



LUNDS
UNIVERSITET
Socialhögskolan

Socialchefer inom socialvården på Åland

**Varför söka sig till socialchefsarbetet
och varför bli kvar eller sluta?**

Jonna Granberg

Magisteruppsats

HT 2015

Handledare: Karin Kullberg

ABSTRACT

Author: Jonna Granberg

Title: Social directors in social work at the Aaland Islands – why become a social director and why stay or leave?

Supervisor: Karin Kullberg

Assessor: Håkan Jönson

The purpose of this article was to examine which factors that influence the choice to become a social director and which factors that influence the desire to stay or leave the profession. To obtain the purpose, in-depth interviews were carried out with eight respondents, all social directors at the Aaland Islands. I was inspired by the analytical method Grounded Theory in the analysis. The finding is that the motivation of the social directors is multifaced, complex, often emotionally charged and contradictory. My conclusion is that the social directors chose the job because of future carrier opportunities, because of the interest in social work and because of the possibility of obtaining a higher salary. Too much administrative work at the recent job was another motivator and the solitude of the profession of a social director somewhat hindered them. The results further showed that the social directors stay at their jobs because of a feeling of satisfaction originated from a sense of community with others, a sense of having a meaningful job and status. For some of the social directors the opportunities for achievement, the salary, to work with certain work tasks, closeness to the clients, the wide line of work, the support within the organization and the possibility to influence and have power and the municipal resources was motivating. For others the opportunities for achievement seemed claim filled, certain work tasks was demotivating, the salary was considered too low, the influence and power meant too much responsibility and the support within the organization was not enough. The social directors further experienced the work load as too great and felt they had too little staff. This entailed stress and dissatisfaction, which ultimately might increase the social directors will to resign.

Key words: motivation, social work management, push and pull, intrinsic and extrinsic motivation.

Nyckelord: motivation, ledarskap i socialt arbete, push och pull, inre och yttre motivation.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

INLEDNING	5
<i>Syfte och frågeställningar</i>	<i>6</i>
BAKGRUND.....	7
<i>Socialvården på Åland</i>	<i>7</i>
KUNSKAPSLÄGET	8
<i>NPM och socialt arbete.....</i>	<i>8</i>
<i>Kraven på socialchefer.....</i>	<i>9</i>
<i>Nya karriärvägar och synen på arbete som ett individuellt projekt</i>	<i>9</i>
<i>Faktorer som påverkar viljan att byta arbete</i>	<i>10</i>
TEORI.....	11
<i>Inre och yttre motivation.....</i>	<i>11</i>
<i>Push och pull.....</i>	<i>12</i>
METOD.....	13
<i>Metodval.....</i>	<i>13</i>
<i>Deltagarna</i>	<i>14</i>
<i>Genomförande av studien.....</i>	<i>15</i>
<i>Litteratur</i>	<i>17</i>
<i>Etiska överväganden</i>	<i>17</i>
<i>Analysmetod</i>	<i>18</i>
<i>Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet.....</i>	<i>19</i>
<i>Förförståelse</i>	<i>20</i>
RESULTAT OCH ANALYS.....	22
<i>Varför bli socialchef?.....</i>	<i>22</i>
<i>Självförverkligande och utveckling</i>	<i>22</i>
<i>Arbetets innehåll</i>	<i>23</i>
<i>Lönen.....</i>	<i>24</i>
<i>Organisationsstrukturens roll</i>	<i>24</i>
<i>Varför vilja bli kvar eller sluta som socialchef?</i>	<i>25</i>
<i>Positiva faktorer</i>	<i>26</i>
<i>Gemenskap</i>	<i>26</i>

Mening i arbetet	27
Status	28
<i>Dubbelbottnade faktorer</i>	28
Möjlighet att prestera	28
Arbetets innehåll	29
Organisationsstrukturens roll	31
Lönen.....	33
Stödet inom organisationen.....	34
Inflytande och makt.....	36
Resursernas roll	37
<i>Negativ faktor</i>	38
Arbetsbelastningen och personalsituationen	38
SAMMANFATTNING OCH SLUTDISKUSSION	41
<i>Varför bli socialchef?</i>	41
<i>Varför vilja bli kvar eller sluta som socialchef?</i>	43
<i>Rekrytera och behålla framtidens socialchefer och framtida forskning</i>	45
REFERENSER	49
BILAGOR	58
<i>Bilaga 1</i>	58
<i>Bilaga 2</i>	60

INLEDNING

Förutsättningarna för det sociala arbetet har förändrats se senaste trettio åren, delvis på grund av globalisering och teknisk utveckling (Hood, 1995; Pollitt & Bouckaert, 2011). Enligt Johansson, Dellgran och Höjer (2015) är det emellertid införandet av New Public Management (NPM) som har medfört störst förändring, det vill säga att tekniker, metoder och värderingar från det privata näringslivet har implementerats i det sociala arbetet. För socialcheferna och övriga chefer inom socialtjänsten i Sverige har förändringarna bland annat inneburit ett utökat administrativt- och budgetansvar med tydligare krav på kostnadseffektivitet och sparsamhet (Lundström & Shanks, 2015; Bergmark, Lundström & Shanks, 2014). Samtidigt har cheferna precis som tidigare också ett personalansvar och strategiska chefsuppgifter (Björk, 2013). Forskningsresultat visar att de kontextuella utmaningarna och allt mer komplicerade sociala problem i kombination med ett utmanande ekonomiskt läge ökar kraven och stressen inom socialtjänsten både i Sverige och i anglosaxiska länder. De nya förhållandena är en utmaning för socialcheferna och övriga chefer inom socialtjänsten som får allt svårare att mäkta med arbetet. Detta har i sin tur lett till svårigheter att rekrytera och behålla chefer både i Sverige och i anglosaxiska länder (Audit Commission, 2002; Arman, 2010; Berg, Barry & Chandler, 2008; Hopkins & Hyde, 2002; Lawler, 1997; Preston, 2008; Rank & Hutchinson, 2000; SKTF, 2010). Som exempel har mer än var tredje chef inom individ- och familjeomsorgen i Sverige det senaste året allvarligt funderat på att söka arbete utanför socialtjänsten (Novus, 2015). Visions socialchefsrapport år 2014 visar vidare att många svenska socialchefer säger upp sig och att var femte socialchef har haft sitt arbete mindre än ett år och färre än var tredje har haft sin tjänst mer än tre år.

Situationen inom socialvården i Finland, motsvarande den svenska socialtjänsten, ser inte heller bättre ut. Enligt tillstånds och tillsynsverket för social- och hälsovården Valvira (2014) har många av de som arbetar inom socialvården i Finland en för stor mängd klienter per person och det finns stora svårigheter att rekrytera behöriga socialarbetare. Att hitta information om specifikt socialchefer och övriga chefer inom socialvården i Finland har tyvärr inte varit möjligt då denna information, om den finns, är skriven på finska. Att socialchefernas upplevelser inom den finska socialvården liknar de svenska kan dock antas utgående från Valviras (2014) rapport.

Situationen inom det sociala arbetet i Finland är relevant för studien då Åland, som består av 16 små kommuner med 29 000 invånare, är ett svenskt landskap i Finland (Fakta om Åland, 2012). På grund av öns litenhet skiljer sig dock organiseringen av det

sociala arbetet på Åland från det på större orter. På Åland finns enbart åtta socialchefer och ett fåtal socialarbetare. Socialcheferna arbetar antingen som ensamman socialchefer utan andra socialarbetare anställda i kommunerna eller tillsammans med en eller i några fall flera socialarbetare (Lund & Lindfors, 2011). Rollen innebär i praktiken för många samtidigt ett arbete som både socialchef, mellanchefer och socialarbetare. Att arbetsbelastningen ökat på de åländska socialförvaltningarna framkom redan år 2002 (Lindvall, 2002). Att det finns svårigheter att rekrytera tillräcklig och behörig personal även på Åland vet man också idag (Lund & Lindfors, 2011). Det finns dock ingen forskning kring omsättningen på socialchefer eller socialarbetare på Åland.

Jag har själv arbetat som socialchef på Åland under drygt två år och funnit detta vara ett mycket krävande arbete varför jag bytt stol och yrkesbana och börjat arbeta med någonting helt annat. Denna yrkesmässiga erfarenhet har lett till att jag funderat på varför andra socialchefer på Åland valt socialchefsjobbet, om socialcheferna idag trots förutsättningarna upplever att de får sina behov tillgodosedda och om de är beredda att bli kvar som socialchefer, eller om de funderar på att sluta?

En hög personalomsättning medför inte bara ekonomiska konsekvenser och kompetensförlust för en organisation utan påverkar också organisationsutvecklingen (Hatcher, 1999). I förlängningen strävar studien därför efter att ge socialvårdsorganisationerna kunskap om vilka faktorer som påverkar viljan att välja ett socialchefsarbete och vilka faktorer som påverkar viljan att stanna kvar eller sluta, för att kunna skapa bättre förutsättningar för att attrahera och behålla socialchefer. Eftersom liknande bekymmer som finns inom socialvården på Åland också beskrivs som ett problem i andra länder är min förhoppning att resultaten kan överföras till socialt arbete i andra länder, en fråga som kommer att tas upp i slutdiskussionen.

Syfte och frågeställningar

Denna studies syfte är att undersöka och analysera vad som gör att individer söker sig till en chefsbefattning inom socialvården och vad som påverkar deras vilja att stanna stanna kvar eller lämna denna position.

Frågeställningar

- Vilka faktorer påverkar valet att bli socialchef?
- Vilka faktorer påverkar viljan att bli kvar som socialchef eller att sluta?

BAKGRUND

För att ge en bakgrund till socialchefernas arbetssituation på Åland beskrivs i följande bakgrundskapitel organiseringen av socialvården i de åländska kommunerna.

Socialvården på Åland

Alla socialchefer ansvarar inom sin kommun för personal, verksamhet och ekonomiförvaltningen inom socialvården. Till socialvårdsområdena hör barnomsorg, äldreomsorg, fritidsverksamhet, missbrukarvård, handikappservice, specialomsorg, barnatillsyning och individ- och familjeomsorg. Inom enheterna äldreomsorg, barnomsorg och fritidsverksamhet finns föreståndare som är direkt ansvariga för verksamheten, medan socialchefen har ett övergripande ansvar. På socialkansliet finns inga mellanchefer. Socialcheferna är direkt ansvariga för allt det operativa arbetet och utför i de flesta kommuner också stora delar av det operativa arbetet. Till sin hjälp har socialcheferna i sex kommuner mellan 1 - 5 socialarbetare. I två kommuner finns inga socialarbetare och det innebär att socialcheferna utför allt operativt socialt arbete själva. Kommundirektören i kommunen är överordnad socialchefen (Eckerö kommun, 2012; Finströms kommun, 2012; Hammarlands kommun, 2012; Jomala kommun, 2012; Lemlands kommun, 2012; Lumparlands kommun, 2012; Saltviks kommun, 2012; Sunds kommun, 2012).

Den åländska socialvården har kritiserats för att inte erbjuda likvärdig social service för alla ålänningar och för brist på specialisering. Tjänstemännen uppger att särskilt barnskyddsarbetet, motsvarande det svenska barnavårdsarbetet, tar allt mera resurser i anspråk (Sundström, 2012). För att hitta lösningar på detta gav Ålands landskapsregering år 2011 förslag på genomförandet av en socialvårdsreform (Ålands landskapsregering, meddelande 1/2011-2012). När intervjuerna för denna uppsats genomfördes var det fortfarande oklart om eller hur samhällsreformen skulle genomföras.

I slutet av år 2015 fattade Ålands lagting beslut om en ny lag som innebär att socialvårdsreformen kommer att bli verklighet. Meningen är att reformen ska leda till en centralisering av verksamheten till staden Mariehamn, med långtgående specialisering som följd (Ålands landskapsregering lagförslag 25/2015; Ålands landskapsregering beslut 79/2015; Ålands landskapsregering beslut 80/2015).

KUNSKAPSLÄGET

I följande kapitel beskrivs tidigare forskning kring hur New Public Management har påverkat det sociala arbetet. Vidare beskrivs möjligheter till nya karriärvägar och arbetet som ett individuellt projekt, hur kraven på socialcheferna ser ut idag och vilka faktorer som påverkar viljan att byta arbete. Dessa områden fungerar som en beskrivande bakgrund till valet att välja ett socialchefsarbete och viljan att stanna eller sluta inom yrket.

Att svensk forskning är mest förekommande i texten beror på att den finländska forskningen vanligtvis är skriven på finska och på att åländsk forskning inte existerar. För att ge en helhetsbild av forskningsläget redovisas även anglosaxisk forskning.

NPM och socialt arbete

New Public Management (NPM) infördes till följd av att kostnaderna för välfärden sköt i höjden samtidigt som statens roll som förmedlare av välfärd började ifrågasättas under senare delen av 1900-talet (Pettersson, 2001). NPM bygger på antagandet att offentlig förvaltning blir effektivare om den använder samma styr- och ledningsinstrument som inom affärsdrivande företag. NPM har generellt inneburit bland annat en minskning av administrativa resurser, en ökad konkurrens och en betoning på att behandla klienter som kunder (Hood, 1995; Pollitt & Bouckaert, 2011). Huruvida NPM har fått fäste på Åland är oklart då ingen forskning har hittats kring detta. Utgående från aktuell forskning kan dock avgöras att NPM till viss mån har fått fäste både i Sverige, i Finland och i anglosaxiska länder (Berg, Barry & Chandler, 2008; Hakulinen, Rissanen & Lammintakanen, 2011; Kirkpatrick, Ackroyd & Walker, 2005; Lawler & Hearn, 1997; Pollitt & Bouckaert, 2011). I Sverige märks förändringarna till exempel på att privata aktörer har blivit en viktig leverantör av social service (Wiklund, 2011) och på en ökad specialisering i mindre enheter, till exempel barn- och familjearbete, missbrukarvård och övrig social service (Bergmark & Lundström, 2007). Det finns idag också vanligtvis tre led av chefer inom varje enhet (Shanks, Lundström & Bergmark, 2014). Enligt Lundström och Shanks (2015) finns det få svenska studier gällande ledarskap inom socialtjänsten, men den forskning som finns visar, som nämndes i inledningen, att socialcheferna och övriga chefer inom socialtjänsten förstås påverkats av organisationsförändringarna, till största delen genom ökade krav (Lundström & Shanks, 2015; Bergmark, Lundström & Shanks, 2014).

Enligt Johansson, Dellgran och Höjer (2015) är det svårt för att inte säga omöjligt att hitta vetenskapligt stöd för att NPM har förbättrat socialtjänsten. Man pekar istället både i svensk och anglosaxisk forskning på ökad administration, på minskat utrymme för professionalism och självbestämmande och på att de professionellas roll och kompetensmässiga inflytande har försvagats på ett oacceptabelt sätt (Berg, Barry & Chandler, 2008; Kirkpatrick, Ackroyd & Walker, 2005; Lawler & Hearn, 1997; Lundström, Shanks & Wiklund, 2014).

Kraven på socialchefer

Vilka är då de ökade kraven på socialcheferna? Det finns ingen forskning om kraven på specifikt socialchefer på Åland. Problemen inom socialvården på Åland som beskrevs i kapitlet bakgrunden, bland annat bristande specialisering och bristande enhetlig praxis (Sundström, 2012) kan dock antas påverka också socialchefernas arbete.

