



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Socialhögskolan

# **”Man är ju socionom, men också chef, så jag är både och”**

**En intervjustudie om upplevelsen av rollkonflikt hos  
enhetschefer inom socialtjänsten**

Karin Kalling & Patrik Persson

Kandidatuppsats SOPA63

HT 2018

Handledare: Tabitha Wright Nielsen

# Abstract

Author(s): Karin Kallin and Patrik Persson

Title: "I am a social worker, but also a manager, so I'm both" - A interview study about how managers experience the role conflict within the social services.

Supervisor: Tabitha Wright Nielsen

Assessor: Malin Arvidson

The aim of this study was to describe and analyze how managers experience the role conflict within social services. We have taken a qualitative approach to our study, based on six semistructured interviews with managers from different social offices. The analysis was based on role theory where a character trait and expected behavior is formed within the society. Together with role theory we also used the theory about social identity originated by Henri Tajfel and John Turners. The result of the study shows that managers still see themselves as social workers and put a bigger pried in that term than the title as a manager. They can see that their role as a manager has an effect on their view of social work and that they in their new role can see everything in a bigger picture than they could before. The results of the study also show that managers' feel a role conflict within their profession. The role conflict emerges when managers' own ethics and values for the clients best, fall into conflict with what is considered the best for the organization.

Keywords: Profession, Leadership in social work, Occupational identity, Identity, Professional social work

# Förord

Vi vill först och främst tacka alla enhetschefer som medverkat och ställt upp på att låta sig intervjuas i vår studie. Vi vill även tacka vår handledare Tabitha Wright Nielsen för din hängivenhet att oavsett dag eller tid funnits tillgänglig för att svara på frågor samt kritiskt granskat och problematiserat vår text. TACK!

Karin Kallin och Patrik Persson

2019.01.05

## Innehåll

<b>1. Inledning.....</b>	<b>5</b>
1.1 Problemformulering .....	5
1.2 Syfte och Frågeställningar .....	7
1.3 Begreppsdefinition .....	7
<b>2. Bakgrund.....</b>	<b>8</b>
2.1 Socialtjänsten som organisation och dess uppdrag.....	8
2.2 Socionomens roll och identitetsskapande.....	8
2.3 Chfsrollen .....	9
<b>3. Kunskapsöversikt .....</b>	<b>10</b>
3.1 Litteratursökning .....	10
3.2 Socionomers karriärsmotiv.....	11
3.3 Att vara chef inom socialt arbete.....	12
3.4 Problem som kan uppstå i att gå från socionom till chef.....	13
<b>4. Teori.....</b>	<b>15</b>
4.1 Rollteori.....	15
4.2 Social identitet.....	18
4.3 Motivering av teorival .....	18
<b>5. Metod.....</b>	<b>19</b>
5.1 Metodologisk ansats .....	19
5.2 Urval och genomförande .....	21
5.3 Metodens tillförlitlighet.....	22
5.4 Förståelse.....	23
5.5 Bearbetning av data .....	23
5.6 Forskningsetiska överväganden.....	25
5.7 Arbetsfördelning.....	26
<b>6. Analys och Resultat .....</b>	<b>26</b>
6.1 Göra skillnad på olika sätt .....	27
6.2 Förväntningar på yrkesrollen.....	30
6.3 Rollkonflikt .....	35
6.4 Jämförelse mellan grupper .....	39
<b>7. Sammanfattning och diskussion.....</b>	<b>41</b>
7.1 Sammanfattning.....	41
7.2 Slutdiskussion och vidare forskning.....	43
<b>8. Referenslista.....</b>	<b>45</b>
<b>9. Bilagor .....</b>	<b>47</b>
9.1 Informationsbrev .....	47
9.2 Intervjuguide .....	49

# 1. Inledning

## 1.1 Problemformulering

Socionomer, med socialt arbete som kunskapsbas, har enligt Kullberg (2011) ett brett arbetsfält med goda möjligheter till en mängd olika arbeten och en karriär inom olika områden. Genom specialisering och andra organisatoriska förändringar har socionomer fått tillgång till fler arbetsområden än tidigare vilket har utökat fältet ytterligare. Kullberg lyfter socionomernas karriärsmotiv med en ökad känsla av självständigt arbete som är utvecklande och där de själva har möjligheten att styra utan alltför mycket påtryck från chefer och politiker. Genom att socionomer kan byta arbetsområde, organisation, målgrupp och position utan problem gör att såväl manliga som kvinnliga socionomer finns inom hela fältet liksom på chefsnivå direkt efter socionomexamen. Att ha möjligheten till att kunna byta målgrupp och arbetsområde medför att socionomer även byter yrkesroller. Olika yrkesroller är förenade med olika förväntningar och krav på rollen, där rollen chef beskrivs vara komplex och förenad med en mängd krav. När dessa krav går emot varandra riskerar individen att hamna i en rollkonflikt.

Enligt Sandahl, Falkenström och von Knorring (2017) har chefer i svensk befattning en nyckfull position inom organisationen. Chefen ansvarar för att tydliggöra verksamhetens överordnade syfte samt vilken avgränsad funktion den egna verksamheten har. Inom socialtjänsten behöver chefer besitta hög yrkeskompetens. I det innefattas yrkeskunskaper från det sociala arbetet, kunskaper i ekonomi, organisation och ledarskap, personalpsykologi samt juridik. Utöver yrkeskunskaperna ska hen ha hög personlig kompetens som individ, för personalansvaret, för verksamheten samt gentemot sin arbetsgivare. Idag riskerar dock kravet på yrkeskunskaper bli oändligt och den personliga kompetensen som poängteras inte får utrymme i praktiken. De ökade kraven och förändringar inom socialtjänsten har gjort att det efterfrågas mer rena ”chefskunskaper” gällande budget och ekonomi. Kullberg (2011) och Törnquist (2004) problematiserar detta och menar att socialsekreterarna och cheferna står långt ifrån varandra och att det kan vara svårt för en socionom att inta chefsrollen utan att ställas inför en rollkonflikt gällande vem hen representerar. Dessutom befinner sig enhetscheferna i en mellancheferposition vilket problematiseras, då de å ena sidan förväntas leva upp till de överordnades krav och förväntningar. Å andra sidan sina medarbetare och brukare för att därmed se behoven och den etiska värdegrunden. Detta gör att chefen idag tenderar att hamna i en så kallad lojalitets- och rollkonflikt i fråga om vem hen ska representera. Thylefors (2016) menar att

enhetschefer inom socialtjänsten i högre utsträckning visar större lojalitet mot sina överordnade. Detta förklarar Thylefors med att cheferna distanserar sig från ”sändarna” av konflikten, i detta fallet medarbetarna. Vilket gör det lättare för cheferna att axla uppdraget som formell chef och försäkra den egna positionen gentemot de organisatoriska kraven.

Att det idag verkar efterfrågas mer organisatoriska kunskaper än sakkunskaper inom det sociala arbetet och dess värdegrund är enligt Thylefors problematiskt. Det på grund av att socialarbetare kan komma att tappa förtroendet för sina chefer och upplever det omöjligt att göra ett gott socialt arbete (ibid.). Det är chefernas uppdrag att driva det dagliga arbetet samt finnas närvarande för sina medarbetare och brukare. Vi anser det därför vara av betydelse att analysera chefskapet på socialtjänsten både för chefer och för det sociala arbetet i allmänhet. Detta för att få en ökad förståelse för vad som ligger bakom viljan att bli chef inom en människohjälpan organisation.

Vi har valt att analysera hur enhetscheferna upplever chefskapet och den möjliga rollkonflikt det kan innebära att gå från en socionomroll till chefsroll. Detta gör vi med hjälp av rollteorin. Rollteorin beskrivs med de karaktärsdrag och förväntningar som samhället och individen ställer på ett visst beteende. Vi uppmärksammar individers beteende i vår närhet och tolkar samt värderar deras beteende för att förstå dem bättre. Rollteorin fokuserar på att socialisera in människor i en viss yrkesroll genom individens egna påverkan samt samhällets, detta sker genom både medvetna och omedvetna val. Utifrån begreppen position, roll, rollbeteende samt konflikt, vill vi förstå om och hur det kan skapas en rollkonflikt i att gå från rollen som socialarbetare till rollen som chef (Angelöw & Jonsson, 2000). Tillsammans med rollteorin har vi valt att använda oss av teorin om social identitet. Social identitet fokuserar på hur en individ väljer att identifiera sig med en viss grupp utifrån kategorisering, identifiering och social jämförelse. Den handlar om en ”vi och dem”- mentalitet för att känna sig mer associerad med sin egen grupp jämfört med andra grupper (Haslam, 2001). Med hjälp av social identitet kan vi undersöka och förklara det som uppstår när chefen befinner sig i en mellancheftsposition och ska leva upp till förväntningar från olika grupper. Eftersom det har visat sig att många chefer och socialarbetare upplever att de arbetar för olika mål ställer vi oss frågan vad är det som gör att socialarbetare söker sig till chefstjänsterna? Är chefsrollen en roll som kan förstärka möjligheterna att göra skillnad för brukaren som hen en gång utbildade sig för att arbeta med?

