals (2012, s. 203-204) *HR-strategi* byggs upp av två delar, att göra arbetet attraktivt och att göra arbetet meningsfullt. Första delen av strategin belystes utgörs av ”bra lön, anställningstrygghet, intern rekrytering, fortbildning och vinstdelning” och den andra delen av ”ökat medbestämmande, arbetsberikning och teamarbete, främjande av demokrati och jämlikhet och bejakandet av mångfald”.

I samtal kring lönerna och lörens betydelse för motivation menade alla cheferna att den individuella lönesättningen inte kan påverka speciellt mycket då det handlar om små summor. Hertzbergs (1966) resultat visar att man med en högre lön än vad man som individ själv tycker sig förtjäna inte blir mer motiverad, men att motivationen minskar med en lägre lön än vad man själv tycker sig förtjäna. Detta går att koppla till Bs påstående om att B skulle vilja höja lönerna för alla, då det varit ”en del prat om lönerna” på förvaltningen. Lönerna har på så sätt inte varit tillfredsställande för de anställda. C beskriver högt satta löner som ett sätt att konkurrera mot andra kommuner vilket man kan finna stöd av i Olssons (2003) studie där intervjupersonerna menar att ett sätt att få löneförhöjning är att byta kommun. Jönssons (2005) studie som visar att i och med att man är nöjd med arbetet i sig självt och om man

lyckas hjälpa en människa spelar det en större roll än de faktorerna runt arbetet (lön, arbetstider) stämmer bara delvis med chefernas syn. Att arbetsklimatet och den goda stämningen går före lönen stämmer, men att lönen samverkar och har en viss betydelse i enlighet med Eriksson m.fl. (2002) beskrivs av cheferna. Även A:s resonemang kring att hjälpa människor är en drivkraft, men att den drivkraften inte är tillräcklig för alla, samstämmer inte med Jönssons (2005) resultat. Även B påpekar att man inte bara kan leva på den goda stämningen. Detta visar på att lönen är betydande för att göra arbetet attraktivt och spelar en roll i införandet av ett HR-perspektiv inom förvaltningen.

En del av att hålla kvar de anställda är att belöna dem och ge dem förmåner. Att dela vinsterna är omöjligt, men i samtal kring att belöna väl utfört arbete menade A, B och C att de ibland gör "det där lilla extra" för att motivera de anställda. Tårta, trisslotter och lite annat, även om det inte är något stort så ska det märkas i vardagen. A tog med påskägg till jobbet. Gratis kaffe, träningskort, frukt en gång i veckan. Om D hade fått fria händer och en fri budget så skulle D ha gemensam motion och träningspass. Arbetsledarnas handlingsutrymme att göra arbetet attraktivt är begränsat, då det alltid finns en budget att följa. När det gäller lön, fortbildning och förmåner har cheferna restriktioner, vilket märks bland annat i frågan kring vad de skulle göra om de hade fria händer.

Ett annat sätt att göra arbetet attraktivt är enligt cheferna att man skall kunna utvecklas på arbetsplatsen genom exempelvis utbildning. Detta menar jag även går under att berika arbetet och göra det meningsfullt. Att skapa ökat medbestämmande för de anställda gör man enligt Bolman & Deal (2012) genom att skapa självstyrande grupper, att göra arbetsgrupper ansvariga för olika saker och berika personalen med egna projekt. D beskriver att D aktivt främjar självstyre och att gruppen inte har det man kallar rena ledare, utan att man i förvaltningen får legitimitet av erfarenhet. B beskriver hur B tror på att göra vissa ansvariga för olika områden. B och C tog upp möjligheten till egna specialområden och projekt vid sidan av det "vardagliga arbetet". Detta menar jag visar på att man redan arbetar med "[ökad medbestämmande, arbetsberikning och teamarbete, främjande av demokrati...]" (Bolman & Deal, 2012, s. 203-204)

En HR-filosofi skall klargöra hur organisationen har tänkt sig att implementera de andra delarna av HR-strategin, eftersom man annars inte lika tydligt kan arbeta mot dem i praktiken (Bolman & Deal, 2012) Varken A, B, eller C arbetade i dagsläget aktivt utifrån en speciell policy kring personaltrivsel. A och C är eller har precis varit i uppbyggnadsfasen av

förvaltningen och policy dokument är något som inte är utarbetat än. Detta menar jag ger möjlighet till att föra in mer HR.perspektiv inom organisationen, då man kan föra in konkreta mål i policyn.