Utgående från svensk och anglosaxisk forskning påverkar nämligen de ökade kraven socialchefernas arbete. Enligt Danielsson och Olofsson (2007) innebär chefsarbetet inom socialtjänsten i Sverige idag ett hektiskt arbetstempo och långa dagar. Chefen fastnar allt mer i administrativa uppgifter (Lundström, Shanks & Wiklund, 2014) och det finns allt mindre tid för ett operativt socialt arbete (Lundström & Shanks, 2015), för att hinna med utvecklingsarbete (Novus, 2015) och ledarskap (Lundström, Shanks & Wiklund, 2014). Vidare blir det allt svårare att hitta balansen mellan att erbjuda en god social service och att hålla en allt snävare budgetram (Berg et. al, 2008). De svenska cheferna uppger också att de saknar stöd (Novus, 2015) och Danielssons och Olofssons (2007) studie visar att de upplever att lönen är dålig i förhållande till ansvaret som krävs.

Enligt Lundberg och Shanks (2015) finns en viss brist på chefsforskning även i länder som USA och Storbritannien. En generell slutsats även inom anglosaxisk forskning är dock att de nya förhållandena inom den sociala arbetet är en utmaning för cheferna som får allt svårare att mäkta med arbetet (Berg, Barry & Chandler, 2008; Hopkins & Hyde, 2002; Lawler, 1997; Preston, 2008; Rank & Hutchinson, 2000).

Nya karriärvägar och synen på arbete som individuellt projekt

Det finns också andra orsaker än organisationsförändringar som påverkat förutsättningarna för att rekrytera chefer inom socialtjänsten. Till exempel finns det för en socionom idag helt andra vägar till en karriär än via chefstjänsten. Antalet professioner och yrkesverksamma har

ökat (Abrahamsen, 2008) och nya arbetsområden har skapats. Det finns bland annat möjligheter till specialisering inom enskilda områden (Bergmark & Lundström, 2008).

Enligt Hall (2004) och Kullberg (2011) har också synen på en karriär och karriärmotiven förskjutits från att vara enbart något som organisationen skapat till att också vara ett individuellt projekt. Den egna trivseln på arbetet och arbetets innehåll, det vill säga självständighet, handlingsutrymme, möjlighet till personlig utveckling, möjlighet att påverka och förändra och utrymme att både förvärvsarbeta och ta hand om sina barn är för många idag viktigare än yttre faktorer som lön, möjligheter till befordran och status.

Faktorer som påverkar viljan att byta arbete

Att påverka viljan att bli kvar på arbetet eller att frivilligt säga upp sig handlar om faktorer som skapar alternativt tillfredsställelse i eller missnöje med arbetet. Att frivilligt säga upp sig kan beskrivas som en process som startar med missnöje med arbetet, följt av intentionen att lämna, vilket i vissa fall leder till att faktiskt lämna arbetet (Bannister & Griffith, 1986). Mor Barak, Nissly och Levin (2001) pekar på att missnöje med arbetet är en av de största prediktorerna för intentionen att lämna ett arbete som socialarbetare.

Att människor väljer att byta arbete inom en människobehandlande organisation, dit socialvården hör, har precis som vad gäller valet att söka sig till yrket, enligt Johansson, Dellgran och Höjer (2015) både strukturella och individuella förklaringar. De individuella drivkrafterna för att bli kvar på sitt arbete tenderar vara desamma som motiverar en person att från början söka ett arbete, faktorer som beskrevs ovan. Förutom de tidigare nämnda faktorerna visade också Milliman, Czaplewski, och Fergusons (2003) studie att en viktig faktor för viljan att stanna på ett arbete är känslan av mening i arbetet. Även organisatoriska faktorer påverkar om en individ blir kvar på sitt arbete och är enligt Mor Barak, Nissly och Levin (2001) särskilt viktiga. Tang (1995) menar att en känsla av att vara nöjd med sin lön kan kopplas till en vilja att vara kvar på sitt arbete och att en känsla av att vara missnöjd kan leda till intentionen att säga upp sig. Lön är dock inte alltid nog för att motivera en människa. Forskning har dessutom visat att lön enbart ger en tillfällig motivation (Kohn, 1993). Boethius och Ehdin (2010) menar att belöningarna hela tiden måste öka i takt med förväntningarna för att motivationen inte ska minska. Studier har vidare visat att socialt stöd (Alexander, Lichtenstein & Ullman, 1998) och arbetsklimatet mellan kollegorna är signifikanta faktorer för kvarhållande av personal och uppfattningen av stress (Schaefer & Moos, 1996).

Forskning gällande vilka faktorer som är kopplade till specifikt svenska socialchefer eller övriga chefer inom socialtjänstens intention att sluta finns inte. Tham (2007) har dock i sin avhandling för första gången i Sverige undersökt vilka faktorer som är kopplade till specifikt socialarbetares intentioner att lämna sitt arbete. Orsaken till varför individer frivilligt säger upp sig är enligt Tham (2007) komplex och inte alltid så enkel att sätta fingret på. Analysen visade att den viktigaste faktorn för intentionen att lämna arbetsplatsen var ett bristande belöningssystem för utfört arbete, en känsla av att inte vara uppskattad av organisationen och en uppfattning av att ledningen inte intresserar sig för de anställdas hälsa och välmående. Intressant är att även om arbetsbördan inom det sociala arbetet beskrivs vara hög i många rapporter (Jones, Fletcher & Ibbetson, 1991; Söderfeldt & Söderfeldt, 1997), är det sällan som arbetsbördan är den viktigaste faktorn för valet att lämna ett arbete, snarare är detta en mindre betydande faktor (Banaszak-Holl & Hines, 1996).

TEORI

I följande teorikapitel beskrivs de begrepp som ligger till grund för analysen. Motivation och arbetsmotivation beskrivs på ett övergripande sätt eftersom motivation är bakomliggande för valet att bli socialchef och viljan att stanna kvar eller sluta. Ytterligare beskrivs teorierna Inre och Yttre motivation då begreppet motivation kan anses delas upp på detta sätt. Lees (1966) Push and Pull modell tillämpas som komplement till Madsens (1986) teori om inre och yttre motivation i analysen, då Push and Pull modellen i motsats till Madsens (1986) modell i enlighet med Anthony och Ords (2008) resonemang innefattar *förändringen* mot eller från socialchefsyrket.

Inre och yttre motivation

Begreppet *motivation* kan sammanfattas som behovet eller drivkraften som framkallar ett beteende (Björklund, 2001). I denna studie menas med motivation viljan att välja socialchefsarbetet och viljan att bli kvar eller att sluta. Forskare som Maslow (2013), Herzberg (1993) och McClelland (1987) visar att behoven ser olika ut för olika personer.

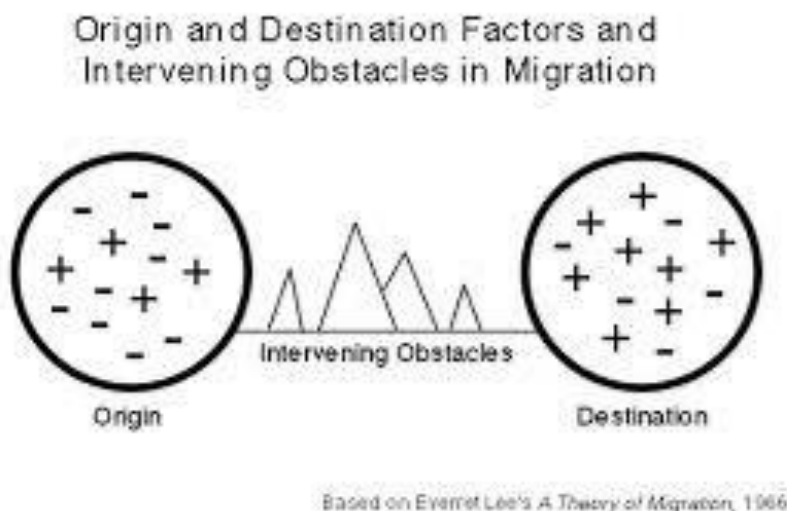
Arbetsmotivation har definierats som ”a set of energetic forces that originate both within as well as beyond an individual’s being, to initiate work-related behavior and to determine its form, direction, intensity, and duration” (Pinder, 2008 s.11). Tidiga teorier utgick från att pengar och belöningar var den huvudsakliga motivationen till arbete för

individuen (Landy & Conte, 2007). Taylors (1947) beskrev till exempel i sin klassiska teori arbetstagare som drivna av enbart lön. De klassiska motivationsteorierna som Taylors (1947) kritiseras dock ofta idag för att ha en negativ, skev och stympad bild av människan (Heidegaard Hein, 2012).

Madsen (1986) har en annorlunda definition av motivation då han menar att motivation i arbetslivet uppstår på grund av annat än enbart lön. I och med Madsens (1986) definition skiljer man på yttre motivation som lön och belöningar och inre individuell motivation där individen motiverar sig själv så länge inte någon eller något ställer sig i vägen som ett hinder. Den inre motivationen skapas inifrån människan själv och kan jämföras med att människan har en generator som laddar det egna batteriet (Boethius & Ehdin, 2010). Enligt Clegg, Kornberger och Pitsis (2005) uppstår den inre motivationen på grund av intresse, gemenskap, möjlighet till utveckling och självförverkligande. De inre motivationsfaktorerna kan vara knutna till en önskan om att prestera eller utvecklas (Hedegaard Hein, 2012). Enligt Boethius och Ehdin (2010) speglar den inre motivationen våra egna värderingar och behov. Individen kan reagera på de yttre motivationsfaktorerna men kan inte själv styra över deras existens. Den inre och den yttre motivationen kompletterar varandra men särskilt den yttre motivationen kan anses vara otillräcklig för att enskilt klara av att uppehålla en individs motivation på sikt (Boethius & Ehdin, 2010; Hedegaard Hein, 2012).

Push och pull

Everett Lee utvecklade push and pull modellen. Hans teorier handlade om orsakerna bakom migrationsmönster och publicerades i artikeln *A Theory of Migration* (1966).



Lee beskrev push som negativa faktorer, i cirklarna tecknade som minus. Dessa kan leda till att en person flyttar från ett område. Pushfaktorn skulle på samma sätt kunna beskriva faktorer som leder till att en person lämnar ett arbete. Plussen representerar positiva faktorer eller pull, vilket är lockande faktorer, till exempel bra barnomsorg. Pull kan också tillämpas som faktorer som lockar en person till ett arbete. Push och pull faktorerna kan se olika ut för olika människor och för varje individ finns också faktorer som individen är likgiltig inför. Barnomsorg behövs till exempel enbart för en barnfamilj. Mellan cirklarna uppstår mellanliggande hinder som till exempel kostnader för flytten (Lee, 1966).

Push and pull modellen har sedan applicerats till olika områden som näringsliv och förvaltning (Kirkwood, 2009; McAulay, Zeitz, & Blau, 2006) samt turism (Crompton, 1979; Dann, 1981; Kim, Lee, & Klenosky, 2003). När Anthony och Ord (2008 s. 364) skulle undersöka den varierande motivationen hos 68 lärare insåg de att motivationen var ”multifaced, complex, at times emotionally charged, and contradictory”.

METOD

I följande metodkapitel diskuteras metoden för datainsamling, urvalet av respondenter, konstruerandet av intervjuguide och missiv, utförandet av intervjuerna, var och hur aktuell litteratur och artiklar har hämtats samt informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Vidare görs en redogörelse för metoden för analys samt en diskussion kring densamma. Analysens trovärdighet och användningsbarhet, resultatens pålitlighet, eventuell generaliserbarhet på och utanför Åland samt förförståelsen diskuteras också.

Metodval

Metoden som använts för datainsamling är det Holme och Solvang (1997) kallar en *semistrukturerad intervju av kvalitativ karaktär*. Den kvalitativa metodologin är enligt Kvale (2009) och Bryman (2011) bäst om man vill nå en fördjupad förståelse av ett fenomen utgående från respondentens egen livsvärld. Detta överensstämmer med mitt syfte. Genom en kvantitativ metod hade jag förlorat möjligheten till en djupare förståelse.

Att jag inom den kvalitativa metodologin valde intervjun och inte andra metoder så som fokusgrupp, textanalys, observation och så vidare beror på att jag ville åstadkomma en, som Bryman (2011) beskriver, personlig närhet och en växelverkan mellan mig och

respondenterna på individnivå. Metodvalet kvalitativ intervju innebär dock att jag, i och med att omfattningen för denna uppsats är begränsad, har ett begränsat antal respondenter. Detta gör att det, i enlighet med Holme och Solvang (1997), är svårare att bedöma huruvida resultatet kan tänkas vara generaliserbart också för andra socialchefer än de åländska, än vad det hade varit med ett större urval utgående från en kvantitativ metod.

Jag valde den av Bryman (2011) och Kvale (2009) beskrivna semistrukturerade formen av intervju dels för att den i motsats till en öppen intervju gav möjlighet både till viss struktur och styrning men också för att den i motsats till en intervju med fasta svarsalternativ gav möjlighet till en flexibilitet i intervjusituationen. Jag ville ha möjligheten att ställa följdfrågor när jag uppfattade det vara motiverat, för att som Kvale (2009) hävdar kunna ge respondenterna möjlighet att utveckla sina synpunkter och därmed få mer fullständiga svar. Risken med en semistrukturerad intervju kan enligt Kvale (2009) å andra sidan vara att erhålla färgade svar, där respondentens svar på frågor formuleras så att verkligheten ska verka bättre än den är. Motivation och särskilt att låta sig motiveras av yttre motivatorer som lön och andra belöningar kan tänkas vara en känslig fråga. Möjligtvis kan respondenterna ha framhävt andra faktorer, som inre motivation, i högre grad.

Deltagarna

Urvalet av respondenter ska ske utifrån vissa kriterier (Holme & Solvang, 1997). Jag använde mig av det som Bryman (2011) kallar ett målinriktat urval, vilket innebar att jag försökte hitta respondenter utgående från de forskningsfrågor jag skapat. I detta fall var det enkelt, jag behövde få tag på socialchefer eftersom det var deras motivation jag ville undersöka. Jag valde åländska respondenter då jag bor på Åland och på grund av att socialvården på Åland är uppbyggd på basen av bredare ansvarsområden än vad som är vanligt på finska fastlandet och i Sverige. Det finns 8 socialchefer på Åland och dem valde jag att intervjua. Detta innebär att mitt urval av respondenter är relativt litet, någonting som utgående från Kvales (2009) resonemang påverkar validiteten och utgående från Holme och Solvangs (2011) resonemang påverkar reliabiliteten men även i viss mån generaliserbarheten av resultatet. Valet är naturligtvis också det Carter, Lubinsky och Domholdt (2011) kallar ett bekvämlighetsurval, vilket innebär att jag valt att intervjua socialchefer just på Åland för att jag bor där och för att de är lättillgängliga för mig som själv arbetade inom socialvården, inte nödvändigtvis för att de är representativa för syftet.

Genomförande av studien

För att besvara frågeställningarna utifrån det aktuella problemområdet utformades under våren 2012 intervjufrågor. När jag formade intervjugudien (bilaga 1) frågade jag mig i enlighet med Bryman (2011) vad som egentligen är oklart och vad jag måste veta för att kunna besvara mina frågeställningar.