## 1.2 Syfte och Frågeställningar

Syftet med studien är att undersöka hur enhetschefer, med en bakgrund inom socialt arbete inom socialtjänsten, upplever chefskapet, för att analysera hur rollbytet påverkar chefen utifrån begreppet rollkonflikt.

- Upplever enhetscheferna att chefskapet har påverkat deras syn på socialt arbete, i så fall hur?
- Upplever enhetscheferna att rollen som chef kan skapa en rollkonflikt, i så fall hur?
- Hur hanterar enhetscheferna den eventuella rollkonflikten?

## 1.3 Begreppsdefinition

I kommande kapitel kommer vi att definiera begrepp och uttryck som vi har använt oss av i uppsatsen för att lättare ge läsaren en förståelse och samma uppfattning om begreppens innebörd som vi har.

**Socialsekreterare:** Med begreppet socialsekreterare utgår vi från 3 kap § 3a SoL

*”Socialnämnden ska använda handläggare som har avlagt svensk socionomexamen eller annan relevant examen på minst grundnivå i högskolan för utförande av sådana uppgifter inom socialtjänsten”.*

**Enhetschef:** Med begreppet enhetschef avser vi personer med ovanstående definition samt i enighet med Trydegårds (1991) definition, ha ett uppdrag som innefattar:

*Verksamhetsansvar:* arbetsuppgifter som svarar mot krav från politiker i form av budget, ekonomi, lokalansvar, utveckling och ledning.

*Personalledning:* vilket avser personalfrågor, anställning, omplacering, mentorskap, introduktion, konflikthantering, utbildning samt handledning.

*Socialt arbete:* har någon form av arbete som är riktat mot brukaren i verksamheten i fråga om utredning, bedömning, beslut, samt uppföljning av socialtjänstens insatser. Dessutom ingår kontakt med anhöriga i fråga om stöttning, information och samarbete.

*Samverkan:* I fråga om att ha kontakt och kommunicera med andra organisationer som har med socialtjänsten att göra, exempelvis sjuk- och hälsovården, ideella organisationer, försäkringskassan med mera.

Utöver ovanstående punkter avser vi personer som befinner sig i en mellancheftsposition och ska förhålla sig till å ena sidan medarbetare, socialsekreterare och brukare och å andra sidan överordnade chefer (Thylefors, 2016).

## 2. Bakgrund

I kommande avsnitt redogör vi för socialtjänsten som organisation och uppdrag samt vad det innebär att tillräknas yrkesrollen socionom och chef.

### 2.1 Socialtjänsten som organisation och dess uppdrag

Socialtjänsten tillhör en av många offentliga välfärdsorganisationer i Sverige som enligt § 1 i Socialtjänstlagen (SFS 2001:453) (SoL) ska arbeta för att främja människors ekonomiska och sociala trygghet, jämlikhet och aktivt deltagande i samhället. De arbetar mot att frigöra och utveckla enskildas och grupperns egna resurser. Detta ska ske genom respekt för människans självbestämmande och integritet. Det är sedan socialtjänsten och dess medarbetare som utreder och bedömer vilken eventuell insats som är lämplig för just det specifika fallet, som socialtjänstlagen första paragraf beskriver. Det finns ingen specifik utbildning för att bli politiker eller krav på erfarenhet av socialt arbete, medan det i socialtjänstlagens 3 kap § 3 står skrivet att handläggare ska vara socionomer eller ha annan relevant utbildning.

### 2.2 Socionomens roll och identitetsskapande

Det sociala arbetet beskrivs enligt Blennberger (2011) vara ett etiskt projekt vars värdegrund ofta antyds med etiska nyckelord som humanitet, människovärde, solidaritet samt mänskliga rättigheter. Valet att arbeta inom det sociala arbetet kan ses som ett moraliskt val och det sociala arbetets praktik kan uppfattas som en plattform för personlig etisk utveckling (ibid.).

Att vilja utbilda sig till socionom kan grunda sig i en ambition att stötta utsatta människor i samhället genom att hjälpa de berörda människorna med dess utveckling och förändring i dess levnadsvanor (Akademikerförbundet, 2004). För att möjliggöra detta krävs kunskaper i hur människor och samhället fungerar. Socionomer är unika på arbetsmarknaden när det



gäller den bredd på kunskap som krävs i fråga om psykologi, juridik och etik. Det handlar om ett helhetsperspektiv, samtidigt som en ska se den enskilda individen och visa empati för det hen går igenom (Framtid, u.å.).

Skapandet av identiteten startar hos den blivande socionomen redan från första dagen på utbildningen fram till den sista och är något som även är föränderligt under ens yrkesverksamma tid (Josefsson, 2017). Att finna en gemensam identitet för socionomer beskrivs vara svårt. Då samhället är föränderligt, förändras även professionen. En socionoms identitet fortsätter att formas efter examen på arbetsmarknaden. Detta komplicerar och försvårar bilden av en gemensam identitet, då fältet är brett och det finns gott om specialiseringar som en kan välja att rikta in sig på (ibid.). Josefsson (2017) menar att det som är gemensamt för socionomer är den kunskapsbas och synsätt som skapas under utbildningens gång, tillsammans med det praktiska arbetet som också är en viktig del. I det praktiska arbetet skapas en specifik kompetens som visar vikten för processen som brukaren går igenom samt När och Hur information bör ges. En annan sak som också är viktig är alliansen som skapas mellan en själv som socialarbetare och brukaren en möter. Den är viktig för att processen ska gå i en positiv riktning. Det som blir gemensamt för socialarbetare med deras identitet är att ha ett helhetsperspektiv. Detta för att lyckas fånga in alla parter som behövs samt att se till att alla får komma till tals för att driva processen framåt. Detta oberoende på vilken del av den offentliga sektorn som socialarbetaren arbetar inom. Josefsson (2017) skriver att det krävs en gemensam identitet för socialarbetare för att tydliggöra sin roll på arbetsmarknaden samt för att bidra till en positiv samhällsutveckling. Även inom socialtjänsten kan en socialarbetare möta många etiska och moraliska dilemman. Ska en då lyssna till fullo på brukaren eller ska en "göra rätt" och följa de direktiv som kommer från ledningen? Det sistnämnda kan i många fall kan ge utlopp i högre lön och mer uppskattning från cheferna, som tydligast märks inom socialtjänsten. Dock kan brukaren då inte få den bästa möjliga insatsen.

### 2.3 Chefsrollen

Sandahl, Falkenström & von Knorring (2017) skriver att chefer har en nyckfull position inom organisationen när det kommer till att tydliggöra en verksamhets överordnade syfte, vad den är till för samt vilken avgränsad funktion den egna avdelningen har. För att det ska fungera har chefer till uppgift att leda den dagliga verksamheten genom att delta i möten

med medarbetare, brukare och uppdragsgivare (ibid.). Utöver möten ingår det i det dagliga arbetet att fatta akuta beslut samt hitta struktur i den bemärkelsen att chefen ska finna rutiner som ska fungera för att uppsatta mål ska kunna uppnås. Chefen har det yttersta personalansvaret och ska leda och delegera medarbetare. Ansvaret medför krav på god personkännedom om sina medarbetare, deras starka respektive svaga sidor samt vara insatt i gruppens kompetens i relation till gruppens uppdrag. Chefen förväntas hålla i lönesamtal, bidra till att medarbetarna har en bra arbetsmiljö, ge stöttning och möjliggöra personlig utveckling och konflikthantering (ibid.). En annan och viktig del i chefsuppdraget är att leda förändringsprocesser i organisationen och verksamheten. I början av en förändringsprocess ska chefen klargöra varifrån och varför en förändring ska genomgå, för att det för medarbetare och brukare ska upplevas som legitimt och välgrundat. Detta är av stor vikt för att chefens förtroende inte ska ifrågasättas. Förändringsprocesser och implementering av nya reformer tillhör en organisations vardag som ställer höga krav på chefen. För att förändringsprocesser ska kunna genomföras smidigt och lyckosamt krävs att chefen har ett starkt förtroende hos sina medarbetare och klarar att hantera det motstånd som förändringen kan komma att innebära (ibid.).

