



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska Institutionen
FEKN90, Företagsekonomi
Examensarbete på Civilekonomprogrammet
VT 2016

Chefsnärhet i kunskapsintensiv verksamhet

Författare

Selin Celik

Isabell Dimblad Gonzalez

Tove Karnerud

Handledare

Nadja Sörgärde

Tack!

Vi vill rikta ett stort tack till respondenterna som ställde upp med sin värdefulla tid och gav oss möjlighet till inblick i sitt arbete och sin organisation, utan er hade denna uppsats inte blivit till. Vi vill också tacka våra opponenter som bidragit med kommentarer och synpunkter. Slutligen vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Nadja Sörgärde som genom konstruktiv kritik, givande liknelser och stort engagemang har hjälpt oss framåt i denna uppsatsprocess. Vi hoppas uppsatsen får dig att ställa dig upp och dansa ☺

Sammanfattning

Titel: Chefsnärhet i kunskapsintensiv verksamhet

Seminariedatum: 25:e maj 2016, Lunds universitet

Kurs: FEKN90, examensarbete på Civilekonomprogrammet, Organisation och ledarskap, 30 högskolepoäng

Författare: Selin Celik, Isabell Dimblad Gonzalez och Tove Karnerud

Handledare: Nadja Sörgärde

Nyckelord: Socialtjänsten, kunskapsintensiv, chefskap, autonomi, status

Syfte: Syftet med denna uppsats är att öka förståelsen för kunskapsintensiv verksamhet. Särskilt fokus har lagts på de chefsroller som kan finnas i denna typ av miljö.

Metod: Uppsatsen är en kvalitativ studie, där empirin insamlats genom semistrukturerade intervjuer och en dokumentstudie av tidningsartiklar. Forskningsansatsen är abduktiv och socialkonstruktionistisk, där respondenternas tolkningar och uppfattningar är centrala.

Teoretiska perspektiv: Det teoretiska perspektivet har omfattat litteratur gällandes chefskap, kunskapsintensiv verksamhet, offentlig sektor och känslorarbete.

Empiri: Nio intervjuer, varav en gruppintervju, genomförda på tre Socialtjänstenheter i två större städer i Sverige. Åtta av respondenterna är chefer, tre är socialsekreterare. Till grund för analysen finns också tidningsartiklar rörandes Socialtjänsten.

Slutsats: I den här studien föreslås två chefsroller kopplade till olika typer närhet mellan chef och medarbetare, som tidigare forskning om kunskapsintensiv verksamhet inte har berört. I studien lyfts det fram att kunskapsintensiva verksamheter kan sakna hög status, som annars har setts som en naturlig del av den typen av miljö. Dessa fynd innebär en bekräftelse av en kritik som några tidigare forskare har framhävt om den snäva inramningen av fältet kunskapsintensiv.

Abstract

Title: Manager proximity in knowledge-intensive organisations

Seminar date: 25th of May 2016, Lund University

Course: FEKN90, Degree of Master of Business Administration, Organization and Management, 30 credits

Authors: Selin Celik, Isabell Dimblad Gonzalez och Tove Karnerud

Advisor: Nadja Sörgärde

Keywords: Socialservice, Knowledge-intensive, Management, Autonomy, Status

Purpose: The purpose of this thesis is to increase the understanding of knowledge-intensive organisations. Particular focus has been placed on the management roles that may exist in this type of environment.

Methodology: The thesis is a qualitative study, where the empirical data have been collected through semi-structured interviews and a document study of newspaper articles. Our research approach is social constructionist, where the interpretation of the respondents' perception and understanding of things has been central.

Theoretical perspectives: The theoretical perspectives in this study has been management, knowledge intensive organisations, public sector and emotional labour.

Empirical foundation: Nine interviews were conducted, of which one was a group interview, within two Social service offices in two larger cities in Sweden. Eight of the respondents are managers, and three are social workers. We have also studied a number of newspapers regarding the two organizations, which resulted in a document study.

Conclusion: In this study two management roles are proposed, linked to various types of proximity between managers and employees, which previous research on knowledge-intensive organisations has not acknowledged. The study also highlights knowledge-intensive organisations that lack the status that typically have been regarded as a natural part of that type of environment. These findings confirms the criticism that some previous researchers have emphasized on the narrow framing of the knowledge-intensive field.

Innehåll

1	Introduktion	6
1.1	Problematisering	6
1.1.1	Kunskapsintensiva organisationer.....	6
1.1.2	Chefskap inom kunskapsintensiv verksamhet	8
1.2	Uppsatsens disposition.....	9
2	Metod.....	11
2.1	Kunskapsintresse och forskningsansats	11
2.2	Urval	12
2.3	Intervjuer.....	13
2.4	Dokumentstudie.....	15
2.5	Sortering och analys	16
2.6	Studiens trovärdighet	18
3	Teori	20
3.1	Chefskap	20
3.2	Kunskapsintensiva organisationer	22
3.2.1	Kunskap	22
3.2.2	Kunskapsintensiv verksamhet – ett svårdefinierat begrepp.....	23
3.2.3	Karaktärsdrag för kunskapsintensiv verksamhet	25
3.2.4	Chefskap inom kunskapsintensiva organisationer	27
3.2.5	Gold-collar worker	30
3.3	Chefskap i offentlig sektor.....	32
3.4	Känsloarbete	34
4	Analys.....	35
4.1	Socialtjänsten som en kunskapsintensiv organisation	35
4.1.1	Komplext arbete och tät kommunikation.....	35
4.1.2	Osäker kvalitetsmätning och socialt erkännande	39
4.1.3	Individspecifika klientrelationer och maktasymmetri.....	40
4.1.4	Rörlig och eftertraktad personal.....	43
4.2	Chefsroller i Socialtjänsten.....	45

4.2.1 Chefipedia	45
4.2.2 Omsorgsgivare	49
4.3 Socialtjänsten i media	54
4.4 Från gold-collar worker till stone-collar worker	56
5 Slutsats.....	59
5.1 Teoretiskt bidrag	59
5.1.1 Inramning av fältet	59
5.1.2 Chefipedia	61
5.1.3 Omsorgsgivare	62
5.1.4 Stone-collar worker	64
5.2 Praktiskt bidrag	64
5.3 Förslag på framtida forskning.....	66
6 Källor.....	68

1 Introduktion

Kunskap är av yttersta vikt för dagens moderna arbetsliv och att ha en högskoleutbildning har blivit allt vanligare i de flesta välbärgade länder (Alvesson, 2004). Många forskare ser ett skifte från naturresurser till intellektuella tillgångar och att kunskapsfaktorer gradvis tar över kapitaltillgångar (Alvesson, 2004). Men samtidigt som kunskap och utbildning ses som självklart och något som breder ut sig, så brukar exemplen på kunskapsarbete utgöras av högstatusyrken och kunskap utmålas som tillhörandes samhällets elit. Alvesson menar att 10-15 % jobbar inom kunskapsintensiv miljö, men vilka jobb ingår i denna uppskattning? Ett exempel på en yrkesgrupp som passar med definitionen av kunskapsintensivt arbete men som sällan klassas så, är socialsekreterare (Rennstam & Lee Ashcraft, 2013). Rennstam och Lee Ashcraft menar att en anledning är att kvinnodominerande yrken sällan blir klassade som kunskapsintensiva. Socialsekreterare har i Sverige idag låg status och det är inte ett yrke som har studerats när man vill lära sig mer om kunskapsintensiva organisationer och miljöer. Rennstam och Lee Ashcraft (2013) uttrycker det som att kunskapsintensitet inte bara är könad utan också har en klasstämpel. Var hamnar man om man går utanför denna snäva inramning av kunskapsintensiv verksamhet? Kan vi förstå Socialtjänstens utmaningar annorlunda om vi tittar på den som en kunskapsintensiv verksamhet? Vad kan vi lära om kunskapsintensiv verksamhet genom att studera Socialtjänsten?

1.1 Problematisering

1.1.1 Kunskapsintensiva organisationer

Kunskapsintensiva organisationer¹ är verksamheter där det mesta av arbetet beskrivs vara av intellektuell natur och där välutbildade, högkvalificerade anställda utgör en majoritet (Alvesson i Robertson & Swan, 2003). Det är dock svårt att skilja ut kunskapsintensiva

¹ I uppsatsen varvas begreppen kunskapsintensiv organisation och kunskapsintensiv verksamhet. Många författare på området skriver om kunskapsintensiva *företag*, men då Socialtjänsten inte är ett företag kommer vi att framförallt använda begrepp som inte anger ägarförhållandet för organisationen.

organisationer från icke kunskapsintensiva organisationer till följd av de mångtydiga definitionerna som finns av begreppet (Alvesson, 2004). Ändå beskrivs ofta omständigheterna för kunskapsintensiva miljöer och implikationerna på chefskap och organisering inom dessa miljöer som något som innebär att relativt få organisationer passar in. Den typ av kunskap som traditionellt förknippas med vissa typer av yrkesområden, såsom teknik, forskning och konsultverksamhet, verkar premieras i forskning på kunskapsintensiva organisationer (Rennstam & Lee Ashcraft, 2013). Ett exempel på detta är en av de ledande forskarna på kunskapsintensiva organisationer, Alvesson. I hans bok, *Knowledge Work and Knowledge Intensive Firms* (2004), diskuteras kunskapsintensiv verksamhet uteslutande utifrån professionella serviceföretags och innovationsföretags perspektiv. Även om boken antar en kritisk utgångspunkt och begreppet *kunskapsintensiv* problematiseras, så ifrågasätts inte ramarna för fältet. Blackler (1995) menade redan 1995 att studier av kunskapsarbete bör innehålla reflektioner om begreppet och att det behövs mer debatt om essensen av expertis och om hur kunskap utförs. Vidare anser Rennstam och Lee Ashcraft (2013) att det behövs ett fokusskifte från kunskapsarbete till att studera kunskap i arbete. Med detta avses att fokus bör vara på hur vi handlar när vi konfronteras med problem som ligger utanför den vanliga rutinen, vilket finns i olika typer av arbeten och inte bara i några få specifika (Knorr-Cetina, 2001). Även arbeten som på ett akademiskt plan inte anses kunskapsintensiva kan innebära mycket kunskapstillämpning (Kusterer i Starbuck, 1992) och kräva både skicklighet och kunskap som inte är allmänt spridd (Ekstedt i Starbuck, 1992). Rennstam och Lee Ashcraft (2013) menar att både kritiska och traditionella forskare om och om igen studerar kunskap och kunskapsintensitet i samma miljöer, inom områden som traditionellt har klassats som kunskapsintensiva. Därmed blir forskningen snäv och bilden av vad som är kunskapsintensivt cementerad, vilket resulterar i en begränsad förståelse för användandet av kunskap. Rennstam och Lee Ashcraft (2013) framhåller kommunikativ kunskap, en typ av interaktiv kunskap, som den viktigaste typen av kunskap i dagens ekonomi och menar att den typen av kunskap tenderar att bli förknippad med yrken som har låg status och som uppfattas ha låg kunskapsnivå. De ifrågasätter varför arbeten där denna kunskap används mest, såsom inom socialt arbete, inte tas upp som exempel på kunskapsintensivt arbete. Här ser vi en möjlighet även för oss att problematisera den traditionella synen på kunskapsintensivt arbete och bidra till en större förståelse för kunskapsintensivt arbete och organisationer.

1.1.2 Chefskap inom kunskapsintensiv verksamhet

Eftersom studier av kunskapsintensiva organisationer har haft ett relativt begränsat studiefält kan man utgå från att även implikationerna på organisering och ledarskap² av kunskapsintensiva miljöer är begränsade. De forskare, vars artiklar vi har läst, som kritiserar den traditionella uppdelningen av kunskapsintensiva arbeten, till exempel Fleming, Harley och Sewell (2004), Thompson, Warhurst och Callaghan (2001), Warhurts och Thompson (2006) fokuserar framförallt på definitionen och inramningen av fältet och pratar enbart marginellt om chefskap. Det innebär att det behövs fler studier på chefskap inom områden som traditionellt inte har klassats som kunskapsintensiva och att det finns brister i förståelsen för chefens roll och arbete inom sådana miljöer. Många forskare skriver om att chefer ofta innehar ett flertal olika roller (se exempelvis Tengblad, 2012), och det är här vi ser en möjlighet att bidra. Det är också ovanligt att ledarskapsforskning hämtar idéer och förståelse från offentlig sektor och använder det i den privata sektorn (Wolmesjö, 2005). Då kontexten är viktig för chefskap (Bolden, Hawkins, Gosling & Taylor, 2011) kan detta vara ett argument för att studera chefskap inom offentlig sektor för att skapa ytterligare förståelse för hela fältet chefskap och specifikt chefskap inom kunskapsintensiv verksamhet. Socialtjänsten har särdrag som gör att den skiljer sig från andra organisationer som är kunskapsintensiva. Detta gör att aspekter som tidigare har varit dolda synliggörs, men också att särdragen kan påverka chefskapet och att chefens roll och arbete därmed kan se annorlunda ut i den kontexten, trots att det fortfarande handlar om kunskapsintensiv miljö. Att studera en organisation som Socialtjänsten, som i litteraturen sällan betecknas som kunskapsintensiv, ger oss således möjlighet att bredda befintliga teorier inom ämnet, och utveckla hur chefskap kan te sig i en kunskapsintensiv verksamhet. Detta leder oss till studiens syfte:

Syftet med denna uppsats är att öka förståelsen för kunskapsintensiv verksamhet. Särskilt fokus har lagts på de chefsroller som kan finnas i denna typ av miljö.

För att uppnå detta syfte kommer vi i studien att lyfta fram chefsroller som tidigare litteratur om kunskapsintensiv verksamhet inte har berört. Genom att studera hur

² Se 3.1 för hur vi resonerar kring chefskap kontra ledarskap.

verksamma personer inom Socialtjänsten uppfattar arbetet och chefskapet, utforskar vi en organisation som tidigare inte har betraktats som kunskapsintensiv, vilket innebär att vi går utanför de traditionella ramarna för fältet. När vi väljer en organisation utanför den tidigare inramningen lämnar vi även några av de uppfattningar som ofta är tagna för givet gällande kunskapsintensiv verksamhet. Som ett led av detta kommer vi diskutera och problematisera den höga status som tidigare forskning har sett som självklar i denna kontext. Att undersöka frågan om status i Socialtjänsten hjälper oss också att öppna dörren för att fler yrken och typer av arbeten ska kunna ses som kunskapsintensiva och att öka förståelsen för kunskapsintensiv verksamhet ytterligare.

1.2 Uppsatsens disposition

Kapitel 1: I det inledande kapitlet har vi diskuterat problemet med den snäva avgränsningen av kunskapsintensiv verksamhet och öppnat upp för möjligheten att utforska Socialtjänsten som en kunskapsintensiv organisation. Vi har även specificerat uppsatsens syfte och indirekta frågeställningar.

Kapitel 2: Metodkapitlet beskriver vår kunskapssyn och forskningsansats. Här presenteras uppsatsens metodologiska tillvägagångssätt och de centrala vägvalen som studien har inneburit. Vi ger information om platsen för studien, hur vi valt informanter samt beskriver den dokumentstudie vi har gjort. Vi avslutar kapitlet med att redogöra för några centrala frågor gällande trovärdighet och teoretisk generalisering.

Kapitel 3: I detta kapitel målas det teoretiska fältet upp med, för uppsatsen, relevant forskning. Det inleds med en överblick över forskningen om chefskap. Nästa del handlar om kunskapsintensiv verksamhet och viktiga dimensioner av den typen av organisatorisk miljö, särskild vikt läggs vid implikationerna för chefens roll och arbete. Därefter presenterar vi en övergripande bild av chefskap inom offentlig sektor. I sista avsnittet behandlar vi kortfattat känslorarbete, vilket är ett av våra analysverktyg. I teorikapitlet beskrivs och definieras även relevanta begrepp.

Kapitel 4: I analyskapitlet presenterar vi vad vi funnit i vår empiri. Vi inleder med att empiriskt belägga varför Socialtjänsten kan ses som en kunskapsintensiv organisation

och redogör för olika delar som tidigare forskning har stakat ut som beskrivande av kunskapsintensivitet. I analyskapitlets andra del föreslås två chefsroller, som tidigare forskning om chefskap inom kunskapsintensiva organisationer inte har berört, och belägger dessa med empiriskt material. I kapitlets tredje avsnitt presenterar vi vår dokumentstudie över mediabilden av Socialtjänsten. I sista delen undersöker vi frågan om status, i vilken Socialtjänsten skiljer sig från tidigare teorier.

Kapitel 5: I det avslutande kapitlet frikopplar vi våra empiriska fynd från Socialtjänstens specifika kontext. Vi återkommer till problematiseringen och teorier om kunskapsintensiv verksamhet och argumenterar för hur de begrepp vi föreslår kan komplettera tidigare forskning. Särskilt fokus läggs på de fynd vi har gjort gällande chefens roller, men vi återvänder även till frågan om status. Förutom våra teoretiska bidrag presenterar vi här även praktiska bidrag, samt ger förslag på framtida forskning.

2 Metod

Metodavsnittet ämnar att redogöra för uppsatsens metodologi och studiens vetenskapliga utgångspunkter. Vi inleder kapitlet med vårt kunskapsintresse och studiens forskningsdesign. Därefter berörs platsen för studien och hur vi gått tillväga med valet av informanter. Vi redogör även för hur insamlandet av materialet har genomförts, både via intervjuer och en dokumentstudie, samt hur empirin har analyserats. Slutligen diskuteras studiens trovärdighet.

2.1 Kunskapsintresse och forskningsansats

Detta är en kvalitativ studie som ämnar att utforska hur anställda på Socialtjänstens barn- och ungdomsvård beskriver arbetet och chefskapet inom organisationen. Vårt intresse är att fånga beskrivningar, tankar och reflektioner för att sedan tolka och bilda oss en uppfattning om respondenternas uppfattade verklighet (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2008). Denna kunskapssyn kan beskrivas som socialkonstruktionistisk, där utgångspunkten är att saker och ting inte ses som givna och oberoende, utan som konstruktioner skapade av individer i samspel med andra (Arvidson & Rosengren, 2002). Därmed kan Socialtjänstens anställdas uppfattning om sin organisation ses som socialt konstruerad och något som sker i relation till andra individer. Vår roll som författare är även den konstruktionistisk då vi konstruerar data, i kontrast till att insamla den (Alvesson & Kärreman, 2012). Vi har en tolkande kunskapssyn, där vår avsikt är att analysera individernas subjektiva bild. Vi är medvetna om att det inte finns en förutbestämd social verklighet för oss att studera, utan våra resultat kommer att vara en produkt av både våra respondenters subjektiva uppfattning och förståelse av saker och ting men också våra egna förförståelser, kunskaper och fördomar. Kvale och Brinkmann (2009) beskriver detta som att kunskap inte existerar oberoende och väntar på att bli funnen utan är något som konstrueras.

Vi har också ett kritiskt perspektiv och granskar några av de komponenter som ofta är tagna för givet när ledande forskare skriver om kunskapsintensiv verksamhet. Vår kunskapssyn innebär även att vi inte vill begränsa oss för mycket utan ha ett öppet och

flexibelt förhållningssätt under studiens gång. På detta vis påbörjade vi studien med ett mer generellt forskningsfokus för att sedan avgränsa studieområdet alltefter som vi intervjuade respondenterna. I linje med vår kunskapssyn och vårt flexibla förhållningssätt har vi haft en abduktiv ansats under uppsatsens gång då vi har haft en växelverkan mellan teori och empiri. Vi valde att närma oss våra respondenter med en tanke om vilket område vi ville skriva vår uppsats inom; både i det stora, att vi skriver inom ämnet organisation och ledarskap, men även att vi från början hade en mer specifik ingång gällande media. Innan vi genomförde våra intervjuer läste vi på om forskning kring ledarskap, Socialtjänsten och om betydelsen av mediabilden av en organisation. Samtidigt hade vi en önskan om att vara öppna inför våra respondenter och ge dem en stor möjlighet att påverka innehållet i uppsatsen. Efter hand ändrade vi vårt fokus från media till kunskapsintensiv verksamhet, vilket gjorde att vi återvände till tidigare forskning, men då till andra forskare och gällande andra områden än media.

2.2 Urval

Denna studie är förlagd på tre barn- och ungdomsvårdsenheter inom Socialtjänsten i två större städer i Sverige. Socialtjänsten är inte en organisation som de flesta tänker på när man pratar om kunskapsintensiv verksamhet, men även udda exempel kan visa på intressanta aspekter av ett fenomen eller forskningsfält (Rennstam & Lee Ashcraft, 2013). Många barn och familjer råkar ut för problem som är svåra att lösa på egen hand och Socialtjänsten i varje kommun ska verka för att barn och unga växer upp under trygga förhållanden, de utför barnskyddsutredningar och har kontakt med barn och familjer som har behov av extra stöd (Socialstyrelsen, 2016). Enligt Socialtjänstens lägesrapport för 2016 är situationen i Socialtjänsten ansträngd när det gäller arbetet med barn och unga; socialtjänstens barn- och ungdomsvård har svårt att rekrytera och behålla personal och har hög arbetsbelastning och personalomsättning (Hedlund, 2016). Detta gjorde att vi tyckte det var intressant att studera chefskap inom organisationen.