Ett missiv sammanställdes där jag presenterade ärende och syfte, forskningsetiska riktlinjer och bad om att få återkomma per telefon för att boka in en intervju (bilaga 2). Några dagar efter att missivet postats ringde jag upp respondenterna och bad om att få komma på ett inbokat besök. Alla tilltänkta respondenter tackade ja till intervju, någonting som jag knappast tror hade inträffat om jag inte själv vid tillfället hade arbetat som socialchef. Kvale (2009) skriver om vikten av samtycke. I enlighet med det klargjordes möjligheten att dra sig ur när som helst. Jag tog även upp respondenternas konfidentialitet för att informera om att jag inte hade för avsikt att lämna ut deras personliga uppgifter.

För att utveckla en teoretisk förståelse av fenomenet följde jag Kvales (2009) råd och fördjupade mig i övergripande litteratur om motivation och arbetsmotivation samt organisering av arbetsplatser innan intervjuerna påbörjades.

Trost (1997) menar att platsen för intervjun kan påverka resultatet och att miljön därför bör vara ostörd och trygg för respondenten. Respondenten bör få bestämma var intervjun ska ske samtidigt som intervjuaren bör ha förslag på intervjuplatser. Jag utgick från Trosts (1997) resonemang och frågade respondenterna när jag talade med dem i telefon, om de ville bli intervjuade på arbetet eller någon annanstans. Alla åtta respondenter ville bli intervjuade på respektive socialkansli under arbetstid, vilket sedan också skedde. Sju respondenter är kvinnor och en man, alla mellan 29 och 61 år. Överrepresentationen av kvinnor går i linje med det faktum att socialt arbete även på chefsnivå i Sverige kraftigt domineras av kvinnor (Bergmark & Lundström, 2008; Kullberg, 2011). Respondenterna hade vid intervjutillfällena arbetat mellan ett och 38 år på samma tjänst. Det uppstod inga svårigheter med att intervjua dessa personer och överenskomna tider har hållits.

De åtta intervjuerna utfördes under en period på två månader under våren 2012. Varje intervju varade ca 70- 90 minuter. Jag använde mig av bandspelare under den första intervjun men märkte när jag lyssnade på bandet att det var av så dålig kvalitet att det inte gick att använda. Efter att ha testat bandspelaren utförde jag ytterligare en intervju med den, en inspelning som i efterhand också visade sig vara dålig. Jag valde därför att inte använda mig av bandspelare under de resterande intervjuerna. Att bandinspelningarna var så pass

dåliga att de inte gick att använda för transkribering är klart problematiskt. Jönson (2010) utgår från att analysen sker från transkriberade intervjuer, vilket här inte är fallet. Även om det i enlighet med Kvale (2009) finns fördelar med att inte använda bandspelare, som till exempel att intervjuarens omedelbara minne omfattar både den visuella informationen om situationen, den sociala atmosfären samt den personliga interaktionen, så finns det begränsningar i att inte använda bandspelare. Även om jag gjort mitt bästa för att anteckna respondenternas svar under intervjuerna så noggrant och ordgrant som möjligt, så var det förstås omöjligt för mig att hinna notera varje ord eller uttryck. I enlighet med det Kvale (2009) beskriver var det delvis distraherande att göra de omfattande anteckningarna och för att hinna skriva färdigt fick jag flera gånger hejda respondenterna, vilket störde det fria samtalsflödet. Att jag i brist på bättre möjligheter har valt att göra en analys utgående från mina anteckningar gjorda vid intervjuerna innebär enligt Jönson (2010) att jag riskerat att tolka det jag tycker är intressant och det jag uppfattat att de sagt istället för det informanterna faktiskt sagt. Det jag analyserat är således ett redan tolkat material. Det innebär också att en del av respondenternas utsagor, i synnerhet det som jag inte uppfattade som viktigt under intervjutillfällena men som kanske skulle ha kopplat ihop med ett sammanhang under analysens gång, har förlorats. Det omfattande intervjumaterial som Kvale (2009) beskriver att ska ligga till grund för transkriberingen finns helt enkelt inte att tillgå. Ytterligare begränsningar i att inte använda bandspelare är enligt Kvale (2009) att man snabbt glömmar detaljer och enligt Bryman (2011) kan man också förlora speciella fraser och uttryck. Enligt detta har mina icke transkriberade intervjuer även påverkat analysprocessen, men jag har genom en noggrannhet i utförandet av analysen kompenserat för de icke inspelade intervjuerna.

Den första frågan är särskilt viktig för intervjun eftersom den ska ge respondenten möjlighet att finna sig tillrätta och slappna av. Denscombe (2000) exemplifierar med två frågor varav den ena är att fråga respondenterna om dem själva och den andra kring deras roll i förhållande till det övergripande ämnet. Jag började därför varje intervju med att tala om syftet med studien för att sedan prata allmänt om respondenten och hennes liv, till exempel om egna studier. Jag betonade även respondentens konfidentialitet och vikten av frivillighet ännu en gång. Detta för uppnå en, i enlighet med Kvales (2009) rekommendationer, gällande konfidentialitet och ett informerat samtycke mellan mig och respondenterna.

I intervjusituationen utgick jag från intervjugudien. Jag ställde de på förhand planerade frågorna, men kompletterade också i enlighet med Bryman (2011) med följdfrågor då jag ansåg det vara motiverat.

Litteratur

Litteratur och *artiklar* har sökts inom *Lunds universitetsbibliotek LUBsearch*. Information har även sökts på Google Scholar och *avhandlingar.se*. Sökorden som användes var *socialchefer*, *kris i socialtjänsten*, *chefer i människobehandlande organisationer*, *chefer i socialtjänsten*, *arbetsbelastning inom socialtjänsten*, *motivation*, *arbetsmotivation*, *inre och yttre motivation* och *upsägningar*. Engelska sökord var *social work challenges*, *intrinsic and extrinsic motivation*, *push and pull factors*, *turnover*, *intention to quit*, *managers in human service organizations*, *work motivation* och *organisation*. Av de förslag som sökningen gav valde jag den litteratur som jag ansåg var av intresse för undersökningen. Relevant litteratur hittades även genom att ta del av källförteckningar i den litteratur jag valt att använda i undersökningen.

Etiska överväganden

Forskning är viktigt och nödvändigt för individernas och för samhällets utveckling (HSFR, 1991). En ständig övervägning mellan den tänkbara vinsten i ökad kunskap och risken att individen ska drabbas av någon form av skada bör dock göras (Kvale, 2009). *Forskningskravet* innebär att tillgängliga kunskaper utvecklas och att metoder förbättras. Samtidigt har samhällets medlemmar ett *individskyddskrav* som innebär skydd mot otillbörlig insyn, psykisk och fysisk skada, förödmjukelse och kränkning. Individskyddskravet är en grundläggande utgångspunkt för forskningsetiska överväganden och kan delas upp i fyra huvudkrav: *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet* och *nyttjandekravet* (HSFR, 1991). Dessa forskningsetiska aspekter tog jag i beaktande vid genomförandet av studien. I enlighet med individskyddskravets fyra huvudkrav har jag: informerat samtliga respondenter om undersökningen och dess syfte, poängterat att medverkan i undersökningen är frivillig och att de när de önskar kan avbryta den, garanterat konfidentialitet och intygat att uppgifter de lämnar under intervjun bara kommer att användas som material i undersökningen samt att intervjumaterialet kommer att förstöras när uppsatsen är klar. Jag har också erbjudit mig att skicka den färdiga uppsatsen till respondenterna om de så önskar.

Att bevara konfidentialiteten har inte varit helt enkelt i denna studie eftersom antalet respondenter är så pass lågt och varje individ enkelt kan kopplas till en särskild kommunal organisation. För att säkerställa att andra personer inte kan få reda på vem svarspersonerna är, i enlighet med Holme och Krohn Solvang (1997), har jag valt att inte ange respondenternas kommunala tillhörighet, kön, individuella ålder eller anställningstid. Jag har heller inte kopplat ihop organisationsstrukturen i den olika kommunala organisationerna med den enskilda motivationen. Respondenterna går under benämningen A till H i resultatet. Tanken är att bibehålla konfidentialiteten i den lilla respondentgruppen.

Förmodligen är inte respondenterna i och med denna undersökning utsatta för en överhängande stor risk för skada. Detta är dock avhängigt att jag lyckats bevara konfidentialiteten, eftersom negativa aspekter av individens motivation skulle kunna upplevas som besvärliga av arbetsgivaren och därmed leda till besvärliga konsekvenser för tjänstemännen.

Analysmetod

Jag har inspirerats av analysmetoden Grounded theory i analysen. En fullständig tillämpning av denna metod hade varit för omfattande för denna uppsats. Samtidigt menar Bryman (2011) att vissa författare anser att grundad teori kommer som bäst till sin rätt när man bryter mot dess principer, så därför menar jag att det är okej att tillämpa metoden enbart som inspiration. Enligt grundad teori bör man inte läsa in sig på teorin förrän i ett senare skede, för att i enlighet med Bryman (2011) behålla ett öppet sinne. Att jag inte transkriberade intervjuerna och att jag läste in mig på teori om motivation i arbetet redan innan jag gjorde intervjuguiden och utförde intervjuerna innebär därmed också att jag inte kan uppnå en fullständig tillämpning av grundad teori. Jag ville dock ha en viss grundkunskap om ämnet innan jag började arbetet med uppsatsen, för att vara säker på att kunna skriva en uppsats med en röd tråd (jfr. Kvale 2009; Bryman, 2011).

Fördelen med att ha använt mig av inspiration av grundad teori är att jag har använt mig av en väl beprövad analysmetod. Jag kan därmed vänta mig viss kvalitet i analysen. En nackdel med att jag har använt mig av den grundade teorin enbart som inspiration och inte som helhet, är att det kan vara svårt att i efterhand återskapa tillvägagångssättet för min analys. Helt lätt har det inte heller varit att i analysen skilja på vad som är begrepp och vad som är kategori, något som också Bryman (2011) nämner.

I enlighet med metoden grundad teori har jag arbetat för att jämföra, strukturera och kategorisera materialet och därmed sätta namn på delar som verkar kunna ha varit av teoretisk vikt eller av praktisk betydelse för respondenterna. Så snart som möjligt efter varje genomförd intervju läste jag igenom anteckningarna flera gånger. Jag kompletterade också direkt efter varje intervju med ytterligare noteringar ur minnet, till exempel noterade jag om respondenten sagt någonting på ett sätt som gett uttryck för att just detta varit extra viktigt, utgående från tonfall, kroppsspråk eller den omfattning ett ämne behandlades. Jag renskrev anteckningarna och sammanfattade sedan intervjun utgående från grundad teori och inspirerad av öppen kodning, det vill säga genom att grovsortera varje respondents svar under rubriker som tagits fram utgående från uppsatsens frågeställningar; *faktorer som påverkar valet att bli socialchef* och *faktorer som påverkar viljan att bli kvar som socialchef*. När alla åtta intervjuer var genomförda gick jag vidare inspirerad av det som Bryman (2011) beskriver som axial kodning, det vill säga en innehållsanalys för att hitta likheter, avvikelser och andra mönster i respondenternas svar. Jag följde Jönsons (2010) modell och sökte efter återkommande ord i materialet för att sedan i enlighet med Bryman (2011) sammanfoga orden i övergripande kategorier. Genom denna noggrannhet har jag, som jag nämnde i avsnittet genomförande av studien kompenserat för de icke inspelade intervjuerna. När dessa kategorier framträtt kunde jag som Alvesson och Sköldberg (2008) skriver se vilka teorier som kunde hjälpa mig förstå det som framkommit ur intervjuerna. Kodningen har erbjudit en struktur och ett helhetsgrepp, någonting som förmodligen lett till att jag i mindre utsträckning än annars har tappat bort motivationsfaktorer. Enligt Alvesson och Sköldberg (2008) finns dock risken att man genom omfattande kodning når ett teoretiskt resultat som kunnat nås genom rent tankearbete. Risken att påtala det redan kända är alltså överhängande. Detta är någonting jag kan känna igen mig i då jag under flera tillfällen under analysprocessens gång har frågat mig om jag faktiskt har kommit fram till någonting nytt. Jag delade utgående från teorin upp materialet i inre och yttre faktorer samt faktorer som fungerar som Push och Pull. Jag arbetade enligt det som Alvessons och Sköldberg (2008) samt Bryman (2011) benämner ett induktivt sätt då lämpliga teorier framkom efter och på basen av resultatet från en genomförd analys. I processen har vissa initiala koder fallit bort ur materialet medan nya har tillkommit.

Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet

Validitet innebär att mäta det man tror sig mäta. I mitt uppsatsskrivande har jag haft regelbunden kontakt med min handledare för att säkerställa mig om att jag är på rätt väg. För

att övertyga läsaren om huruvida min analys är trovärdig och användningsbar har jag i enlighet med Kvale (2009) varit noggrann med källhänvisningar och kopplingar till tidigare forskning och teori. Socialchefer motivation hade förmodligen inte varit möjlig att mäta på ett bättre sätt genom någon annan metod. Dock kan min förförståelse, vilken avhandlas i följande kapitel, ha påverkat min analys av vad socialcheferna berättat under intervjuerna.

Reliabilitet handlar om huruvida resultaten är pålitliga (Holme & Solvang 1997). Jag har prövat pålitligheten i mitt resultat genom att jämföra det med tidigare forskning. Förutom detta har jag i enlighet med Patton (1990) i metodkapitlet beskrivit processen för datainsamling och analys, det vill säga. metodval, genomförande av studien, litteratur, etiska överväganden, analysmetod, validitet, reliabilitet och generaliserbarhet samt förförståelse. Det finns heller inga mellanhänder i processen då jag själv har utfört intervjuerna med respondenterna. Förhoppningsvis påverkades inte socialcheferna på ett sådant sätt att de uppgav falska uppgifter, med tanke på att jag varit noga med att intyga att jag håller deras konfidentialitet. Risken finns dock att respondenterna inte velat visa sitt rätta jag eller sina svagheter för en person de kände sedan tidigare och som befinner sig i samma bransch som dem. Respondenterna kan ha tvekat inför att visa någonting som de uppfattar som en egen svaghet, för att de inte velat kännas sig dåliga eller av rädsla för att informationen ska sprida sig inom socialvårdsorganisationen. Det faktum att jag också själv vid tidpunkten för intervjuerna arbetade som socialchef diskuteras vidare under avsnittet förförståelse. Reliabiliteten kan också utgående från tidigare resonemang sammanfattningsvis tänkas vara försämrade med tanke på att jag inte har transkriberat mina intervjuer.

Jag har i enlighet med Holme och Solvang (1997) uppnått generaliserbarhet för socialchefer på Åland, då jag intervjuat dem alla. Huruvida jag uppnått generaliserbarhet gällande socialchefer motivation i arbetet så att denna inkluderar även tjänstemän utanför Åland är svårt att säga. Organisationerna ser annorlunda ut på Åland än på andra ställen. Å andra sidan borde det grundläggande, vad som motiverar socialchefer, vara någorlunda lika överallt, åtminstone i länder och områden med en kultur som liknar vår där värdegrunden överensstämmer med ålänningarnas. Tilläggs kan att urvalet, åtta respondenter, är förhållandesvis litet, vilket förstås påverkar möjligheten till generaliserbarhet.