### **3. Kunskapsöversikt**

I det här kapitlet kommer vi att redogöra för tidigare forskning vilket vi har delat in i tre delar: *Socionomers karriärsmotiv*, *Att vara chef inom socialt arbete* samt *Problem som kan uppstå i att gå från socionom till chef*. Under studiens gång har vi uppmärksammat att utbudet på forskning om socionomers vilja att bli chef och chefskapet inom socialtjänsten är relativt vagt. Vi har därför valt ut viss forskning som vi anser närbesläktad och som vi anser aktuell för vår studie.

#### **3.1 Litteratursökning**

För att hitta tidigare forskning som passar in på vårt ämne, har vi främst använt oss av relevanta artiklar på LUBSearch, LOVISA och Lubcat, sökord vi har använt oss utav är: Profession, Leadership in social work, Occupational identity, Identity, Professional social work. Vi har även använt oss av vissa referenser som vi hittat i de artiklar vi tagit del av. Alla artiklar har varit peer reviewed.

### 3.2 Socionomers karriärsmotiv

I en studie av Karin Kullberg (2011) *Socionomkarriär*, lyfts att socionomer har ett stort yrkesfält att utforska. Socialtjänsten och dess myndighetsutövning kan beskrivas som socionomens kärnverksamhet och tillhör med majoritet det yrkesfält dit socionomer börjar sin karriär efter socionomexamen. Det breda arbetsfältet ger goda möjligheter till att byta arbete och göra karriär inom olika områden. Genom specialisering och andra organisatoriska förändringar har socionomer fått tillgång till fler intressanta arbetsområden än tidigare. Kullberg menar att för manliga socionomer är alla karriärmöjligheter vidöppna eftersom de fortfarande kan anses som en eftersökt minoritet i socionomyrket. En följd i Kullbergs studie *Socionomkarriär* var att de män som inte arbetar som chefer ändå arbetade inom nischade jobb, som utgör en attraktiv del av socionomers möjliga arbetsfält. Även kvinnor visade sig ha goda möjligheter till att välja den karriär de själva eftersträvar. En karriärinriktning som överensstämmer med deras karriärsmotiv i fråga om självständighet, autonomi, möjlighet till personlig utveckling och handlingsutrymme. De manliga respondenterna lyfte likt kvinnorna att de vill ha ett fritt och självständigt arbete som är utvecklande och där de själva har möjligheten att styra utan alltför mycket påtryck från chefer och politiker.

Kullberg (2011) lyfter att hennes tidigare forskning visar att det är svårt att hitta en klar väg för hur socionomer väljer att göra karriär. Såväl manliga som kvinnliga socionomer finns i stort sett inom hela fältet liksom på chefsnivå direkt efter socionomexamen. Socionomer kan på så sätt byta arbetsområde, organisation, målgrupp och/eller position under karriären utan vidare problem. Kullberg kan även se att många socionomer idag väljer att lämna ”kärnverksamheten” socialtjänsten efter några år. Motiven och orsakerna till att lämna socialtjänsten beskrivs vara många och komplexa, men förutom att det är andra områden som lockar kan Kullberg se att arbetsförhållandena inom socialtjänsten påverkar. Mer än hälften av alla tillfrågade socionomer uppger att bristen på resurser, stress, känslomässigt ansträngande arbete, bristande stöd från ledning, arbetsmiljö och organiseringen ligger bakom beslut att gå vidare i karriären och sluta på socialtjänsten. Andra anledningar till uppsägning kunde också beskrivas som bristande karriärmöjligheter, och möjligheter till kompetensutveckling (ibid.). Den gränslösa karriären som socionomer i dag står inför ger stora möjligheter till en ny karriär däribland som chef. Som nämnts tidigare följer inte socionomer den traditionella vertikala karriärmodellen som medför att bli chef med mer makt, status och högre lön. Däremot kan Kullberg (ibid.) se att socionomers mest

framträdande karriärsmotiv står i linje med anledningarna som lyfts för att ta steget och bli chef. Ökade möjligheter till personlig utveckling och självförverkligande tillsammans med ett oberoende och kontroll över den egna arbetssituationen. Möjligheten för socialarbetare att gå in i rollen som chef beskrivs vara som störst inom den kommunala socialtjänsten.

### 3.3 Att vara chef inom socialt arbete

Agneta Törnquist (2004) har i sin avhandling *Vad ska man kunna och hur ska man vara* studerat enhetschefer inom den kommunala äldreomsorgen ifråga om vad som förväntas av positionen som enhetschef. Törnquist ser sig kunna urskilja framförallt två stora kriterier inom den yrkeskompetens som enhetschefer inom socialt arbete bör besitta: Yrkeskunskap och personlig kompetens. Enligt den kommunala kompetensanalysen skriver Törnquist (ibid.) att enhetschefen behöver yrkeskunskaper för att ha möjligheten att driva de interna och externa processerna som sker i verksamheten. Detta innefattar kunskaper inom ekonomi och budget, organisation och ledarskap, personalpsykologi samt inom juridik. Inom det juridiska fältet med inriktning på kommunal lagstiftning och socialtjänstlagen har enhetschefer med bakgrund inom det sociala arbetet en stor fördel då detta ingår i deras grundutbildning. Enhetschefer med bakgrunden sjuksköterskor anses exempelvis ha stora problem för att klara av de juridiska arbetsuppgifter som det medför i arbetet att driva verksamheten och ge stöttning åt sina medarbetare. Likaså inom det ekonomiska fältet kunde Törnquist se en skillnad i medarbetare med social bakgrund jämfört med andra. Enhetschefer med social bakgrund tenderar till att i fråga om ekonomistyrning och omsorgsstyrning välja att gå mer på brukarnas behov och utnyttjar ekonomiska resurserna för deras vinning i stället för utvecklande av verksamheten. Törnquist problematiserar även de yrkeskunskaper som tenderar att saknas i fråga om ekonomi hos många enhetschefer inom det sociala arbetet. De får då ta hjälp av utomstående ekonomer för att klara av efterfrågade kunskaperna i yrkesrollen.

I fråga om den personliga kompetensen beskrivs enligt Törnquist (2004) på många sätt vara viktigare än den formella utbildningen för enhetschefer inom socialt arbete. Begreppet personlig kompetens beskrivs som en av kombination av social kompetensen i fråga om en förmåga att samspela och kommunicera med andra människor tillsammans med en personlighetsrelaterad dimension som mer handlar om personen i frågas egenskaper. På så sätt handlar begreppet personlig kompetens om chefernas förmågor och egenskaper att

arbete med sina medarbetare och överordnade chefer. I omsorgsarbete förknippas utförandet av arbete med noggrannhet och omtanke av en känslomässigt engagerad person som brinner för sitt arbete. Vad Törnquist (ibid.) kan se i sin analys av kommunala och lokala policydokument poängteras enhetschefernas personliga kompetens gällande om en kommun och organisation ska ha goda möjligheter till framgång. Vidare beskrivs att enhetschefen ska ha en ”personlig kompetens som individ, för verksamhetsansvaret, för personalansvaret och gentemot arbetsgivare, vilket speglar att enhetschefen ingår i en extern och intern samfällighet.” (Törnquist 2004:258). Den personliga kompetensen gentemot medarbetaren förklarar dennes emotionella förmåga. Där chefen i kontakt med medarbetare bör var medmänsklig och ödmjuk samt ha ett bemötande med samma kompetens som medarbetaren har gentemot brukaren. Även i ledarskapet ska enhetschefen besitta personlig kompetens, samt vara tydlig och bestämd, rak och konkret i sitt handlande vilket beskrivs ska spegla chefens ansvarsförmåga. Gentemot chefens överordnade ställs den personliga kompetensen i att vara lojal och representativ för verksamheten.