En studies forskningsfråga är avgörande för vilka individer som ingår i urvalet (Ahrne & Eriksson-Zetterquist, 2011) och eftersom vi haft särskilt fokus på chefsroller i denna uppsats, föll det sig naturligt att kontakta just chefer inom de valda Socialtjänsterna. Men för att förstå chefernas vardag ansåg vi att det också var intressant att prata med socialsekreterare, som komplement. Kontakten med socialsekreterarna fick vi vid

intervjuerna med cheferna. En chef valde själv ut en person som hon ansåg lämplig, medan intervjuerna med de andra socialsekreterarna fick vi genom att en chef skickade ut en mer allmän fråga till alla socialsekreterare på enheten, där de som ville ställa upp hörde av sig till oss. Utöver kravet på befattning (chefer och socialsekreterare) gjordes inget specifikt urval vad gäller kön, ålder eller antal år verksam inom organisationen. Totalt intervjuade vi åtta chefer och tre socialsekreterare. Av cheferna var två högre chefer medan sex var sektionschefer, vilket är socialsekreterarnas närmsta chef. Vi har också lyssnat på ett föredrag av två personer från akademikerförbundet SSR som organiserar socionomer. Detta gjordes för att inhämta allmän kunskap om socialtjänstens arbete, men vi spelade in och transkriberade även delar av föredraget och använder det i analysdelen för att belysa relevanta aspekter. Vi hade inte ett förutbestämt antal intervjuer när vi inledde studien, utan vi slutade intervjuer när vi tyckte att vi uppnådde en teoretisk mättnad. Enligt Bryman och Bell (2013) är teoretisk mättnad när ingen ny eller relevant information framkommer om ett visst tema, när kategorier har utvecklats och flera variationer framkommit samt att relationerna mellan olika kategorier är etablerade och validerade på ett bra sätt. Under de sista intervjuerna framkom inget nytt som var av relevans för vår frågeställning.

Med hänsyn till våra respondenter har vi valt att anonymisera dem, vilket också lovats under intervjuerna, och varje person har fått ett fiktivt namn. I uppsatsen kommer vi att benämna respondenterna med kvinnliga eller könsneutrala pronomen, de är dock enbart kopplade till de fiktiva namnen och säger inget om vilket kön respondenten har i verkligheten. Anledningen till att det är övervägande kvinnligt könade namn är för att illustrera att det rör sig om en kvinnodominerad arbetsplats.

2.3 Intervjuer

Vi har framförallt haft intervjuer som metod för empiriinsamling, vilket passar studiens syfte då man genom denna typ av metod kommer respondenten närmare, då ett större fokus läggs på respondenternas perspektiv och att få rika och detaljerade svar (Bryman & Bell, 2015). Vidare kan man via denna metod få reda på hur respondenten känner inför och tänker kring ett specifikt ämne eller en händelse samt skapa en förståelse för hur individer konstruerar sin sociala verklighet (Alvehus, 2013), vilket överensstämmer med vår kunskapssyn. Intervjuerna som gjordes var av semistrukturerad karaktär, då en hög

grad av flexibilitet rådde under intervjuernas gång, vilket gav en större möjlighet till att fånga informanternas upplevelser, snarare än våra förutfattade meningar.

En av cheferna gjordes en önskan att fyra chefer skulle närvara samtidigt vid en intervju. Därmed genomfördes en gruppintervju med tre chefer (en var sjuk), då vi gärna ville inkludera vald förvaltning i vårt urval och tyckte att en gruppintervju kunde vara ett intressant komplement till övriga intervjuer. Under gruppintervjuer förskjuts fokus från individen till relationer mellan individer, och även om gruppintervjuer på många sätt är lika individuella intervjuer, kan de ha fördelar som inte hade existerat utan gruppen (Jacobsen, 2002). Kvale och Brinkmann (2009) menar att en gruppintervju ska uppmuntra olika synpunkter på ett ämne, dock är det vanligt att en grupp ofta utvecklar en gemensam tolkning under en intervju och att resultatet av en gruppintervju är känsligt för maktförhållanden inom en grupp (Jacobsen, 2002). Under vår gruppintervju märkte vi inte av någon sådan förskjutning, utan i de flesta frågor verkade alla tre ha liknande uppfattningar från början, bara med lite olika infallsvinklar. Jacobsen (2002) menar att gruppintervjuer kan ge en bra överblick över hur homogen eller heterogen en grupp är. Det var flera gånger informanterna svarade "Ja" eller "Nej" i mun på varandra, men också kompletterade varandras inlägg, vilket gör att vi tolkar den här gruppen som relativt homogen i sina åsikter. Det som vi såg under gruppintervjun var att den av informanterna som var chef över de andra två aldrig blev avbruten utan pratade längre, medan de andra två hade en större växelverkan mellan varandra. Man kan tänka sig att sektionscheferna i sin arbetsvardag påverkas och anpassar sig efter hur deras chef (enhetschefen) förhåller sig till vissa ämnen. Detta skulle i sin tur kunna ha påverkat sektionscheferna till att, omedvetet eller medvetet, svara på våra frågor på ett sätt som de vet att enhetschefen finner acceptabelt. Repstad (2007) menar att detta är en nackdel med gruppintervjuer, att endast "acceptabla" synpunkter framförs av respondenterna och att minoritetsuppfattningar inte berörs. Detta var inget vi såg under intervjun, men det kan självklart ha varit så, och att individuella intervjuer hade gett andra svar. Å andra sidan blir fördelen att vi fångar gruppen mer än individen, vilket på ett sätt kan vara mer naturligt, då meningsskapande sker i samspel med andra människor (Bryman & Bell, 2013). När vi senare i studien analyserar det insamlade materialet kommer vi inte att göra någon skillnad på de enskilda intervjuerna och gruppintervjun.

Sammanlagt gjordes nio intervjuer, varav en gruppintervju. Inför intervjuerna förberedde vi en intervjuguide med olika teman att gå igenom under intervjuernas gång. Denna innehöll frågor som var av mer öppen karaktär då vi ville ha en stor grad av flexibilitet och låta respondenterna tala fritt och på detta vis få deras uppfattning och syn. Vi ville således inte styra respondenterna alltför mycket utan var öppna för att intervjuerna kunde ta sig olika riktningar. Intervjuguiden fungerade mer som ett sätt att se om de teman vi var intresserade av berörts tillräckligt mycket. Vid varje intervju deltog två av författarna, förutom vid den sista intervjun där endast en av oss deltog. Vid starten av varje intervju ställdes frågan om att spela in intervjun, vilket samtliga respondenter tillät. Vi var noggranna med att försöka få respondenterna att ge rikliga svar genom att be dem om exempel eller förklara mer detaljerat. När temat media berördes valde vi även att under några av intervjuerna visa en till två nyhetsartiklar från föregående år där Socialtjänsten nämns på ett negativt sätt. Detta gjordes framförallt för att få respondenten att minnas känslor eller tankar som personen haft kring media. När vi visade artiklarna poängterade vi att vi var medvetna om att artikeln var medias bild och inte nödvändigtvis speglade Socialtjänsten eller vår bild av den. Förfarandet vid gruppintervjun skilde sig inte så mycket från övriga intervjuer. Det blev naturligt att alla i gruppen pratade och vi hade inte behov av att styra intervjun mer än de andra intervjuerna. Samtliga intervjuer varade mellan 45-120 minuter och transkriberades omgående. Ett par gånger mellan intervjuerna gick vi igenom intervjuguiden för att lägga till eller ta bort frågor, detta för att inte fastna i vår förkunskap och förutfattade meningar, utan istället förhålla oss aktivt till vad våra informanter sa. Vi följde samma teman vid de första sju intervjuerna, men under de sista två intervjuerna släppte vi media som tema och hade istället fler frågor relaterade till kunskapsintensiv verksamhet.

I några citat har språket justerats för att de ska vara mer lättlästa (Ahrne & Svensson, 2011). Om vi har tagit bort några ord ur ett citat har det markerats /--/, om vi har satt ihop stycken som informanten har sagt under olika delar av intervjun har vi markerat det /_ _/.

2.4 Dokumentstudie

Inför intervjuerna studerade vi dagstidningsartiklar som handlade om Socialtjänsten i berörda städer. Dokumentstudien gav oss en uppfattning om de prövningar som

organisationerna handskas med, men framförallt en uppfattning av den mediabild som anställda på Socialtjänsten på olika sätt möter, till exempel cheferna i sin relation till socialsekreterarna och socialsekreterarna i sin roll gentemot klienterna. För att på ett systematiskt sätt hitta relevanta artiklar valde vi att begränsa urvalet till artiklar från 2015 för att inte ha alltför många artiklar att studera. Vi använde oss av databasen Retriever och använde sökorden *socialförvaltning**, *socialtjänst** och *socialen* i kombination med respektive stadsnamn. Vi har dock anonymiserat städerna för att inte personerna som deltar i undersökningen ska kunna identifieras. Vi valde den största lokaltidningen på respektive ort, vilket var den tidning som hade flest träffar på sökningen. Detta gav totalt 147 artiklar för den stad vi kallar Vystad och 121 artiklar för den stad vi kallar Ängsmarka. Vi rensade bort de artiklar där Socialtjänsten inte behandlas separat utan enbart i klump med andra myndigheter, de artiklar som rör en annan stad än Vystad och Ängsmarka och artiklar som handlar om en enskild person eller en speciell sjukdom i vilka Socialtjänsten endast nämns i förbifarten. Då fick vi kvar 47 artiklar plus åtta framsiderubriker för Vystad och 53 artiklar för Ängsmarka. Analysen är gjord inte bara på artiklar som rör Socialtjänsten som organisation, utan också artiklar som till exempel nämner att Socialtjänsten har varit på plats vid en speciell händelse har tagits med. Även om det är kort, anser vi att det ingår i bilden av Socialtjänsten och att det kan påverka läsarens uppfattning av vad Socialtjänsten gör. Eftersom dokumentstudien inte var vårt huvudsakliga fokus i uppsatsen valde vi att enbart göra en enklare analys av artiklarna där vi grupperade dem som positiva, negativa eller neutrala samt att plocka ut två teman för de negativa. Syftet med dokumentstudien är att den mediabild vi pratar om inte enbart ska vara en produkt av de artiklar vi tidigare har stött på, utan att läsaren får en bättre helhetsbild av hur media speglar Socialtjänsten.

2.5 Sortering och analys

Efter varje intervju skrev vi ihop ett par rader om intervjun, något som hade slagit oss och som vi tyckte var intressant. Detta gjordes för att uppdatera den person som inte var med på intervjun, men det blev också en typ av första kodning. När vi hade de första sju intervjuerna transkriberade, läste vi materialet flera gånger, och var och en av författarna plockade ut teman och vinklar som den ansåg var intressanta. Vi hade flera möjliga uppslag till uppsats, men när vi väl diskuterade dem var vi överens om att det mest

intressanta var om kunskapsintensiv verksamhet, och att vi därmed såg ett mönster i vårt material som handlade om något annat än det vi hade inlett uppsatsen med. Media finns fortfarande med som en aspekt, men det är inte där vi ger ett teoretiskt bidrag. Anledningen till att vi fann kunskapsintensivitet intressant var både att vi fann flera saker i materialet som förvånade oss, och som passade ihop med det temat, men också för att det på många sätt var olikt det vi tidigare hade läst om kunskapsintensiv verksamhet. Trots olikheterna från ledande teorier fick vi en stark känsla av att vårt material i högsta grad handlade om kunskapsarbete och vi läste därför på mer om chefskap och kunskapsintensiv verksamhet i likhet med Wästerfors (2008) uppmaning att läsning av tidigare forskning ska ske i interaktion med insamlandet av empiri. Detta kan beskrivas som att vi kände att denna riktning innebar att vi gav oss ut på ny terräng (Rennstam & Wästerfors, 2011) eller att vi såg en krock mellan teorin och empirin (Rennstam & Wästerfors, 2015). Vår första sortering av materialet bestod också av att plocka ut så mycket vi kunde från de transkriberade intervjuerna som var relaterade till teorier om kunskapsintensiv verksamhet. Detta i enlighet med Rennstam och Wästerfors (2011) som menar att ordningen ska vara kopplad till de teorier eller begrepp som man utgår från eller vill arbeta fram. Med denna första sortering insåg vi att vi hade fått empiriska insikter som inte lät sig förklaras av existerande teorier (Rennstam & Wästerfors, 2015). Att på detta vis röra sig mellan teori och empiri, och att bidra till teorier på området utifrån våra observationer och resultat är i enlighet med vår abduktiva ansats. De aspekter vi fann i vår empiri som skiljde sig från gängse teorier handlade dels om chefernas arbetssätt, och dels om statusaspekter på kunskapsintensiv verksamhet. Vi bestämde oss därför för att undersöka dessa fenomen närmare i uppsatsen. Vi gjorde också ytterligare två intervjuer där vi utgick mer från de kunskapsintensiva aspekterna. När även dessa intervjuer var transkriberade hade vi ett rikt material. Det är omöjligt i en uppsats att visa allt material, vilket Rennstam och Wästerfors (2011) kallar representationsproblem. Detta betyder att man måste sälla och beskära utan att tappa nyanser eller komplexitet. När vi reducerade och plockade fram citat i materialet förhöll vi oss både till tidigare teorier kring kunskapsintensiv verksamhet, men också till de bidrag vi ville nå fram till. Vi försökte dock göra materialet rättvist och vi anser att de citat vi plockat ut är representativa för våra intervjuer men också tydligt visar de fenomen vi vill belysa (Rennstam & Wästerfors, 2011). Flera gånger gjorde vi om sorteringen och skapade om och om nya rubriker, varje gång gick vi igenom transkriberingar igen för att hitta de bästa citaten för vår uppsats. Många gånger talar citaten för sig själva, men ibland har vi också

tolkat citaten och förklarat varför vi har tolkat det sagda som vi har gjort. Vi gör inte anspråk på en sanning utan i socialkonstruktionistisk tradition så söker vi efter ökad förståelse. När vi började skriva vår analysdel hade vi i stort sätt samma rubriker som de implikationer Alvesson ser av kunskapsintensivt arbete men efterhand förändrade vi indelningen till att mer passa vårt empiriska material, utan att släppa begrepp och insikter från tidigare forskning. Wästerfors (2008) uttrycker det som att blicken rör sig mellan materialet och begreppsapparaten. Allteftersom skapade vi egna begrepp och kategorier som blir ett komplement till befintliga teorier om kunskapsintensiv verksamhet.

En kvalitativ studie som denna framhäver det unika i situationer och kontexter, vilket ökar möjligheten till konkretisering, och man kan söka mönster och gemensamma drag. Teoretisk generalisering innebär att man utifrån det man funnit i en studie producerar generaliserad kunskap i form av teorier och att man kan tillämpa teorin på fler områden än just det som studien är gjord på (Denscombe, 2004). Inom forskning kan man både generera teorier eller pröva befintliga, där den senare innebär att man kontrollerar idéer som författare utvecklat på annat håll för att se hur de fungerar inom den, för studien, valda kontext (Denscombe, 2004). I vår studie har vi studerat chefskap inom Socialtjänsten, en kontext som vanligtvis faller utanför kategorin kunskapsintensiv verksamhet, och diskuterar befintliga teorier inom denna typ av miljö. Detta resulterade i utveckling av befintlig teori genom språkbildning. Förutom ett akademiska bidrag ville vi också att denna uppsats skulle kunna vara användbar för de verksamma inom Socialtjänsten. Watson (1997) menar att bra management studier ställer och svarar på frågor som även är av intresse för praktiker. Delar av analysen och slutsatsen handlar därför om områden som är av mindre akademiskt intresse men som vi tror skulle kunna fungera som ett praktiskt bidrag för Socialtjänsten.

2.6 Studiens trovärdighet

Trovärdighet är betydande inom kvalitativa studier, då det är svårt att redovisa all data på ett enkelt och tydligt sätt (Alvehus, 2013). Några kvalitetskriterium inom kvalitativ forskning som vi har jobbat med är tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering (Bryman & Bell, 2013). I vår studie har vi försökt uppnå tillförlitlighet, och vidare respondentsvaliditet, genom att låta respondenterna ta del av materialet för att kunna säkerställa att vi tolkat och förstått deras svar på ett korrekt vis (Ahrne &

Svensson, 2011). En vecka innan inlämning skickade vi uppsatsen till respondenterna, för att de skulle få möjlighet att läsa uppsatsen, och då främst citaten för att undvika att vi misstolkat deras ord. I de fall där respondenterna hade synpunkter på något av citaten ändrade vi dessa, men vi anser inte att korrigeringen av citaten har haft någon större inverkan på analysen.

Inom kvalitativ forskning är empirisk generaliserbarhet inte eftersträvansvärt på samma sätt som inom kvantitativ forskning; då man är ute efter djup snarare än bredd blir det svårt att säga något om en större population eller annan miljö än den kontext som forskarna studerat. Vi har istället försökt uppfylla överförbarhet genom att ge rikliga beskrivningar och detaljer av den studerade kontexten, och har under uppsatsens gång förklarat hur vi resonerat kring de val vi gjort och konsekvenserna av dessa val (Ahrne & Svensson, 2011), på detta sätt kan läsaren själv bedöma vår pålitlighet. En annan aspekt av trovärdighet är konfirmering, det vill säga att en forskare inte medvetet ska låta sina personliga värderingar eller teoretiska poänger påverka studien (Bryman & Bell, 2015). Detta upplever vi som svårt. Vad vi ser som intressant i materialet hänger självklart ihop med vilka vi är och våra värderingar. Även om vi har haft en abduktiv ansats och har försökt att inte styra informanternas svar till att passa någon specifik teori så påverkar givetvis vårt intresse för olika frågor vilket material vi har fått in. Att vi till exempel från början hade ett intresse av mediabilden och skapat frågor utifrån den, påverkar uppsatsen. Det har inneburit att aspekter som hör ihop med media har fått en större plats, jämfört med om vi inte hade haft media som tema och endast fokuserat på frågor kring kunskapsintensiv verksamhet. Att vi har bytt fokus i vår uppsats anser vi dock vara ett tecken på att vi inte har låtit våra egna värderingar eller teoretiska poänger fått *styra* uppsatsen, även om de har påverkat.

3 Teori

I detta kapitel beskriver vi teorier som är relevanta för vår uppsats, och hur vi förhåller oss till dessa. Vi inleder kapitlet med en översikt över teorier om chefskap. Därefter kommer ett längre avsnitt där vi beskriver kunskap, kunskapsintensiv verksamhet och vilka centrala implikationer det har på chefskap, samt frågan om status i dessa organisationer. Stycket efter behandlar offentlig sektor och en diskussion kring huruvida chefskap skiljer sig inom offentlig sektor jämfört med privata näringslivet. Vi avslutar med att beskriva känslorarbete, vilket är ett av våra analysverktyg senare i uppsatsen. I kapitlet redogör vi också för våra definitioner.

3.1 Chefskap

Studiens syfte är att öka förståelsen för chefsroller i en kunskapsintensiv miljö, men innan teorier rörandes kunskapsintensiv miljö berörs kommer vi att presentera en kort orientering av begreppet chefskap mer generellt. Detta för att ge läsaren en grunduppfattning om vad vi syftar på när vi nämner begreppet som sådant, samt att det blir ett avstamp till kommande stycken om chefskap i kunskapsintensiv verksamhet, vilket skiljer sig på vissa sätt. Avsnittet kommer beröra de aspekter av chefskap som är aktuella för oss i vår uppsats, nämligen chefens olika roller och arbetsområden.

De chefer som är med i urvalet för vår uppsats är valda utifrån deras formella position, men när vi i uppsatsen skriver om chefens roll så syftar vi inte på den formella rollen som chef, utan på de många olika roller som en och samma chef kan inneha samtidigt. Wenglén (i Alvesson & Sveningsson, 2007) beskriver exempelvis olika chefsroller, såsom “nätverkare” och “förhandlare” och hur dessa roller innebär olika typer av arbetsuppgifter. Även Tengblad (2012) diskuterar chefers olika roller, till exempel “ledare”, “övervakare” och “förhandlare”, och beskriver dessa som interpersonella, informativa respektive beslutande. Watson (2001) menar att den huvudsakliga rollen i varje situation bör vara att bidra till organisationens resultat i det stora hela. Med ovanstående vill vi belysa att teorin ofta beskriver en chef utifrån ett flertal roller som

alla förväntas rymmas i samma person, och att det är dessa typer av roller vi syftar på när vi skriver om chefs olika roller.

En annan aspekt av chefskap är chefs arbetsområden och praktiska arbete. Ett sätt att se på detta är Fayols (i Watson, 2006) väl använda definition på chefskap som “Att förutse och planera, organisera, befalla, koordinera och kontrollera”. Inte sällan förknippas detta med stabilitet och byråkrati (Alvesson & Sveningsson, 2003b). I teorier som rör chefskap kan man ibland finna hur det beskrivs i kontrast till ledarskap, där de två ses som olika begrepp; antingen utövar man chefskap eller ledarskap (Alvesson & Sveningsson, 2010; Bolden et al., 2011). I denna typ av litteratur beskrivs chefen som en individ som får saker och ting utförda genom traditionella aktiviteter såsom koordinering och kontroll (Mintzberg, 1998) där chefen beskrivs som en systematisk planerare (Watson, 2001). Ledarskap å andra sidan framställs ofta som inspirerande och visionärt (Alvesson & Sveningsson, 2010; Alvesson & Sveningsson, 2003b) och som en fråga om att påverka mening, känslor och värderingar (Alvesson & Blom, 2013). Även om en åtskillnad görs mellan begreppen menar till exempel Alvesson och Sveningsson (2010) att det finns överskridande gränser mellan de båda, och i samband med planering och organisering försöker chefer många gånger påverka de anställdas tankar och känslor. Detta gör distinktionen av ledarskap och chefskap svår i praktiken, och ledarskap kan ses som en bland flera uppgifter som chefer utövar. En och samma individ kan vara både ledare och chef i sina stereotypa betydelser, beroende på vad man vill åstadkomma (Alvesson & Sveningsson, 2010). Många gånger är det även så att chefer blandar element från både chefskap och ledarskap, och ledarskap kan då sägas vara sammantvinnat med chefskap (Alvesson & Sveningsson, 2010). I vår uppsats kommer vi att, i linje med mycket av litteraturen, se ledarskap som en del av chefskap, även om vi är medvetna om att det inte endast är chefer som utövar ledarskap. Vi kommer att utgå från och prata om chefer och chefers arbetsuppgifter, och inte ledare eller ledarskap. Vi menar inte att avfärda de teorier som gör en distinktion mellan begreppen, utan väljer att fokusera på chefsarbete i allmänhet, där ledarskap ingår som en del.