Förförståelse

Min egen förförståelse som socionom och socialchef återspeglas i hur jag konstruerat, tolkat och analyserat materialet i arbetet. Jag har på förhand haft en uppfattning om vad som

påverkar motivationen i socialchefsarbetet. Jag tror dock, precis som Börjesson (2003) menar, att det inte finns någon utsiktspunkt som är ren från utgångspunkter eller data som är objektiv. Med andra ord utgår jag från en konstruktionistisk hållning och antar att jag har en förförståelse men att det är ofrånkomligt. Jag hoppas att jag har kunnat hålla en kritisk distans i mitt uppsatsarbete då jag, precis som Alvesson och Sköldberg (2008) menar att man bör vara, hela tiden har varit medveten om förförståelsen. Genom det reflexiva förhållningssätt som Alvesson och Sköldberg (2008) beskriver har jag också försökt se vad min förförståelse består i och frigöra mig från den i den mån det är möjligt. Detta kan exemplifieras med att jag antagit att upplevelsen av små möjligheter att erhålla stöd i arbetet påverkar arbetsmotivationen och att en av de största svårigheterna i socialchefsarbetet är samarbetet med politikerna. I uppsatsarbetet har jag istället försökt förhålla mig öppen till möjligheten att respondenterna kanske inte upplever små möjligheter till stöd i arbetet som någonting som påverkar arbetsmotivationen och att samarbetet med politikerna kan fungera smärtfritt, kanske kan politikerna till och med innebära ett stöd i arbetet. Risken finns dock enligt Bryman (2011) att jag inte till fullo kunnat frigöra mig från förförståelsen. Kanske har jag till exempel sett kategorier eller begrepp under kodningen i analyskedet, utgående från vad jag redan tidigare sett som viktigt eller förekommande. Med förförståelsen kommer dock också en kunskap om socialvårdsområdet, organisationen och motivation i arbetet som förmodligen varit mig till gagn. Denscombe (2000) menar att undersökningar som gjorts om intervjuer relativt tydligt visar att människor svarar olika beroende på hur de uppfattar den person som ställer frågorna och Prasad (1997) menar att det är en fördel om respondenterna litar på intervjuaren. Jag tror att det har varit lättare för mig som socialchef att skapa förtroende hos respondenterna, än vad det hade varit för någon som inte satt på samma post. Jag kunde förstå och sätta mig in i respondenternas situation. I kombination med att respondenterna kände mig genom arbetet och visste att jag förstår deras situation och kan hantera den information de gav mig hoppas jag att de delade med sig av sig själva mer än vad de hade gjort om jag inte själv hade arbetat inom socialvården.

RESULTAT OCH ANALYS

Följande kapitel är utgående från syftet med uppsatsen delat i avsnitten *varför bli socialchef* och *varför bli kvar eller sluta som socialchef*. De båda kapitlen är sedan indelade i underrubriker utgående från de motivationsfaktorer som respondenterna i intervjuerna uttryckt att påverkat deras val att söka sig till socialchefstjänsten och som påverkat viljan att bli kvar eller lämna den. I enlighet med Madsens (1986) definition som presenteras i teorikapitlet har jag delat upp motivationsfaktorerna i inre och yttre faktorer. Motivationsfaktorerna är kursiverade i texten.

I analysen har jag också tillämpat Lees (1966) teori om push och pull. I enlighet med Lees (1966) resonemang skriver jag också om mellanliggande hinder, det vill säga faktorer som ligger i vägen för att faktiskt söka sig till eller från socialchefsarbetet.

Utöver detta har tidigare resultat från kapitlet kunskapsläget jämförts med resultatet i min studie.

Varför bli socialchef?

Det finns naturligtvis många olika anledningar till varför en person väljer ett socialchefsarbete. I respondenternas beskrivningar av varför man sökte sig till ett socialchefsarbete finns, precis som Johansson, Dellgran och Höjer (2015) skriver både faktorer som var kopplade till socialchefsyrket i sig, alltså till organisationen och den yttre motivationen och också till den individuella personen eller den inre motivationen.

Valet att söka sig till socialchefsarbetet berodde i de flesta fall också både på faktorer som var kopplade till den tidigare arbetsplatsen, det vill säga förhållanden som upplevts som problematiska där och faktorer som invercade lockande med socialchefsarbetet.

Självförverkligande och utveckling

Den första inre motivationsfaktorn, i enlighet med Clegg, Cornberger och Pitsis (2005) och samtidigt en av de allra viktigaste faktorerna som påverkat särskilt de yngre respondenterna att söka sig till arbetet som socialchef är möjligheten till *självförverkligande och utveckling*. Detta kan kopplas till det egna intresset av att göra karriär.

Respondent F sade:

”Det är ju en bra erfarenhet det här...Det var ju en högre tjänst, ledande tjänst, det var ett steg uppåt i karriären.”

Respondent C sade:

”Jag ser möjligheten att få andra jobb efter det här på sikt.”

Mitt resultat överensstämmer med det Hall (2004) skriver om att möjligheten till personlig utveckling för många idag är viktigare än utifrån kommande faktorer som lön, möjligheter till befordran, status och jobberbjudanden. Möjligheten till självförverkligande och utveckling kan därmed ses som det Lee (1966) kallar pullfaktor, det vill säga en faktor som lockar respondenterna att söka ett socialchefsarbete. Avsaknande av möjlighet till självförverkligande och utveckling på den tidigare arbetsplatsen var det å andra sidan ingen respondent som nämnde vilket innebär att faktorn inte kan anses vara en pushfaktor som påverkat dem att söka sig från de tidigare arbetsplatserna.

Arbetets innehåll

Ytterligare en viktig faktor för valet att söka sig till socialchefsarbetet var möjligheten att få arbeta med ett *arbetsinnehåll* som intresserade individen. Mest förekommande var att socialcheferna talade om det sociala arbetet och om att ”se hela människan”. Det fanns samtidigt också särskilt en faktor kopplad till arbetets innehåll som respondenterna hade velat komma bort i från inom sin tidigare anställning, nämligen mängden administrativa uppgifter. Detta kan anses vara intressant, eftersom socialchefsyrket måste anses vara ett mer administrativt arbete med mindre socialt arbete än till exempel socialarbetartjänsten.

Respondent B talade om för mycket administration och intresset av det sociala arbetet:

” Jag jobbade inom XXX och det var mycket administration. Jag ville jobba med socialt arbete. Jag tänkte okej, jag prövar söka till XXX ”.

Respondenten D sade:

”Kanske ville man se hela människan, hela situationen.../.../...Det mognade fram att jag ville se helheten. Det var det sen som gjorde att jag kom hit.”

Intresset för det sociala arbetet och för att arbeta i en organisation där det är möjligt att se hela människan är även det i min studie en inre faktor som Clegg, Cornberger och Pitsis (2005) beskriver. Arbetets innehåll är också en pullfaktor som lockar respondenterna att söka ett socialchefsarbete. På samma sätt framkommer i respondenternas svar att omfattningen administration i de tidigare anställningarna fungerade som det Lee (1966) kallar pushfaktorer, eller anledningar att söka sig bort. Att respondenterna uppfattar administration som någonting negativt kan anses vara oroande, då förändringar som New Public Management har ökat det administrativa ansvaret i Sverige (Lundström & Shanks, 2015; Bergmark, Lundström & Shanks, 2014). Om eller när den åländska socialvårdsreformen blir verklighet kan det administrativa ansvaret bland socialcheferna öka och detta riskerar att ytterligare minska motivationen att söka ett socialchefsarbete.

Lönen

Det finns också en viktig yttre faktor (Madsen, 1986) som påverkat valet att söka sig till socialchefsarbetet, nämligen *lönen*.

Respondent A sade:

”Jag tänkte att jag ska prova på att vara chef och få bättre lön.”

Respondent C sade:

”Jag räknade ihop löneskillnaden under ett år.../.../...Men jag hade också tagit det om löneskillnaden hade varit mindre.”

För några är således lönen en pullfaktor (jfr Lee 1996). I min undersökning tycks dock inte lönen ha kunnat fungera som en ensam motivator för att söka sig ett socialchefsarbete utan det är en faktor som i några fall kan beskrivas som ”droppen som fick bägaren att rinna över”, alltså faktorn som sist och slutligen ledde till att individen bestämde sig för att söka ett socialchefsarbete. Detta överensstämmer med det Tang (1995) skrev om att lönen inte alltid är nog för att motivera en människa.

Organisationsstrukturens roll

Utgående från Madsens (1986) resonemang ser jag *organisationsstrukturens roll* som ytterligare en yttre motivationsfaktor. Detta är emellertid en faktor som inte i särskilt stor grad

påverkade respondenternas val att söka sig till socialchefsarbetet, men som ändå diskuterades under intervjuerna. Respondenterna kände antingen inte till organisationsstrukturen på den nya arbetsplatsen på förhand, eller så fungerade de, kopplat till upplevelsen av ensamheten i arbetet, som det som Lee (1966) benämnde som ett hinder från att söka sig till arbetet.

Respondent B sade:

”När jag sökte visste jag hur organisationen såg ut men det påverkade inte beslutet.../.../...Jag tvekade att söka socialchefsjobbet för att det fanns en sårbarhet i det att jobba ensam.”

Bland dem som kände till organisationsstrukturen på den nya arbetsplatsen var det, liksom i ovanstående citat, i förhållande till upplevelsen av ensamheten i arbetet som organisationens roll diskuterades.

Respondent A sade:

” Jag visste att man jobbar ensam.../.../...Jag är lite ensamvarg, jag kan jobba ensam.../---/...Jag har jobbat i små kommuner förut och vet vad det betyder. ”

Ingen av respondenterna nämnde hur den organisationsstruktur de tidigare arbetat i sett ut eller att någonting däri skulle ha påverkat dem att söka sig därifrån. Inte heller nämnde någon respondent att de skulle ha blivit lockade till socialchefsarbetet på grund av organisationsfaktorer. Det innebär att faktorn organisationens roll inte kan anses vara varken en push eller en pullfaktor utgående från Lee (1966).

Varför vilja bli kvar eller sluta som socialchef?

Valet mellan att bli kvar eller sluta påverkas av faktorer som skapar tillfredsställelse i eller missnöje med arbetet. Detta överensstämmer med det Bannister and Griffith (1986) skriver om att säga upp sig från ett arbete och att det kan beskrivas som en process som startar med missnöje med arbetet, följt av intentionen att lämna, vilket i vissa fall leder till att individen faktiskt slutar.

Detta avsnitt behandlar faktorer med två sidor, det vill säga faktorer som om de erbjuds på ett tillfredsställande sätt, skapar tillfredsställelse och vilja hos individen att stanna på socialchefstjänsten och om de saknas eller av någon anledning upplevs som

otillfredsställande, skapar missnöje och vilja att lämna arbetet. Viktigt att notera är att respondenterna då de intervjuades arbetade kvar som socialchefer, vilket innebär att studiens resultat inte gäller faktorer som påverkat ett faktiskt val att lämna arbetet.

Enbart Lees (1966) pushfaktor, det vill säga faktorer som påverkar socialcheferna att sluta socialchefsarbetet tillämpas i detta avsnitt då ingen respondent talade om pullfaktorer, det vill säga faktorer som var mer lockade med andra tjänster än med socialchefstjänsten.

Precis som för valet att söka sig till socialchefsyrket så finns det, som Johansson, Dellgran och Höjer (2015) skriver, både yttre och inre förklaringar till viljan att bli kvar på eller sluta ett socialchefsarbete.

Avsnittet delas i tre delar; *positiva faktorer* som skapar tillfredsställelse och vilja att bli kvar som socialchef, *dubbelbottnade faktorer* som värderas olika av olika individer och som uppfattas olika av respondenterna och i vissa situationer motiverar en socialchef att bli kvar i arbetet och i andra situationer att sluta samt *negativa faktorer* som hos respondenterna skapar missnöje och eventuellt vilja att sluta som socialchef.

Positiva faktorer

Gemenskap

Känslan av *gemenskap* är i enlighet med det Clegg et al. (2005) skriver en inre motivationsfaktor och utgående från intervjuerna tycks detta vara den viktigaste faktorn för viljan att bli kvar på arbetet. Gemenskap leder till trivsel och detta tycks kunna uppväga i det närmaste alla negativa faktorer. Alla socialchefer talar om att de trivs med kollegorna, särskilt på socialkansliet men också på kommunkansliet där man har sin arbetsplats.

Respondent E sade:

”Jag är kvar för att jag trivs bland kollegorna här.../---/...Man vet vad man har men inte vad man får. Hade jag inte trivts så förbaskat bra hade det inte funnits någon anledning att stanna.../.../...Man vet inte hur det blir på nästa arbetsplats, jag kanske vantrivs och dessutom har hög arbetsbelastning.”

Respondent H sade:

”Det är trevlig personal här.../.../...Jättebra gäng på soc.../.../...Under tyngre perioder med svåra barnskydd kan man fundera om man ska bli kvar, men det har ändå uppvägts.”

Mitt resultat överensstämmer med Schaefer och Moos (1996) studie som visar att arbetsklimatet mellan kollegorna är en signifikant faktor för kvarhållande av personal. Då alla respondenter upplever gemenskap med personalen inom socialen och de flesta också med personalen på kommunkansliet upplevs också tillfredsställelse. Att det inte finns brist på gemenskap innebär också att gemenskap inte kan ses som en av Lees (1966) pushfaktorer som skapar vilja att sluta socialchefsarbetet. Det kan anses vara intressant att upplevelsen av gemenskap är så positiv, med tanke på att socialchefsarbetet på Åland i hög utsträckning är ett ensamarbete och att flera respondenter fruktade ensamheten innan de började arbeta som socialchefer.

Mening i arbetet

Känslan av *mening i arbetet* är enligt Boethius och Ehdin (2010) också det en viktig inre motivationsfaktor. Milliman, Czaplewski, och Fergusons (2003) studie som visade att en viktig faktor för viljan att stanna på sitt arbete är en känsla av mening överensstämmer med att socialcheferna uttrycker att de upplever en mening i arbetet då det de gör är av en större betydelse. Här handlar det om det sociala arbetet och om att hjälpa andra människor.

Respondent F sade:

”Det är viktigt att tillföra någonting, göra något som har betydelse.”

Respondent H sade:

”Det viktiga är att arbetet är meningsfullt, att man gjort skillnad. Kan man se tillbaka att man har gjort det ibland, att det har betalat sig, också för de ärenden där man inte lyckats...det motiverar nästan hela ens karriär. Ljuspunkterna i arbetet gör att man orkar fortsätta.”

Status

Utgående från Madsens (1986) resonemang ser jag *status* som en yttre motivationsfaktor.

Status är den enda av de yttre faktorerna som för alla socialchefer otvetydigt uppfattas som en positiv faktor som leder till tillfredsställelse. Även om inte alla socialchefer talar om status så tycks det ändå vara en faktor som delvis påverkar dem att bli kvar på jobbet. Utgående från intervjuerna har statusen närmast tillkommit som en bonus i arbetet, någonting som är en belöning för slitet. Man hade kanske inte tänkt på statusen när man sökte arbetet, men det kan sedan vara svårt att ge upp.

Respondent G sade:

”Jag vet inte om det är så viktigt, men det hör till. Jag tycker det är trevligt. Men jag måste stå upp också, det är alltid jag som ska ställa mig upp.”

Respondent E sade:

”Det skulle vara svårt att gå tillbaka till socialarbetare eftersom det är lägre status men jag sökte ju inte jobbet på grund av det.”