Den personliga kompetensen beskrivs idag vara allt viktigare, då organisatoriska förändringar har gjort att personalutveckling har tillfallit enhetschefens uppgifter. Vilket ställer mer krav på att ha en hög personlig kompetens i fråga om att arbeta och leda dess medarbetare. För att enhetschefen ska uppfattas som trygg utav sina medarbetare är enhetschefen i behov att själv besitta teoretiska kunskaper samt ha en förmåga till en flexibel kunskapsanvändning. Kunskapen har genom detta en praktisk och teoretisk karaktär, som chefen behöver för att göra ett gott arbete. Det gör att den personliga kompetensen och yrkeskunskap ses som två viktiga inslag av yrkeskompetensen som inte kan skiljas åt. En chef som endast besitter den ena kompetensen kan på så sätt inte arbeta utan att det kommer få konsekvenser för verksamheten. Den personliga kompetensen har därför kommit att bli ett viktigt urvalskriterium vid anställning och bör därmed vara av vikt redan vid enhetschefers grundutbildning (Törnquist, 2004).

### 3.4 Problem som kan uppstå i att gå från socionom till chef

Kullberg (2011) lyfter problematiken att socionomer och chefer många gånger står långt ifrån varandra och att det kan vara svårt för en socionom att inta rollen utan att ställas inför en konflikt gällande vem chefen representerar och arbetar för. Identifierar sig chefen med de andra cheferna i och med den nya rollen som nu ska representeras eller är tillhörigheten

större till medarbetarna där yrkeskarriären startades? Dagens socialtjänst ställer krav på enhetschefer som kan prioritera ekonomi före vad som är människans bästa, även om detta direkt träder emot det sociala arbetets etik. Kullberg (2011) likt Blomberg (2004) menar att de organisatoriska förändringarna med New public management bidrar till att det inte längre efterfrågas förtrogenhetskunskaper. Detta innebär att det idag handlar allt mer om allmän chefskompetens istället för chefer som tidigare har erfarenhet inom socialtjänsten och socialt arbete.

Kullberg (2011) likt Törnquist (2004) menar att det är både kunskapsbasen och de etiska riktlinjerna som utgör den professionella identiteten, dock är detta bara en liten del av en chefs arbetsuppgifter idag. Törnquist (2004:261) skriver ”Det verkar som om ansvaret för kunskapsutveckling har skjutits ned i organisationen med effekten att ingen tar ansvaret”. Ett annat kunskapsproblem som är problematiskt för enhetschefer inom det sociala arbetet, är kunskap i ekonomi och budget. Chefer med socialt arbete som bakgrund har inte i sin grundutbildning tillräckliga kunskaper för att klara av arbetet. Inom äldreomsorgen kan en enhetschef ansvara för en budget på omkring 11-56 miljoner kronor. Att inte besitta tillräckliga kunskaper kan få direkta konsekvenser för verksamheten chefen ska driva (ibid.). Problematiken i kunskaper och ekonomi beskrivs även påverka chefens möjligheter att arbeta framåtsyftande och med visionärt arbete. Många enhetschefer är inte med i de sammanhang där det visionära arbetet ingår trots en uttryckt önskan. De sitter heller inte med i ledningsgrupperna som arbetar för att formulera framtidsvisioner vilket får konsekvenser att alla viktiga beslut fattas över huvudet på enhetschefen (ibid.). Deras yrkeskunskaper som annars anses viktiga utnyttjas inte till sin fulla potential samtidigt som kravet på yrkeskunskaper riskerar att bli oändligt och ska finnas över verksamheten alla aktörer. Det medför att den personliga kompetensen och yrkeskunskapen från grundutbildningen, som enligt de kommunala och statliga riktlinjerna, är viktiga lätt glöms bort i frågan om ett bra arbete. Samtidigt problematiserar Thylefors (2016) att om en som chef ska uppfattas som trovärdig krävs en viss kunskapsbas inom fältet som en ansvarar för och inte bara de organisatoriska kunskaperna. Chefer som har kunskaper inom det sociala arbetet har större möjligheter rent kunskapsmässigt att få sina medarbetare på sin sida.

Att leva upp till överordnade krav drar chefen åt ett mer budgeterat och organisatoriskt förhållningssätt, medan kraven från underordnade ställer krav på ett brukarorienterat förhållningssätt där budgeten inte ska styra över behovet (Thylefors, 2016). Samtidigt ska

chefen beakta sina egna värderingar i fråga om att leva upp till vad det innebär för hen själv att vara chef. Att befinna sig i situationen av olika viljor som beskrivs ovan kan enligt Wolmesjö (2005) innebära att chefen hamnar i en lojalitetskonflikt. Lojalitetskonflikten uppstår genom de olika förväntningar och krav som ställs på chefen att hen ska uppnå. Att gå från rollen som socialsekreterare till rollen som chef menar Wolmesjö (ibid.) tidigare har medfört att chefer visat att de känner större lojalitet beroende på vad det avser. I fråga om organisatoriska frågor visar chefer högre lojalitet mot överordnade medan i frågor om arbetsmiljö är lojaliteten hos sina medarbetare. Thylefors (2016) lyfter att det inte är vilka prioriteringar som chefen i offentlig verksamhet tvingas göra som avser begreppet lojalitetskonflikt, utan exponeringen för motstridiga förväntningar från medarbetare. Chefer måste i sin tur avgöra vad som är viktigast att prioritera i fråga om medarbetare och överordnade. Eftersom underordnade och överordnade ställer olika krav på chefen samt har svårt att se hur chefen prioriterar annorlunda gentemot dem. Ett sätt att motverka lojalitetskonflikt är att distansera sig från "sändarna" av konflikten och svenska välfärdschefer verkar ha börjat distansera sig allt mer från sina medarbetare efter vad Thylefors (2016) forskning visar. Att distansera sig från medarbetare tyder på att det är lättare att axla uppdraget som en formell chef och leva upp till de organisatoriska krav som överordnade ställer på chefskapet.

## 4. Teori

I följande avsnitt kommer de teorier som vi valt att använda senare i kommande analys att presenteras, vilka är rollteori och social identitet. Avsnittet inleds med en redogörelse för vad rollteorin och Henri Tajfel och John Turners sociala identitet innebär. Följt av en motivering av teorival för kommande analys.

### 4.1 Rollteori

Inom rollteorin poängteras att ingen individ utformar sitt liv helt på egenhand utan vi står alla inför samhällets existerande och utprovade sociala roller med beteendemönster och förväntade beteenden. Dessa beskrivs ha uppkommit genom samhällets historiska och kulturella samspel med omgivningen. Genom att internalisera de sociala rollerna, får vi en förståelse och blir en del av det samhälle vi lever i. Med det sagt är inte de sociala rollerna skrivna i sten utan deras framväxt och utformning sker i ständigt samspel mellan individer,

grupper och andra samhällsliga strukturer. Angelöw och Jonsson (2000) beskriver tre avgörande förhållanden inom rollteorin: Positionen, Rollen och Rollbeteendet.

**Position** avser det yttre och formella tillkännagivandet att en person är något, exempelvis chef eller könstillhörigheten. Inom positionen skiljs två typer av roller, de vi tilldelats av vår omgivning samt de vi själva har förvärvat. I fråga om yrkesrollen ses den idag som en förvärvad roll då vi själva tagit initiativet till att utbilda oss i ett ämne samt sökt oss till yrket som lever upp till utbildningen. Väl inne i den förvärvade yrkesrollen fortsätter socialiseringens medvetna och omedvetna val som påverkas av samhället och individen själv (Angelöw & Jonsson 2000).