3.2 Kunskapsintensiva organisationer

I detta avsnitt kommer vi att redogöra för olika sätt att se på kunskap samt förklara vad kunskap betyder när vi använder begreppet. Kunskap är svårdefinierat vilket gör att även kunskapsintensiva organisationer är svåra att definiera, vi har därför valt en definition av kunskapsintensiv verksamhet som innehåller en aspekt av social konstruktion, vilket vi förklarar och argumenterar för närmare i detta avsnitt. Vi beskriver även de karaktärsdrag som forskningen pekar på som närvarande i kunskapsintensiva organisationer och vilka aspekter av chefskap som anses särskilt viktiga i denna kontext. Avsnitten avslutas med ett stycke om status.

3.2.1 Kunskap

Kunskap kan vara många olika saker; det omfattar information, hur man gör saker, förklaringar och förståelse (Alvesson 2004). Kunskap kan också vara individuell eller kollektiv, explicit eller implicit. Med detta stycke vill vi visa på denna bredd i begreppet. När vi pratar om kunskap i uppsatsen kommer vi inte att skilja på de olika typerna av kunskap, utan vi varvar dem, därför är det viktigt att inte ha en för smal förståelse för vad kunskap kan vara.

Alvehus och Kärreman (2007) menar att kunskap inte är ett enhetligt och distinkt fenomen, och att det därmed är svårt att hitta en gemensam definition. Enligt Alvesson (2004) innefattar begreppet kunskap; information, hur man gör saker, förklaringar och förståelse. Kunskap är alltså inte samma sak som information, information är data i en kontext, medan kunskap inkluderar omdöme och förmåga att göra tolkningar av informationen (Alvesson, 2004). Forskning som berör kunskap och lärande i organisationer har ofta utgått från fem typer av kunskap: intellektuell, förkroppsligad, kulturbunden, systembunden och textbunden (Blackler, 1995). Intellektuell och förkroppsligad kan beskrivas som individuell kunskap, såsom mentala och fysiska färdigheter, medan kultur- och systembunden kunskap rör kunskap som ligger utanför individen, såsom berättelser. Textbunden kunskap är kunskap som är språkligt formaliserad. Vissa forskare menar att det framförallt har varit den intellektuella kunskapen som ska räknas när man pratar om kunskapsintensiv verksamhet (Warhurst & Thompson, 2006) medan till exempel Thompson, Warhurst och Callaghan (2001) menar

att kunskap lika väl kan finnas i rutinerade servicejobb i form av social kompetens och kunskap som inte låter sig formuleras. Uppdelningen i de fem typerna har kritiserats för att vara alltför statisk och att den bortser från att kunskap har olika värde i olika situationer och kontexter (Starbuck, 1992). Flera forskare (se till exempel Rennstam & Ashcraft, 2013; Blackler, 1995) menar att det är bättre att titta på kunskap som något man gör och inte som något man har. Rennstam och Ashcraft (2013) föreslår begreppet kommunikativ kunskap. De menar att kunskap är situationsanpassad, ömsesidig, utvecklande och därmed interaktiv. Med begreppet vill de åskådliggöra en distinkt form av kunskap som både finns i och uppfylls av kommunikation, och hur den fungerar övertygande och effektivt inom olika områden. Den möjliggör en unik, distinkt men ogripbar erfarenhet som uppkommer i mötet mellan människor. Författarna menar att på grund av att kommunikativ kunskap ofta ingår i kvinnligt kodade yrken så är det vanligt att tolka kommunikativ kunskap som något enkelt, intuitivt och mystiskt, och inte som en komplex form av kunskap. De menar att detta är felaktigt och att kommunikativ kunskap mycket väl kan vara teknisk, komplex och sofistikerad (Rennstam & Lee Ashcraft, 2013).

Det finns alltså en bredd på vad kunskap är och kan vara. När vi i uppsatsen använder begreppet kunskap kommer vi inte att skilja på utan varva de olika typerna av kunskap. Detta gäller även kunskap som både något man gör och något man har, då respondenterna pratar om kunskap på båda sätten och vi inte ser någon anledning att välja bort något av perspektiven.

3.2.2 Kunskapsintensiv verksamhet – ett svårdefinierat begrepp

Begreppet kunskapsintensiv är svårdefinierat, bland annat till följd av att huvudordet kunskap är en mångtydig term. Kunskapsintensiv miljö förknippas traditionellt med vissa typer av organisationer, vilket inkluderar advokat- och revisionsfirmor, reklambyråer, vetenskaps- och ingenjörsföretag (Alvesson, 2000), konsultföretag (Fincham, 1999) universitet (Kärreman, 2010) och specialistvård (Jerndahl Fineide, 2012; Copper, 2007). Som kan utläsas handlar detta inte om en homogen grupp, vilket kan göra det svårt att skilja ut kunskapsintensiv verksamhet och kunskapsarbetare från icke kunskapsintensiv verksamhet (Alvesson, 2004). Trots detta finns det definitioner att förhålla sig till och karaktärsdrag som framhålls som speciellt framträdande i kunskapsintensiva

organisationer. En framträdande klassificering är att i en kunskapsintensiv organisation ses kunskap som organisationens viktigaste input (Alvesson 2004; Starbuck 1992). Detta är en imitation av de ekonomiska etiketterna på organisationer som kapital- eller arbetskraftsintensiva, och kunskap ska då alltså vara viktigare än andra inputs (Starbuck, 1992). Dock är kunskap, som vi tidigare har beskrivit, mer tvetydigt än arbete och kapital, vilket gör att en sådan typ av definition blir svåränvänd. Vi vill dock inte avfärda vikten av kunskap som input, utan inkluderar den som en ingrediens i en kunskapsintensiv organisation, även om vi inte använder det som definition.

Starbuck (1992) menar att när det gäller att avgöra om en organisation är kunskapsintensiv så bör man ha fokus på om kunskapen är esoterisk eller allmänt spridd. Detta är givetvis också kontextberoende, men kan ändå vara en värdefull distinktion. Alla har kunskap, men om kunskap definieras brett så ingår alla organisationer i kunskapsintensiv verksamhet och uttrycket tappar värde. Kunskapen i en kunskapsintensiv verksamhet ska vara esoterisk, det vill säga inte tillgänglig för lekmannen (Starbuck 1992). På samma sätt så har alla organisationer någon typ av ovanlig kunskap, men för att det ska vara meningsfullt att skilja ut kunskapsintensiva organisationer så måste exceptionell kunskap utgöra ett betydande bidrag. Starbuck (1992) menar med detta att en organisation inte bör benämnas kunskapsintensiv om inte denna typ av kunskap dominerar över alldaglig kunskap. Han menar vidare att expertis kan definieras brett eller smalt, vilket får konsekvenser för hur begreppet uppfattas. En bred definition gör att stora grupper kan tituleras experter, vilket gör kunskapsintensiva organisationer mindre speciella och utmanar samtidigt de stereotyper som finns om experter. Alternativet är en smal definition som i gengäld gör kunskapsintensiva organisationer speciella och förstärker de stereotyper som finns om experter. Definitionerna har politiska undertoner då en smal definition kan ses som ett sätt att belysa social klass och legitimitet som en följd av att legitimerade experter, med sin omfattande formella utbildning, ofta förknippas med övre medelklass (Starbuck, 1992).

Vi har valt att definiera kunskapsintensiv verksamhet i enlighet med Alvessons (2004, s. 29f) definition: "Ett kunskapsintensivt företag är en organisation som skapar värde genom tillämpning av avancerad kunskap. Förväntningar från klienter, allmänheten och de anställda är att utbildning, upplärning, problemhanteringsfärdigheter, kreativitet och intelligens är viktiga delar av arbetet. /--/ Nyckeln är socialt erkännande och social konstruktion." (översatt från engelska). Denna definition inbegriper att kunskap ska vara

både input och output, men den belyser även en social aspekt. Socialt erkännande blir viktigt eftersom kunskap inte går att mäta lika enkelt som andra faktorer. Rennstam och Lee Ashcraft (2013) har kritiserat att så mycket fokus läggs på den sociala konstruktionen av kunskapsintensivitet, då de menar att man då "köper" kunskapsarbetarens egen definition och att bilden därmed reproduceras av vem och var den typen av verksamhet befinner sig. Vi förstår kritiken, men menar att så länge det inte finns något sätt att mäta kunskap på så får vi acceptera att den sociala konstruktionen av kunskap är av vikt. Vidare så ser vi även att definitionen vi har valt innehåller fler delar, vilket gör att det inte enbart blir fokus på den sociala konstruktionen.

3.2.3 Karaktärsdrag för kunskapsintensiv verksamhet

Det finns ett antal egenskaper som särskiljer kunskapsintensiva verksamheter från andra organisationer (Løwendahl, 1997). Dessa är a) komplext arbete och tät kommunikation b) subjektiv kvalitetsbedömning och socialt erkännande c) individspecifika klientrelationer och maktasymmetri (Alvesson, 2004; Løwendahl, 1997)³, även d) eftertraktad och rörlig personal är något som brukar beskrivas som kännetecknande för kunskapsintensiva organisationer (Alvesson, 2004; Roongrerngsuke & Liefvooghe, 2013). Detta innebär inte att alla kunskapsintensiva verksamheter har samtliga egenskaper, eller att organisationer som inte klassas som kunskapsintensiva inte kan besitta några av de kunskapsintensiva dragen, vad som ändå är utmärkande för kunskapsintensiva verksamheter är att majoriteten av karaktärsdragen är framträdande större delen av tiden (Løwendahl, 1997).

Hedberg (i Robertson & Swan, 2003) skriver att ett av huvudkaraktärsdragen i kunskapsintensiva organisationer är kapaciteten att framställa innovativa och kreativa lösningar på *komplexa problem*. Alvesson (2004) menar att som komplettering till detta måste de anställda kunna analysera och använda sitt omdöme, för att verksamheten ska klassas som kunskapsintensiv. Kunskapsarbetaren är med andra ord någon som måste använda *hög grad av kreativitet* och *intellekt* för att lösa sina arbetsuppgifter (Warhurst & Thompson i Rennstam & Lee Ashcraft, 2013). Till följd av arbetets komplexitet och anpassning till klienten krävs en *hög grad av kommunikation*, och den vanliga separationen mellan problemlösning och sociala relationer kan inte göras (Alvesson,

³ Karaktärsdrag a-d ingår i punktlistor av Alvesson och Løwendahl, men är inte sammanställda på detta sätt.

2004). Arbetsuppgifterna är tvetydiga och kräver arbete i grupp, vilket innebär att förhandlande krävs för koordination, problemlösning och problemlösning (Deetz i Alvesson, 2004). Vidare finns det svårigheter med att i detalj planera och ha regler för hur arbetet ska gå tillväga, utan arbetsuppgifterna kännetecknas snarare av ständig anpassning under problemlösandets gång (Alvesson, 2004).

Till följd av att arbetet inom kunskapsintensiv verksamhet är av komplex och unik karaktär ökar svårigheterna med att bedöma kvalitén av arbetet, vilket resulterar i *osäker och subjektiv kvalitetsbedömning*, både vad gäller processen och resultatet av arbetet (Alvesson, 2004; Løwendahl, 1997). Alvesson (2004) menar att tvetydighet är centralt när man pratar om kunskap och att detta i sin tur skapar osäkerhet för klienten som betalar för tjänsten. Det är här det *sociala erkännandet* blir viktigt, vilket ingår i Alvessons definition av kunskapsintensiva organisationer. Anledningen är att kunskap inte kan ses som något som existerar på egen hand, utan är socialt konstruerad, vilket innebär att människors uppfattning är avgörande för huruvida organisationen ses som kunskapsintensiv eller ej (Alvesson, 2004).

Kunskapsintensiv verksamhet utmärks också av *egensinniga klientrelationer*, och att det krävs en nära interaktion mellan kunskapsarbetare och klient (Alvesson, 2004; Løwendahl, 1997). Vem som är klienten kan i offentlig sektor skilja sig från annan kunskapsintensiv verksamhet, vilket blir en relevant aspekt att diskutera då organisationen i studien är en offentlig verksamhet. Att klienten är ett komplext fenomen i Socialtjänsten är tydligt, vilket vi återkommer till i analysen. En annan aspekt av klientrelationen som beskrivs som viktig är att värde inom kunskapsintensiv verksamhet skapas genom processer som kräver att den anställda vet mer än klienten, till exempel genom erfarenhet av problemlösning i liknande situationer, vilket resulterar i en *informations- och maktasymmetri* mellan kunskapsarbetaren och klienten (Løwendahl, 1997). Även Alvesson (2004) beskriver maktasymmetri som ett karaktärsdrag för denna typ av verksamhet, och hur denna vanligtvis är till kunskapsarbetarens fördel. Expertisen som den anställda besitter, åtminstone föreställningen av och anspråk på en professionell expert, placerar den anställda i en överordnad position och klienten i en mer beroende och sårbar position (Alvesson, 2004).

Humankapitalet är den viktigaste resursen i en kunskapsintensiv verksamhet, vilket gör att kvalitén och motivationen på personalen blir viktig (Alvesson, 2004). För att behålla

sin viktiga men högst *mobila och eftertraktade personal* så betonas vikten av lojalitet och arbetsidentifikation. Alvesson (2004) föreslår två inriktningar för att arbeta med humankapital. Det handlar om att antingen anställa de mest lämpliga och smartaste personerna eller om att arbeta med unika och svårimiterade personalprocesser, där skapandet av en stark organisationskultur ingår vilket man hoppas bidrar till att kunskapsarbetare förblir lojala med arbetsgivaren. Till detta kan adderas att mycket pengar och tid läggs ner på att utveckla de anställda (Starbuck, 1992; Alvesson, 2004).

Sammanfattningsvis karaktäriseras kunskapsarbete av att det är komplext arbete som innebär tät kommunikation. Kunskapsarbetaren måste använda hög grad av kreativitet och intellekt för att lösa tvetydiga arbetsuppgifter av unik karaktär. Detta kräver grupparbete, där förhandlande krävs för koordination och problemlösning. Arbetets komplexa och subjektiva natur innebär även att det är svårt att kvalitetsmäta resultat och arbete, vilket medför att det utan ett socialt erkännande blir svårt att kunna utföra kunskapsarbetet. Klientrelationerna är i dessa miljöer individspecifika och ofta har kunskapsarbetaren en maktposition över klienten. Kunskapsarbetaren är generellt en eftertraktad och mobil personal.

3.2.4 Chefskap inom kunskapsintensiva organisationer

Autonomi, normativ kontroll samt imagearbete är tre områden som chefer i kunskapsintensiv verksamhet förväntas fokusera på. Dessa tre arbetsområden utvecklas nedan då dessa får betydelse för analysen av vår insamlade data.

Som tidigare nämnts är komplexa och tvetydiga arbetsuppgifter ett vanligt inslag inom kunskapsintensiva organisationer och då kunskapsarbetaren är den som besitter kunskap och expertis inom arbetsfältet kan den anställda arbeta självständigt, med stora möjligheter att bestämma över sitt arbete och olika beslut (Alvesson & Sveningsson, 2003a). Till följd av detta uppstår det svårigheter för chefer, med allmän erfarenhet, att gå in och ha åsikter om hur arbetet ska göras (Alvesson, 2004). Ofta är de oförmögna att på detaljnivå förstå det som pågår (Løwendahl, 1997). De arbetsuppgifter som vanligtvis förknippas med chefskap är fortfarande förekommande och chefer har utrymme att sätta sin prägel på organisationen (Alvesson, 2004), men den speciella kontexten innebär samtidigt att chefskapet kan te sig annorlunda; den vanliga separationen av planering och utförande av arbetsuppgifter beskrivs till exempel som knappt befintlig (Løwendahl,

1997). Utifrån detta blir den konventionella bilden av chefskap mindre relevant i kunskapsintensiv kontext (Alvesson, 2004). Alvesson och Blom beskriver till exempel att det är vanligt i studier om kunskapsintensiva organisationer att prata om hur särskilt kvalificerade anställda klarar sig bra utan “managerial leadership” (2013, s. 346).

Till följd av arbetets natur, finns det förväntan och krav på att kunskapsarbetaren ska få arbeta autonomt (Alvesson, 2004). I sin studie om ledarskap och följarskap inom två kunskapsintensiva organisationer fann Alvesson och Blom (2013) att många av kunskapsarbetarna föredrog att arbeta självständigt och under *hög grad av autonomi*, och endast vid speciella tillfällen var i behov av ledarskap från någon med högre befattning. Vid övriga tillfällen beskrevs inblandning från chefer endast som frustrerande, och vid behov av hjälp föredrog många av de anställda att vända sig till kollegor. Således var den vanligtvis givna vertikala relation mellan ledare och följare inte lika tydlig, utan i vissa situationer föredrog arbetarna att få råd och hjälp från sina kollegor, i en horisontell relation. Av detta följer att hierarkierna och maktrelationerna blir oklara och instabila inom kunskapsintensiv verksamhet (Robertson & Swan, 2003). Många forskare menar att kunskapsintensiva organisationer mer eller mindre avviker från byråkratiska principer och vertikala organisationsstrukturer, och istället är uppbyggda kring motiverade, högkvalificerade anställda som organiserar sig och samarbetar på ett horisontellt plan (Alvesson, 2004; Kärreman, 2010). Kärreman (2010) går så långt som att skriva att de högsta cheferna står maktlösa inför kritiskt beslutsfattande gällande kunskapsintensivt arbete. Starbuck (1992) menar att för att chefer ska kunna hantera kunskapsarbetare och den höga grad av autonomi de kräver, behövs en balans mellan en grad av formalisering för samordning av arbetsuppgifter, såsom organisatoriska rutiner, och låg grad av formalisering för att underlätta kunskapsintensiva processer, såsom innovation och flexibilitet. Även många studier inom hälsovården, rörandes läkare, har kommit till liknande slutsatser; kunskapsarbetaren efterfrågar och har behov av autonomi (se till exempel Jerndahl Fineide, 2012; Copper, 2007).

Warhurst och Thompson (2006) menar att kunskapsarbetare i offentlig sektor har fått ökade begränsningar av deras professionella autonomi, bland annat på grund av den utökade byråkratiska kontrollen. De menar också att det inte bara är viktigt att titta på innehållet i kunskap på arbetet, utan också att kontexten spelar roll. Även Copper (2007) menar att läkare känner oro för att chefer ska inskränka deras territorium och på detta vis

hota den autonomi läkarna har. Detta gör att en studie förlagd hos Socialtjänstens tycks vara relevant för fältet.

Ett annat arbetsområde som är viktigt för chefer i kunskapsintensiv miljö är att skapa en känsla av gemensam förståelse runt organisationen och dess identitet. Där ingår rekrytering, motivation och lojalitet hos de anställda, bland annat genom att ge dem möjlighet till kompetensutveckling och karriärmöjligheter inom organisationen (Alvesson, 2004). Detta går i linje med *normativ kontroll*, som kan beskrivas som en typ av kontroll av mer indirekt karaktär och innebär bland annat arbete med identitet, lojalitet, värderingar, visioner och att influera och utveckla organisationskulturen (Starbuck, 1992; Alvesson, 2004).

En annan uppgift för chefer är *imagearbete*, vilket Alvesson (2004) beskriver som viktigt för att bygga ett erkännande från de som betalar för tjänsterna. Imagearbete kan ske på olika nivåer. På makronivå kan det exempelvis handla om att skapa utbildningar i samarbete med universitet eller andra tunga institutioner och på så sätt försöka skapa en bättre bild av en hel yrkeskår, medan det på organisationsnivå kan röra sig om att på olika sätt försöka skapa en bättre bild av den egna organisationen, vilket ofta innebär både ett internt och externt arbete (Alvesson, 2004). Alvesson anser att för att kunna göra anspråk på begreppet expertis inom olika områden krävs det mer än att bara ha kunskap, och Kärreman (2010) menar att makt, politik och övertalning är en bortglömd dimension när det kommer till diskussioner kring kunskapens roll i organisationer. Alvesson (2004) uttrycker det som kunskapsintensiva organisationer måste vara duktiga på att övertyga andra aktörer att de är just kunskapsintensiva. Han skriver också att det sällan handlar om att bevisa sin kunskap genom konkret demonstration, utan att det handlar om att arbeta för att bli socialt accepterad som expert, det vill säga att ha kunskap om hur man betar sig på ett expertliknande sätt, kunskapen måste dock naturligtvis fortfarande utgöra kärnan. Imagearbete är således många gånger en retorisk aktivitet som handlar om att skapa trovärdiga bilder av organisationens arbete (Alvesson & Kärreman, 2007). Det är därmed viktigt för en organisations ledning och anställda att arbeta retoriskt med organisationens image, det vill säga att prata för och reglera förväntningarna kring sitt arbete, tillsammans med att arbeta med de materiella symbolerna (Alvesson, 2004). Enligt Alvesson är det av vikt för chefen att inte bara själv arbeta med organisationens image, utan också se till att imagestyrningen hela tiden pågår bland de anställda. Han menar också att imagearbete framförallt är av vikt för stora eller komplexa organisationer med

lite transparens, då personlig erfarenhet och direkt observation inte är tillräckligt för att skapa sig en bild av hela organisationen och dess karaktärsdrag. Individer blir då mer benägna att ta till sig den systematiska representationen av företaget förmedlad av ledningen, vilka har tillgång till en mer översiktlig bild (Alvesson, 2004). En annan anledning till att arbeta med image är att det kan göra det lättare att attrahera och rekrytera lämpliga anställda samt att göra så till lägre kostnad; människor vill arbeta för en högstatusorganisation eftersom detta kan höja självförtroendet eller så tror man att det ska ge en ett högre värde på arbetsmarknaden senare i karriären (Alvesson, 2004).