Status är i min studie alltså en faktor som skapar tillfredsställelse och påverkar respondenterna att bli kvar som socialchefer. Hall (2004) menar att status idag inte är den viktigaste faktorn för motivation även om det också är en motivationsfaktor, vilket också överensstämmer med resultaten i denna studie.

Dubbelbottnade faktorer

Möjlighet att prestera

Om faktorerna *gemenskap*, *mening i arbetet* och *status* verkat otvetydigt positivt på respondenternas motivation att bli kvar som socialchefer, så kan man också utgående från intervjuerna se flera både inre och yttre faktorer som är dubbelbottnade. Känslan av att ha en möjlighet att *prestera* är just en sådan dubbelbottnad faktor som både kan påverka socialchefernas känsla av tillfredsställelse och missnöje och i förlängningen deras intention att säga upp sig. Respondenterna är eniga om att socialchefens arbete inte är något lätt arbete. Alla socialchefer upplever också att de har möjlighet att prestera i arbetet. Med prestation menas att inför sig själv känna att man gör ett gott arbete utgående från utmanande

förutsättningar. Möjligheten att prestera upplevs av de flesta respondenter som någonting positivt, någonting som skapar ett inre driv, men kraven på prestation kan också bli tungt.

Respondent E sade:

”Det här jobbet är fullt av utmaningar varje dag, men vet inte vad som kommer, ingen dag är den andra lik. Det är kul.../.../...Planerna kan helt falera. Det är krävande men kul också, jag vill ha det så.”

Respondent C sade:

”Jag gillar krav, att det är fart på, man måste jobba. Man måste vara sån, annars skulle man inte ha ett sånt här jobb.../.../...Jag tycker att det ibland känns som om det är för svårt. Många andra skulle också tycka det. Ibland finns det inga svar. Ibland saknar jag kunskapen och ibland är det tungt.”

Respondent H sade:

”Svårighetsgraden är lite orimlig på grund av bredden.../.../...Vi tillämpar cirka 25 lagar som vi verkligen ska kunna. Man borde ägna mycket mer tid åt att läsa dem. Nu kan jag plötsligt hitta nåt som jag missat i barnskyddslagen, att herregud, så där kunde man ju ha gjort också.../.../... Det är tungt men stimulerande med den otroliga mångkunnighet man måste uppehålla.”

I min studie är möjligheten och kravet på att prestera i enlighet med vad Hedegaard Hein (2012) skriver en inre motivationsfaktor. När prestationen ses som en möjlighet av socialcheferna kan det fungera som en faktor som skapar tillfredsställelse och därmed motivera en socialchef att stanna på arbetet. Om prestationen upplevs som ett för högt krav fungerar det dock istället hos mina respondenter som Lees (1966) pushfaktor som leder till att socialchefernas vilja att sluta arbetet riskerar att öka.

Arbetets innehåll

Arbetets innehåll är en inre motivationsfaktor som Clegg, Cornberger och Pitsis (2005) skriver. Intresset för arbetets innehåll är, precis som för valet att bli socialchef, en viktig men dubbelbottnad känsla för valet att bli kvar på jobbet då respondenternas individuella intresse för de olika arbetsområdena inom socialvården varierar. Intresset har förändrats från att när

det gällde valet att söka sig till socialchefsarbetet kretsas kring helheter som det sociala arbetet eller att se hela människan till att gälla mer definierade arbetsområden inom det sociala arbetet. Alla socialchefer arbetar med alla områden, de flesta operativt men vissa har enbart ett övergripande ansvar inom några eller något arbetsområde. Alla respondenter uttryckte att de har ett intresse för något område och de flesta också att de har ett begränsat intresse för något annat område. Minst intresse uppgav hälften av respondenterna för handikapp, med motivationen att det är ett tungt område med knepig lagstiftning.

Respondent F sade:

”Handikappområdet är knepigt tycker jag.../.../...lagstiftningen är svår och det är svårt att fatta beslut.”

De flesta respondenter uppgav att barnskyddet var särskilt intressant. Detta trots att respondenterna också uppgett att barnskyddet är den svåraste arbetsuppgiften, en uppgift som också många gånger leder till stress och hög arbetsbelastning.

Respondent B sade:

”Barnskydd är ett tungt område.../---/...Det känns roligt med barnskydd, det finns saker som faktiskt också går framåt dramatiskt ibland, till exempel omhändertagande som leder till förändringar.”

Det egna intresset för socialvårdens olika arbetsområden kan alltså skapa tillfredsställelse och motivera en socialchef att stanna på arbetet. På samma sätt kan intresset för de olika arbetsområdena, då det inte matchar innehållet i arbetet, också fungera som Lees (1966) pushfaktor som lockar socialcheferna att sluta arbetet.

Om det administrativa ansvaret bland socialcheferna ökar ytterligare till följd av New Public Management och andra tidigare beskrivna förändringar, eller om socialvårdsreformen och dess specialisering blir verklighet, kan det tänkas att det ges mindre tid för ett operativt socialt arbete (Lundström & Shanks, 2015; Bergmark, Lundström & Shanks, 2014). Detta skulle kunna leda till att socialchefernas möjligheter att utöva sina intresseområden och därmed motivationen att bli kvar i ett socialchefsarbete minskar.

Organisationsstrukturens roll

Utgående från Madsens (1986) resonemang ser jag *organisationsstrukturens roll* som en yttre motivationsfaktor. Detta är en faktor som respondenterna inte visste särskilt mycket om när de sökte socialchefsjobbet utöver att de funderade över att det var ett ensamarbete. Den erfarna socialchefen har dock upplevt hur organisationsstrukturen påverkar arbetet och har därför nu åsikter och uppfattningar om den. Respondenternas uppfattning om formen för respektive organisation varierar och är därmed ytterligare en faktor som kan ses som dubbelbottnad. På vilket sätt faktorn är dubbel beskrivs vidare nedan.

Det socialcheferna uppskattar mest inom de nuvarande organisationerna är närheten till klienterna. Detta kan kopplas till att vissa respondenter från början sökte sig till socialchefsarbetet för att de ville ”se hela människan”, någonting som förutsätter en närhet till klienterna. Det betyder att socialcheferna i detta avseende har fått sitt behov av att se hela människan tillgodosett och att faktorn fortsätter fungera tillfredsställande och som motivation för att stanna i socialchefsarbetet.

Respondent G sade:

Fördelen är klientnärheten, för omtanke och bra service, de vet att de blir hörda, vi känner till deras förhållanden.”

Flera socialchefer uttalade sig också positivt om det breda arbetsområdet inom socialvården.

Respondent F sade:

”Jag är intresserad av alla bitar, men man kan inte bli duktig på allt när det är så brett.”

Respondent E sade:

”Det är en fördel att man jobbar med alla områden.../.../...Jag är kvar för att det är ett så varierat arbete.”

Mest negativa var socialcheferna till bristen på möjligheter att arbeta specialiserat och att det inte finns gemensam praxis mellan kommunerna. Detta är intressant med tanke på att man å andra sidan uppskattar det breda arbetsområdet.

Respondent C sade:

”Alla nämnder.../.../...olika blanketter.../.../...behövs specialisering.”

Respondent H sade:

”Det är komplicerat idag då tjänstemän inte kan ta ansvar för ett så stort område.../.../...man hoppar mellan områden och kan inte hålla allt i huvudet.../.../...blir lite si ena gången och så andra gången.”

Respondent E sade:

”Nu har man olika riktlinjer, olika praxisar.”

I diskussionen om den nuvarande organisationsstrukturen kom också den tänkta socialvårdsreformen på tal, oftast som lösning på det de upplever inte fungerar i den nuvarande organisationen, men också som någonting socialcheferna oroade sig för. Ju mer negativa respondenterna var till den nuvarande organisationsformen, desto positivare var de med tanke på socialvårdsreformen.

Respondent H sade:

”Jag tror att samhällsreformen är nödvändig.../.../...Kan få en bättre praxis för tillämpningen.”

Oron gällande reformen gällde både vad förändringen skulle innebära för egen del, men också för kommunernas och också för klienternas del, särskilt med tanke på centraliseringen.

Respondent F sade:

”Det är nog bättre för klienterna att centralisera, men jag skulle sakna det.../.../...Det är intressant, jag får följa dem under lång tid, men det är inte riktigt lätt...”

Respondent C sade:

”Vissa kanske inte söker utkomststöd i Mariehamn, de faller i mellan.../.../...Man behöver ha filialer.../.../...viktigt med kontakt, inte socialt arbete i telefon.”

Respondent G sade:

”Skulle föredra 3 distrikt.../.../...Tänker på klienterna. Jag tror inte nån förstår i Mariehamn, att om två socialarbetare ska fara ut till XX (kommunen, min anmärkning) vad det kommer innebära i tid och ansträngning.../.../...Påverkar kommunerna mycket mer än vad man kan tro, tömmer ju.”

Socialcheferna tycks inte riktigt veta vad de vill och vad som är viktigast; närheten till klienter och ett brett arbetsområde eller möjligheten till specialisering och samma praxis mellan kommunerna. Beroende av upplevelsen av den nuvarande organisationen uppfattar socialcheferna socialvårdsreformen som en möjlighet eller som ett hot. Både närheten till klienter och bredden i arbetsområdena kommer dock att minska till följd av socialvårdsreformen, vilket utgående från mitt resultat kan påverka socialchefernas motivation att bli kvar i arbetet negativt och verka som det Lee (1966) kallar pushfaktor. Å andra sidan skulle praxisen bli mer enhetlig i och med en högre grad av specialisering, vilket skulle kunna påverka socialchefernas tillfredsställelse och motivation att bli kvar i arbetet positivt.

Lönen

I enlighet med Madsens (1986) definition är också lönen en yttre motivationsfaktor. Resultatet från intervjuerna visade att lönen är en faktor som lockade flera respondenter att från början söka ett socialchefsarbete. Enligt Tang (1995) kan en känsla av att vara nöjd med sin lön också kopplas till en vilja att vara kvar på sitt arbete och en känsla av att vara missnöjd kan leda till intentionen att säga upp sig. Detta överensstämmer med resultatet i min studie, som visar att lönen också har en betydelse för valet att stanna kvar som socialchef.

Danielssons & Olofsson (2007) menar att socialcheferna upplever att lönen är dålig i förhållande till ansvaret som krävs. Resultatet av min studie visar dock att inte alla är missnöjda med lönen, även om vissa respondenter är det. Lönen är emellertid en dubbelbottnad faktor då vad som anses vara en tillräcklig lön varierar. Generellt är särskilt socialcheferna med de lägsta lönerna missnöjda. Störst missnöje uppstår dock om den egna lönen är lägre i förhållande till andra socialcheferns löner.

Respondent E med låg lön uppger en besvikelse över lönen:

”Jag har lägst lön av alla socialchefer på Åland. Det påverkar min motivation.../.../...Med en högre lön får man inte bort högarna men man känner ju att man är värd någonting. Värderar de mig så här lågt?.../.../...Man vill inte ha ungefär lika som de andra i alla fall.”

Respondent F med samma lön är dock nöjd med lönen:

”Det tycker jag faktiskt är en ganska okej lön.”

Socialcheferna med högre löner är mera, men inte alltid, nöjda med sin lön.

Respondent B med en högre lön sade:

”Alltid kan man ha mera men nog får man kanske vara nöjd.”

Respondent A med en medelhög lön sade:

” Jag tål lite mer på grund av lönen. Jag är nöjd med min lön.”

Intressant är att nästan ingen av de respondenter som sökte arbetet på grund av den högre lönen i ett senare skede är nöjd med sin lön. Detta resultat överensstämmer med det Kohn (1993) skriver om att lön enbart ger en tillfällig motivation och med det Boethius och Ehdin (2010) skriver om att belöningarna hela tiden måste öka i takt med förväntningarna för att motivationen inte ska minska..

Lönen kan därmed vara en pushfaktor enligt Lee (1966), som påverkar respondenterna att sluta som socialchef. Att lön inte alltid är nog för att motivera en människa, precis som Tang (1995) menar, är också tydligt utgående från alla de andra behov som respondenterna beskrivit i intervjuerna.

Stödet inom organisationen

Stödet inom organisationen är också utgående från Madsens (1986) resonemang en yttre motivationsfaktor som påverkar socialchefernas upplevelse av tillfredsställelse och därmed vilja att bli kvar eller sluta som socialchef. Ett bra stöd kan verka motiverande för att stanna kvar som socialchef medan ett upplevt dåligt stöd kan motivera en socialchef att sluta. Alla respondenter hade någonting att säga om detta och då upplevelsen av stöd varierade kan också

detta ses som en dubbelbottnad faktor. Stöd kan avse underställd personal, kommunkansliets personal, chefen eller politikerna.

Några respondenter ansåg utan vidare att de har tillräckligt med stöd i sitt arbete. Respondent C sade:

”Stöd, det tycker jag att har varit jättebra i XXX (kommunen, min anmärkning).../.../...Man vågar säga om det är jobbigt.../.../...alla är hjälpsamma.../.../...Jag får bra stöd från kommundirektören.../.../...Det är viktigt med stöd för cheferna, att man inte är ensam med de svåra frågorna.”

De respondenter som tvekade att ta sig an socialchefsarbetet från början på grund av ensamheten i arbetet uppgav intressant nog inte att de upplever ensamhet i arbetet i detta skede. De har en upplevelse av stöd, men inte från de obefintliga eller nära på obefintliga socialarbetarna, utan från främst politiker. Respondent B sade till exempel:

”När det har varit för mycket har en del politiker förstått det.../.../...Jag har en bra nämnd. Det finns ett stöd för tjänsteinnehavarna i nämnden.”

Andra respondenter uttryckte att de inte får det stöd de behöver i arbetet. De socialchefer som var missnöjda med stödet var i allmänhet de yngre socialcheferna som arbetade i de mindre kommunerna där det inte finns socialarbetare eller där det finns ett fåtal socialarbetare. Bristen på stöd gällde kommunkansliets personal, kommundirektören eller politikerna.

Respondent E sade:

”Folk vet ju om min situation men det är aldrig nån som har kommit in och frågat kan jag göra något för dig. Jag önskar att någon skulle ge feedback på att det är mycket, bekräfta att jag har mycket.”

Respondent H sade:

”Av kommundirektören får jag inte så mycket stöd. Han har inte...handlar kanske lite om personkemi. Han har inte kunnat hjälpa mig så mycket i det här jobbet. Men det beror kanske på mig själv också.”

Respondent G sade:

”Nämndordförandena har växlat, en ordförande har inte stöttat mig, men han är i minoritet.../.../...Det är viktigt att man har en nämndordförande som man kan prata med och som är intresserad.”

Att socialt stöd är en viktig faktor för motivationen att bli kvar på arbetet överensstämmer med det Alexander, Lichtenstein & Ullman (1998) skriver om att ett socialt stöd är en signifikant faktor för kvarhållande av personal. Enligt Novus (2015) saknar cheferna inom socialtjänsten i Sverige i hög grad stöd. I min studie är dock stödet inom organisationen varierande och resultatet kan därmed anses likna de svenska förhållandena i viss mån. I de fall där stödet anses vara otillräckligt är faktorn en pushfaktor (Lee, 1966) som kan leda till att man slutar som socialchef och för andra respondenter är stödet en faktor som kan leda till tillfredsställelse och till att man blir kvar som socialchef.