**Rollen** avser alla de förväntningar som kännedom av positionen utlöser, exempelvis förväntningar på andra och oss själva när vi tar rollen som socionom eller chef. Socialiseringen grundar sig på att samhället tillskriver yrkesrollen specifika rollförväntningar som innefattar dess position och arbetsuppgifter. Samhällets förväntningar bidrar till att individen formas och i sin tur ställer krav på sig själv och andra som intar rollen. Rollförväntningar tenderar att värderas positivt beroende på i vilken grad som rollbeteenden överensstämmer med individens egna rollförväntningar. Förväntningarna delas därför upp i fyra dimensioner: Hur *specifik* rollen är, *omfattningen* och *betydelsen* av rollen, *Tydligheten* samt de *uppfattningar* som finns (Angelöw & Jonsson 2000). Hur *specifik* rollen är har och göra med det regelverk och dess formella lagstiftning som styr din roll. Olika yrken varierar sedan i hur du förväntas uppföra dig i din yrkesroll för att vara trovärdig, vilket kan tvinga en att inta flera roller än den ursprungliga och huvudsakliga yrkesrollen som exempelvis chef. *Tydlighet* är en annan dimension som beskrivs av Angelöw och Jonsson (ibid.) vara viktig för rollförväntningarna. Ser en till socialsekreteraren på socialtjänsten, kan vi ha tydliga erfarenheter av vad hen ska göra medan det är mer diffust vad en chef egentligen gör. Slutligen finns det många *uppfattningar* om hur en viss yrkesroll ska vara, en chef förväntas ta svåra beslut, vara en bra ledare och sakkunnig. Medan socialsekreteraren ska ta in en ansökan, behandla den och ta ett beslut. Är en själv i rollen som socialsekreterare ska hen utgå från sin värdegrund och lagar för att ta ett beslut som kan vara välgrundat och rättssäkert. Chefen förväntas vara rättvis och kunna ta beslut i sådant som ligger över sina medarbetares delegation samtidigt som jag i chefsrollen måste klara av att leva upp till andras förväntningar i att kunna ta svåra beslut.



**Rollbeteendet** avser hur personen i rollen genom medvetna och omedvetna val väljer att bete och uppföra sig. Personens beteende kommer sedan av dess omgivning bedömas hur väl beteendet lever upp till positionen eller ej. Rollbeteendet skiljer sig på så sätt från rollförväntningarna genom att den utgår från personen i fråga om värderingar och etik istället för omgivningens förväntningar som rollen avser. (Angelöw & Jonsson 2000).

**Rollkonflikt:** Inom rollteorin är det väldigt aktuellt att föra diskussionen kring rollkonflikt. Likt Angelöw och Jonsson (2000) problematiserar det ovan har vi olika roller i olika sammanhang. Yrkesrollen beskrivs som en position dit vi själva genom aktiva val har valt att utbilda oss. Dock står vi i vår yrkesroll inför att leva upp till en mängd förväntningar som genom kulturella och andra samhällsenliga strukturer har byggts upp på positionen. Förutom omgivningens förväntningar innebär en yrkesroll att du som innehavare ska ha ett visst beteende. Ditt beteende kommer bedömas utifrån hur du upplevs som rätt eller fel i rollen. Att leva upp till samhällets förväntningar och inta olika roller kan vara bra och effektivt men kan också innebära oändligt många motstridiga krav och förväntningar (ibid.). Det är dessa motstridiga krav och förväntningar som beskrivs skapa en rollkonflikt. Då rollkonflikten kan handla om både omgivningens förväntningar och krav likt individens egna förväntningar och krav. Därför delas begreppet in i underkategorierna interrollkonflikt och intrarollkonflikt. Interrollkonflikt avser de konflikter som uppstår när individen möts av olika förväntningar på sitt rollbeteende utifrån samhället, vilket kan uppstå när en person har fler än en position som hen förväntas uppfylla. Exempel är mellancheferens situation på socialtjänsten där hen tvingas möta motstridiga förväntningar uppifrån, från överordnades chefer och ledning samt underifrån, från socialsekreterare och brukare. Samtidigt som chefen själv har egna förväntningar på sin ledarroll som hen ska leva upp till (Angelöw & Jonsson, 2000). Intrarollkonflikt är en konflikt som sker inom personen i en och samma roll när olika krav och förväntningar ställs mot varandra och personen har svårt att finna det rätta rollbeteendet. Ett exempel är socialsekreteraren som vill vara effektiv, duktig och ordentlig gentemot sin arbetsgivare samtidigt som hen vill vara ambitiös och hjälpa sin brukare till varje pris (Angelöw & Jonsson, 2000).

## 4.2 Social identitet

Henri Tajfel och John Turners teori om hur social identitet uppstår handlar om en ”vi och dem”-mentalitet. Detta för att känna sig mer associerad med sin egen grupp jämfört med andra grupper (Haslam, 2001). Social identitet ska inte blandas ihop med personlig identitet, där personlig identitet är individens egna identitet och social identitet är den som gör att en känner en tillhörighet till en grupp (ibid.). Tajfel och Turners teori poängterar att en individs egen självuppfattning bottnar i en grupps värderingar som de själva känner en tillhörighet till, alltså sin *ingrupp* jämfört med andra grupper som kallas för *utgrupper*. Tajfel och Turner menar att en social identitet utformas hos personer genom tre väsentliga delar: *kategorisering*, *identifikation* och *social jämförelse*. Där *kategorisering* handlar om att kategorisera sig i grupper utefter vilken grupp som en individ känner att den tillhör, exempelvis student, socialarbetare eller chef. En individ kan tillhöra flera grupper samtidigt. *Identifikation* handlar om att en individ börjar att agera mer utefter de normer som finns i respektive *ingrupp* för att känna en större tillhörighet. Med *social jämförelse* menas att genom dessa kategoriseringar identifierar vi oss som en del av en *ingrupp* vilket gör att vi också jämför oss med *utgrupper* för att sedan höja sin egen grupp. För att styrka sin egen grupp tenderar sin egen grupp att gynna sig själv jämfört med andra grupper. Exempelvis genom att markera skillnader mellan grupper eller att se till att värderingar och uppfattningar om sin egen grupp är den samma för att uppfattas ha bättre sammanhållning. Samt att se till att gruppen har ett bra rykte jämfört med andra grupper. Denna grupptillhörighet är en del av ens sociala identitet. Den påverkar hur en individ ser och uppfattar sig själv, hur andra ser och uppfattar en samt hur en själv uppfattar och ser på andra (Haslam, 2001).

## 4.3 Motivering av teorival

Den här studien syftar till att besvara hur enhetschefer upplever chefskapet inom socialtjänsten gällande att gå från en bakgrund med socialt arbete till en ny karriär som chef. Vi har valt att se hur rollbytet påverkar chefen i fråga om att uppleva en rollkonflikt eller om hen fortfarande känner att chefskapet och det sociala arbetet står i linje med varandra.

Social identitet fokuserar på hur en individ väljer att identifiera sig med en viss grupp utifrån kategorisering, identifiering och social jämförelse för att känna en känsla av

tillhörighet. Genom att analysera vår empiri utifrån social identitet kommer vi kunna lyfta vad det är i chefskapet som gör att socionomer väljer att ta steget till att bli chef på socialtjänsten (Haslam, 2001).

Rollteorin handlar mer om de karaktärsdrag och förväntningar som finns hos samhället och individen av ett visst beteende. Genom att vi uppmärksammar människor i vår omgivning, värderar och tolkar vi deras beteenden för att förstå dem bättre. Rollteorin fokuserar på att individen socialiseras in i en viss yrkesroll genom samhällets och den egna individens påverkan, vilket sker genom medvetna och omedvetna val. Genom att analysera vår empiri utifrån rollteori kommer vi kunna lyfta vad som ligger bakom att det kan uppstå en rollkonflikt i att gå från en roll i socialt arbete till en roll som chef (Angelöw & Jonsson, 2000).

Under rubriken ”Kunskapsöversikt” har forskning presenterats som visar på att det är av vikt att ha en bakgrund inom det sociala arbetet för att lyckas få sina medarbetare med sig. Trots det lyfts argument som påvisar att en chef och en socionom står långt ifrån varandra i fråga om prioriteringar och uppdrag. Genom att använda oss av rollteorin i analysen kan vi därmed se om enhetscheferna upplever en konflikt i att stå långt ifrån det sociala arbetet i sin nya yrkesroll och vad detta kan medföra för det sociala arbetet och verksamheten i stort.

## **5. Metod**

I denna uppsats har sex stycken semistrukturerade intervjuer med enhetschefer genomförts inom socialtjänsten i Skåne-regionen. I kommande avsnitt kommer vi att redogöra för den metodologiska ansats vi valt att utgå ifrån, vår urvalsgrupp och utförande av studie. Vi kommer även att gå igenom urval och genomförande, metodens tillförlitlighet, förståelse, bearbetning av data, forskningsetiska övervägande samt hur vi valt att fördela arbetet.