Sammanfattningsvis kan vi se tre särdrag som litteraturen pekar på är viktiga för chefer i kunskapsintensiv verksamhet. Till följd av arbetets natur finns det förväntan och krav på att kunskapsarbetaren ska få arbeta autonomt, vilket chefer i kunskapsintensiv verksamhet måste hantera, bland annat genom att skapa en balans mellan autonomi och kontroll (Løwendahl, 1997). För att kunna styra och leda arbetet framhäver litteraturen normativ kontroll, genom att skapa sammanhållning och gemensam förståelse i organisationen. En annan viktig arbetsuppgift för chefer inom kunskapsintensiv verksamhet är imagearbete som är viktigt för att reglera förväntningarna på organisationen samt att bygga ett erkännande.

I nästkommande stycke skiftas fokus från chefens arbetsområden i kunskapsintensiv verksamhet till kunskapsarbetaren.

3.2.5 Gold-collar worker

Alvesson (2004) menar att etiketten *kunskapsintensiv* gör att en organisation präglas av de karaktärsdrag vi berört tidigare, men även av hög status och legitimitet. Han menar att kunskapen för med sig hög status, höga ersättningar och ofta även makt. Wonacott (i Roongreerngsuke & Liefoghe, 2013) går så långt som att hävda att den typiske kunskapsarbetaren *kräver* hög lön. Alvesson (2004) säger till exempel att det kan vara värt att bredda fältet kunskapsintensiv från att strikt titta på professioner till att använda ordet för att belysa kunskapsarbetare som är *högutbildad, välbetalda och har hög status*, men som inte är reglerade eller sanktionerade. Detta tolkar vi som att Alvesson ser hög status som en naturlig del av det kunskapsintensiva fältet. Trots att Alvessons bok *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms* (2004) använder ordet status över sextio gånger, så finns det inte med i index över relevanta begrepp i boken. Sammantaget

så uppfattar vi det som att hög status är något som tas för givet i kunskapsintensiv verksamhet, och en aspekt som därmed inte problematiseras. Rennstam och Lee Ashcraft (2013) uppmärksammar detta i sin forskning, och kopplat till detta kritiserar de också att så mycket fokus läggs på den sociala konstruktionen av kunskapsintensivitet. De menar att detta är ett sätt för utövare att kunna säkra status och inflytande.

Abbott (i Rennstam & Lee Ashcraft, 2013) beskriver hur hög status och kunskapsintensivitet inte nödvändigtvis handlar om arbetet i sig, utan om att kunskapsarbetaren har blivit beviljad denna av människor runt omkring. Att göra anspråk på kunskap beskrivs enligt Alvesson (2004) som ett av kunskapsintensiva verksamheters främsta drag. För att en betraktare ska uppfatta någon som kunskapsarbetare och, därmed som en person med hög status så måste denna inte bara arbeta kunskapsintensivt utan också vara duktig på att hävda sin kunskap. Collins (i Alvesson, 2004) menar att det inte handlar så mycket om kunskapsbasen i en profession eller särdragen för arbetet, utan snarare om "förmågan att kunna mobilisera och organisera ett politiskt projekt" (s. 34) för att få acceptans på det anspråk man gör på hög status. Ett annat sätt för kunskapsintensiva organisationer att kunskapshävda och få status är genom imagearbete, som nämndes i avsnittet ovan. Till exempel kan nätverkande och associationer med andra organisationer, som uppfattas vara kunskapsintensiva, resultera i att den egna organisationens status höjs i andras ögon (Alvesson, 2004). Detta kan i sin tur ses som ett sätt att få kunder då bland annat Podolny (i Alvesson, 2004) menar att olika aktörer, exempelvis kunder, i vissa fall helt grundar sitt köpval på organisationers status.

Enligt Alvesson (2004) är hög lön, status, utbildning och intressanta arbetsuppgifter faktorer som gör det lättare att utveckla och bibehålla en positiv arbetsidentitet. Han menar att det handlar om att göra yrket attraktivt, men att det också är kraftfulla symboliska resurser i konstruktionen av kunskapsarbetaren som något exklusivt. Kunskapsarbetare kallas ibland för *gold-collar worker* för att signalera hög status och att de har höga löner (Alvesson, 2004; Roongrerngsuke & Liefoghe, 2013). Alvesson (2004) menar att den traditionella exklusiviteten och mystiken kring kunskapsintensiva arbeten håller på att försvinna i takt med "snabb ökning av och inflatonistiska tendenser i högre utbildningar av människor i allmänhet och i expansionen av yrken som gör anspråk på expertis och status" (s. 192). Detta skulle kunna kopplas samman med det som tidigare skrivits om den politiska undertonen kring social klass och legitimitet, och något som också uppmärksammas av Robertson och Swan (2003) när de skriver att vissa pekar

ut kunskapsintensitet och kunskapsarbete som begrepp skapade för att förstärka de högtbildades eller elitens makt.

3.3 Chefskap i offentlig sektor

Många av de uppgifter som sköts av kommun, stat och landsting är nödvändiga för att ett samhälle ska fungera. Här finns till exempel sjukvård, utbildning, barnomsorg, trafikfrågor och rättsväsende. Vårdförvaltningen i Sverige är med internationella mått mätt stor men den har också genomgått stora förändringar de senaste 30 åren, bland annat genom avregleringar, privatisering, decentralisering och nya styrmetoder (Häckertin, 2008; Holmberg, 2003). Bringelius (2015) menar även att det finns ett ökat intresse för granskning och styrning av arbete inom offentlig sektor, och att detta är en följd av en höjd ambitionsgrad i förvaltningen när det gäller rättssäkerhet och kvalitet i myndighetsutövningen.

Chefskap⁴ ligger högt på agendan i offentlig sektor, bland annat kan man se att mer resurser läggs på rekrytering av chefer men också att efterfrågan på chefsutbildningar ökar (Holmberg, 2003; Hedlund 2006; Ivarsson Westberg; 2013; Wolmesjö, 2005). Antalet chefer inom kommunal sektor har ökat mycket under tvåtusentalet vilket bland annat beror på att det har skett en utveckling inom offentlig sektor mot mindre enheter (Ivarsson Westberg, 2013). Diefenbach (2009) menar att det i denna utveckling ingår en chefskultur, där chefer utgör en separat och distinkt organisationsfunktion som är högre ansedd än andra inom organisationen. Hood (1991) uttrycker det som att offentliga sektorns toppskikt har fått en synlig och aktiv kontroll över organisationer. Han menar att argumentet för detta är att ansvarsskyldighet kräver klar ansvarsfördelning.

Det finns inte mycket skrivet om offentligt chefskap (Ivarsson Westberg, 2013) utan forskningen om chefskap har främst riktats mot den privata sektorn. Detta innebär att trots att många pekar på den offentliga sektorns särart så får privata företag ofta fungera som referenspunkt (Holmberg, 2003) och många idéer som förs vidare till offentlig sektor hämtas därifrån (Wolmesjö, 2005). Vidare är forskningen rörandes chefskap inom socialt arbete begränsad, Lawler (2007) menar till exempel att mycket av litteraturen har

⁴ Mycket av litteraturen på detta område använder begreppet ledarskap och inte chefskap, men eftersom vi ser begreppen som sammantvinnade och ledarskap som en del av chefskap har vi valt att använda begreppet chefskap även när originalkällorna skriver ledarskap.

haft USA som utgångspunkt. Trots en ökad uppmärksamhet för chefskap inom hälsovården, är det fortfarande lite fokus på chefskap inom det relaterade området socialt arbete (Gellis, 2001). Detta innebär att vår studie, där vi utforskar socialtjänstens chefer ur ett kunskapsintensivt perspektiv, kan bli en intressant korsbefruktning mellan offentligt chefskap och vad som tidigare har betraktats som viktigt för chefer inom kunskapsintensiv verksamhet.

Det finns två olika synsätt inom forskning om offentligt chefskap jämfört med den privata sektorn. Det ena är att se chefskap inom offentlig sektor som något väldigt annorlunda och avvikande från chefskap inom det privata näringslivet och att en anledning till det är att ägarförhållandena skiljer sig (Tullberg, 2003). Många forskare pekar på att det i högre grad finns varierande mål i offentlig sektor än i privat och att styrning därmed blir mer komplex (Ivarsson Westberg, 2013; Holmberg, 2003; Härenstam, 2014). Vissa pekar på att offentlig sektor är mer lagreglerad och till stor del skattefinansierad och att detta påverkar handlingsutrymmet för chefer (Ivarsson Westberg, 2013). Mycket inom denna verksamhet är också offentligt vilket innebär att chefskap inom offentlig verksamhet kan ifrågasättas, debatteras och kritiseras i offentliga arenor på ett annat sätt än privata ledningar (Holmberg, 2003). Ytterligare en skillnad är att samhällsansvaret påverkar personalpolitiken, exempelvis kan regeringen fatta beslut om kompetensutveckling inom vissa sektorer och en kommun kan ställa särskilda krav på vissa tjänster (Wolmesjö, 2005), vilket påverkar handlingsutrymmet för en chef. Det andra synsättet är att chefskap inte skiljer sig så mycket mellan offentlig och privat sektor. Tullberg (2003) menar att det inte är så troligt att den viktigaste skilljelinjen mellan olika organisationer är ägandet. Hon menar att ett stort börsnoterat företag antagligen har mer gemensamt med ett landstingsdrivet sjukhus än med ett gatukök. Det är ingen klar linje mellan de två lägren, de flesta ser nog både speciella särdrag för offentlig sektor men också aspekter av chefskap som är likartade oavsett ägandeform, eller förutsättningar för chefer som skiljer sig även inom offentlig sektor. Men beroende på vilket synsätt man har kommer man lägga olika tyngd vid olika delar av chefskap. Vi kommer inte att argumentera för att chefskap inom offentlig sektor är unikt, men vi tror att särdragen för offentlig sektor gör att vissa aspekter av organisation och chefskap synliggörs tydligare och därmed kan allmänna lärdomar om chefskap dras av att studera offentlig sektor.

Fram tills nu har teorikapitlet berört chefskap och kunskapsintensiv miljö, vilket är områden där vår uppsats förväntas ge bidrag. Nu går vi över till att behandla känslorarbete som istället är ett analysverktyg.

3.4 Känslorarbete

Sheppard (1995) menar att socialsekreterare har stor bredd i sitt arbete, då de hanterar komplexa ärenden som innebär stort ansvar för individers rättigheter. Att ansvara för andra individers liv innebär för de flesta människor att känslor uppkommer. Hochschild (i Colley, 2006) menar att arbete inte är uppdelat i en dualism mellan manuellt och mentalt arbete, utan det kan även innebära inkorporerat känslorarbete. Hon beskriver att sådant arbete innebär att lära sig att hantera ens egna känslor för att kunna väcka eller ta hand om känslor hos andra människor. Det här är en del av social privat interaktion men när det rör känslorarbete så handlar det också om att känslor är en del av ett arbete som kan köpas och säljas på en arbetsmarknad (Hochschild i Colley, 2006). Colley (2006) argumenterar för att det finns tecken på att känslorarbete både kan vara skapade av sociala familjeomständigheter, men också omskapas genom utbildning och träning för speciella yrkesroller. Hon motsäger sig tanken att känslorarbete är ett universellt och instinktivt beteende i relation till andra. För att lära sig känslorarbete måste man lära sig kontrollera egna känslor som ilska, sorg och rädsla och konstruera dem annorlunda. Hon menar att som känslorarbetare måste man också lära sig hantera och rekonstruera sina klienters känslor (Colley, 2006). Det är krävande att lära sig att relatera till människor som är väldigt annorlunda än en själv. Då måste man lära sig öppenhet, acceptans och stöd (Cody, 2003). Colley (2006) beskriver vidare att kostnaden för känslorarbete för den anställda sällan är något som tas hänsyn till av organisationen.

Shamir skriver hur mycket av ledarskapsforskningen har haft ett fokus på ledare som kan beskrivas som mer avlägset ledarskap, där interaktionen mellan anställd och ledare är knapphändig (i Lawler, 2007). Den distanserade ledaren kommer att problematiseras i analysen och teorin om känslorarbete kommer i analysen att fungera som ett verktyg för att analysera vårt material.

4 Analys

I analyskapitlet presenteras vårt empiriska material från intervjuer och dokumentstudier. Vi inleder med att argumentera för att Socialtjänstens barn- och ungdomsvård är en kunskapsintensiv verksamhet. Vi redogör för vårt empiriska material och ser att det stämmer överens med definitionen av kunskapsintensiv, samt att flertalet av karaktärsdragen som anses typiska för kunskapsintensiv verksamhet är framträdande. Det andra avsnittet beskriver arbetsområden och chefsroller som vi anser att tidigare forskning inom kunskapsintensiv miljö inte har berört. I de sista två avsnitten beskrivs mediabilden av Socialtjänsten samt att vi undersöker statusaspekter av organisationen.

4.1 Socialtjänsten som en kunskapsintensiv organisation

I detta avsnitt kommer vi att argumentera för att Socialtjänstens barn- och ungdomsvård är en kunskapsintensiv verksamhet i enlighet med Alvessons definition (2004). Vi går igenom aspekter som tidigare forskning har beskrivit som signifikanta för kunskapsintensiv miljö, såsom a) komplext arbete och tät kommunikation, b) socialt erkännande och osäker kvalitetsbedömning, c) individspecifika klientrelationer och maktasymmetri samt d) mobil personal, och lyfter fram våra informanternas syn på dessa områden. Med empiri belägger vi att de olika karaktärsdragen som definierar en kunskapsintensiv miljö är närvarande hos Socialtjänsten.

4.1.1 Komplext arbete och tät kommunikation

I Socialtjänstens barn- och ungdomsvård ingår både öppenvårdsinsatser och att vid behov placera barn och unga i familjehem eller annan typ av vårdboende (Stålhammar, 2015). Placeringar är oftast sista alternativet och omfattande utredning krävs innan en placering sker. I utredningar behövs en helhetssyn och alla aspekter i varje enskilt ärende ska beaktas och bearbetas (Stålhammar, 2015). Enligt Alvessons definition krävs det att kunskapsarbetaren i kunskapsintensiv miljö är kreativ och använder det egna omdömet, och arbetet kännetecknas av att det är komplext, tvetydigt och av unik karaktär samt

ställer krav på tät kommunikation. Detta är aspekter som vi i hög grad ser hos Socialtjänstens barn- och ungdomsvård. Två av informanterna säger så här om socialsekreterarnas arbeten:

Det är ett jätteansträngande arbete att jobba med utredningsarbete av barn, det är komplext så man behöver ju ha både kollegor och chefen för att klara av det, både som ny och erfaren. (Anne, chef)

Vi följer upp hur det går i skolan, vi följer upp deras hälsa, vi följer upp deras känslor och beteendemässiga utveckling, hur deras relationer ser ut, hur de har aktiviteter och så, hur de klarar sig själva. Med stigande ålder ska de ju ta större och större ansvar själva, hur de mår, självkänslan. [Det är] massa saker som vi tittar på. (Devrim, socialsekreterare)

Att följa upp en individs hälsa och hur det går i skolan kanske inte är så svårt, men att följa upp någons känslomässiga utveckling och självkänsla visar på komplexiteten med att arbeta med människor, kanske ännu mer barn som kan ha svårt att uttrycka sådant själva. Ett ytterligare citat för att belysa det svåra i arbetet:

Det är svårt att förklara för det är ett så komplext arbetsfält. I och med att man jobbar med sig själv som socialsekreterare i mötet hela tiden, så är det komplext. (Astrid, chef)

Som vi ser här så är kunskapsarbetaren resursen. Kunskapen är huvudfaktorn i arbetet, och den finns inne i kunskapsarbetarens huvud, är ogripbar och komplex. Kunskapen sker i interaktion med klienten och är därmed svår att sortera eller planera. Även om varje individ har kunskap är kunskapen även något som *görs* i mötet med klienterna. Detta kan även ses som ett tecken på att arbetet är unikt, då man som socialsekreterare möter olika klienter:

Det är ett jätteansvar för de här barnen, det är komplext arbete, det är jättemycket bedömningar man gör hela tiden. Ingen dag är den andra lik. (Therese, socialsekreterare)

Alla människor är olika, vilket innebär att varje ärende är unikt. Komplexiteten och allvaret i arbetet ökar även då det handlar om människor. Detta innebär att det är svårt att arbeta efter mallar och standarder, även om de självklart jobbar efter sådana också. Två chefer beskriver vad detta innebär och hur det ser ut mer konkret:

Så man analyserar saker, mycket reflektion är det. Det är samma som chef, man får reflektera. Och det begär jag också av mina medarbetare, att de ska reflektera. Om de

kommer in till mig och vill någonting så har alltid min första fråga varit 'Hur tänker du själv?' (Kim, chef)

Att vara kreativ /--/ Allt behöver inte finnas /--/ utan vi kan skapa nya lösningar. Det visar hur vi tänker. (Emily, chef)

Dessa citat visar hur tankarna och omdömet måste vara med hela tiden, svaren och lösningarna är inte själva tillräckliga utan de anställda måste vara kreativa och vrida och vända på problem och kunna argumentera för sin sak. Att det finns flera svar på en fråga visar på att problemen är tvetydiga, och att svaren inte alltid är givna. Det är även svårt att göra en plan och följa den rakt av, det kommer ständigt att hända saker på vägen som gör att man måste ompröva beslut och planer:

Det är väldigt, väldigt sällan en utredning går en rak linje som man tänkt, för det händer saker under resans gång, i samtalen, anmälningar och det kommer nya uppgifter i samtalen och barnen kanske plötsligt säger 'Pappa slår mig'. Jaha, då måste man hantera det. Så det går aldrig rakt, utan det är kringelikrokvägar. (Kim, chef)

Detta visar återigen på hur komplext arbetet kan vara; den anställda tror sig ha alla bitar på plats under en utredning när barnet plötsligt kommer med ny information som måste beaktas.

Att arbetsuppgifterna är tvetydiga, komplexa och av unik karaktär innebär att en hög grad av kommunikation krävs för att kunna koordinera och lösa olika problem som uppstår, detta gäller i allra högsta grad Socialtjänstens barn- och ungdomsvård. Genomgående beskriver våra informanter hur dialog och kommunikation är dagliga inslag i arbetet:

När det är processdiskussioner, om jag till exempel ser ett familjehem och att de agerar på ett sätt, då säger jag inte 'Så här tycker jag inte att du ska göra', utan då tar jag det med en kollega som är familjehemssekreterare och så får man lägga upp någon slags plan, och så säger hon att nästa gång får jag ta upp det här och så får vi se sen om det lägger sig. (Devrim, socialsekreterare)

Hur ska vi lösa detta? Så hjälps vi åt. /--/ så skriver jag namn på tavlan på de ungdomar som vi har problem med, eller någon frågeställning, och så diskuterar vi tillsammans, och jag ställer frågan 'Hur har ni tänkt här?' 'Har vi tillräckligt mycket underlag för en bedömning?' Och utifrån den bedömningen måste vi fatta ett beslut. (Emily, chef)

Både Devrim och Emily beskriver här en formell del av kommunikationen, dialog som förs i mötesform. Men samtidigt visar deras citat på att det är mycket diskussioner och att det inte endast handlar om att chefen ska ge information eller att de ska beta av punkter på en mötesagenda. Mötena innebär istället arbete i grupp där de gemensamt resonerar sig fram till lösningar. För att hitta de rätta svaren på komplexa problem krävs det ibland att man inom gruppen “förhandlar” för att finna ett svar; en lösning är inte alltid självklar från början eller hittas direkt, utan det är en process där man i teamet arbetar och diskuterar för att gemensamt finna svar, vilket återigen styrker att arbetet är tvetydigt. Vikten av kommunikation och komplext grupparbete förstärks av följande citat:

Det är mycket samarbete. För vissa saker och ting är vi inte överens om, men vi ska ändå kompromissa, hitta en lösning. (Emily, chef)

Kommunikationen är konstant. Förutom möten har vi förstått att det är tät kommunikation i det dagliga arbetet:

Det är aldrig någon som sitter själv med någonting, vi pratar hela dagarna om olika ärenden. /_/ Det är ingen som själv behöver ta sådana svåra beslut, hur man ska handlägga ett ärende, utan det diskuteras alltid. (Alex, chef)

Innan så läser man på lite och sen pratar man med sin kollega: Hur ska vi planera mötet? Sen har man det med klienten och sen pratar man efter mötet: Vad ser vi eller vad händer här? (Lisbeth, socialsekreterare)

Socialsekreterarna är aldrig ensamma med ett fall utan arbetar två och två och kan därmed bolla och diskutera ärenden med varandra. Individer uppfattar saker och ting olika och således är det betydelsefullt att diskutera med en annan kollega om dennas uppfattning av en händelse. Vikten av kommunikation sträcker sig även utanför organisationen då Socialtjänsten ska samordna insatser från andra samhällsorgan:

Vi är ju myndighetsutövare, vi är spindeln i nätet, vi ska delegera när vi har kommit fram till vad som behöver göras. (Maja, chef)

Man är ute mycket på skolor, förskolor och sjukhus och vi kan ju få ut information var vi vill ifrån egentligen i samhället. (Kim, chef)

Majas ordval “spindeln i nätet” tolkar vi som att det inte handlar om enstaka samtal utan den komplexa uppgiften att koordinera ligger på Socialtjänsten. Arbetet är med andra ord så vidsträckt att det krävs att socialsekreterarna tar hjälp av andra myndigheter för att få hjälp med ärenden och utredningar, och få en helhetsbild av situationen.