Inflytande och makt

Att arbeta som socialchef betyder enligt respondenterna att man har en del *inflytande* och *makt*. Detta överensstämmer med det Danielsson och Olofsson (2007) skriver om att ett socialchefsarbete innebär en möjlighet att utöva inflytande. Makt gäller över klienter, men också över personal och verksamheten som helhet, både vad gäller socialvården och kommunens verksamhet i övrigt. Makt och inflytande är utgående från Madsens (1986) resonemang en yttre motivationsfaktor som utgående från intervjuerna inte varit en anledning till varför man sökt sig till arbetet som socialchef, men som påverkar socialchefernas val att bli kvar i arbetet, eftersom det kan vara svårt att ge upp. Inflytande och makt är precis som Hall (2004) skriver en faktor som kan leda till tillfredsställelse och vilja att stanna kvar som socialchef. Enligt respondenterna betyder makten och inflytandet dock också ett ibland betungande ansvar, vilket innebär att även detta är en dubbelbottnad faktor där ansvaret som följer på makten kan fungera som Lees (1966) pushfaktor som kan leda till att respondenterna slutar som socialchef.

Respondent E sade:

”Vi har ledningsgruppsmöte.../.../...man lyssnar på mig.../.../...Jag bestämmer ju själv nu, när jag ska ta semester. Det skulle vara svårt att sluta med det.../---/...Det är ju jag som är ansvarig, man kan gå hem kvart över fyra om man inte är det.”

Respondent H sade:

”Det kanske kan bli svårt att bli en helt vanlig anställd, att inte bestämma.../.../...Å andra sidan...Nuförtiden tänker jag att om jag skulle byta så skulle jag inte bli chef. Det är en extra belastning, det kracklar alltid nånstans.”

Resursernas roll

Också faktorn *resursernas roll* är utgående från Madsens (1986) resonemang en yttre motivationsfaktor. Socialcheferna uppgav under intervjuerna att de upplever att det hittills finns tillräckligt med resurser inom socialvården. Socialcheferna uppger att förståelsen hos politikerna har ökat vad gäller att servicen inom socialvården är lagstadgad och att det kräver ekonomiska resurser.

Respondent B sade:

”Det är viktigt att man får de resurser man behöver.../.../...Det är ett svårt ekonomiskt läge i XXX, men vi har tillslut fått de medel vi behöver för att följa lagen.”

Respondent G sade:

”Vi får de pengar vi behöver. Jag har uppfostrat politikerna. Det har funnits år när man har känt att man går till giljotinen på budgetmöte, men nu möts vi med respekt.”

Å andra sidan framkom det också under intervjuerna att nästan alla socialchefer upplever att de har för lite personal och att arbetsbelastningen som följd är för hög. Detta är någonting som behandlas nedan inom följande faktor. Att socialcheferna uppger att de har tillräckliga ekonomiska resurser för att utföra det sociala arbetet, men inte för att anställa tillräckligt med personal innebär att detta är ytterligare en dubbelbottnad faktor. Å ena sidan kan man göra

tolkningen att socialcheferna på Åland inte är drabbade av en svår ekonomisk situation i samma utsträckning som beskrivs i Sverige, att samma tydliga krav på kostnadseffektivitet och sparsamhet inte föreligger inom det sociala arbetet i dagsläget (Arman, 2010; Berg, Barry & Chandler, 2008; Lundström & Shanks, 2015). Å andra sidan tycks de ekonomiska resurserna visst vara begränsade då det inte finns resurser att anställa tillräckligt med personal för att utföra arbetet. Utgående från intervjuerna med socialcheferna anses de kommunala resurserna vara en mycket viktig fråga och en försämrad möjlighet att få de resurser som krävs skulle potentiellt kunna påverka motivationen att stanna på arbetet negativt. Utgående från att resursernas roll gäller resurser enbart för det sociala arbetet så kan faktorn anses vara en tillfredsställande sådan som kan skapa motivation att bli kvar i arbetet.

Negativ faktor

Arbetsbelastningen och personalsituationen

Som nämndes ovan skapar faktorerna *arbetsbelastningen och personalsituationen* enligt socialcheferna mycket missnöje och har en viktig roll i varför de överväger att sluta arbetet som socialchefer. Nästan alla respondenter talar om en tung arbetsbelastning och för lite personal som leder till en känsla av stress. Anställning av mera personal är socialchefernas eget förslag på lösning på problemet. Överlag tycks känslan av för stor arbetsbelastning och stress påverkas till stor del av hur många och hur omfattande barnskydd, eller barnavårdsärenden, man har för tillfället. Vad socialcheferna önskar att de skulle ha haft mera tid för att istället utföra varierar mellan personalfrågor, det sociala arbetet och då särskilt barnskyddet, utvecklingsarbetet, planering, det administrativa arbetet och tid för reflektion.

Respondent H sade:

”En otrolig barnskyddsanstormning.../.../...Jag hinner inte med allt på jobbet och tar med jobbet hem ibland.../.../...jag behöver tid för reflektion, till exempel för barnskyddet eller när det är oroligt politiskt.”

Respondent E sade:

”Arbetsbelastningen gör att allting blir tungt.../.../...Som mina dagar ser ut nu så när klockan blir fyra så går jag och sätter på en kopp kaffe och jobbar några timmar till.../.../... Jag jobbar över ca 11-12 timmar per vecka.../.../...Man orkar inte.../.../... Det har varit så hela hösten.”

Respondent D sade:

”Det finns en förväntan att jag ska göra ett annat arbete än det jag har resurser till.../.../...Jag hinner inte med administration, planering, utveckling, däri ligger min frustration.../.../...Jag hinner inte vara ett stöd för personalen.../.../...Jag skummar bara på ytan för att få det att rulla.../.../...Jag hinner inte, det ger känslan av att jag inte gör ett bra jobb.”

En anledning till att arbetsbelastningen upplevs som stor tycks vara känslan av att göra sådant som någon annan kunde göra istället. Detta handlar till stor del, som också framkommit under faktorn *arbetets innehåll*, om en upplevd för stor mängd administration som socialcheferna anser att någon annan istället kunde göra. Administration är utgående från tidigare resultat inte heller någonting socialcheferna har strävat efter att arbeta med från början då de sökte sig till socialchefarbetet utan tvärtom var en stor mängd administration en pushfaktor som påverkade respondenterna att sluta sina tidigare anställningar. En upplevd för stor mängd administration inom socialchefsarbetet är någonting som i sig kan fungera som Lees (1966) pushfaktor och öka viljan att sluta socialchefsarbetet. I detta fall handlar det om den lilla organisationen, där socialchefen gör alla möjliga uppgifter.

Respondent F sade:

”Ibland har jag suttit och gjort sånt som andra kunnat göra, till exempel klistra frimärken samtidigt som jag har tre barnskyddsanmälningar. Man måste plocka bort sånt, det är helt galet.”

Precis som Danielsson och Olofsson (2007) skriver om socialchefsarbetet i Sverige, så innebär socialchefsarbetet på Åland ett hektiskt arbetstempo och långa dagar. Bekymmer uppstår också när socialchefen ska vara eller har varit på ledigt, eller blir sjuk. I den lilla organisationen finns ingen vikarie.

Respondent E sade:

”Om man ska på ledigt måste man jobba hundra procent innan och sen när man kommer tillbaka måste man jobba massor.../.../...Om jag tar ut komp så känner jag att kan jag vara det nu när jag vet hur situationen ser ut.../.../... Jag har flera veckor komp att ta ut.../.../...När jag skulle ha semester häromveckan jobbade jag hela lördagen innan.”

Respondent F sade:

”Sämst är att arbetet stannar när jag är borta, om jag blir sjuk eller ska vara ledig.../.../...det hänger så mycket på en själv.../.../... Det är nog jag som är socialförvaltningen i princip. Det bär och brister så mycket på en person, det är lite kört.../.../...Annars har jag inte problem att jobba ensam, men jag har ingen upptäckning i det löpande arbetet.”

Alla socialchefer uttryckte ett *behov av mera personal*, socialarbetare eller sekreterare.

Respondent E sade:

”Vi behöver mer personal. En sekreterare kunde ringa enklare samtal, ta hand om posten, göra mallen för socialnämndskallelsen, godkänna krysslistor.../.../... Jag behöver mera socialarbetare.../.../...barnskyddet tar ju...”

Respondent D sade:

”Kommunen har vuxit men vi har i stort sett samma personal som tidigare.../.../...Vi behöver en till socialarbetare för handikapp, utkomststöd, närståendevårdsstöd, personliga assistenter.”

Arbetsbelastningen och personalsituationen är därmed ytterligare två faktorer som jag utgående från Madsens (1986) resonemang ser som yttre faktorer. Konstateras kan att faktorerna arbetsbelastningen och personalsituationen kan beskrivas som Lees (1966) negativa pushfaktor som skapar missnöje och leder till att respondenterna söker sig från socialchefsarbetet.

Mitt resultat överensstämmer både med socialchefernas tidigare beskrivningen i faktorn *arbetets innehåll* och hur tidigare forskning visat att situationen för socialchefer ser ut i Sverige. Till exempel överensstämmer studiens resultat med det Lundström och Shanks (2015) och Bergmark, Lundström och Shanks (2014) skriver om att socialcheferna har fått ett utökat administrativt ansvar. Vidare överensstämmer resultatet med Novus (2015) kartläggning som visade att det svårt för chefer inom socialtjänsten att hinna med utvecklingsarbete, det Lundström, Shanks och Wiklund (2014) skriver om att det saknas tid för strategiskt tänkande och ledarskap, det Hedlund och Lennqvist-Lindén (2003) skriver om att cheferna till exempel upplever att de har för lite tid för att ge stöd till personalen på det sätt

som de önskar och det Lundström och Shanks (2015) skriver om att det finns allt mindre tid för ett operativt socialt arbete.

Detta ger också bilden av att förutsättningarna för socialvården utvecklas i samma riktning på Åland som i Sverige och anglosaxiska länder. Troligt är att förändringar som NPM har lett till ett utökat administrativt- och budgetansvar (Lundström & Shanks, 2015; Bergmark, Lundström & Shanks, 2014) samtidigt med ett personalansvar och strategiska chefsuppgifter (Björk, 2013), något som sammantaget innebär allt mindre tid för det övriga arbetet (Lundström & Shanks, 2015) också på Åland.

Det socialcheferna huvudsakligen lämnar bort för att hålla huvudet över vattenytan är det administrativa arbetet. Ett annat sätt att hantera arbetsbelastningen är med övertid, precis som också Danielsson och Olofsson (2007) beskriver att är metoden i Sverige. När hanteringsförmågan brister uppstår stress, som Arman (2010) varnar för. Detta är förstås oroväckande då en negativ stress enligt McGrath (1970) kan leda till omfattande negativa konsekvenser för såväl individen som organisationen, inte minst genom minskad motivation.

SAMMANFATTNING OCH SLUTDISKUSSION

Studien syftar till att besvara frågeställningarna *vilka faktorer påverkar valet att bli socialchef* och *vilka faktorer påverkar viljan att bli kvar som socialchef eller att sluta*. Utgående från resultatet av studien kan konstateras att finns det ett flertal motivationsfaktorer som påverkat och påverkar socialchefernas val, faktorer som sammanfattas och diskuteras i följande kapitel. Vidare diskuteras även framtidens socialchefer och framtida forskning.

Varför bli socialchef?

Motivationen som påverkar valet att bli socialchef kan precis som Anthony och Ord (2008 s. 364) skrev, utgående från studiens resultat, konstateras vara ”multifaced, complex, at times emotionally charged, and contradictory”. Att motivationen bakom valet att byta arbete kan anses vara komplex och mångfacetterad beror på att flera parallella förklaringar samverkar. Enligt Johansson, Dellgran och Höjer (2015) finns det till exempel både strukturella och individuella förklaringar. Det överensstämmer med att jag kunde indela motivationsfaktorerna i Madsens (1986) inre och yttre faktorer.

De inre motivationsfaktorer som påverkat respondenterna att söka sig till socialchefsarbetet är *självförverkligande och utveckling* eller närmare bestämt möjligheten att

göra karriär samt *arbetets innehåll* och då särskilt möjligheten att arbeta med det sociala arbetet och att se hela människan. Det kan anses vara motsägelsefullt att respondenterna sökte sig till ett socialchefsarbete med motivationen att de ville arbeta mer med det sociala arbetet och mindre med administration, då de skulle ha bättre förutsättningar att göra detta som till exempel socialarbetare.

Hall (2004) skriver att faktorer som den egna trivseln på arbetet och arbetets innehåll är viktigare för motivation än lönen. En yttre motivationsfaktor som påverkat respondenterna att söka sig till socialchefsarbetet är *lönen*, men huruvida de inre faktorerna i högre grad än de yttre faktorerna påverkade respondenternas val att bli socialchefer är inte möjligt att avgöra utgående från intervjuerna. Studien visar dock att lönen inte är en faktor som ensam motiverar en respondent att söka sig till ett socialchefsarbete men som kan beskrivas som ”droppen som fick bägaren att rinna över”, eller faktorn som sist och slutligen ledde till att individen bestämde sig för att söka ett socialchefsarbete. *Organisationsstrukturens roll* är en yttre faktor som inte i sig påverkade valet att söka sig till socialchefsarbetet i särskilt stor utsträckning då respondenterna i allmänhet inte kände till hur organisationsstrukturen såg ut innan de började sitt arbete. Bland de som kände till organisationsstrukturen var det förhållandet till upplevelsen av ensamheten i arbetet som påverkade socialcheferna att söka sig till arbetet.

Valet att söka sig till ett socialchefsarbete beror vidare både på upplevda negativa faktorer kopplade till den tidigare arbetsplatsen och upplevda positiva faktorer kopplade till socialchefsyrket i sig, faktorer som kan beskrivas enligt Lees (1966) begrepp push and pull. Push, en negativ faktor kopplad till den tidigare arbetsplatsen var *arbetets innehåll* eller närmare bestämt en upplevd för stor mängd administration. Pull, de upplevda positiva faktorerna som lockade respondenterna att söka sig till socialchefsarbetet var en möjlighet till *självförverkligande och utveckling* samt intresse av *arbetets innehåll*. *Organisationsstrukturens roll*, eller särskilt ensamheten i arbetet, fungerade för vissa som ett hinder från att söka sig till socialchefsarbetet.

Det är utgående från intervjuerna inte möjligt att avgöra huruvida det är push, alltså nackdelarna på den tidigare arbetsplatsen, eller pullfaktorn, det vill säga det som lockar med socialchefsarbetet, som har påverkat respondenternas val att bli socialchefer i högst utsträckning. För att en individ ska fatta beslutet att söka sig till ett socialchefsarbete tycks både upplevda negativa faktorer på den tidigare arbetsplatsen samt lockade faktorer inom socialchefsarbetet samverka.

Varför vilja bli kvar eller sluta som socialchef?

Att påverka viljan att bli kvar på arbetet eller att frivilligt säga upp sig är delvis en annan fråga än varför man sökt sig till jobbet. Precis som Anthony och Ord (2008) skrev tenderar motivationen även i detta skede att vara mångfacetterad, komplex, känsloladdad och motsägelsefull.