7. Diskussion

Jag påstår att mycket av det cheferna framställer går att finna stöd för i den tidigare forskning jag har tagit del av. Självklart skiljer sig cheferna åt, i hur man resonerar kring lön och hur man ser på ledarskap, men vad som är anmärkningsvärt är att de i flera områden har väldigt lik syn sinsemellan. Att det är arbetsklimatet, det som sitter i väggarna och den goda stämningen, som är bland det viktigaste för att den anställde skall må bra är de överrens om. Att man skall vara trygg i rollen som socialsekreterare, genom att det finns stöd och acceptans, genom att man har kunskap och genom att man är stolt är något som alla behandlar, om än från lite olika vinklar. Att motivera till gott arbete inkluderar att känna att man hela tiden utvecklas på arbetsplatsen, både individuellt men även arbetsplatsen i stort. Att man är viktig och behövd utifrån ens engas ansvarområden men även genom medbestämmande och inflytande.

Tham (2007) hävdar att det behövs en HR-orientering inom socialtjänstens barnavård, vilket jag menar redan till viss del finns på de socialkontor vars enhetschefer jag har intervjuat. Att ha ett perspektiv som är inriktat på individen i organisationens hälsa och välmående finns, och det finns en medvetenhet i chefernas beskrivningar i hur de arbetar med personalfrågor.

Det jag finner intressant är hur mycket enhetschefens ambitioner, mål och sätt att se på verksamheten enligt mig sätter en prägel på den organisation som alla ska arbeta inom. Vilket perspektiv man har handlar mycket om ålder, hur mycket erfarenhet man har som enhetschef, hur förvaltningen är uppbyggd och vilket handlingsutrymme man har inom den. En annan viktig omständighet i arbetet med motivationen i en personalgrupp är i vilket skede som organisationen befinner sig i. Är det en ny oerfaren grupp eller en erfaren grupp som arbetat länge tillsammans? Båda grupperna behöver ett ständigt underhålls- och motivationsarbete, men att man arbetar utifrån olika sätt. Motivationsarbete är kontextbundet, och detta måste anpassas utifrån var gruppen befinner sig. Har man arbetat med samma personalgrupp i upp mot 10 år så ser arbetet med att motivera personalen annorlunda ut jämfört med det arbete som måste läggas ner för att skapa en teamkänsla i en nysammansatt grupp.

Funderingar som har uppstått senare är hur svaren hade sett ut om jag intervjuat enhetschefer med ungefär likadan bakgrund? Eller enhetschefer i ungefär lika stora kommuner? Hur hade socialsekreterare svarat på frågor om deras chefer, hade man sett ett HR-perspektiv utifrån deras beskrivningar? Och hur ser man på detta problem inom socialstyrelsen?

Genom att skriva denna kandidatuppsats hoppas jag att jag dels får chefer att lära av varandra, då en sammanslagning av alla cheferna tillsammans hade varit en mycket effektiv och bra chef - utifrån flera av HR-perspektivet aspekter, och dels hoppas jag att jag har lyft ett forskningsproblem. Det behövs mer forskning kring hur man skall få fler att arbeta kvar inom socialtjänstens arbete med barn och unga. Jag har gjort en ansats att uppmärksamma att det finns ett behov att ställa frågor kring hur detta problem skall lösas. Är lösningen att införa mer av ett HR-perspektiv inom förvaltningarna? Skall detta göras krävs det inte bara en insats från enhetscheferna, utan från kommunernas sida. Det går inte höja löner, belöna mer eller utbilda personal utan pengar.