### **5.1 Metodologisk ansats**

Vi har valt att utgå ifrån en kvalitativ ansats i vår studie. Enligt Bryman (2011) lägger den kvalitativa metoden sin vikt vid att få en högre förståelse av den sociala verkligheten utifrån hur respondenterna tolkar verkligheten. Vidare ligger tyngden i de ord och

personliga resonemang istället för kvantifierbar insamling av data som den kvantitativa ansatsen lägger sitt fokus. Vi kommer därför i vår studie att utifrån vår frågeställning fokusera på hur respondenterna i ord upplever chefskapet och deras resonemang kring att gå från rollen som socialarbetare till rollen som chef. Det medför även att vi inte kommer kunna ta fram någon generell fakta eller forskning som kan appliceras på andra grupper än den lilla grupp vi har använt oss av (ibid.). Men då vi utifrån frågeställningen fokuserar på egna beskrivningar är inte generell fakta något vi strävar efter eller söker i vårt resultat.

För insamling av empiri har vi valt att göra semistrukturerade intervjuer. Semistrukturerade intervjuer gör intervjuprocessen flexibel i den bemärkelsen att intervjupersonen lägger vikt på det som upplevs vara viktigt vid en förståelse och förklaring av mönster, händelser och beteende (Bryman 2011). Bryman beskriver det vidare att semistrukturerade intervjuer passar bra när forskaren har en frågeställning och ett antal teman som hen vill få besvarade. Det finns även utrymme för att låta respondenten fylla i med det som hen upplever som viktigt. Genom att anta den semistrukturerade ansatsen fick vi utrymme till att utforma teman utefter vår frågeställning samtidigt som vi tilläts vara flexibla och lämna utrymme för respondenterna att utforma sina svar på ett subjektivt sätt. Frågorna behöver därför inte ställas i den ordning som i den ursprungliga intervjuguiden (ibid.). Det är även lättare för oss att på ett friare sätt ställa nya frågor och hitta nya angreppssätt och problematisera och få en bredare bild med flera dimensioner under intervjuens gång (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2011).

Enligt Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2011) är det även viktigt att känna till riskerna som medföljer när en utför semistrukturerade intervjuer. I varje intervju finns nämligen problemet i vad utsagan egentligen betyder. Är det som respondenten ger till svar det som hen tänker eller är det jag som forskare med en förkunskap och tanke om vilket svar som förväntas som påverkar hur svaret uppfattas? Annan risk med semistrukturerad intervju är ”impression management” som Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2011:57) menar är när intervjun blir en plats där respondenten tar tillfälle i akt att imponera på intervjuaren för att skapa sig en egen identitet. I vårt fall är vi studenter som kommer med stor säkerhet att gå ut i socialtjänsten inom kort. Cheferna kan vilja lyfta yrket och förfina arbetet och sin roll för att göra arbetet mer attraktivt för oss som studenter och framtida medarbetare.

## 5.2 Urval och genomförande

Vi har valt att utgå från ett målstyrt urval vilket Bryman (2011) menar att forskaren söker efter respondenter som är relevanta och kan skapa relevans mellan forskningsfrågor och urval. Vi har använt oss av ett målstyrt urval på så sätt att vi har chefer med bakgrund inom socialt arbete som respondenter för att besvara vår frågeställning. För att få kontakt med respondenterna valde vi att först ringa till valda kommunernas förvaltning följt av att skicka ett mejl med vidare information. Informationen avsåg studiens syfte, etiska förhållningssätt samt hur lång intervjun förväntades hålla på. Det svåra med vårt urval var att respondenterna var just chefer och av den anledningen många gånger är upptagna och svåra att få tag i. Förutom det så finns det vanligtvis en chef per enhet som vi var ute efter vilket gjorde urvalet mindre än vi hoppats på. Det medförde att vi fick anpassa oss och ta intervjuerna allt eftersom respondenterna hade tid.

Eftersom vår studie har chefsperspektivet som fokus var det viktigt att alla våra respondenter i dagsläget var i en chefsposition där det innefattas att ha ett budgetansvar, personalansvar samt arbeta med förändringsarbete. Ett krav var också att cheferna skulle ha en socionomutbildning eller likvärdig högskoleutbildning enligt 3 kap SoL samt arbeta på socialtjänsten. Eftersom vi lägger tyngd i att undersöka hur det är att vara i en mellancheferposition var det av vikt att ha eller ha haft medarbetare under sig samt överordnade chefer. Eftersom alla våra respondenter fortfarande är chefer inom socialtjänsten finns det en risk att de har en viss ledande inställning till rollen. Hade vi haft respondenter som inte längre är i positionen hade möjligheten varit att få ett bredare svar med fler nyanser av den möjliga konflikt som kan uppstå i positionen.

I boken *Handbok i kvalitativa metoder* beskriver Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2011) att det på förhand är svårt att avgöra hur många respondenter som krävs för att en kvalitativ studie ska anses som tillförlitlig. Det rekommenderas att intervjua mellan sex till åtta personer. En fördel med den kvalitativa metoden är dock att en inte från början behöver bestämma hur många respondenter och intervjuer som ska utföras utan det ska baseras på innehållet och djupet i det material en får ihop (ibid.). I vår studie fick vi sammanlagt ihop sex stycken intervjuer som vardera varade i 45 - 60 minuter. Respondenterna hade alla erfarenhet av att utöva socialt arbete inom socialtjänsten och arbetade alla med chefskap likt den vi beskrivit i tidigare avsnitt. Alla respondenter utom en hade socionomutbildning, men då den sista respondenten hade en likvärdig utbildning likt den beskrivs i

socialtjänstlagen valde vi att se den som likvärdig de andra. Samtliga respondenter identifierade sig med ett kvinnligt kön och därför kommer pronomen hon att användas för samtliga respondenter i kapitlet "Analys och resultat".

För att underlätta och göra intervjuerna smidiga för respondenterna valde vi att hålla intervjuerna i anslutning med deras arbetsdag på deras kontor eller mötesrum. Tanken med att hålla intervjuerna i anslutning med chefernas arbete var att som nämnt ovan underlätta men också för att vara i en miljö dit cheferna känner sig trygga att prata ostört och minimera risken för att bryta någon form av sekretess (Zetterquist & Ahrne, 2011). Bryman (2011) skriver att det är viktigt att säkerställa att intervjun genomförs i en ostörd och lugn miljö avskild från andra. I informationsmeddelandet samt inför varje intervju frågade vi om vi fick spela in intervjun för att på så sätt lättare komma ihåg vad som sades. Alla respondenterna gick med på detta.

### 5.3 Metodens tillförlitlighet

För att mäta en studiens kvalitet och trovärdighet skriver Bryman (2011) vikten att se hur hög validitet och reliabilitet forskningen har. Validitet innebär att se hur långt en kan bedöma att de slutsatser som genererats från en undersökning hänger ihop eller ej. Reliabilitet berör frågan huruvida resultatet från en undersökning skulle bli densamma om undersökningen genomfördes på nytt eller om den påverkas av slumpmässiga och/eller tillfälliga betingelser (Bryman, 2011). Då vår studie likt Bryman menar att en kvalitativ forskningsstudie syftar till att fånga ett djup inom ett fenomen samt de individuella upplevelserna. Därför kommer vi inte lägga större vikt vid nämnda begrepp, eftersom det inte säger så mycket om kvalitén i vår studie. Istället kommer vi se till begreppet tillförlitlighet i den kvalitativa metoden.

Enligt Bryman (2011) består tillförlitligheten i en kvalitativ studie av fyra delkriterier: trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet samt en möjlighet att styrka och att konfirmera. Med trovärdighet menas att vi i vår studie har förhållit oss till de regelverk som finns samt att vi säkerställer så att respondenternas beskrivning har uppfattats på rätt sätt. För att säkerställa detta dubbelkollade vi med respondenterna genom att exempelvis fråga "Har vi uppfattat dig rätt om vi säger...?". Överförbarheten handlar om att se över hur fylliga och täta beskrivningar i tillvägagångssättet som kan lyftas och diskuteras av andra grupper och

miljöer. För att säkerställa pålitligheten i studien har vi redogjort detaljerat hur vi har gått tillväga i alla studiens faser och processer. Gällande en möjlighet att styrka och konfirmera menar Bryman (2011) att en forskare utifrån insikten att det inte går att vara helt objektiv samt att försöka handla i god tro. Vi har i arbetet varit medvetna om att egna värderingar och tankar påverkar våra möjligheter till att vara helt objektiva. För att arbeta mot att vara så objektiv som möjligt har vi kritiskt läst varandras texter och arbetet för att få fram respondenternas upplevelser i de svar vi fått och minimera misstolkningar.