Också faktorerna som påverkar viljan att bli kvar i arbetet som socialchef eller att sluta kan delas in i inre och yttre faktorer. De individuella drivkrafterna för att bli kvar på arbetet tenderar som Hall (2004) skriver vara desamma som motiverar en person att från början söka ett arbete. Det handlar dock inte längre enbart om, som för motivationen att söka sig till socialchefsyrket, möjlighet till självförverkligande och utveckling eller om arbetets innehåll. Det handlar nu om möjligheten att *prester*a i arbetet och faktorn *arbetets innehåll* har ändrat karaktär från att handla om det sociala arbetet och att se hela människan till upplevda nackdelar och fördelar med specifika arbetsområden inom det sociala arbetet. Flertalet socialchefer uppskattar handikappområdet minst och barnskyddet mest. Att barnskyddet uppskattas mest är motsägelsefullt, då det är detta arbetsområde som också skapar mest arbete och stress. Ytterligare har det också tillkommit inre faktorer som socialcheferna upplever är viktiga för motivationen att stanna kvar i arbetet. Hit hör faktorn *gemenskap* som skapar trivsel samt *mening i arbetet*.

De yttre faktorerna har också de i detta skede blivit fler till antalet. Faktorn *lönen* påverkar fortsättningsvis valet att bli kvar eller att sluta som socialchef och också faktorn *organisationens roll* fortsätter påverka socialchefernas val. Organisationens roll har dock ändrat karaktär från att ha kretsat kring upplevelsen av ensamhet i arbetet till att nu gälla upplevda fördelar som närhet till klienterna och ett brett arbetsområde till nackdelar som brist på specialisering och bristande gemensam praxis. Ytterligare yttre faktorer är *status*, *resursernas roll*, *stödet inom organisationen*, *inflytande och makt* samt *arbetsbelastningen och personalsituationen*.

De faktorer som av respondenterna upplevs som otvetydigt positiva och som skapar tillfredsställelse i arbetet är *gemenskap*, *mening i arbetet* och *status*. *Gemenskap* med kollegor och personal är den allra viktigast faktorn då den enligt intervjuerna tycks kunna uppväga i det närmaste alla negativa faktorer, någonting som överensstämmer med det som Alexander, Lichtenstein & Ullman (1998) skriver om att socialt stöd och arbetsklimatet mellan kollegorna är signifikanta faktorer för kvarhållande av personal och uppfattningen av stress.

Faktorerna *prestation, arbetets innehåll, organisationsstrukturens roll, lönen, stödet inom organisationen, inflytande och makt* och *resursernas roll* är dubbelbottnade faktorer. Dessa faktorer uppfattas olika av respondenterna, i vissa situationer skapar de tillfredsställelse och motiverar en socialchef att bli kvar i arbetet och i andra situationer fungerar de som Lees (1966) pushfaktor och påverkar socialchefernas motivation att sluta, eller så värderas de olika av olika individer. Detta resultat överensstämmer delvis med tidigare svensk forskning som visar att socialcheferna upplever att de saknar stöd (Novus, 2015) och att de upplever att lönen är dålig i förhållande till ansvaret som krävs (Danielssons & Olofssons, 2007). Faktorn resursernas roll skiljer sig åt från den svenska tidigare forskningen som visat att det är svårt att hitta balansen mellan att erbjuda en god social service och att hålla en allt snävare budgetram (Berg, Barry & Chandler, 2008). På Åland tycks inte de ekonomiska resurserna vara ett bekymmer, vad gäller möjligheter att få budgetmedel för det sociala arbetet.

Å andra sidan är den enda faktorn som otvetydigt fungerar enbart som Lees (1966) pushfaktor *arbetsbelastningen och personalsituationen*, någonting som också kräver budgetmedel. Socialcheferna upplever att de har för hög arbetsbelastning och lite personal, både kanslisterna och socialarbetarna, vilket ökar deras känsla av stress och skapar otillfredsställelse och ökar viljan att sluta som socialchef. Överlag tycks känslan av för stor arbetsbelastning och stress påverkas till stor del av en stor mängd administrativt arbete, något som överensstämmer med tidigare forskning (Lundström, Shanks & Wiklund, 2014) och av hur många och hur omfattande barnskydd, i Sverige ungefär motsvarande barnavård, man har för tillfället. Vad man på grund av tidsbrist upplever att man inte hinner med varierar, vilket också överensstämmer med tidigare forskning där en mängd arbetsuppgifter som det inte finns tillräckligt med tid för nämns (Lundström & Shanks, 2015; Novus, 2015; Lundström, Shanks & Wiklund, 2014). Intressant att notera är att Banaszak-Holl och Hines (1996) skriver att det sällan är arbetsbördan som är den viktigaste faktorn för valet att lämna ett arbete. Utgående från min studie är dock arbetsbördan den mest signifikanta faktorn för upplevelsen av missnöje och intentionen att lämna arbetet som socialchef.

Att orsaken till en eventuellt vilja att sluta som socialchefer är komplex och svår att sätta fingret på överensstämmer med resultatet i Thams (2007) studie om socialarbetarens intentioner att sluta sitt arbete. Thams (2007) studie visade att den viktigaste faktorn för att lämna arbetsplatsen var ett bristande belöningsystem för utfört arbete, en känsla av att inte vara uppskattad av organisationen och en uppfattning av att ledningen inte intresserar sig för de anställdas hälsa och välmående. Min studies resultat överensstämmer med Thams (2007) enbart till den del det gäller en uppfattning om erhållandet av en otillräcklig lön.

Att socialcheferna då intervjuerna genomfördes inte hade lämnat sina tjänster kan vara anledningen till att Lees (1966) pullfaktor, det vill säga faktorer som lockar mer med andra arbeten än socialchefsarbetet, inte förekom i deras svar.

Då de inre och yttre faktorerna och push och pull sammankopplas ser man att faktorerna som ökar respondenternas vilja att bli kvar inom socialchefsarbetet övervägande är inre faktorer medan faktorerna som är dubbelbottnade eller som särskilt påverkar respondenternas vilja och motivation att sluta socialchefsarbetet är yttre faktorer. Respondenterna är alltså mer nöjda med de inre faktorerna medan det finns ett större missnöje med de yttre faktorerna. Det innebär att det Mor Barak, Nissly och Levin (2001) skriver om att organisatoriska aspekter är särskilt viktiga vad gäller faktorer som påverkar en individ att bli kvar på sitt arbete inte överensstämmer med mitt resultat. Det kan istället konstateras att det är upplevelsen av de inre faktorerna som i högst utsträckning har skapat tillfredsställelse i arbetet och därmed påverkat respondenternas vilja att bli kvar på socialchefsarbetet. Utgående från min studie tycks det nämligen vara så att om den inre motivationen finns kan man stå ut med vissa yttre faktorer som upplevs som negativa. Om den inre motivationen å andra sidan sviker och det dessutom finns negativa yttre faktorer så ökar viljan att lämna socialchefsarbetet. Detta överensstämmer också med vad Boethius och Ehdin (2010) och Hedegaard Hein (2012) skriver om att den inre och den yttre motivationen kompletterar varandra men att särskilt den yttre motivationen kan anses vara otillräcklig för att enskilt klara av att uppehålla en individs motivation på sikt och med vad Hall (2004) skriver om att faktorer som den egna trivseln på arbetet och arbetets innehåll är viktigare för motivation än yttre faktorer som till exempel lönen.

Rekrytera och behålla framtidens socialchefer och framtida forskning

Det sociala arbetet har påverkats av samhällsförändringar som New Public management (NPM), nya möjligheter till karriärvägar och inre och yttre behov (Johansson, Dellgran & Höjer, 2015). Förutsättningarna för att rekrytera och behålla socialchefer är som följd idag inte helt optimala.

Detta är också förutsättningar som delvis gäller på Åland. NPM tycks dock utgående från studiens resultat ha fått en mindre genomslagskraft på Åland än i Sverige och särskilt i anglosaxiska länder. Socialcheferna uppger inte (ännu) att budgetmedlen inom socialvården inte räcker. Å andra sidan kan tecken på påverkan av NPM och andra samhällsförändringar ses, framför allt på de ökade administrativa kraven på socialcheferna

som leder till att arbetsbelastningen ökar och att möjligheten att hinna med det sociala arbetet minskar. Den kommande socialvårdsreformen har också PNM:s förtecken, då den innebär specialisering av verksamheten och flera linjer av chefer.

Enligt Hall (2004) har synen på en karriär förskjutits från att vara enbart något som organisationen skapat till att också vara ett individuellt projekt. Att socialcheferna på Åland har både inre och yttre behov är tydligt utgående från intervjuerna. Socialcheferna kan inte motiveras utgående enbart från lön, belöningar och status även om det är viktiga motivationsfaktorer. Socialcheferna behöver också möjlighet till självförverkligande och utveckling, gemenskap, mening i arbetet, möjlighet att prestera och utvecklas och ett personligt intresse för arbetsområdena. Socialcheferna erbjuds idag utgående från resultatet tillgodogörande av vissa av dessa behov men det finns mycket kvar att arbeta med för en organisation som har viljan.

Studiens resultat kan tillämpas inom socialt arbete i stort, både på Åland, i Sverige och i anglosaxiska länder, för att öka förutsättningarna för att rekrytera socialchefer och för att finna åtgärder som kan öka socialchefernas motivation att bli kvar i arbetet. En organisation som satsar på individens självförverkligande och utveckling, som satsar på en organisering som tillåter inte bara administrativt arbete utan också operativt socialt arbete, en konkurrenskraftig lön och en organisation där stöd finns för socialchefen borde utgående från mitt resultat öka sina möjligheter att rekrytera socialchefer. En organisation som satsar på gemenskap och mening i arbetet samt erbjuder ett arbete med utmanande arbetsuppgifter men med rimliga krav, arbetsuppgifter anpassade utgående från individens intresseområde, status, goda kommunala resurser, närhet till klienterna, varierande arbetsuppgifter samtidigt med möjligheter till specialisering och gemensam praxis, en konkurrenskraftig lön, stöd inom organisationen, inflytande och tillräckligt med personal borde utgående från mitt resultat ha goda möjligheter att behålla sina socialchefer.

Med tanke på att förutsättningarna att rekrytera och behålla socialchefer idag inte är optimala och att individens stress kan få långtgående negativa konsekvenser också för organisationen (McGrath, 1970) samt att detta i sin tur kan påverka socialchefernas motivation att bli eller bli kvar som socialchefer så anser jag att det vore klokt att aktivt arbeta för att uppfylla socialchefernas inre såväl som yttre behov.

Så hur har socialvården på Åland utvecklats sedan intervjuerna gjordes, år 2012? Som nämndes i bakgrunden till uppsatsen tycks socialvårdsreformen bli verklighet i och med tvingande lagstiftning, från och med slutet av år 2017. Samhällsreformen har som följd diskuterats och debatterats flitigt de senaste åren. Kritik har framförts bland annat mot

att det nya socialkansliet skulle ligga i Mariehamn, då detta skulle kunna innebära att närheten till servicen försvinner och kommunerna urholkas. Å andra sidan har det blivit allt mer uppenbart att arbetsbördan är allt för omfattande på socialkanslierna. Det är stor omsättning på personal och svårt att få tag på behörig sådan.

Mor Barak, Nissly och Levin (2001) menar att missnöje med arbetet är en av de största prediktorerna för intentionen att lämna ett arbete som socialarbetare. Jag upplevde det som svårt för att inte säga omöjligt att avgöra hur tillfredsställda eller missnöjda mina respondenter sist och slutligen var med sina arbeten. Idag är dock enbart tre av de åtta socialchefer jag intervjuade för studien kvar på sina tjänster. Det stora frånfallet av socialchefer säger någonting om socialchefernas motivation. Kanske är det, med tanke på att så få negativa motivationsfaktorer framkom i mitt resultat, så som diskuterades i metodkapitlet att mina respondenter sist och slutligen inte kunde vara riktigt ärliga med sina känslor under intervjuerna då jag själv arbetade sig socialchef.

Jag önskar och hoppas att de förändringar som socialvården på Åland står inför ska kunna leda till någonting gott, både för klienter och för personal. Utgående från att socialservicereformen har tydliga förtecken av NPM och att dessa förändringar har konstaterats inte passa socialvården, frågar jag mig dock om reformen kommer medföra stora negativa konsekvenser för socialvården och dess personal på sikt...eller om det kommer att bli bra?

Eftersom respondenternas inom denna studie var kvar som socialchefer då de intervjuades och så många av dem sedan dess har lämnat arbetet skulle det vara intressant att intervjua de som slutat och fråga dem varför de gjort det valet. Inom denna studies ram har inte heller organisationsformens betydelse för socialchefernas motivation haft utrymme. Det skulle därför också vara intressant att forska vidare i socialarbetarnas och socialchefernas uppfattning om vilken organisationsform som skulle passa bäst för socialvården på Åland och hur en sådan organisationsform bäst skulle kunna tillämpas. Om den nuvarande organisationsformen med många socialkanslier inte är fungerande, men den nya mer specialiserade organisationsformen inte heller passar socialvården, vad gör vi då?

Själv valde jag socialchefsarbetet för att det gav mig möjligheten till en karriär och en bra lön samtidigt som jag ville ha en utmaning. Jag slutade arbetet då jag upplevde ansvarsområdet som för brett och därmed ohanterbart. Jag ville utföra ett kvalitativt arbete, men några sådana möjligheter fanns inte. Min uppfattning är att socialvårdsreformen är ett måste, men att man borde genomföra den med största varsamhet och genom att inkludera de

professionella tjänstemännen i processen, för att inte riskera att minska deras motivation att bli kvar inom det sociala arbetet.

REFERENSER

Abrahamsen, Bente (2008). Profesjoner og karrierer. I Molander, A & Terum, L-I. (red.). *Prefesjonsstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.

Alexander, Jeffrey, Richard Lichtenstein & Esther Ullman (1998). A causal model of voluntary turnover among nursing personnel in long-term psychiatric settings. *Research in Nursing and Health*, 21, s. 415-27.

Alvesson, Mats & Kaj Sköldbberg (2008). *Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Anthony, Glenda & Kate Ord (2008). Change-of-career secondary teachers: Motivations, expectations and intentions. *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*, 36(4), s. 359–376.

Arman, Rebecka (2010). *Fragmentation and power in managerial work in health care: A study of first and second line-managers*. Göteborg: Bokförlaget BAS.

Audit Commission (2002). *Recruitment and Retention: A Public Service Workforce for the Twenty-First Century*. London: Audit Commission.

Banaszak-Holl, Jane. & Marilyn Hines (1996). Factors associated with nursing home staff turnover. *The Gerontologist*, 36(4), s. 512-17. **SKRIV SÅ HÄR!**

Bannister, Brendan & Rodger Griffith (1986). Applying a Causal Analytic Framework to the Mobley, Horner, and Hollingsworth (1978) Turnover Model: A Useful Reexamination. *Journal of Management*, 12(3), s. 433-443.

Berg, Elisabeth, Jim Barry & John Chandler (2008). New Public Management and social work in Sweden and England. Challenges and opportunities for staff in predominantly female organizations. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 28(3/4), s. 114–128.