Som det ser ut i dagsläget kan kvaliteten i arbetet med barn och unga riskeras och blir försämrat vid ett frekvent byte av personal. Att inte veta vem som är ens socialsekreterare kan skapa förvirring eller misstro hos brukaren, att utredningarna stressas igenom på grund av ett kommande personalbyte eller personalbrist gör att man lättare kan missa något i utredningen. Detta är bara två aspekter. Att inte känna sig prioriterad som personal kan även göra att man presterar sämre, då man förr eller senare tappar engagemanget och viljan att göra sitt bästa om man inte får bekräftat att det man gör är bra. En ”trött” socialförvaltning, där utredningar görs på rutin utan engagemang kan i sin tur leda till att socialtjänstens rykte försämrats.

Jag hoppas att jag med min uppsats kunnat belysa något som rör min framtida arbetssituation, och kanske även din?

8. Referenser

Bolman, L. G & Deal, T. E. (2012) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap* uppl.4
Lund: Studentlitteratur

Bryman, A. (2008) *Samhällsvetenskapliga metoder* uppl.2 Malmö: Liber

Eriksson, A., Sverke, M., Hellgren, J. & Wallenberg, J. (2002). "Lön som styrmedel. Konsekvenser för kommunanställdas attityder och prestation". *Arbetsmarknad och Arbetsliv*, 2002, 3, 205-217. Arbetslivsinstitutet.

Eriksson-Zetterquist, U. & Ahrne, G. (2011) "Intervjuer" i Göran Ahrne & Peter Svensson (red.): *Handbok i kvalitativa metoder* uppl.1 Malmö: Liber

Griffin, R. W., & Batesman, T.S (1986) "Job satisfaction and organizational commitment". I C.L. Cooper & I.T. Robertson (red) *International review of industrial and organizational psychology* (s157-188) Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Hagström, B. (1990) *Chef i offentlig verksamhet* Lund: Studentlitteratur

Hertzberg, F. (1966) *Work and the Nature of Man* Ohio: World

Jönsson, H. (2010) *Sociala problem som perspektiv* Malmö: Liber

Jönsson, S. (2005) *Client work, job satisfaction and work environment aspects in human service organisations*, Malmö: Department of psychology

Kalmar Kommun (2013) "lediga jobb i Kalmar kommun" (elektronisk) <http://www.kalmar.se/Demokrati/vi-vill-bli-dina-nasta-arbetskamrater/Lediga-jobb/> [hämtad 2013-04-11]

Levin, C. (2008) "Att undersöka det sociala – några ingångar" i Anna Meeuwisse, Hans Swärd, Rosmari Eliasson-Lappalainen & Katarina Jacobsson (red): *Forskningsmetodik för socialvetare* Stockholm: Natur & Kultur

Locke, E.A. (1976) "The nature and causes of job satisfaction" i M.D. Dunnett (red): *Handbook of industrial and organizational psychology* (s.1297-1343) Chicago: Rand McNally

Nilsson, T. & Ryman, A. (2005) *Individuell lön - lönar det sig?* Stockholm: Forskningsrådet för Arbetsliv och Socialvetenskap

Olsson, T. (2003) *Socialtjänstens personal och kompetens – en akut framtidsfråga* Arbetsrapport 2003, Falun: Dalarnas forskningsråd.

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2011) ”Att analysera kvalitativt material” i Göran Ahrne & Peter Svensson (red.): *Handbok i kvalitativa metoder* Malmö: Liber

Smith, P.C., Kendall, L.M. & Hulin C.L. (1969) *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally

Tham, P. (2007) “Why Are They Leaving? Factors Affecting Intention to Leave among Social Workers in Child Welfare” *British Journal of Social Work* 37, (s.1225-1246)

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

Torsby Kommun (2013-04-15) ”Lediga tjänster hos Torsby Kommun” <http://www.torsby.se/omoss/ledigaarbeten.1962.html> [hämtad 2013-04-29]

Vetenskapsrådet (2013) ”Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning” (elektronisk) VR:s officiella hemsida <<http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>> [hämtad: 2013-03-24]

9. Bilagor

Bilaga 1: information om intervjudeltagande

Bilaga 2: intervjuguide

Information om intervjudeltagande

Hej!