Komplexa och tvetydiga problem och ärenden av unik karaktär, som kräver intensiv kommunikation, är alla kännetecken på kunskapsintensivt arbete, och som visas i detta stycke karaktäriseras Socialtjänstens barn- och ungdomsvård av just dessa karaktärsdrag. Arbetet är komplext vilket resulterar i användande av omdöme och kreativitet. Varje ärende är unikt, och vad som är rätt och fel är sällan uppenbart. Detta resulterar i att de anställda för mycket dialog sinsemellan, ofta även i grupp.

4.1.2 Osäker kvalitetsmätning och socialt erkännande

I Alvessons definition av kunskapsintensiva organisation ingår att en organisation har ett socialt erkännande för att inkluderas i kategorin kunskapsintensiv. Anledningen är att kunskap inte kan ses som något som existerar på egen hand, utan är socialt konstruerad, vilket innebär att människors uppfattning är avgörande för huruvida organisationen ses som kunskapsintensiv. Detta erkännande blir av ytterligare betydelse då kvalitetsmätningen i kunskapsintensiva organisationer är subjektiv och osäker, både vad gäller resultatet och den anställdes bidrag (Alvesson, 2004). Att arbetet är svårbedömt var en faktor som återkom under intervjuerna. Respondenterna Anne och Kim pratar om hur svårt det är att beskriva arbetet för oss:

Det är väldigt, väldigt svårt arbete att beskriva. Det blir inte begripligt att beskriva med ord, allt arbete man gör och alla de här bedömningarna. Det kan låta väldigt luddigt, menar jag. Det är inte lätt att beskriva och ge en bra bild av utåt. (Anne, chef)

Det är det jag menar, det syns inte. För att många, många gånger blir det faktiskt bättre för barn och familjer när vi gör våra utredningar, när vi gör våra insatser, men det syns inte någonsans. /_ _/ Vi kan inte visa upp några siffror att i januari månad fick vi 3000 lyckliga familjer, det funkar inte så. (Kim, chef)

Komplexa och unika problem som Socialtjänsten handskas med gör bedömningen av arbetet och dess kvalitet svårt. Detta blir tydligt i ett annat citat från Kim, när hen pratar om att uppmuntra sin personal att utvecklas och våga ta sig an nya uppgifter:

Barnsamtal kan också vara ett sådant hinder [att komma] över ”Hur ska jag göra, gör jag fel?”. Vad kan bli fel egentligen, det kan man också diskutera. Vad är rätt och fel? (Kim, chef)

Vad som är rätt och fel är inte alltid givet, vilket gör kvalitetsmätningen svår. En förälder som blir fråntagen sitt barn ser kanske beslutet som felaktigt, medan socialsekreteraren ser det som det bästa för barnet och därmed rätt. Detta visar på att resultatbedömningen är högst subjektiv.

Eftersom kvalitetsmätningen är osäker och subjektiv ligger värdemätningen i det sociala erkännandet, vilket innebär att det blir nödvändigt för kunskapsintensiva organisationer att vara socialt accepterade. Ett socialt erkännande krävs både för att en kunskapsorganisation ska anlitas och för att kunskapsarbetaren ska kunna göra sitt jobb. I Socialtjänstens fall handlar den tydligaste delen av det sociala erkännandet om att de är en myndighet. Att Socialtjänsten är en myndighet med lagutövning innebär att det finns ett förtroende från statens sida vilket, enligt Alvesson (2004), i sin tur innebär att de då officiellt sett har socialt erkännande. De är således, från ett myndighetsperspektiv, betrodda med ett viktigt samhällsuppdrag.

Vikten av socialt erkännande och svårigheten att bedöma värdet av kunskapsintensivt arbete är båda faktorer som genomsyrar teorier om kunskapsintensivt arbete, vilket överensstämmer med vad respondenterna säger. I egenskap av att vara en myndighet har Socialtjänsten ett socialt erkännande, vilket är av vikt då arbetets kvalitet karaktäriseras av osäkerhet och subjektivitet.

4.1.3 Individspecifika klientrelationer och maktasymmetri

Ett annat karaktärsdrag för kunskapsintensiva organisationer är att relationen till klienten är komplex och att det krävs en hög grad av anpassning till klienten (Alvesson, 2004). Arbetet är klientcentrerat vilket innebär att problemlösning och sociala relationer inte enkelt kan separeras från varandra, och det finns nära interaktion mellan kunskapsarbetare och klient (Løwendahl, 1997). Vidare kännetecknas relationen mellan klient och den anställde av makt- och informationsasymmetri, ofta till kunskapsarbetarens fördel (Alvesson, 2004). I Socialtjänstens barn- och ungdomsvård uppstår denna asymmetri både för att organisationen besitter mycket kunskap, men framförallt för att organisationen har makt och befogenheter att till exempel gå in och omplacera barn från sina familjer.

Socialtjänstens syfte är att hjälpa barn och unga, men denna hjälp ser väldigt olika ut. Även om barnen och de unga är i fokus så måste socialsekreteraren hantera fler intressenter än bara dem. Från dessa citat kan utläsas att klientrelationerna är individspecifika och att vem de anställda jobbar för är väldigt brett: “För det är ju barnen och medborgarna vi är här för” (Kim, chef) och “Vi jobbar med människor, som är i behov av oss i någon form.” (Charlotte, chef). Ett annat exempel på hur komplex relationen till klienten kan vara och att vem man ser som klient kan variera är följande:

Lyssnar man bara på ungdomen så låter det jättehemskt, men sen när man lyssnar på mamma och pappa så får man en annan förståelse. Sen får man ju göra en bedömning i slutet då, så man ska inte bara lyssna på en. (Lisbeth, socialsekreterare)

Det här visar på svårigheten att ens se vem klienten är. Det är barnen, men också hela familjen. Lisbeth visar på ytterligare ett perspektiv på klienten, att den även kan vara staten och medborgarna:

Då har man ju själv klienter som, de ser inte riktigt sina egna svårigheter, de har LVU [Lagen om vård av unga], men de förstår inte varför de är där,;det har ju gått så bra tycker dem, mamma och pappa, men det är inte därför de sitter där, det är ju för att det har varit jättemycket problem och anmälningar från skolan och droger och sådant. (Lisbeth, socialsekreterare)

Barnet har alltså inte själv sökt upp Socialtjänsten, och skiljer sig därmed mycket jämfört med klienter i kunskapsintensiva företag. Klienten blir då snarare den som betalar för tjänsten alternativt alla medborgare som önskar sig ett samhälle där barn inte använder droger och missköter skolan. Ytterligare ett citat som exemplifierar komplexiteten i relationen till klienten, men ur ett lite annat perspektiv:

Det kan vara ett barn som blir misshandlad eller ett barn som är i samma ålder som ens egna barn och då spelar det kanske ingen roll att du har så mycket annat att syssla med, man kan inte släppa det. (Amelia, chef)

Vi tolkar det Amelia säger som att klientrelationen tidvis är så känslöfylld och ligger så nära ens person att den blir svår att skärma sig ifrån. Även Lisbeth pratar om relationen till klienten:

Det är den här djupa kontakten med människor och relationer istället för den här flyktiga man har på ett café när man bara pratar om vilket bröd man ska ha. (Lisbeth, socialsekreterare)

Det här säger något om de relationer som Lisbeth skapar i sitt arbete. Det är djupare relationer och djupare samtal, interaktionen går inte på samma sätt att förutbestämma som det gör med enklare samtal. Det handlar om människor; störningar i en persons uppväxt, relationer mellan barn och föräldrar, ett barns utveckling i en ny familj och så vidare, blir variationerna på samtalen oändliga och det krävs därmed att interaktionen skapas samtidigt som den pågår. Vi ser det här som ett exempel på kommunikativ kunskap, som är komplex och sofistikerad och visar hur nära interaktionen är mellan de båda parterna.

Att det råder maktasymmetri blir tydligt när Kim pratar om Socialtjänstens klienter:

Precis, det är det de är rädda för. De vet inte vad som ska hända här. Då kan man tänka sig ångesten och rädslan kvällen före när de ska gå och lägga sig, /--/ 'Nu ska jag gå ner till det jävla soc-stället' och 'Kommer de ta Kalle nu?'. De vet inte vad som kommer hända, så det är klart att folk är rädda. (Kim, chef)

Föräldrarna har inte bara mindre möjlighet att styra över arbetet utan de kan till och med vara rädda för utfallet av arbetet. Ytterligare en aspekt på detta är att socialsekreterarna under utredningar kan ha kontakt med olika myndigheter och institutioner, till exempel skola och sjukhus, vilket innebär att de har rätt att "lägga sig i" många delar av klientens privatliv:

Det är en stressfaktor att komma hit /--/ vi går ju in i familjerna och tittar på och pratar med dem [skola och sjukvård] och skapar oss en bild av situationen /--/ rotar, kan man tycka. (Kim, chef)

Då Socialtjänsten i princip kan få information från var som helst i samhället, ger detta dem ett övertag i klientrelationen.

Klientrelationen i en kunskapsintensiv kontext är komplex, vilket överensstämmer med Socialtjänstens barn- och ungdomsvård. Till skillnad från många företag inom kunskapsintensiv kontext är det ingen enkel uppgift för Socialtjänsten att veta vem klienten är, och relationen till klienten är individspecifika och nära interaktion äger rum. Närheten till klienten är inom Socialtjänsten så påtaglig att det ibland är svårt för socialsekreterarna att skärma sig ifrån den. Som teorierna beskriver uppstår det ofta en maktasymmetri mellan kunskapsarbetare och klient, vilket syns tydligt i vårt material; Socialtjänsten har befogenheter som resulterar i en maktasymmetri som är till

kunskapsarbetarens fördel, och som är än mer utpräglad än i andra kunskapsintensiva organisationer.

4.1.4 Rörlig och eftertraktad personal

Att rekrytera och behålla personal är en av de viktigaste delarna av chefskapet inom kunskapsintensiv verksamhet. Anledningen till detta är att personalen är eftertraktad, mobil och har lätt att få jobb på andra arbetsplatser (Alvesson, 2004). Att detta är fallet även hos Socialtjänsten är tydligt i vårt material:

Det vimlar av jobb i den här branschen just nu, så det är inte svårt att få ett nytt jobb /--/ Man får jobb nästa dag om man vill, det är inga problem. (Therese, socialsekreterare)

Socionomer används på många fler ställen idag än vad de har gjort tidigare, så det är klart att det behöver finnas fler. (Anne, chef)

Som exempel på arbetsplatser som också anställer socionomer nämns Försäkringskassan, Kronofogdemyndigheten, Kriminalvården och inte minst privata konsultföretag. Personalen har med andra ord stora valmöjligheter och behöver inte jobba inom Socialtjänsten bara för att de är socionomer. Att personalen är rörlig skapar utmaningar för Socialtjänsten:

Vi har många vakanser. /--/ det är jättesvårt, jättesvårt att rekrytera folk, (Charlotte, chef)

Även chefsposterna är svåra att tillsätta:

Det här är inga åtråvärda tjänster, det är det inte, det är ingen som vill jobba så här. Det är jättefå som söker, vi har haft ansökningar ute som ingen söker. (Kim, chef)

Det här tolkar vi som att Socialtjänsten inte har lyckats att framstå som en tillräckligt intressant arbetsplats vilket resulterar i att de får problem att locka till sig tillräckligt många kompetenta sökande. Detta skapar bekymmer för cheferna i rekryteringen:

Man hinner inte tänka efter 'Blir det här bra eller dåligt?' 'Hinner jag vänta på att referensen ska ringa upp?' För man blir helt stirrig, det är inte speciellt bra egentligen i ett rekryteringsarbete att det är så. (Anne, chef)

Att det är konkurrens om personal stämmer väl in i bilden av personalrekrytering inom kunskapsintensiv verksamhet. På Socialtjänstens barn- och ungdomsvård är det dessutom

inte endast svårt att få folk att söka tjänsterna utan cheferna upplever det också som en utmaning att få personalen att stanna. Kim svarar på vad hen ser som den största utmaningen i sitt arbete: “Just nu vill jag påstå att det är att behålla personalen.”(Kim, chef) Även Socialsekreterarna noterar omsättningen: “Folk slutar med en väldigt hög frekvens” (Devrim, socialsekreterare) En stabil personalstyrka är således ovanligt, exemplifierat av nedanstående citat:

Nu är det tillfälligt lugnt, jättebra, jätteskönt men det är ju ingen av oss som vågar lita på att det är lugnt om tre månader. (Amelia, chef)

Lönen är en självklar del i arbetskontraktet mellan en anställd och arbetsgivare och nödvändig för att personal ska arbeta kvar i en organisation. De låga lönerna är något som alla informanter utom en tog upp, även om vi inte frågade specifikt om det. Så här säger en socialsekreterare och två av cheferna:

Lönerna är jättelåga, tycker jag. /--/ Det här jobbet ger en kick som jag inte har känt förut, men jag kan inte leva av endorfiner. (Therese, socialsekreterare)

De vet vad de är värda på marknaden, så de begär mycket och säger helt rakt ut: ‘Ja, men då går jag till någon annan’. (Maja, chef)

Det är jättesvårt att matcha lönerna med andra kommuner. /___/ Ibland tror folk ‘Ja, men de stannar’. Nej, det gör de nog inte, för att de rör på sig på ett helt annat sätt. Det är lättare att pendla /--/ tre år där, få upp lönen och sen går de vidare, cash is cash, så är det bara. (Kim, chef)

Från detta tolkar vi att de låga lönerna förstärker personalens rörlighet. Det finns också en medvetenhet om att löneläget i kranskommunerna är högre och att möjligheterna att få jobb där är stora.

Litteraturen rörandes kunskapsintensiv verksamhet poängterar att personalen är både mobil och eftertraktad av många organisationer, och detta är något som vi ser som överensstämmande för Socialtjänstens personal. Detta innebär påtagliga problem för Socialtjänsten som en kunskapsintensiv organisation, då det uppstår svårigheter med att både rekrytera och kvarhålla anställda.

Sammanfattningsvis har vi i avsnitt 4.1 visat på att Socialtjänstens barn- och ungdomsvård är en kunskapsintensiv verksamhet, både enligt Alvessons definition och i enlighet med många av de drag som målas upp som karaktäriserande för kunskapsintensiv verksamhet. Trots att vi har kunnat finna att Socialtjänsten är

kunskapsintensiv, ser vi samtidigt diskrepanser mellan chefskapet inom Socialtjänsten och hur chefskap beskrivs i traditionell litteratur rörandes kunskapsintensiva organisationer. Detta vidareutvecklar vi i nedanstående avsnitt.

4.2 Chefsroller i Socialtjänsten

Enligt litteraturen om kunskapsintensiv verksamhet är det den anställda som besitter kunskap och expertis och kräver utifrån detta en hög grad av autonomi (se till exempel Alvesson & Sveningsson, 2003b). Med utgångspunkt i detta pekar forskarna på en distans som uppstår mellan chefen och kunskapsarbetaren. Det vi har kunnat studera i de båda organisationerna överensstämmer inte med denna typiska distans, vi ser istället hur olika typer av närhet finns mellan chefer och socialsekreterare. Detta utvecklas i detta avsnitt, där vi även presenterar begrepp som vi har skapat för att beskriva två roller som cheferna antar.

4.2.1 Chefipedia

Enligt litteraturen så har chefen inte tillräckligt med kunskap för att på detaljnivå sätta sig in i kunskapsarbetarens arbete (Løwendahl, 1997). Kunskapsarbetaren beskrivs som någon som kräver autonomi och hellre arbetar horisontellt än vertikalt i hierarkiledet (Alvesson, 2004; Kärreman, 2010). I kontrast till detta har vi från insamlat datamaterial kunnat se en närhet mellan chef och kunskapsarbetare, där chefen mycket väl kan vara nära involverad i kunskapsarbetarens arbete. Detta kan också vara något som kunskapsarbetaren uppskattar och efterfrågar. Vidare så verkar det heller inte innebära att kunskapsarbetarens autonomi inskränks nämnvärt. Vi har valt att kalla detta fenomen för *arbetstillgänglighet*. Med denna chefsaktivitet som bakgrund så argumenterar vi för att chefen antar en annan roll än de som tidigare har lyfts fram som viktiga för chefen i kunskapsintensiv verksamhet. Chefens roll blir här att ständigt finnas tillgänglig och kunna det mesta av kunskapsarbetarens jobb, vilket har lett oss till att föreslå begreppet *chefipedia*.

Chefipedia är ett begrepp som vi härrört från det webbaserade uppslagsverket Wikipedia, vilket är en hemsida som är tillgänglig för alla, och som för närvarande innehåller

tusentals artiklar på olika ämnen. På samma vis som Wikipedia är ett uppslagsverk vill vi med chefipedia belysa hur chefens roll är att fungera som en kunskapsbank, som finns tillgänglig i princip hela tiden för kunskapsarbetarna för att de ska kunna göra ett fortsatt bra jobb. Vårt material visar också på att rollen som chefipedia även är något som är önskad av kunskapsarbetarna. Vi ser däremot inte att chefipedia begränsar autonomi som socialsekreterarna har, utan kunskapsarbetaren är autonom i likhet med vad tidigare teorier framhåller. Det finns ett behov av en chefipedia i det dagliga arbetet, och chefen blir ett av många verktyg som kunskapsarbetaren då har till sitt förfogande. Genom att användas som kunskapsbank påverkar chefen arbetsinnehållet och har därmed inflytande. För att rollen som chefipedia ska fungera krävs det att chefen är insatt och har tillräckligt med detaljkunskaper för att kunna vara till hjälp för kunskapsarbetaren. I vår studie har cheferna både inflytande, insyn och kunskap inom fältet och är i högsta grad aktiva i kunskapsarbetet. Nedan följer det empiriska materialet som legat till grund för begreppet chefipedia.

I våra intervjuer med cheferna uttryckte de tydligt att det är viktigt att vara tillgänglig för sina anställda:

Tillgänglighet står högt på listan för alla socialsekreterare, likadant när man rekryterar och frågar vad de förväntar sig av en chef så är alltid det första ordet tillgänglighet. Det slår aldrig fel. (Maja, chef)

Man måste finnas tillgänglig och kunna möta sin personal, och hjälpa och så. (Kim, chef)

Att vara tillgänglig ser vi som ett sätt för chefen att vara nära den anställde. Det verkar också som att cheferna ser det som sitt ansvar och en av sina roller att hjälpa socialsekreterarna på ett konkret sätt:

Då ska jag ha ärendegenomgång, stötta socialsekreterarna att klara av det här jobbet. Göra det på rätt sätt, det är rätt detaljstyrt från Socialstyrelsen. Jag ska hjälpa dem att göra rätt bedömningar. (Amelia, chef)

De måste ha närheten tror jag också, för är det för långt avstånd mellan medarbetare och närmaste chef så tror jag inte det blir så bra. För de behöver ha en arbetsledare som kan hjälpa dem att prioritera, hjälpa dem ta beslut, lyssna på dem, hjälpa dem strukturera upp ärenden. För det blir en trygghet för dem, speciellt för de unga som kommer, så blir det en trygghet för dem när man gör så. (Kim, chef)

Sen kan jag vara väldigt drivande. [klapp, klapp med händerna] Det ska vara klart, snabbt, nu, igår. Det ska vara klart, det ska vara kvalitet. /--/ Jag är väldigt petig när jag lämnar feedback på utredningar som de har skrivit. (Emily, chef)

I denna närhet, när cheferna hjälper socialsekreterarna, ser vi att cheferna går ner på en detaljerad nivå. För att kunna göra detta måste även de ha kunskap för att kunna vägleda socialsekreterarna. Att cheferna har kunskap är något vi ser hos Socialtjänsten i de båda städerna då sju av åtta chefer som vi pratat med har en bakgrund som socialsekreterare, och har jobbat många år med socialt arbete. Till exempel säger Amelia och Kim:

Jag är socialarbetare i grunden och jag vill vara socialarbetare, jag har jobbat så pass länge att jag kan mer än de flesta jag har jobbat med, det är naturligt att bli arbetsledare, att bolla ärenden, att guida personal. (Amelia, chef)

Jag tycker faktiskt att jag själv är en socialarbetare som är chef. (Kim, chef)

Att respondenterna ovan ser sig själva som socialsekreterare i första hand visar på att cheferna har den kunskap som behövs för den arbetsrelaterade närheten; de har själva hanterat barn och familjer och har således den kunskap som krävs för att visa socialsekreterarna hur dessa ska gå tillväga i olika ärenden.