#### 5.4 Förståelse

En stor anledning till att vi valde att utföra vår studie på enhetschefer var att vi båda har ett intresse för ledarskap och ser vikten i ett ledarskap som är bra för verksamheten och dess medarbetare. Vi har dessutom tidigare erfårit både bra och dåliga chefer och tycker det är intressant att få en ökad förståelse för hur det kan vara att befinna sig i rollen. Vi ser också att socialtjänsten är en stor verksamhet dit många nyutexaminerade socionomer börjar sin karriär och att det därför kan vara bra att se hur chefskapet fungerar. Detta är viktigt att ta med när en granskar sin studie då en förförståelse och personlig inställning till ett ämne kan enligt Bryman (2011) påverka den objektiva synen. En kvalitativ studie riskerar ofta att bygga på forskarens egna uppfattningar om vad som är viktigt och betydelsefullt och att det är viktigt att vara medveten om den här risken för att motverka den och ta in det som respondenterna säger.

#### 5.5 Bearbetning av data

Inför och efter varje intervju diskuterade vi innehållet i vad som hade framkommit, vad som var intressant samt om de var något som vi uppmärksammade extra mycket. Under intervjuerna använde vi oss av inspelningsfunktionen i våra mobiltelefoner för att lättare kunna koncentrera oss på vad som sades och undvika att behöva anteckna allt för mycket. Bryman (2011) lyfter att vid kvalitativa studier är det både Vad som sägs och Hur det sägs av vikt. Med hjälp av en inspelningsapparat underlättas transkriberingen och studiens analys eftersom allt finns dokumenterat och intervjuaren slipper anteckna allt som sägs och uttrycks. Genom att spela in materialet möjliggörs även för intervjuaren att lyssna igenom materialet flera gånger och minimera risken för feltolkning (ibid.). Det beskrivs även vara till fördel att vara två personer som intervjuar, då en kan var mer fokuserad på att följa

intervjuguiden och ställa frågorna i en bra ordning, medan den andra intervjuaren antecknar ord, grimaser och gester som respondenten ger (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2011). Vid användning av inspelningsapparater är det dock viktigt att väga in riskerna det medför att spela in en annan människas röst. Att spela in någon gör att en blir allt mer koncentrerad på Vad som sägs och Hur det sägs (ibid.). Detta valde vi att informera våra respondenter om men ingen uppgav att det var något problem att bli inspelad.

Efter varje genomförd intervju transkriberades de, där vi spelade upp inspelningen samtidigt som vi ordagrant skrev ner i datorns Microsoft Word. Transkriberingarna delade vi upp så att vi gjorde tre transkriberingar var. Genom att utföra varje transkribering i anslutning till varje intervju gjorde att vi kritiskt kunde granska om någon av frågorna var otydliga i svaren vi fick, samt om det kom upp intressanta teman som vi kunde ta med oss till nästa intervju (Bryman 2011).

Efter varje genomförd transkribering läste vi igenom materialet tillsammans för att få en överblick och hitta struktur i materialet. I kodningen utgick vi först inte efter någon speciell ordning eller teman utan ville tillåta oss att se vad som hade framkommit och vad som ansågs vara intressanta begrepp och teorier. Efter att ha genomfört alla intervjuer och transkriberingar, satte vi oss ner tillsammans och tog gemensamt fram de teman som kändes aktuella för studien. Utifrån dessa teman färgkodade vi materialet. Vi fann sju övergripande teman: Valet, Förväntningar, Beteende, Problematik, Lojalitet, Tillhörighet samt Jämförelse. Efter ytterligare handledning togs beslutet att slå ihop Valet med Tillhörighet, Förväntningar med Beteende samt Problematik med Lojalitet. Vilket slutligen resulterade i fyra teman, vilka även relaterar till våra frågeställningar.

Kodschema:

Tema 1: *Göra skillnad på olika sätt.*

Handlar om vad som legat till grund för att utbilda sig inom socialt arbete och sedan gått vidare med att arbeta som chef. Tema 2: *Förväntningar på yrkesrollen.*

Avser de förväntningar samt beteende som ställs på chefsrollen samt hur det påverkar dem i sin roll.

Tema 3: *Rollkonflikt.*

Avser den rollkonflikt som kan uppstå hos cheferna när de är osäker på sin roll samt vem de ska vara lojala mot.



#### Tema 4: *Jämförelse mellan grupper.*

Avser på vilket sätt respondenterna väljer att jämföra gruppen socialarbetare, gruppen chef med bakgrund inom socialt arbete samt gruppen chef med allmän chefskunskap.

I kommande avsnitt "Analys och resultat" har vi valt att benämna våra respondenter med bokstaven R, för respondent, samt numrerat 1-6 efter antalet intervjuer vi har haft. Det har vi gjort för att på så sätt öka anonymiteten för cheferna som arbetar i offentliga organisationer med ansiktet utåt. Med hjälp av rollteorin och teorin om social identitet har vi i analysen kritiskt granskat materialet och ställt det mot den tidigare forskningen.

### 5.6 Forskningsetiska överväganden

Enligt Bryman (2011) är det av vikt att följa British Sociological Associations Statement of ethical practice som lyfter att forskare i all undersökning ska föregripa och undvika konsekvenser som kan komma och vara skadliga och obehagliga för dess respondenter. För att undvika det så långt som möjligt har vi varit noga med att följa de forskningsetiska principerna: Informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet (Bryman (2011)). Det har vi gjort genom att informera respondenterna gällande studiens syfte, att deras deltagande i studien är helt frivilligt och att de kan välja att avbryta när de vill. De har även blivit informerade innan intervjuerna att allt material kommer behandlas konfidentiellt och inte användas för något annat syfte utanför vår uppsats. Vi har i studien valt att intervjua en målgrupp som vi har en tanke om tillhör en grupp som är vana att svara på frågor och som är väl införstådda med sina rättigheter och den sekretess de går under. Därför ansåg vi att risken att skada respondenterna med våra intervjuer var minimala. Vårt fokus i studien ligger på att undersöka enhetschefernas egna uppfattningar hur det är att gå från en roll till en annan och inte på något sätt ute efter att få fram något kring medarbetare eller brukare som skulle kunna vara svårt att prata om. Därför har vi också följt SRAs; Ethical guidelines som menar att forskare ska sträva efter att minimera negativa konsekvenser för respondenterna. Då enhetschefer är i en situation där de representerar en myndighet och på så sätt är ansiktet utåt har vi likt Brymans (2011) råd, aidentifierat och gjort respondenternas citat och andra hänvisningar likt ort eller kommun de arbetar inom anonyma.

## 5.7 Arbetsfördelning

För att få en sammanhängande text och ge båda en tydlig översikt av materialet, har vi valt att arbeta så mycket som möjligt tillsammans. Vissa delar av texterna har delats upp, för att driva arbetet framåt. Valet att sitta tillsammans har underlättat för att kunna diskutera och lyfta oenigheter som uppstått under arbetets gång.

Som lyfts ovan har vi genomfört sex intervjuer som vi båda har närvarat vid.

Huvudansvaret att ställa frågor skiftade mellan intervjuernas gång, så att vi båda fick prova på att hålla i intervjuer. Medan den andre kunde anteckna och ställa följdfrågor.

Transkriberingarna delades upp och skrevs var för sig som sedan den andre läste igenom och gav feedback på.

## 6. Analys och Resultat

I detta avsnitt kommer vi med hjälp av rollteorin och den sociala identiteten att presentera och analysera respondenternas svar utifrån våra fyra framtagna teman *Göra skillnad på olika sätt, Förväntningar på yrkesrollen, Rollkonflikt* samt *Jämförelse mellan grupper*. Vi kommer även använda oss av den tidigare forskning som presenteras i avsnittet ”Kunskapsöversikt” för att se likheter och skillnader.

Som presentation av våra respondenter redovisas nedan deras huvudsakliga utbildning, hur många år de har erfarenhet av att vara chef, vad deras tidigare erfarenheter är som framkom i intervjuerna samt varför de valt att söka sig till socionomutbildningen och varför de valt att bli chef.