Jag heter Josefine Fälth och läser termin 6 på socionomprogrammet vid Lunds Universitet. Jag är nu inne på den kurs där vi skriver vår kandidatuppsats, eller C-uppsats. Jag har valt att göra en studie om enhetschefers syn på personalhantering, och hur man skapar nöjda anställda. För mig har intresset alltid funnits där, även om blev mer konkret under vår förra kurs inom organisationsteori.

För att få tag i material till min studie vill jag intervjua enhetschefer. Intervjuerna kommer att handla om till exempel arbetsuppgifter, vilka strategier ni har på er arbetsplats för att skapa/bevara nöjda anställda inom organisationen och hur man kan ”belöna” väl utfört arbete. Intervjuerna kommer att vara ca 45min och kan äga rum i er arbetsmiljö eller om annan plats önskas.

Anonymiteten kommer att bevaras under hela mitt uppsatsskrivande, från att vi gjort intervjun till den färdiga uppsatsen. I min uppsats kommer jag skriva ut att urvalet gjordes till intervjupersoner i Skåne, Småland och Västra Götaland. Jag kommer i min uppsats använda citat, men dessa är självklart även de anonyma. Som intervjuperson har du rätt att närsom avbryta ditt deltagande utan att uppge något skäl. Du har även rätt att avböja frågor även om du valt att delta i intervjun.

Det material jag jag får av intervjuerna kommer enbart att nyttjas i min kandidatuppsats. Jag kommer att spela in intervjun för att lättare kunna hantera det material jag får in.

När uppsatsen väl är klar kommer den att vara tillgänglig på lu.se där uppsatser och examensarbeten i fulltext inom Lunds Universitet finns publicerade. Länken är <http://www.lu.se/forskning/sok-vara-avhandlingar-och-ovriga-publikationer>

För att hinna klart med min uppsats i tid bör intervjun ske under april månad eller den första veckan i maj..

Om du har några frågor /och/ eller vill delta i intervjun får du gärna kontakta mig via telefon eller mejl, se nummer och adress nedan.

Tack på förhand,
Med vänliga hälsningar,

Josefine Fälth
070-2862868
gso10jfa@student.lu.se

Handledare: Eva Palmblad, Lunds Universitet, eva.palmblad@soch.lu.se

Intervjuguide

Tema 1- Bakgrund

Hur länge har du arbetat på denna arbetsplats?

Hur länge har du haft denna position?

Vad har du arbetat med tidigare?

Är arbetet likt det du tidigare arbetat med?

Hur kom det sig att du ville arbeta som enhetschef?

Har du alltid arbetat inom human service-organisationer? (Om nej -->skillnader)

Vad har du för utbildning?

Hur skulle du övergripande beskriva ditt arbete? , Skulle du kunna förklara det utifrån kategorierna ; Planera Organisera Leda och Kontrollera?

Vilka är dina arbetsuppgifter?

Hur kan en vanlig dag se ut?

(Skulle du kunna berätta lite om de största skillnaderna att arbeta inom en human service-organisation jämfört med inom näringslivet?)

Tema 2- nöjda anställda

Hur ser den dagliga kontakten ut med de som är anställda under dig? (socialsekreterare)

Vad är enligt dig det viktigaste för att en anställd skall må bra?

Är det någon av de faktorerna som du känner att ni är bra på att tillgodose hos de anställda?

Hur arbetar du/ni på er arbetsplats för att skapa nöjda anställda?

Har ni någon speciell policy för personaltrivsel? En filosofi ni arbetar utifrån?

Anser du isf att den fungerar bra?

Vilka är det som arbetat fram den?

Hur kan man motivera anställda att fortsätta göra något som de redan gör bra? Hur kan man ”belöna gott arbete”?

Vad kan du göra för att reducera stress för de som är anställda under dig?

Vilka ”strategier” kan man använda för att få en anställd att stanna kvar på arbetsplatsen? ”faktorer som lockar en att stanna kvar”?

Hur kan man investera mer i personalen?

Vad gör man för att utveckla kompetensen hos de anställda?

Om jag säger medbestämmande, vad tänker du på då?

Om du hade haft fria händer att satsa på åtgärder för de anställdas arbetstillfredsställelse, vad hade du gjort då?

Är det något du vill tillägga utöver det jag har frågat om?