Bilden av den arbetsrelaterade närhet som vi argumenterat för hittills verkar delas av socialsekreterarna och exemplifieras kanske bäst av nedanstående citat:

Ja det är det, det är daglig [kontakt]. Vid behov får man gå in till [min chef]. Det är så man jobbar här. Vid beslut och bedömningar och vilken väg man ska ta, lite handledning kan man kalla det. (Lisbeth, socialsekreterare)

Det tror jag nog min chef är rätt så bra på ändå, att hålla koll [på arbetsbördan]. Hon är väldigt kontrollerande så det håller hon nog rätt så bra koll på, kan jag tycka. Jag känner mig nog rätt så trygg med det faktiskt om jag tänker efter. (Lisbeth, socialsekreterare)

Det är väldigt mycket snack om olika ärenden på min chefs rum. Ibland är jag där flera gånger om dagen och så diskuterar vi. I vissa ärenden kan det vara så att man är inne och snackar väldigt mycket. (Therese, socialsekreterare)

Trots denna närhet och insyn verkar inte chefernas mål vara att inskränka socialsekreterarnas autonomi, socialsekreterarna förväntas fortfarande göra arbetet självständigt:

Det är medarbetaren som gör jobbet, jag gör inte så mycket, en del, men det är de som träffar klienterna. (Kim, chef)

Jag beslutar, och jag kan besluta vad som helst. Men jag menar det är ju socialsekreteraren som är den som gör utredningen och bedömningarna, som sen ska prata med och förmedla det till klienterna och våra familjer. (Anne, chef)

Jag kör friheten under ansvar. Man får tänka, hur skulle man själv vilja ha det, jag skulle aldrig vilja ha någon som går och kontrollerar exakt vad jag gör hela tiden, jag skulle bli uttråkad och det skulle hindra mig i min utveckling, så jag kör frihet under ansvaret. (Kim, chef)⁵

Denna uppfattning verkar delas av socialsekreterarna:

Jag är ändå van vid att göra mitt jobb som jag tänker själv, men då kanske hon vill gå in för mycket då med sin kontroll, där får hon passa sig. (Lisbeth, socialsekreterare)

Det handlar om att man ska ha den kontrollen som krävs i ett ärende, man ska träffa barnen, de ska erbjudas [hjälp], man ska vara där, det ska skrivas överväganden i tid och man ska ta de kontakter som krävs, man ska ha en planering i varje ärende.

(Therese, socialsekreterare)

Vi tolkar Lisbeths citat som exempel på kunskapsarbetare som trots efterfrågan på en tillgänglig och insatt chef också månar om sin autonomi och att få arbeta på sitt eget sätt, samt har ett stort eget ansvar i att driva arbetet. Det Therese säger tycker vi tyder på ett självständigt arbete med hög autonomi.

Vi ser två potentiella orsaker till att arbetstillgängligheten och rollen som chefipedia kan uppkomma i denna typ av kunskapsintensiva kontext. I ärenden som socialsekreterarna har så är det chefen som står som slutgiltig beslutsfattare, vilket innebär att chefen bör vara insatt i socialsekreterarnas arbete. Om något skulle bli fel så är det chefens ansvar. Maja menar att det innebär en trygghet för socialsekreterarna:

Jag tror framförallt att de tänker att någon annan fattar beslut, om jag ska vara ärlig, det är ju en trygghet för dem, att de inte står som beslutsfattare. (Maja, chef)

Vi tolkar det som att eftersom besluten och resultaten av arbetet med barn och unga som far illa kan få stora konsekvenser för människors liv så innebär det en trygghet för socialsekreterare att inte vara den som har det yttersta ansvaret. Av samma anledning uppfattar vi det som att det ligger i chefens intresse att vara insatt i ärendena de står som

⁵ Efter läsning av Kim, vill hen understryka att det sker kontroll i form av ärendegenomgångar där hela tjänsten går igenom och att det sker kontinuerligt.

ansvariga för. Båda parter har därmed intresse av ett nära samarbete gällande det dagliga arbetet.

Vidare så framgår det av respondenterna att de arbetar under strikt lagreglering:

Det är de [politikerna] som beslutar. Man får finna sig i att man granskas, det måste man acceptera, för detta är en myndighet. Det är ibland man får påminna folk om det, det är en myndighet, det är inte något annat. (Kim, chef)

Och sen är det de här lagarna som vi går efter, vad man får göra och tider ska hållas, utredningstiderna är också en lag. Så vi jobbar under lag. Så det är klart, man måste veta vad som är rätt och fel, ha det med sig. (Lisbeth, socialsekreterare)

Lagregleringen tror vi ytterligare kan tänkas bidra till närheten mellan chefen och socialsekreteraren; i egenskap av att vara del av en myndighet så förväntas cheferna och socialsekreterarna bidra till ett korrekt och rättssäkert samhälle.

Sammanfattningsvis har vi i detta avsnitt visat på en arbetstillgänglighet som skiljer sig från hur teorierna beskriver chefskap inom kunskapsintensiv verksamhet. I kontrast till avståndet mellan kunskapsarbetare och chef ser vi istället ett nära, arbetsrelaterat och efterfrågat utbyte mellan dem. Detta är i sin tur kopplat till chefipedia; det vill säga chefens roll som en tillgänglig kunskapsbank.

4.2.2 Omsorgsgivare

Det arbete som socialsekreterarna utför innebär en stor bredd då de hanterar ärenden som leder till att de har ett stort ansvar för individers rättigheter (Sheppard, 1995). Hochschild (i Colley, 2006) beskriver hur ansvar för människors liv innebär att känslor uppkommer, och att känslorarbete kan vara en del av arbetet. Det sociala arbetet kan vara både tärande och psykologiskt tungt för socialsekreterarna och vi ser här en närhet mellan chef och anställd som handlar om att ge stöd och finnas tillgänglig på ett mer personligt plan, vilket vi valt att benämna *omsorgsnärhet*. Cheferna verkar uppfatta det som att denna närhet blir en nödvändighet för att få de anställda att orka med sitt arbete och vi menar därmed att chefen antar en roll som *omsorgsgivare*.

Begreppet omsorgsgivare innebär att chefen får en roll som en psykologisk stödfunktion. Genom att använda begreppet omsorgsgivare vill vi vidga bilden av vad en chef i kunskapsintensiv verksamhet kan ägna sig åt. Begreppet belyser en närhet mellan chef

och kunskapsarbetare som går utöver arbete, och omfattar kunskapsarbetarens fysiska såväl som psykiska hälsa, vilket vi inte kunnat finna i tidigare litteratur om kunskapsintensiv verksamhet. I vårt material har vi sett att i rollen som omsorgsgivare gör chefen saker som att fråga, ifrågasätta, uppmana och efterfråga, gällande områden som inte rör arbetet utan är av mer personlig karaktär. Detta görs på ett konkret sätt, rakt ut, med ord, handklappningar, öppnande av dörrar eller liknande. Det är tydligt att omsorgsgivaren bryr sig om de anställda. På samma vis som vi tidigare argumenterat för att chefipedia inte innebär en begränsning av kunskapsarbetarens autonomi, så ser vi att rollen som omsorgsgivare inte är synonym med kontroll, utan snarare handlar om omtanke om de anställda.

Nedan följer det empiriska materialet som legat till grund för begreppet omsorgsgivare. Så här beskriver chefen Emily hur det ser ut när hon kommer till jobbet:

Jag känner dem väldigt väl. Jag går en runda på morgonen och kollar att alla är här, hur de mår, hur de ser ut, jag är uppmärksam på allt. Jag märker när de färgar håret eller byter frisyr, jag har koll. Inte att jag vill ha koll, utan jag gillar sådant så jag märker när folk ser lite piggare ut eller har fixat sig, jag har lärt känna parfymerna. Jag tycker sådant är roligt. Jag brukar två, tre gånger om dagen ta en runda bara för att kolla så att allt är okej. Jag ser om någon har stängt sitt rum väldigt ofta under en viss tid, då går jag in och knackar, 'Hur är det? Är det något som bekymrar dig? Känner du dig trött?' Man kan inte komma undan. (Emily, chef)

Vi ser här en närhet som går långt över den arbetstillgänglighet vi beskrivit i tidigare avsnitt. I detta sammanhang nämner respondenten inte några arbetsuppgifter eller något om insyn i socialsekreterarnas direkta jobb med klienter, istället pratar hon om de anställda på ett mer personligt plan och om deras mående. Även Kim beskriver sin roll i liknande termer:

Chefskapet, många gånger går det ut på att lugna handläggarna, ta ner ångesten på dem. /--/ Det är en annan form av ångest i våra ärenden att hantera. Jag tycker att de är jätteduktiga på det, men de behöver stöd och hjälp och det är därför jag finns till, för att också kunna vägleda dem och sätta gränser för dem. (Kim, chef)

Roller innebär en närhet som liknar omsorg och omtanke, snarare än arbetsledning. Det handlar inte endast om att hjälpa socialsekreteraren med hur hen ska gå tillväga i ett ärende, utan istället att man som chef ska vara stöd på ett mer personligt plan och hjälpa till att hantera de känslor som uppkommer i jobbet. Flera av informanterna vittnar om att arbetet är tungt och svårhanterat och att chefen därmed får en annan roll:

Problemområden som missbruk, våld och övergrep, svagbegåvade föräldrar, här finns psykisk sjuka människor som har barn. /--/ Sen kanske de gråter mycket under samtalen, det kommer upp mycket skit. De här är ju de svagaste människorna i samhället, inte medelsvensson precis /--/ men många av dem kämpar på oerhört och försöker få det att gå ihop. (Kim, chef)

Jag tror den känslan av att ha en tillgänglig chef är väldigt viktig för det kan lugna en i att klara av det, alltså det ansträngande jobbet som det är, för det är ett jätteansträngande arbete att jobba med utredningsarbete av barn, det är komplext så man behöver ju ha både kollegor och chefen för att klara av det, både som ny och erfaren. (Anne, chef)

Det är väl att peppa och hålla modet uppe på något sätt och ändå tycka att jobbet är roligt fastän det är jättetungt och dystert emellanåt. (Alex, chef)

Här ser vi att klientarbetet kan vara psykologiskt tungt, vilket för de flesta innebär ett känslorabete. Arbetet handlar till stor del om att utreda barn och unga som far illa, vilket kan innebära livssituationsavgörande beslut för människor. Med andra ord är insatserna höga. Dessutom har klienterna ofta inte själva valt att gå till Socialtjänsten. Detta skiljer sig från relationen hos många andra kunskapsintensiva organisationer där arbetet, även om det givetvis kan vara påfrestande, inte berör en på ett djupare plan. Vi tror att detta kan leda till att cheferna är mer måna om att vara insatta och tillgängliga i ärenden som de fattar beslut om. På grund av att arbetets karaktär och det faktum att det är så psykologiskt tungt behöver chefen jobba nära medarbetaren, stötta dem i känslohanteringen, uppmuntra dem och kunna kliva in och sätta gränser, om det behövs. Vi tycker att det här liknar en psykologroll och är långt ifrån den arbetsledning chefsyrket normalt beskrivs som.

Ytterligare en faktor till att närhet är av vikt är att många av de som blir anställda hos Socialtjänsten är nyexaminerade socionomer som vill göra sitt bästa och bevisa att de är duktiga, vilket ibland resulterar i en ökad stressnivå:

Jag har säkert någon som är nära [att bli sjukskriven]. Det är många nya och unga som har stressymptom. Det är ett oerhört stressigt jobb, och det är svårt för både nya och gamla att hantera stressen, men är du nyutbildad vill du göra ett så oerhört gott jobb. Det spelar nästan ingen roll var du hamnar. Är du ny på jobbet, vill man visa att jag kan, jag är värd att satsas på, och det är klart att stressnivån ökar då. (Amelia, chef)

Att ha ett ansvar för utsatta barn är inget enkelt jobb och kan många gånger bli stressigt. Det blir dock ytterligare en stressfaktor för just unga socialsekreterare som gärna vill visa framfötterna och som därmed inte alltid är medvetna om sina gränser. Detta är något även Charlotte nämner då hon beskriver hur många anställda har ett tänk som är typiskt för socialt arbete, ett "rädda världen-tänk". Det verkar som att cheferna ser det som sin uppgift att säkerställa att den anställda inte blir överbelastad och alltför stressad genom att på ett konkret sätt visa intresse för socialsekreterarnas mående:

Jag och mina kollegor vi har mycket tät kontakt med våra socialsekreterare, det har jag diverse, vi har teammöten, ärendediskussioner i grupp, vi har ärendegenomgångar ungefär en gång i månaden med socialsekreterarna, och då pratar jag ju varje ärende men också 'Hur har du det? Hur mår du?' (Amelia, chef)

Jag har ärendegenomgång var femte vecka /--/ då går vi igenom tjänsten, men då pratar jag alltid också om måendet och hur de mår och så, sover dem? Äter dem? Och så. För det blir en stress. (Kim, chef)

Cheferna använder möten till områden som går långt utanför själva arbetet, de tar tillfället i akt att diskutera den anställdes välmående. Kim går så långt att hen frågar den anställda om hen äter och sover. Här ser vi en roll som liknar en föräldraroll snarare än arbetsledning. Det är inte endast av vikt att arbetet utförs korrekt och inom den givna tidsramen, utan cheferna vill även säkerställa att de anställda mår bra och få dem att orka med det ansträngande arbetet. Nedan visas ett annat exempel på denna närhet och hur chefernas prioritering många gånger är den anställdas välmående:

Så småningom i de här ärendegenomgångarna kan det hända att de säger: 'Nej, jag mår skit, jag måste gå på toaletten tio gånger om dagen, [Amelia svarar] 'vad tror du det betyder?' och 'ja, jag ser att du gör ett utmärkt jobb, men är du säker på att du mår väl av det?' eller 'Vad kan vi göra för att du ska må bra?' Så det är en process. Jag ska ju inte få folk att sluta men det händer att jag säger 'Du mår ju så dåligt av det här jobbet, är det säkert att du inte kan använda din utbildning på någon annat sätt?' (Amelia, chef)

Här ser vi att omsorgen går så långt att chefen till och med kan uppmuntra den anställda att söka sig till annat jobb som passar personen bättre. Att den anställda sedan väljer att vara förtrolig med chefen och prata om dennes toalettbesök visar även på hur nära chefen är den anställda; de har utvecklat en tillit mellan varandra där frågor av mer personlig art kan anförtros. Amelia inser dock att denna typ av omvård inte är huvudsysslan för en chef:

De gör ett alldeles utmärkt jobb, de är jätteduktiga, men det tar fruktansvärt på dem. Så det blir en stor bit personalvård också i det här, för att få dem att orka. /--/ Ja, det är inte min huvudsyssla, men det är en arbetsuppgift som personalvårdare och socialarbetare. (Amelia, chef)

Trots att Amelia inser att det här är ovanliga chefsuppgifter så anser hon det nödvändigt då många är unga och arbetet är så pass tärande. Detta går i linje med Charlottes ovanstående citat, att socialsekreterarna vill "rädda världen", vilket vi tolkar som att de som har valt att läsa till socialsekreterare har ett intresse och drivkraft att göra gott. Vi menar att det är tydligt att all den omsorg vi har sett i empirin inte är ett tecken på kontroll utan ren omtanke. Cheferna verkar inte ha en dold agenda att få de anställda att jobba hårdare utan snarare tvärtom. Särskild tydligt blir det i detta citat:

Jag vill föregå med gott exempel, att de [socialsekreterarna] ser att jag inte sitter kvar, att de inte behöver känna samma sak. Utan jag störtar hem på fredagar 'Hem nu!' klappar i händerna. 'Vad bra att ni ska lämna, klockan är snart halv fem'. (Charlotte, chef)

Detta visar en omtanke om de anställda och en uppmaning om att inte jobba för mycket, vilket tyder på att omsorgen inte är synonym med kontroll.

Vi utgår från att många av de som lockas till att arbeta med socialt arbete är personer som är intresserade av människor och att detta påverkar relationen mellan chef och anställd. Hochschild menar att känslorarbete innebär att lära sig att hantera ens egna känslor för att kunna väcka eller ta hand om känslor hos andra människor (i Colley, 2006). Det är också rimligt att tro att socionomutbildningen gynnar social interaktion och omsorg, och lär ut metoder för detta, vilket går i linje med Colleys (2006) resonemang om att känslorarbete omskapas genom utbildning och träning för speciella yrkesroller. Cheferna är socionomer i botten vilket innebär att även de har lärt sig omsorg. Rank and Hutchison (2000) menar att många chefer i sociala verksamheter själva uttrycker att de har en mer altruistisk och deltagande chefstil än andra chefer överlag har.

Sammanfattningsvis har vi i avsnitt 4.2 sett två olika typer av närhet, arbetstillgänglighet och omsorgsnärhet, mellan chef och kunskapsarbetare som tidigare forskning inte har beskrivit. Dessa två skapar trygghet för medarbetarna och chefen, och behövs för att hantera det komplexa och känslofulla arbete som Socialtjänstens barn- och ungdomsvård består av. I samband med denna närhet har vi uppfattat två chefsroller, chefipedia och

omsorgsgivare. Dessa begrepp kompletterar tidigare forskning gällande chefsroller i kunskapsintensiv miljö.

I nästkommande avsnitt lämnar vi chefens roll och går över till mediabilden av Socialtjänsten, med vår dokumentstudie som grund.

4.3 Socialtjänsten i media

Utifrån den dokumentstudie vi har gjort av Socialtjänsten i dagspress, har vi dragit slutsatsen att mediabilden är negativ. I detta avsnitt redogör vi för det, men också vilka effekter vi ser att media har inom Socialtjänstens barn- och ungdomsvård. Vi ser bland annat att Socialtjänstens medarbetare funderar kring hur media påverkar klientarbetet, att den negativa mediabilden har en inverkan på organisationsidentifikationen, samt att media får en roll som imagemarkör.

Enligt vår dokumentstudie är mediabilden överlag negativ. Under 2015 publicerades i två lokaltidningar hundra artiklar och åtta framsidor som handlar om Socialtjänsten i de anonymiserade städerna Vystad och Ängsmarka. Av dessa hundra artiklar har vi klassat 68 som negativa, 26 som neutrala och sex som positiva. Alla framsidor är starkt negativa. Nästan en artikel i veckan har alltså publicerats i de båda städerna och av dessa porträtterar två av tre Socialtjänsten i negativ dager. I och med att det endast är sex positiva artiklar blir det övergripande intrycket av mediareporteringen negativ. Mediabilden handlar om otillräckliga resurser, att Socialtjänsten inte hållit måttet, orättvisa beslut och slarv. Vi har delat in de negativa artiklarna i två huvudspår. Det ena handlar om arbetsmiljö, stress, vakanser och låga löner, där Socialtjänsten ses som drabbad av dåliga politiska beslut. Här framställs ofta både chefer och socialsekreterare som hårt arbetande och att det är situationen som gör arbetet svårt. Den andra kategorin handlar om misstag, fel, anmälningar och att ledarstilen kritiseras, där de som jobbar inom Socialtjänsten pekats ut som inkompetenta eller försumliga. Den stora mängden negativt formulerade artiklar kan vara ett tecken på att förväntningarna är att det ska gå rätt till på myndigheten, och att när fel begås så uppfattas de som misstag, men resultatet blir ändå att mediabilden signalerar ett grumlat socialt erkännande.

Under intervjuerna är det ett återkommande tema att informanterna oroar sig över hur mediabilden påverkar klientrelationerna:

Ja, för man tänker ju på de här personerna som kommer hit, att de har läst det och vad de tänker, det är klart att det finns med en liten stund i samtalet. För då kanske de tänker att 'Här kan man inte få rätt hjälp' också, från stressade personer kanske man inte får hjälp, så kan det bli. (Lisbeth, socialsekreterare)

Man tänker, möter jag ett barn, en familj som är i kris som precis läst den här artikeln, hur ska jag få dem att lita på min professionalitet? Hur ska jag få ett mandat? Hur ska jag vara någon de litar på när de läser i tidningarna att det är fullständig kris? (Astrid, chef)

Genom att oroa sig för mediabildens påverkan på klienten, så verkar det även ha en inverkan på socialsekreterarnas självuppfattning. Den negativa mediabilden gör att den positiva organisationsidentifikationen försvåras:

Sen är den [negativa mediabilden] inte rolig om man vill läsa något positivt om sig själv i media. Man ska vara stolt över det jobbet man har, den platsen. Jag kan inte jobba här och sen gå ut och snacka skit om min [arbetsplats], för det är jag. Jag är en del av organisationen. (Emily, chef)

[Socialsekreterarna] kan säga 'Jag håller inte med om det som står i tidningen, jag trivs ju här, jag har det bra här, ska jag ta fram skämskudden nu bara för att jag vill vara kvar här?' 'Jag vågar knappt säga att jag jobbar här längre.' Då kan det göra ont i mitt hjärta, ärligt talat. Någonstans för oss, om man jobbar med socialt arbete har man valt att jobba med människor, barn och ungdomar, deras föräldrar och allt det här. (Charlotte, chef)

Emily säger inte bara att det är tråkigt med det som skrivs i media, utan hon säger också att hon *är* en del av Socialtjänsten, vilket tyder på en tydlig organisationsidentifikation. Att Charlotte säger att det gör ont i hjärtat när de anställda inte vågar berätta om sitt arbete kan även ses som ett sätt för henne att uttrycka att socialsekreterarna *borde* känna stolthet över sitt arbete med utsatta barn och ungdomar, men att den negativa uppmärksamheten i media försvårar detta.