- Bergmark, Åke, Tommy Lundström & Emelie Shanks (2014). Embedded in Practice? Swedish Social Work Managers on Sources of Managerial Knowledge. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 38(5).
- Bergmark, Åke & Tommy Lundström (2007). Unitarian ideals and professional diversity in social work practice: The case of Sweden. *European Journal of Social Work*, 101, s. 55–72.
- Bergmark, Åke & Tommy Lundström (2008). Resurser, personal och samverkan i socialt arbete. I Bergmark, Å, Lundström, T, Minas, R & Wiklund, S .(eds). *Socialtjänsten i blickfånget*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Björk, Lisa (2013). *Contextualizing managerial work in local government organizations*. Göteborg: Göteborgs universitet.
- Björklund, Christina (2001). *Work Motivation – Studies of Determinants and Outcomes*. Stockholm: Stockholm School of Economics.
- Boethius, Stefan. & Martin Ehdin (1993). *Myten om moroten - en syn på ledarskap och motivation*. Södertälje: Svenska dagbladets förlags AB.
- Bryman, Alan (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber Ab.
- Börjesson, Mats (2003). *Diskurser och konstruktioner – en sorts metodbok*. Lund: Studentlitteratur.
- Carter, Russel, Jay Lubinsky & Elizabeth Domholdt (2011). *Rehabilitation Research – Principles and applications*. St. Louis: Elsevier saunders.
- Clegg, Stewart, Martin Kornberger & Tyrone Pitsis (2005). *Managing and Organizations – An Introduction to Theory and Practice*. Sage Publication Ltd: England.
- Crompton, John (1979). Motivations for pleasure vacation. *Annals of Tourism Research*, 6(4), s. 408–424.

Dann, Graham (1981). Tourist motivation: An appraisal. *Annals of Tourism Research*, 8(2), s. 187–219.

Danielsson, Sara & Jeanette Olofsson (2007). *Socialchefens yrkesroll – ett arbete med höga förväntningar och begränsade möjligheter*. Göteborg: Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet.

Dellgran, Peter. & Staffan Höjer (2005). Rörelser i tiden: om professionalisering och privatisering i socialt arbete. *Socialvetenskaplig tidskrift*, 2-3, s. 246-266.

Denscombe, Martyn (2000). *Forskningshandboken för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Eckerö kommun (2012). *Budget*.

Finströms kommun (2012). *Budget*.

Hakulinen, Hanna, Sari Rissanen & Johanna Lamintakanen (2011). How is the New Public Management applied in the occupational health care system? - decision-makers' and OH personnel's views in Finland. *Health Research Policy and Systems*, 9(34).

Hall, Douglas (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behaviour*, 65, s. 1-13.

Hammarlands kommun (2012). *Budget*.

Hatcher, Timothy (1999). How multiple interventions influenced employee turnover: a case study. *Human Resource Development Quarterly*, 10, s. 365-382.

Hedegaard Hein, Helle (2012). *Motivation - motivationsteorier och praktisk tillämpning*. Malmö: Liber Ab.

Hedlund, Gun, Ann-Sofie Lennqvist-Lindén & Karin Perman (2003). *Önskade och oönskade förändringar. Könskraft och organisationsförändring i svenska kommuner*. Örebro: Örebro universitet.

Herzberg, Frederick., Mausner Bernard & Barbarba Bloch Snyderman (1993). *The motivation to work*. London: Transaction Publishers.

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

Hood, Christopher (1995). The “new public management” in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2–3), s. 93–109.

Hopkins, Karen & Cheryl Hyde, (2002). The human service managerial dilemma: New expectations, chronic challenges and old solutions. *Administration in Social Work*, 26(3), s. 1–15.

HSFR (1991). *Etik. Forskningsetiska principer för humaniora och samhällsvetenskap*. Stockholm: Psykologiska institutionen.

Johansson, Staffan, Peter Dellgran & Staffan Höjer (2015). *Människobehandlande organisationer villkor för ledning, styrning och professionellt välfärdsarbete*. Stockholm: Natur & Kultur.

Jomala kommun (2012). *Budget*.

Jones, Fiona, Ben Fletcher & Keith Ibbetson (1991). Stressors and strains amongst social workers: Demands, supports, constraints and psychological health. *British Journal of Social Work*, 21, s. 443-69.

Jönson, Håkan (2010). *Sociala problem som perspektiv – en ansats för forskning och socialt arbete*. Malmö: Liber Ab.

Kim, Samuel Seongseop, Choong-Ki Lee, & David B Klenosky (2003). The influence of push and pull-factors at Korean National Parks. *Tourism Management*, 24(2), s. 169–180.

Kirkpatrick, Ian, Stephen Ackroyd & Richard Walker (2005). *The New Managerialism and Public Service Professions*. London: Palgrave.

Kirkwood, Jodyanne (2009). Motivational factors in a push-pull theory of entrepreneurship. *Gender in Management: An International Journal*, 24(5), s. 346–364.

Kohn, Alfie (1993). Why incentive plans cannot work. *Harvard Business Review*, 71, s. 54-63.

Kommunal personal (1969-1986). *Statistik för kommuner*. Stockholm: Kommunförbundet.

Kommunal personal (1987-1993). *Statistik för kommuner*. Örebro: SCB:s förlag.

Kommunal personal (1994-2002). *Statistik för kommuner*. Stockholm: Kommunförbundet.

Kommunal personal (2003-2009). *Statistik för kommuner*. Sveriges kommuner och landsting, <http://www.skl.se>

Kullberg, Karin (2011). *Socionomkarriärer: Om vägar genom yrkeslivet i en av välfärdsstatens nya professioner*. Göteborg: Institutionen för socialt arbete, Göteborgs universitet.

Kvale, Steinar (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Landy, Frank & Jeffrey Conte (2007). *Work in the 21st century*. Blackwell Publishing Ltd.

Lawler, John & Jeff Hearn (1997). The managers of social work: The experiences and identifications of third tier social services managers and the implications for future practice. *British Journal of Social Work*, 27(2), s. 191–218.

Lee, Everett (1966). *A theory of migration*. *Demography*, 3(1), s. 47–57.

Lemlands kommun (2012) *Budget*.

Lindvall, Sigurd (2002). *Utredning av barnskyddet på Åland*. Ålands kommunförbund.

Lumparlands kommun (2012). *Budget*.

Lund, Liselotte & Robert Lindfors (2011). *Slutrapport Socialvårdens utveckling inklusive huvudmannskapet för missbrukarvården på Åland*. Mariehamn: Social- och miljöavdelningen, Ålands landskapsregering.

Lundström, Tommy, Emelie Shanks & Stefan Wiklund (2014). Middle Managers in Social Work: Professional Identity and Management in a Marketised Welfare State. *British Journal of Social Work*, 45(6), s. 1871-1887.

Lundström, Tommy & Emelie Shanks (2015). Chefer och ledare i socialt arbete om hur ändrade organisatoriska villkor och nya ledarskapsteorier kan påverka yrkesrollen. *Socionomen* 3, s. 26-40.

Madsen, Kresten Bent (1986). I Uneståhl, L.E. (Ed.). *Motivation - från teori till praktik*. Örebro: Veje.

Maslow, Abraham (2013). *A theory of human motivation*. Mansfield Centre CT: Martino Publishing.

McAulay, Brian, Gerald Zeitz & Gary Blau (2006). Testing a “push-pull” theory of work commitment among organizational professionals. *The Social Science Journal*, 43(4), s. 571–596.

McClelland, David C (1987). *Human motivation*. Cambridge: Boston University.

McGrath, Joseph E (1970). *Social and psychological factors in stress*. New York, NY: Holt, Rinehart & Winston.

Milliman, John, Andrew Czaplewski & Jeffery Ferguson (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: an exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), s. 426-47.

Mor Barak, Michalle, Jan Nissly & Amy Levin (2001) Antecedents to retention and turnover among child welfare: Social work and other human service employees—What can we learn from past research? A review and meta-analysis. *Social Service Review*, 75(4), s. 626-61.

Novus. *Chefer inom individ och familjeomsorg*. På internet (2015-11-10):
https://akademssr.se/sites/default/files/files/novuschefpdf_2015_.pdf

Pinder, Craig C (2008) *Work motivation in organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Pollitt Christopher & Geert Bouckaert (2011) *Public Management Reform, a Comparative Analysis*. Oxford: Oxford University Press.

Preston, Mark S (2008) The direct effects of field of practice on core managerial role competencies: A study across three types of public sector human service agencies. *Administration in Social Work*, 32(3), s. 63–83.

Rank, Michael & William Hutchinson (2000) An analysis of leadership within the social work profession. *Journal of Social Work Education*, 36(3), s. 487–502.

Saltviks kommun. (2012). *Budget*.

Schaefer, Jeanne & Rudolf Moos (1996) Effects of work Stressors and work climate on long-term care staffs' job morale and functioning. *Research in Nursing and Health*, 19, s. 63-73.

SKL. (2009). *Statistik från Kommun- och landstingsförbundet om förvaltningschefer*.

SKTF. (2009) *Det behövs en politisk kompass för socialtjänsten – socialchefer efterlyser klarare prioriteringar*. Stockholm: SKTF

SKTF. (2010). ”... att trola med knäna” – ett uppdrag där ambitionerna överstiger resurserna?. Stockholm: SKTF.

Sunds kommun (2012). *Budget*.

Sundström, Robert (2012). *Samhällsreformen på Åland alternativa byggstenar*. Ålands landskapsregering.

Söderfeldt, Björn & Marie Söderfeldt (1997). *Psykosocial arbetsmiljö i människovårdande arbete: En undersökning av personal i försäkringskassan och socialtjänstens individ- och familjeomsorg*. Lund University: Department of Social Work.

Taylor, Frederick Winslow (1947). *Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.

Tham, Pia (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.

Trost, Jan (1997). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

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

Valvira. Aktuellt inom tillsynen av social- och hälsovården i Finland. Nordiskt social- och medicinaldirektörmöte 21.-22.8.2014 Stockholm. På internet: (2015-11-09):

<http://www.valvira.fi/web/sv/publikationer-och-foreskrifter/utredningar>

Vision. *Visions socialchefsrapport 2014 – om villkor och välfärdsuppdrag*.

På internet: (2015-11-09):

<http://mb.cision.com/Public/1167/9652643/920273584ac0f16b.pdf>

Visitland. *Fakta om Åland*. På internet (2012-10-15):

<http://www.visitland.com/se/fakta>

Wiklund, Stefan (2011). Individ- och familjeomsorgens välfärdstjänster i Hartman, Laura (red.) *Konkurrensens konsekvenser: Vad händer med svensk välfärd?*. Stockholm, SNS, s. 111–45.

Ålands lagting. Beslut 79/2015. *Landskapslag om en kommunalt samordnad socialtjänst.*

Ålands lagting. Beslut nr 80/2015. *Landskapslag om ändring av landskapslagen om en kommunalt samordnad socialtjänst.*

Ålands lagting. Lagförslag nr 25/2015. *Kommunernas socialtjänst.*

Ålands landskapsregering. Meddelande nr 1/2011-2012. *Regeringsprogram.*

BILAGOR

Bilaga 1 Intervjuguide

- **Kan du berätta om dig själv: namn, ålder, utbildning, hur länge du har arbetat här?
Vad har du gjort innan du började här?**
- **Hur ser den kommunala socialvårdsorganisationen i din kommun ut?**
 - *Hur ser strukturen ut, vilka områden hör till socialvården?*
 - *Hur ser organisationen ut?*
 - *Vilka personella resurser finns?*
 - *Vilka arbetsområden/enheter ansvarar du för inom socialvården?*
 - *Vad är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?*
 - *Vilket stöd finns för personalen extern och internt?*
 - *Vilket stöd finns för dig i din roll som chef?*
- **Varför började du arbeta som socialchef?**
 - *Var det en slump eller ett medvetet val att du började arbeta som socialchef?*
 - *Vilka organisatoriska faktorer gjorde att du började arbeta som socialchef, i din kommun och överhuvudtaget? (se checklista för uppföljning)*
 - *Vilka individuella faktorer påverkade din motivation att bli socialchef, i din kommun och överhuvudtaget? (se checklista för uppföljning)*
- **Vilka faktorer påverkar ditt val att stanna kvar som socialchef?**
(se checklista för uppföljning)
- **Finns det faktorer i organisationen, i arbetsuppgifterna eller i ditt eget liv som gör att du upplever arbetet icke tillfredsställande? Vilka?**
(se checklista för uppföljning)
- **Finns det något som gör att du funderat på att lämna ditt nuvarande arbete?**
(se checklista för uppföljning)
- **Vilka förändringar på såväl individ- som organisationsnivå skulle påverka din motivation i arbetet?**
(se checklista för uppföljning)
- **Är du själv stolt över ditt arbete eller känner du dig otillräcklig?**
Uppföljning varför

- **Vad tror du att du kommer att arbeta med om fem år?**

Checklista områden som kan täckas under de olika frågorna. Om de inte framkommer i den spontana berättelsen fråga kring dessa.

- *Stöd i organisationen*
- *Personella resurser*
- *Ekonomiska resurser*
- *Ansvarsområden*
- *Lön*
- *Status*
- *Karriär*
- *Arbetsmängd*
- *Tydliga mål*
- *Delaktighet i beslutsfattandet*
- *Möjligheter att utveckla arbetet*
- *Möjlighet att påverka*
- *Vara i ledningen/ha makt*
- *Respekt*
- *Utmaningar*
- *Kontakt med andra chefer och politiker*
- *Autonomi och självbestämmande*
- *Självständighet och frihet i arbetet*
- *Arbetsuppgifternas innehåll*
- *Intressant/stimulerande arbete*
- *Arbetets svårighetsgrad*
- *Rimliga förväntningar på dig*
- *Har något att tillföra*
- *Uppskattning/erkännande/feedback*
- *Möjlighet att utvecklas*
- *Utbildningar, kurser*
- *Arbetsgruppen*
- *Med i eller utanför personalgruppen*
- *Tid för reflektion och utvecklingsarbete*
- *Arbete kontra familj och fritid*



LUNDS
UNIVERSITET

Bilaga 2

Förfrågan om intervju

Till socialchefer på Åland

Jag arbetar som vikarierande socialchef i Eckerö kommun. Jag studerar också socialt arbete på distans vid Lunds universitet för att ta en magisterexamen i socialt arbete. Jag har nu endast magisteruppsatsen kvar att skriva. Karin Kullberg, universitetslektor vid Socialhögskolan i Lund, fungerar som min handledare.

Planen är att genomföra en studie om socialchefer på Åland och hur variationer i socialvårdsorganisationerna och individuella faktorer påverkar valet att bli socialchef och motivationen i arbetet. I förlängningen strävar studien efter att för socialvårdsorganisationernas bästa och utveckling skapa större kunskap om socialchefernas motivation i arbetet.

Jag skulle uppskatta om Du vill delta i studien. Att delta innebär att medverka i en individuell intervju. Intervjun beräknas ta ca. 1- 1,5 timme i anspråk och jag kan besöka dig på din arbetsplats eller i ditt hem.

Jag följer forskningsetiska riktlinjer vilket innebär att jag iakttar sekretess, att resultatet kommer att avidentifieras och att materialet inte används i andra sammanhang än för uppsatsen. När uppsatsen är godkänd kommer den skickas till dig om du är intresserad av att ta del av den.

Jag kommer höra av mig till dig per telefon inom de närmaste dagarna för att boka in en eventuell intervju. Kontakta mig gärna med frågor.

Med vänlig hälsning,

Jonna Granberg

E-post: -----

Telefon: Tel. (018) ----- (kvällstid) /+358 (0) -----