Från det insamlade datamaterialet tycker vi oss kunna utläsa att mediareporteringen om Socialtjänsten får liknande effekter som image beskrivs ha i kunskapsintensiv verksamhet. En förklaring till detta skulle kunna vara att cheferna inom Socialtjänsten inte ägnar sig nämnvärt åt imagearbete, som litteraturen framhäver som viktigt för att konstrueras som en kunskapsintensiv organisation. Bristen på imagearbete är också något som en av cheferna uppmärksammar:

Ibland kan jag också tycka att vi är för bunkermässiga här, att vi också kunde gå ut lite mer och promota oss lite mer, kanske förklara – hur gör vi utredningar och så vidare. (Kim, chef)

Varför inte bara lyfta det vi faktiskt är fantastiska på? Och att vi faktiskt också har lagföring, vi har detta och detta, inte bara flumma omkring. (Charlotte, chef)

Sammanfattningsvis uppfattar vi att den negativa mediabilden får socialsekreterarna att fundera över hur klientrelationen påverkas, och att mediabilden får inflytande över hur de anställda konstruerar sin yrkesstolthet. Vi tolkar det som att den negativa mediabilden verkar som imagemarkör och kopplar därmed ihop mediabilden och vad teorierna säger om en organisations image.

Genom att media är en informationskälla med stor makt så får den negativa mediabilden också effekter på hur Socialtjänsten uppfattas, vilket vi menar påverkar organisationens status. Detta använder vi som avstamp till den sista delen av analysen, där vi problematiserar den höga status som tas för givet inom litteratur om kunskapsintensiva organisationer.

4.4 Från gold-collar worker till stone-collar worker

I detta avsnitt vill vi ifrågasätta den status som många forskare har utgått från är en naturlig del av en kunskapsintensiv organisation. Eftersom status inte är något som finns av sig själv, är det någon som måste *hävda* hög status för att något ska betraktas som statusfyllt (Alvesson, 2004). När det gäller kunskapsintensiv verksamhet handlar det ofta om kunskapshävdande. För att en betraktare ska uppfatta någon som kunskapsarbetare och därmed som en person med hög status så måste denna inte bara arbeta kunskapsintensivt utan också vara duktig på att hävda sin kunskap (Alvesson, 2004). Socialtjänsten har socialt erkännande av staten och medborgarna, men vi ser samtidigt låga löner, brist på kunskapshävdande samt låg status. Vi menar därmed att status inte kan tas för givet i kunskapsintensiv miljö, vilket vi utvecklar i detta avsnitt.

I den traditionella litteraturen är det inte sällan som den “typiske” kunskapsarbetaren framställs som en individ med ett arbete som innefattar både glans och hög status, men vi menar att det finns underlag för, och ett behov av, att illustrera en annan typ av kunskapsarbetare. Vi har valt begreppet *stone-collar worker* som ett sätt att presentera en

arbetare som arbetar kunskapsintensivt utan att tillskrivas den status eller ”glans” som normalt förknippas med denna grupp. I språkbildningen har vi inspirerats av det klassiska ordet gold-collar worker (Alvesson, 2004) för att beskriva kunskapsarbetare. Gold-collar worker, som kunskapsarbetare ofta benämns som i litteraturen, är ett sätt att signalera den höga status och lön som dessa individer har. I vårt material har vi inte sett vare sig hög status eller höga löner, och vi har därför bytt ut materialet guld mot sten för att belysa de aspekter som vi beskriver som typiska för denna typ av kunskapsarbetare. Sten är ett tungt, oeftertraktat och anspråkslöst material som samtidigt utgör en viktig och självklar del av vår omgivning, till exempel i form av infrastruktur. På samma sätt menar vi att yrkesgrupper som faller under kategorin stone-collar worker utför ett betungande och oeftertraktat arbete som inte ger status men som ändå anses vara en betydelsefull del av samhället. Vi ser vidare att stone-collar arbetaren inte heller själv konstruerar sig som eller kräver av andra att bli sedd som kunskapsintensiv, det verkar helt enkelt inte ingå i förväntningarna i och kring dessa yrkesgrupper. Vi tycker också att stone-collar worker passar bra in i ett “gråsosse-Sverige” som har byggt upp välfärden och utvecklat Socialtjänsten, även om vi ser att begreppet mycket väl kan passa in bra på andra ställen också. Nedan följer det empiriska materialet som legat till grund för stone-collar worker.

Frånvaron av hög status var något som på olika sätt belystes under intervjuerna, och respondenterna verkar medvetna om den låga status arbetet har. Så här säger Charlotte:

Jaja, jag visste vad jag gav mig in på, jo visst gjorde jag. Jag visste att det inte var något glamourjobb. (Charlotte, chef)

Ordet glamour tolkar vi som en statussymbol och i detta citat alltså brist på status. Även Amelia verkar ta för givet negativa aspekter av arbetet, även om hon inte säger något rakt ut: “Vi måste se det positiva i vårt arbete också.” (Amelia, chef) Ordet *också* signalerar att de bra delarna av arbetet överskuggas av de negativa. Detta syns även i ett annat citat från Charlotte, som synliggör negativa aspekter av Socialtjänsten: “Jag tror inte att man kan förändra hela Socialtjänsten. Men någorlunda.” (Charlotte, chef) Vi menar att dessa citat visar på en uppgivenhet och vi skönjar en organisation med dåligt självförtroende.

När vi pratade om media med våra informanter så framgick det att respondenterna inte anser att tidningarna visar en rättvisande bild av Socialtjänsten och att de tycker att det är problematiskt att journalisterna endast tar upp de negativa aspekterna. Ändå tycker vi oss se att de reproducerar retoriken från media:

Jag brukar säga det till de nyanställda som kommer hit, som jag har varit med på intervjuerna. Allt som ni har läst stämmer. Jag hycklar inte om det. Det gör jag inte.
(Charlotte, chef)

Emily är lite mer nyanserad och pratar om olika sätt att förhålla sig till media. Men trots detta använder hon medias retorik: "Jag har varit här under alla år i de här kriserna." (Emily, chef). De beskriver sin organisation med negativt laddade ord och reproducerar därmed bilden av organisationen som problemfylld och prestigelös.

Som vi skrivit tidigare i denna analys så anses lönerna låga. Men lönen handlar inte bara om pengar utan är också en potentiell statussymbol. I litteraturen verkar det förutsättas att kunskapsarbetare åtnjuter hög lön vilket, i egenskap av rollen som statussymbol, underlättar identifikationslojalitet till arbetsplatsen från kunskapsarbetarens sida (till exempel Alvesson, 2004). Vi får en känsla av att det finns ett missnöje med lönen från ett statusperspektiv: "Men om man jämför med andra akademiska yrken, ligger vi väldigt lågt." (Katrin⁶) "Jobbet ska värderas rent lönemässigt." (Amelia, chef) Lön är således inte bara materiell betalning utan också en markering från arbetsgivaren att arbetet ses som viktigt, det handlar om den upplevda bekräftelsen som kommer med hög lön. Socialtjänsten har ett socialt erkännande, men ändå saknar socialsekreterarna hög lön och därmed en av de symboliska resurserna som kunskapsarbeten ska förfoga över.

Sammanfattningsvis ser vi en organisation med dåligt självförtroende, låga löner och anställda som reproducerar den negativa mediaretoriken. Detta menar vi innebär att Socialtjänsten själva konstruerar sig som en organisation med låg status. Vi har därmed visat att det är skillnad på socialt erkännande och status. Med detta menar vi att kunskapsintensiv verksamhet inte nödvändigtvis följs av hög status som traditionell forskning tidigare har förutsatt. Vi ser också en diskrepans mellan vad som inbegrips i begreppet gold-collar worker och hur våra informanter beskriver sin situation.

I uppsatsens slutsats kommer våra begrepp, chefipedia, omsorgsgivare och stone-collar worker att diskuteras närmare och relateras till tidigare litteratur på ämnet.

⁶ Katrin Skatt Gåvertsson, ordförande för akademiker förbundet SSR i Malmö. Föredrag Malmö 2016-03-13

5 Slutsats

Genom att studera en organisation som ligger utanför inramningen av fältet kunskapsintensiv har vi sett aspekter som konventionell forskning inte har uppmärksammat, och frånvaro av aspekter som tidigare tagits för givet. I första delen av detta kapitel kommer vi att presentera vårt teoretiska bidrag, kombinerat med diskussion, under rubrikerna; *inramningen av fältet*, *chefipedia*, *omsorgsgivare* och *stone-collar worker*. Därefter presenterar vi vårt praktiska bidrag, som framförallt riktar sig till Socialtjänsten, mer än till forskningen om kunskapsintensiv miljö. I sista delen av kapitlet kommer vi med förslag på framtida forskning.

5.1 Teoretiskt bidrag

I detta avsnitt relaterar vi våra fynd till tidigare forskning och de luckor vi har belyst i vår problematisering. Särskilt fokus läggs på de aspekter vi funnit gällande chefs roll genom att diskutera våra begrepp, *chefipedia* och *omsorgsgivare*, i relation till tidigare forskning om chefskap inom kunskapsintensiv verksamhet. Vi kommer även att diskutera status och vårt begrepp, *stone-collar worker*, i relation till tidigare föreställningar om kunskapsarbete. Vi inleder dock med diskutera inramningen av fältet.

5.1.1 Inramning av fältet

Vi har i vår uppsats hittat flertalet områden som tidigare forskning om kunskapsintensiv verksamhet inte har berört. Vi tror att en förklaring till detta är att det kunskapsintensiva fältet har studerats för snävt vilket också uppmärksammats av forskare såsom Rennstam och Lee Aschcraft (2013). De säger att kunskapsintensivitet i tidigare forskning har blivit könad och har en klasstämpel. Även om vi inte har empiriskt underlag att gå så långt i vår analys så håller vi med dem om att synen på vad som är kunskapsintensiv verksamhet begränsar förståelsen av den samma. Chefens olika roller och synen på status i kunskapsintensiv verksamhet är två områden som vi här presenterar som bristfälligt studerat i tidigare forskning.

I vår översikt av tidigare forskning om chefskap inom kunskapsintensiv verksamhet kunde vi se tre aspekter som lyftes upp som extra viktiga; att skapa autonomi för

kunskapsarbetaren, att styra genom normativ kontroll, samt imagearbete. I vår studie har vi sett att autonomi fortfarande är närvarande (även om den kanske inte har lika stor vikt som tidigare forskning har framhåvt), vi har dock sett mycket lite av normativ kontroll och imagearbete. I våra intervjuer har vi istället sett att två olika typer av närhet, arbetstillgänglighet och omsorgsnärhet, har varit framträdande. Vi menar därmed att det finns grund för att lägga till två arbetsområden för chefen i kunskapsintensiv verksamhet. I vårt empiriska material har vi vidare även sett två chefsroller kopplade till dessa närheter, chefipedia respektive omsorgsgivare. I forskningen om kunskapsintensiv verksamhet tonas chefens roll ofta ned i förhållande till de anställda (till exempel Alvesson och Blom, 2013). Vissa författare går så långt som att säga att anställda klarar sig väl utan "managerial leadership" (Alvesson & Blom, 2013, s. 346). Detta kan jämföras med hur chefer och ledare beskrivs mer allmänt i litteraturen, där de inte sällan höjs till skyarna. I miljöer som inte är kunskapsintensiva beskrivs ledarskap ofta som något nödvändigt, och ledaren som någon som motiverar och inspirerar de anställda, och är närvarande i de anställdas arbete (Alvesson & Sveningsson, 2010). När fokus flyttas till en kunskapsintensiv miljö har denna roll nedgraderats. Vi menar inte att det är eftersträvänsvärt att glorifiera ledarskap, men vår uppsats visar ändå att chefen kan ha en stark närvaro i kunskapsarbetarens arbete. Detta i sin tur menar vi är ett exempel på att viktiga chefsroller i kunskapsintensiv verksamhet kan ha missats, och detta till följd av att fältet har studerats i ett för snävt omfång.

Vi har även visat i analysen att det finns en diskrepans mellan beskrivningen av kunskapsintensiva jobb som statusfyllda och våra empiriska fynd. Vi har svårt att se varför hög status och höga löner är något som ska tas förgivet i kunskapsintensiv verksamhet. Robertson och Swan (2003) menar att en anledning till att forskningen vill utgå från yrken med hög status och hög lön är att kunskapsintensitet och kunskapsarbete som begrepp skapades för att förstärka elitens makt. Offentlig sektor och socialt arbete är idag båda dominerade av kvinnor (SCB, 2016), vilka generellt har mindre makt i samhället. Att exkludera dessa områden från kunskapsintensivt arbete skulle alltså kunna vara ett, medvetet eller omedvetet, sätt för de som redan har status och makt i samhället att behålla den.

En annan anledning till att hög status är något som blandats ihop med kunskapsintensiv verksamhet kan vara att många forskare (exempelvis Alvesson, 2004) anser att socialt erkännande är nödvändigt för att vara en kunskapsintensiv organisation. Socialt

erkännande är inte något homogent, utan olika personer, grupper eller organisationer kan ha olika syn på om en organisation är socialt erkänd eller inte. Vi har i vår uppsats visat att Socialtjänsten har socialt erkännande som en myndighet, men att organisationen trots detta inte har hög status.

Att förklara varför Socialtjänsten inte ses som en organisation inom det kunskapsintensiva fältet trots att de utför kunskapsintensivt arbete ligger utanför detta arbete. Det kan handla om makt som Robertson och Swan (2003) menar, eller könsaspekten som Rennstam och Lee Ashcraft (2013) lyfter upp. Det kan också hänga ihop med att de själva inte konstruerar sig som kunskapsarbetare och därmed inte arbetar med kunskapshävdande som Alvesson (2004) anser är viktigt eller med övertalning som Kärreman (2010) menar är en bortglömd dimension. Det vi kan konstatera är i alla fall att vare sig den traditionella forskningen eller de anställda själva konstruerar Socialtjänsten som kunskapsintensiv och att de därmed har hamnat utanför inramningen av det kunskapsintensiva fältet. Detta har i sin tur fått konsekvenser för förståelsen av kunskapsintensiva organisationer och kunskapsintensivt arbete.

5.1.2 Chefipedia

Vi har i vår studie sett en arbetstillgänglighet där chefen tar på sig en roll som chefipedia. Chefipedia innebär en närhet mellan chef och anställd, där chefens roll är att ständigt finnas tillgänglig och kunna det mesta av kunskapsarbetarens jobb. Rollen gör chefen till en kunskapsbank, vilket i vår studie beskrivs som något som skapar trygghet för kunskapsarbetaren. Det kan också vara nödvändigt för att chefen har ansvar för kunskapsarbetarens arbete, vilket därmed även blir en trygghet för chefen. Denna typ av närhet är något som kunskapsarbetaren efterfrågar och är således önskvärd från de anställda. Detta skiljer sig från tidigare forskning på chefskap inom kunskapsintensiva organisationer. I artikeln *Leadership on demand* beskriver till exempel Alvesson och Blom (2013) hur anställda inom konsultföretag önskar att chefen ska agera "on demand", det vill säga endast när de anställda efterfrågar ledarskapet, vilket cheferna anpassar sig till. De gånger chefers involvering inte är initierat på begäran av de anställda möts detta med frustration och irritation från kunskapsarbetarnas sida. I vår studie ser vi få tecken på irritation eller frustration över chefernas insyn, tvärtom beskrivs det av cheferna som något efterfrågat från de anställda. Även om vi i vårt material ser olikheter jämfört med

begreppet “on demand”, ser vi att cheferna även i vår studie anpassar sig till önskan från medarbetarna och pratar mycket om att de anställda efterfrågar tillgänglighet. De anställda i sin tur verkar förvänta sig att chefen är ständig tillgänglig som kunskapsbank, precis som wikipedia är ständigt tillgänglig för den som önskar. Chefskapet här är därmed också “on demand”, skillnaden är att medarbetarna i vår studie ofta vill ha och använder sig av chefen som en kunskapsbank. Med begreppet chefipedia kan vi således beskriva en ömsesidigt önskad närhet mellan chefer och anställda i kunskapsintensiva organisationer. Närheten låter sig inte beskrivas av tidigare litteratur på området som till största del belyser chefen som oinvidg och distanserad.

För att gå in djupare på chefen som chefipedia har vi i vårt material kunnat se hur cheferna, genom deras kunskap, har både insyn och inflytande över kunskapsarbetarens arbete. Detta skiljer sig nämnvärt från hur traditionell litteratur beskriver chefskap inom kunskapsintensiva organisationer, då denna menar att chefen inte har möjlighet att ha insyn och inflytande i arbetet på grund av att de sällan förstår sig på det kunskapsarbetaren utför (se till exempel Alvesson, 2004). Då faller det sig naturligt att den anställda, med expertis och bäst förutsättningar för att förstå sig på och lösa olika problem, arbetar autonomt och endast vid speciella tillfällen efterfrågar chefens inblandning. Chefipedia handlar dock inte om att hålla kunskapsarbetaren i handen och vara närvarande i varje steg som socialsekreteraren tar, utan vi har sett att chefipedia går att kombinera med den autonomi som kunskapsarbetaren behöver.

Ett exempel på hur chefipedia kan vara särskilt relevant i en annan kunskapsintensiv kontext kan vara när det finns nyanställda och unga medarbetare på arbetsplatsen, vilket är något som tidigare forskning inte har fokuserat mycket på. Hur utvecklas kunskapsarbetaren från nyanställd till erfaren? Här tror vi att våra begrepp arbetstillgänglighet och chefipedia kan ha relevans. Arbetstillgängligheten och chefipedia ser säkerligen olika ut i olika organisationer och i många fall kan chefen säkert bytas ut mot en annan kunskapsarbetare.

5.1.3 Omsorgsgivare

Vi har i vår studie sett en omsorgsnärhet där chefen tar på sig en roll som omsorgsgivare. Chefer som arbetar inom traditionell kunskapsintensiv verksamhet kan tänkas ha en annan inriktning och inställning till sitt chefskap jämfört med de chefer som valt att

arbete i social sektor, där personalvård kan tänkas ligga närmare till hands. Chefer inom socialt arbete har genom sin utbildning till socionomer och genom arbete med klienter lärt sig omsorg. Vi tänker oss därmed att rollen som omsorgsgivare gagnas av chefernas inriktning och personlighet. Tack vare denna inriktning och kunskap kan det tänkas att de har lättare att lägga märke till de anställdas behov av stöd och omsorg på ett sätt som chefer inom traditionell kunskapsintensiv verksamhet inte har fokus på. Chefens roll som omsorgsgivare är därmed något som de har lärt sig, vilket går i linje med Colleys (2006) resonemang om att känslöarbete omskapas genom utbildning och träning för speciella yrkesroller.

Socialtjänstens specifika kontext har synliggjort denna roll, men vi menar att den kan vara relevant för andra chefer inom kunskapsintensiv verksamhet. Litteraturen om kunskapsintensiv verksamhet understryker vikten av att jobba med personalfrågor och vi tycker rollen som omsorgsgivare passar väl in i detta arbete. Om närhet ses enbart som en form av kontroll tas för mycket för givet och man tappar precisionen i begreppet. Omsorgsnärhet synliggör skillnaden mellan *närhet som kontroll* och *närhet som trygghetsskapande*. Tidigare forskning har utgått från att närhet är kontroll och att direkt kontroll inte fungerar i kunskapsintensiv verksamhet (Alvesson, 2004). I vår studie ser vi dock att rollen som omsorgsgivare inte handlar om en roll för att skaffa sig kontroll utan att det går att ha en närhet mellan anställda och chef utan att detta nödvändigtvis handlar om kontroll. Omsorgsnärhet är därmed inte ett uttryck för vare sig normativ eller annan typ av kontroll, för att få de anställda att jobba hårdare eller på rätt sätt, det handlar istället om ett stöd i antingen ett psykologiskt tungt arbete eller för en person som av andra anledningar behöver extra omsorg.

Ett exempel på när chefen som omsorgsgivare kan behövas är om någon personal går igenom någon typ av personlig kris, eller på annat sätt inte är välmående. Detta är något som alla organisationer kan drabbas av och vi tror att rollen som omsorgsgivare är något som chefer kan behöva använda sig av vid vissa tillfällen, även om de inte har fokus på det i det dagliga arbetet. Med detta exempel vill vi även synliggöra att olika roller har olika tyngd vid olika tillfällen.

5.1.4 Stone-collar worker

Genom att återkomma till samma typ av organisationer har forskningen enbart sett kunskapsarbetare som är välbetalda och med hög status. Genom begrepp som gold-collar worker (Alvesson, 2004; Roongrerngsuke & Liefoghe, 2013) har kunskapsarbetaren blivit något exklusivt, medan kunskapsarbetare utan den glansen har hamnat utanför synfältet. Vi har i dagsläget inte kunnat finna något bra samlingsbegrepp för de yrkesgrupper som arbetar kunskapsintensivt utan att åtnjuta den glans och status som litteraturen skriver ska komma med denna typ av arbete. Vi ser således hur vårt begrepp stone-collar worker riktar ljuset mot andra typer av kunskapsarbetare, kunskapsarbetare som tidigare inte har ansetts vara just kunskapsarbetare. Samtidigt synliggör begreppet den begränsade inramningen av fältet kunskapsintensiv.

Till skillnad från Podolny (i Alvesson, 2004) som menar att klienter i vissa fall grundar sitt val av organisation på organisationers status, så menar vi att stone-collar arbetaren inte blir tilldelad arbete efter den status den besitter utan snarare efter det officiella sociala erkännandet. I Socialtjänstens fall handlar det i stor utsträckning om att de är en myndighet, men detta ser vi inte som nödvändigt. Ett exempel på organisationer som kan ha officiellt erkännande utan att vara offentligt ägt är apotek, som har fått ett specifikt tillstånd. Med begreppet stone-collar worker vill vi att skillnad mellan status och socialt erkännande lyfts upp. Det innebär också att kunskapshävdande som anses viktigt (Alvesson, 2004) inte heller får samma funktion och att en stone-collar worker lika väl kan osynliggöra sin kunskap, som att lyfta fram den.

Ett exempel på en yrkesgrupp som kan beskrivas i liknande termer som Socialtjänsten och faller under kategorin stone-collar worker är förskolelärare. Förskolelärare är ett yrke som kräver en universitetsutbildning och innebär en nära interaktion med andra människor (barn och även föräldrar). Arbetet är viktigt då det lägger grunden för barnens framtida lärande och därmed vårt samhälles utveckling. Att arbeta som förskolelärare kan vara tungt, men innebär inte nödvändigtvis hög status och hög lön.

5.2 Praktiskt bidrag

Enligt den definition av kunskapsintensiv verksamhet som vi har jobbat efter så uppfyller Socialtjänsten alla kriterier. Även många av de specifika drag som forskningen har

beskrivit som kännetecknande för kunskapsintensiv verksamhet finns inom Socialtjänstens barn- och ungdomsvård. Vi tror därför att Socialtjänsten och dess medarbetare har mycket att vinna på att se sig själv som en kunskapsintensiv verksamhet. Genom att göra det skulle de kunna dra lärdomar av forskning rörandes denna miljö.

Om vi jämför Socialtjänsten med forskning kring kunskapsintensiv verksamhet kan vi se att Socialtjänsten arbetar lite med image, trots att forskningen säger att detta är ett centralt arbetsområde för chefen i en kunskapsintensiv organisation. Imagearbete är enligt forskningen viktigt som ett svar på den osäkra kvalitetsmätningen av kunskapsintensivt arbete (Alvesson, 2004). Ett imagearbete skulle självklart behöva se annorlunda ut i en organisation som Socialtjänsten jämfört med ett företag, men vi tror ändå att det skulle vara intressant för Socialtjänsten att fundera på hur de internt och externt presenterar sig själv, inte minst för att utmana medias bild av organisationen. En anledning till detta är att de kanske på detta vis kan öka allmänhetens förtroende genom att arbeta för att skapa ökad förståelsen för Socialtjänstens arbete och arbetsprocesser. Våra respondenter beskriver att insynen i organisationen är begränsad och att klienter kan vara oroliga för att komma i kontakt med organisationen. Enligt Alvesson (2004) är imagearbete ett sätt att prata för och reglera förväntningarna kring arbetet, vilket därmed skulle kunna få positiva effekter för klienten och arbetet med klienten. Alvesson menar också att imagearbete framförallt är viktigt för stora eller komplexa organisationer med lite transparens, då personlig erfarenhet inte är tillräckligt för att skapa sig en bild av hela organisationen. Detta stämmer väl på Socialtjänsten, där få förutom de anställda har tillgång till en mer översiktlig bild av vad arbetet går ut på.

Ett annat område där imagearbete skulle kunna vara fördelaktigt för Socialtjänsten är att det potentiellt skulle kunna påverka politikernas förtroende för organisationen och i förlängningen därmed tillgången till finansiella resurser. Detta då organisationens finansiella resurser styrs av politikernas budgetramar. Idag uppfattar vi att cheferna ser sina budgetramar som ganska cementerade och att de exempelvis uppfattar att lönerna måste vara låga. Vi tror att även politiker påverkas av hur Socialtjänsten konstrueras och att en bild av Socialtjänsten som kunskapsintensiv skulle kunna innebära en annan politisk syn på organisationen.

En annan anledning till att arbeta med image är att det kan göra det lättare att attrahera och rekrytera kvalificerade anställda. Alvesson (2004) menar att människor vill arbeta för

en högstatusorganisation, dels för att det kan höja självförtroendet, eller så tror man att det ska ge en ett högre värde på arbetsmarknaden senare i karriären. Han menar också att imagearbete kan få de anställda att känna en positiv organisationsidentitet.

Vi vill vara noga med att påpeka att vi inte likställer imagearbete med stora marknadsföringskampanjer eller kostsamma jippon. Imagearbete kan se ut på mycket olika sätt. På makronivå kan det exempelvis handla om att komplettera utbildningar i samarbete med universitet eller andra tunga institutioner och på så sätt försöka skapa en bättre bild av en hel yrkeskår (Alvesson, 2004).

I våra intervjuer tycker vi oss också se mindre fokus, i form av tid och pengar, på personalutveckling och på att skapa social sammanhållning mellan socialsekreterarna, än vad forskning om kunskapsintensiv verksamhet menar är viktigt. Eventuellt skulle ett arbete med personalutveckling och sammanhållning kunna vara ett sätt för Socialtjänsten att få bättre rykte än vad man har idag, och därmed ett sätt att behålla personalen som man så desperat behöver. Både genom att det blir lättare för personalen att hantera det tunga arbetet, men lika mycket för att öka lojaliteten och på det sättet minska personalomsättningen. Detta är dock inte något vi har tillräckligt med material för att belägga och vi har därför inte fokuserat på denna del.

5.3 Förslag på framtida forskning

Under vår studie har vi kommit fram till några frågeställningar som kan vara värda att vidareutveckla. Eftersom forskare har uppmärksammat att inramningen av det kunskapsintensiva fältet är för snäv, vilket vår studie har bekräftat, menar vi att det kan vara intressant för vidare forskning att fortsätta undersöka en eventuell breddning av fältet. Vi tycker att det vore värdefullt för förståelsen för kunskap och kunskapsutveckling att undersöka verksamheter som idag inte klassas som kunskapsintensiva, men där det mesta av arbetet är av intellektuell natur och där högkvalificerade anställda utgör en majoritet.

Många av våra informanter pratar om en ökning av administrationen i arbetet. Allt mindre tid ägnas åt mötet med klienten och det har gjorts undersökningar som säger att endast ett par procent av tiden för en socialsekreterare går åt till mötet med klienten

(Skatt Gåvertsson, 2016). Ett område för vidare forskning skulle därmed kunna vara hur den ökade administrationen påverkar kunskapsutvecklingen inom en organisation som Socialtjänsten.

Vi har i vår uppsats inte fokuserat på Rennstam och Lee Ashcrafts (2013) begrepp kommunikativ kunskap. Vi tror dock att det kan finnas intressanta kopplingar mellan kommunikativ kunskap och känslorarbete, vilket kan vara av värde att studera vidare för det kunskapsintensiva fältet.

6 Källor

Ahrne, G. & Svensson, P. (2011) *Handbok i kvalitativa metoder*, Liber

Ahrne, G. & Zetterquist-Eriksson, U. (2011) Att fråga folk. I Ahrne, G & Svensson, P. (red.) *Handbok i kvalitativa metoder*, Liber, s. 34-53

Alsmark, G. (1992) Landet lagom. Några aspekter på svensk kultur. I K-O, Arnstberg (red.) *Etnologisk samhällsforskning*, Lund: Studentlitteratur

Alvehus, J. (2013) *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*, Liber

Alvehus, J. & Kärreman, M. (2007) Kunskapsorganisationer och kunskapsarbete. I Alvesson, M. & Sveningsson, S (red.) *Organisation, Ledning och Processer*, Lund: Studentlitteratur, s. 471-496

Alvesson, M. (2000) Social Identity and the Problem of Loyalty in Knowledge-intensive Companies, *Journal of Management Studies*, vol. 37, nr. 8, s. 1101-1123

Alvesson, M. (2004) *Knowledge Work and Knowledge Intensive Firms*, Oxford University Press

Alvesson, M. & Blom, M. (2013) Leadership on Demand: Followers as initiators and inhibitors of managerial leadership, *Scandinavian Journal of Management*, vol. 30, nr. 3, s. 344-357

Alvesson, M. & Kärreman, D. (2012) *Kreativ metod: skapa och lösa mysterier*, Liber

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2003a) Good Visions, Bad Micro-management and Ugly Ambiguity, *Organization Studies*, vol. 24, nr. 6, s. 961-988

- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2003b) Managers doing Leadership: The Extraordinarization of the Mundane, *Human Relations*, vol. 56, nr. 12, s. 1435-1459
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2010) *Ledarskap*, Liber
- Arvidson, P. & Rosengren, K-E. (2002) *Sociologisk metodik*, Liber
- Blackler, F. (1995) Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation, *Organization Studies*, vol. 16, nr. 6, s. 1021-1046.
- Bolden, R., Hawkins, B., Gosling, J. & Taylor, S. (2011) *Exploring Leadership: Individual, Organizational & Societal Perspectives*, Oxford University Press
- Bringelius, L. (2015) New Public Management - ett enkelt penseldrag som förklarar det mesta? *Organisation och Samhälle*, nr. 1, s. 1-4
- Brinkman, S. & Kvale, S. (2009) *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*, SAGE Publications
- Bryman, A. & Bell, E. (2013) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber
- Bryman, A. & Bell, E. (2015) *Business research methods*, Oxford University Press
- Cody, W. (2003) Diversity and Becoming: Implications of Human Existence as Coexistence, *Nursing Science Quarterly*, vol. 16, nr. 3, s. 195-200
- Colley, H. (2006) Learning to Labour with Feeling: class, gender and emotion in childcare education and training, *Contemporary Issues in Early Childhood*, vol. 7, nr. 1, s. 15-29
- Copper, A. (2007) We Haven't Got a Plan, so What Can Go Wrong? Where is the NBS Coming from? I Helthcare knowledge management, issues, advances and Successes, s. 221-231

Denscombe, M. (2004) *Forskningens grundregler: Samhällsforskarens handbok i tio punkter*, Studentlitteratur AB

Diefenbach, T. (2009) New Public Management in Public Sector Organizations: The Dark Sides of Managerialistic 'Enlightenment', *Public Administration*, vol. 87, nr. 4, s. 892-909

Eriksson, L-T. & F, Wiedersheim-Paul. (2008) *Rapportboken: Hur man skriver uppsatser, artiklar och examensarbeten*, Liber

Fincham, R. (1999) The Consultant–Client Relationship: Critical Perspectives on the Management of Organizational Change, *Journal of Management Studies*, vol. 36, nr. 3, s. 335-351

Fleming, P., Harley, B. & Sewell, G. (2004) A Little Knowledge is a Dangerous Thing: Getting Below the Surface of the Growth of "Knowledge Work" in Australia, *Work, Employment & Society*, vol. 18, nr. 4, s. 725-747

Gellis, Z-D. (2001) Social work Perceptions of Transformational and Transactional Leadership in Health Care, *Social Work Research*, vol. 25, nr. 1, s. 17-25

Hedegaard, J. & Ahl, H. (2013) The Gender Subtext of New Public Management-based Work Practices in Swedish Health Care, *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, vol. 32, nr. 2, s. 144-156

Hedlund, E. (2016) Individ- och familjeomsorg - Lägesrapport, Socialstyrelsen

Hedlund, G. (2006) Genus och det nya kommunala ledarskapet, *Kommunal Ekonomi och Politik*, vol. 10, nr. 3, s. 41-62

Holmberg, I. (2003) Var finns ledarskapet i offentlig sektor? I Holmberg, I. & Henning, R. (red.) *Offentligt ledarskap – om förändring, förnyelse och nya ledarideal*, Lund: Studentlitteratur, s. 7-29,

Hood, C. (1991) A Public Management for all Seasons? *Public Administration*, vol. 69, nr. 1, s. 3-19

Häckertin, C. (2008) Control and participation for employees within geriatric care: Does ownership make a difference?, *National Institute for Work*, vol. 30, nr. 2, s. 137-147

Härenstam, A. (2014) Introduktion. I Härenstam, A. & Östebo, A. (red.) *Chefskapets förutsättningar och konsekvenser - Metoder och resultat från CHEFiOS projektet – slutrapport del 1*, Bording AB, s. 12-14

Ivarsson Westberg, A. (2013) Förvaltningschefer. I Ivarsson Westberg, A. & Casula Vifell, Å. (red.) *I det offentliga tjänst*, Gleerups, s. 147-163.

Jacobsen, D-I. (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur AB

Jerndahl Fineide, M. (2012) Controlled by Knowledge A Study of two Clinical pathways in Mental Healthcare, Universitetstryckeriet, Karlstad

Knorr-Cetina, K. (2001) Objectual practice. I Schatzki, TR., Knorr-Cetina, K., von Savigny, E. *The Practice Turn in Contemporary Theory*, London: Routledge, s. 184-193

Kärreman, D. (2010). The Power of Knowledge: Learning from 'Learning by Knowledge-Intensive Firm'. *Journal of Management Studies* vol. 47, nr. 7, s. 1405-1416

Lawler, J. (2007) Leadership in Social Work: A Case of Caveat Emptor, *Oxford University Press*, vol. 37, nr. 1, s. 123-141

Lindberg, K. & Blomgren, M. (2009) *Mellan offentligt och privat: om styrning, praktik och intressen i hälso- och sjukvården*, Lund: Studentlitteratur

Løwendahl, B-R (1997) *Strategic Management of Professional Service Firms*, Copenhagen Business School Press

Mintzberg, H. (1998) Covert Leadership: Notes on Managing Professionals, *Harvard Business Review*, nov.-dec. issue

Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H. & Swan, J. (2009) *Managing knowledge work and innovation*, second edition, Palgrave MacMillan

Rank, M-G. & Hutchison, W.-S. (2000) An analysis of leadership within the social work profession', *Journal of Social Work Education*, vol. 36, nr. 3, s. 487–512

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2011) Att analysera kvalitativt material. I Ahrne, G. & Svensson, P. (red.) *Handbok i kvalitativa metoder*, Malmö Liber, s. 194-210

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015) *Från stoff till studie: Om analysarbete i kvalitativ forskning*, Studentlitteratur: Lund

Rennstam, J. & Lee Ashcraft, K. (2013) Knowing work: Cultivating a practice-based epistemology of knowledge in organization studies, *Human relations*, vol. 67, nr. 1, s. 3-25

Repstad, P. (2007) *Närhet och distans: kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*, Studentlitteratur AB

Robertson, M. & Swan, J. (2003). Control - What Control?' Culture and Ambiguity Within a Knowledge Intensive Firm. *Journal of Management Studies*, vol. 40, nr. 4, s. 831–858

Roongrengsuke, S. & Liefoghe, Andreas (2013) Attracting gold-collar workers: comparing organizational attractiveness and work-related values across generations in China, India and Thailand, *Asia Pacific Business Review*, vol. 319, nr. 3, s. 337-355

SCB (2016) Anställda 20-64 år efter sektor och anknytningsgrad till arbetsmarknaden 2014

http://www.scb.se/sv_/Hitta-statistik/Temaomraden/Jamstalldhet/Indikatorer/Ekonomisk-

jamstallldhet/Tillgang-till-arbete/Anstallda-20-64-ar-efter-sektor-och-anknytningsgrad-till-arbetsmarknaden-2014/ (hämtad 2016-05-14)

Schartau, M. (2003) Ledarskap i välfärdspluralism. I Holmberg, I. & Henning, R. (red.) *Offentligt ledaskap – om förändring, förnyelse och nya ledarideal*, Studentlitteratur: Lund, s. 217-239

Sheppard, M. (1995) *Care Management and the New Social Work: A Critical Analysis*, London, Whiting and Birch

Skatt Gåvertsson, K. (2016) Föredrag Malmö 2016-03-13

Socialstyrelsen, 2016, Barn och unga i Socialtjänsten, <http://www.socialstyrelsen.se/barnochfamilj/barnochungaisocialtjansten> (hämtad 2016-03-15)

Starbuck, W.H. (1992). Learning by knowledge-intensive firms, *Journal of Management Studies*, vol. 29, nr. 6, s. 713-740

Stålhammar, H. (2015) *Utreda barn och unga - Handbok för socialtjänstens arbete enligt socialtjänstlagen*

Tafvelin, S. (2013) The transformational leadership process: antecedents, mechanisms, and outcomes in the social services, *Department of Psychology*

Thompson, P., Warhurst, C. & Callaghan., G. (2001) Ignorant theory and knowledgeable workers: Interrogating the connections between knowledge, skills and services, *Journal of Management Studies*, vol. 38, nr. 7, s. 923-942

Tullberg, M. (2003) Tyvärr, så är det ju ofta fel personer som blir chefer här... I Holmberg, I. & Henning, R. (red.) *Offentligt ledaskap – om förändring, förnyelse och nya ledarideal*. Studentlitteratur: Lund

Warhurst, C. & Thompson., P. (2006) Mapping knowledge in work: proxies or practices?
Work, Employment & Society, vol. 20, nr. 4, s. 787–800

Watson, T. (2001) *In search of management: culture, chaos and control in managerial work*, Cengage Learning EMEA

Watson, T. (2006) *Organising and Managing Work*. Prentice Hall

Wenglén, R. (2007) Chefers arbete. I Alvesson, A. & Sveningsson, S. (red.)
Organisation, Ledning och Processer, Lund: Studentlitteratur, s. 387-413

Wolmesjö, M. (2005) Ledningsfunktion i omvandling Om förändringar av yrkesrollen
för första linjens chefer inom den kommunala äldreoch handikappomsorgen. Utgiven av:
Lunds Universitet, Socialhögskolan.

Wästerfors, D. (2008) Analytiska knep. I Wästerfors, D. & Sjöberg, K. (red.) *Uppdrag forskning- Om konsten att genomföra kvalitativa studier*. Liber

Detta är en fiktiv artikel. Socionomen är den ledande, oberoende tidskriften för kvalificerat socialt arbete och psykoterapi.

SOCIONOMEN

Logga in



Socialtjänsten fylld av kunskap

NYHETER. En ny studie på Socialtjänsten i två städer i Sverige har kommit fram till att Socialtjänstens barn- och ungdomsvård bör klassas som kunskapsintensiv.

Som socialsekreterare har man ett stort ansvar för andra människors liv, och arbetet på Socialtjänsten är komplext. Att varje ärende är unikt gör att det är svårt att jobba efter mallar.

- Mycket arbete de senaste åren har i linje med New Public Management tagit fram mallar, mätmetoder och punkttuppföljning. Detta är säkert jättebra, men det bortser från den viktiga kontakten med människor som socialsekreterarna har, säger en av forskarna, Selin Celik.

Socialtjänsten följer upp hur det går i skolan och med hälsan för barn de har kontakt med. De tittar även på deras känslö- och beteendemässiga utveckling och hur deras relationer ser ut. Att följa upp en individs hälsa och hur det går i skolan kanske inte är så svårt, men att följa upp någons känslomässiga utveckling visar på komplexiteten med att arbeta med människor, kanske ännu mer barn som kan ha svårt att uttrycka sådant själva.

Ett annat kännetecken för att Socialtjänsten är kunskapsintensiv är det finns en obalans mellan klienten och socialsekreteraren. I Socialtjänstens barn- och ungdomsvård uppstår denna obalans både för att organisationen har mycket kunskap, men framförallt för att organisationen har makt och befogenheter att till exempel gå in och omplacera barn från sina familjer. Att det råder maktobalans blir tydligt när en av Socialtjänstens chefer, Kim, som har medverkat i studien, pratar om rädslan vissa klienter känner:

- De vet inte vad som ska hända här. Då kan man tänka sig ångesten och rädslan kvällen före när de ska gå och lägga sig, de är ju rädda för att Socialen ska ta deras barn.

Mycket av arbetet i Socialtjänsten är så ansvarsfullt och komplext att det krävs att flera anställda är involverade i arbetet. Socialsekreterarna arbetar två och två, och kan därmed bolla och diskutera med varandra. Men förutom detta är även chefen i hög grad involverad.

- Det här är något nytt vi har sett i vår studie. Tidigare forskning på kunskapsintensiv verksamhet har missat att det kan finnas en sådan närhet mellan chefen och kunskapsarbetaren, säger medforskaren Isabell Dimblad Gonzalez.

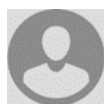
Forskarna menar att ett erkännande av den kunskap som finns inom Socialtjänsten, och att se på organisationen som kunskapsintensiv, kan få positiva effekter för organisationen. Till exempel tror de att det skulle kunna göra det lättare att rekrytera och behålla personal, som Socialtjänsten så desperat behöver. Det skulle också kunna innebära en annan politisk syn på organisationen och därmed ökade budgetar.

- Vi tror att Socialtjänsten har mycket att lära av att konstruera sig själva som kunskapsintensiva. Då skulle de kunna dra nytta av all den forskning som finns på området, säger den tredje medforskaren Tove Karnerud.

Studien på Socialtjänsten öppnar inte bara upp för en annan syn på Socialtjänsten, utan kritiserar också tidigare forsknings smala inramning av hela fältet kunskapsintensivt arbete. Genom att många forskare om och om igen studerar samma typer av organisationer har forskningen tagit för givet att kunskapsarbetare är välbetalda och med hög status. Detta har den här studien visat inte stämmer. Socialtjänsten genomför ett viktigt och komplext arbete, men saknar den glans som tidigare har tagits för givet i samband med kunskapsintensivt arbete. Detta har lett författarna till att mynta begreppet stone-collar worker, vilket är en lek med begreppet gold-collar worker som ibland används för att beskriva kunskapsarbetaren med hög status och lön.

Genom studien har många dörrar öppnats både för kommande forskning på området och för författarna till studien. Till hösten har alla tre spännande projekt på gång.

- Vi ska nu fördjupa vårt samarbete med Socialtjänsten och hoppas kunna hjälpa dem att dra fördelar av de insikter studien lett till, avslutar Tove.



Peter Gunnarsson

13:03 16 MAJ 2016