Respondent	Utbildning	Antal år som chef på socialtjänsten	Tidigare arbetserfarenheter	Val att utbilda sig till socionom	Val att bli chef
R1	Socionom	7,5 år	Socialsekreterare	Utbilda sig på äldre dagar, arbetat med människor inom socialt arbete	Blev motiverad och uppmuntrad av tidigare chef
R2	Socionom	1,5 år Socialtjänst + Enhetschef inom LSSboende	Socialsekreterare och arbetat med att utbilda chefer	Gjorde en barometer med utbildningar	Efter att ha utbildat chefer utan att själv ha erfarenhet sökte sig därefter till chefstjänst

R3	Beteendevetare, Juridik utbildning & Master i ledarskap	1 år	Chef på äldreboende	Funderade på socionom, men valde Beteendevetare med inriktning migration och integration pga. större intresse	Sökte aktivt sig till att arbeta som chef
R4	Socionom	3,5 år Socialtjänsten + 1,5 år Migrationsverket	Socialsekreterare	Ville arbeta med människor	Blev uppmuntrad av tidigare chef
R5	Socionom	2,5 år	Socialsekreterare	Kompisar som inspirerade att söka	Tillfrågad i en omorganisation
R6	Socionom	4 år	Socialsekreterare	Tillfällighet, bra med bred utbildning	Sökte sig till ett vikariat av en chefstjänst

## 6.1 Göra skillnad på olika sätt

Nedan kommer vi att presentera respondenternas berättelser gällande vad som har legat till grund för att utbilda sig till socialarbetare och sedan att arbeta som chef för att göra skillnad på ett annat sätt.

Som det går att utläsa i tabellen ovanför har alla förutom en, socionomutbildning som grund. Den sista har läst en beteendevetarutbildning, men då även läst till juridik som är relevant för det sociala arbetet och därmed en likvärdig utbildning, även om en examen inom socialt arbete inte finns på papper. Valet att utbilda sig till socionom har varit olika bland våra respondenter. Från att vilja arbeta med människor ”Jag är ju väldigt intresserad av att jobba med människor. Och då är det väl ofta classic och varför man väljer att jobba inom socialt arbete” (R4). Att bli inspirerad av vänner, att testa en barometer om vilken utbildning som bäst passar ens intressen, att ändå ha socionomutbildningen i tankarna, men att det som avgjorde var att läsa en annan utbildning med inriktning mot integration och migration då dessa frågor var något som respondenten var intresserad av och förklarade det som ett strategiskt val. Att på äldre dagar känna att det var dags att utbilda sig till socionom. Oavsett val har alla respondenter nu arbetslivserfarenhet inom det sociala arbetet.

Valet att läsa till socionom kan vara lika brett som utbildningen är, men den gemensamma nämnaren är att de arbetar med människor i livets olika skeden. Samt att de vill hjälpa människor med förändring till en bättre livssituation (Framtid, u.å.). Arbetet som socionom handlar om att sätta brukaren i första rum och genom sin empatiska förmåga göra att brukaren känner sig trygg och sedd. Detta görs med hjälp av etiska riktlinjer och andra bestämmelser som finns för yrkesrollen socionom (Saco, u.å.). Det är dock många som upplever att chefen kan vara en som motverkar socialarbetarens arbete när chefens ord många gånger är det slutgiltiga eller att det finns lagar som gör att medarbetaren inte kan göra som hen vill göra (Sandahl, Falkenström & von Knorring, 2017). Speciellt när en av chefernas huvudsakliga uppgift är att se till att budgeten hålls (Törnquist, 2004).

Positionen chef är en formell roll som våra respondenter själva har valt eller, som framkom i intervjuerna, blivit motiverade till att axla från tidigare chefer vilket kommer att presenteras i senare stycke. Cheferna som intervjuats i studien har olika roller som vuxit fram genom de normer och värderingar som finns i vårt samhälle. Just yrkesrollen är något som Angelöw och Jonsson (2000) beskriver som en formell roll de själva väljer att tillskriva sig. Som för de flesta av våra respondenter har inneburit ett medvetet val att utbilda sig till socionom eller liknande för att kunna arbeta inom socialt arbete (ibid.).

Valet att sedan söka sig till en chefstjänst har varit olika. Hälften av respondenterna har själva valt att söka sig till chefstjänsterna (R2, R3, R6), medan de andra blivit tillfrågade och motiverade att söka chefstjänster (R1, R4, R5). R1 förklarar sin process såhär:

I andra branscher är det attraktivt, men här är det inte det. Det är inte flera hundra som söker. Det gäller verkligen att uppmuntra och få folk att söka. [...] Jag ska säga att det inte var mycket mitt eget val. Jag jobbade i ett relativt litet team där jag var då och jag blev högt uppmuntrad av min dåvarande chef att söka. Hon körde starkt motivationsarbete. Klart du ska göra detta och Gör du det inte nu så vet man aldrig när nästa chans kommer (R1).

Medan R4 själv hade gått i tankarna om att söka sig till en chefstjänst, men var osäker på om hon ville bli chef över sina nuvarande kollegor. R6 förklarar sin situation såhär:

Sen blev det ett grav-vik ledigt på en enhetschefstjänst på [samma enhet som hon arbetar på nu]. Jag tänkte att det kunde vara lite spännande och prova det. Så jag sökte den och jag fick den och sen blev jag kvar (R6).

R6 fortsätter sedan med att förklara att steget till att bli chef kändes mindre när det till en början bara var ett vikariat. Vid detta tillfälle började hon även känna sig bekväm i sitt arbete och behövde lite mer spänning och utmaning i sitt arbete. Medan R5 blev tillfrågad efter en omorganisation att söka chefstjänsten och valde att göra det. Efter att ha varit förste socionom innan omorganisationen upplevdes det som ett naturligt steg att ta i sin socionomkarriär. Även om alla inte aktivt valt att söka sig till chefstjänsten självmant, beskrivs det ändå att tillhöra ett medvetet val av Angelöw och Jonsson (2000). Eftersom cheferna fortfarande haft valet att tacka nej till tjänsten. Omedvetna val handlar om valen som de själva inte kunnat påverka.

Även likt det som skrevs i avseende av begreppet positionen kan en utläsa att valet att utbilda sig till socionom kan grunda sig i olika saker. Enligt teorin som grundar sig i den sociala identiteten kan en se att det är ett steg till att mer identifiera sig med andra som också arbetar inom det sociala arbetet (Haslam, 2001). Likt det som R5 menar var hennes anledning att bli socionom:

Har väl alltid velat arbeta inom socialt arbete på något sätt. Hade ett par kompisar som var socionomer så jag sökte och kom in. Lite slumpen men också önskan. [...]  
Det är bra att vara socionom. (R5).

Cheferna menar att utbildningen har satt sin prägel på deras yrkesidentitet att är den som de huvudsakligen identifierar sig med, vilket gör att de mer identifierar sig med att vara socialarbetare än chefer.

Vi har haft den här diskussionen i ledningsgruppen som jag är i nu. Där vår chef som är förvaltningschef, alltid tänker Jag är socialarbetare, det är det hon säger och det präglar hela ledningsgruppen. För vi är socialarbetare (R1)

Denna identitet fortsätter sedan att utvecklas i yrkeslivet (Josefsson, 2017). För att känna en större tillhörighet till sin grupp börjar därför en att agera mer utefter sin respektive

ingrupp och dess normer som tillhör (Haslam, 2001). Detta sker som socionomstudent redan första dagen på utbildningen och fortsätter sedan efter examen ut i yrkeslivet och formas utefter vilken inriktning en väljer att ta (Josefsson, 2017).

Man är utbildad till det man är utbildad till tänker jag. Oberoende om man blir chef eller inte. Inte att jag ser mig som något annat. Jag är stolt socionom, det är jag (R4).

Det som cheferna i studien under hela tiden har arbetat utifrån är portalparagrafen, alltså 1 § SoL. Det handlar om att sätta brukaren i första rummet och att främja människors ekonomiska och sociala trygghet och att utveckla ett aktivt deltagande i samhället för denne. Detta genom respekt för människans egna självbestämmande och integritet. Detta menar Shanks (2016) att chefer inom socialt arbete fortfarande har kvar sin identitet hos socialarbetarna, trots att de nu är chefer. Detta anses dock vara bra för att kunna genomföra ett gott socialt arbete för att inte glömma bort brukarna i besluten som fattas. Cheferna i denna studie menar att deras professionella identitet grundar sig i deras tidigare erfarenhet som socialarbetare. Men att de idag valt att mer identifiera sig med gruppen som chef, då de kan göra skillnad på ett annat plan för brukaren jämfört med tidigare.

## 6.2 Förväntningar på yrkesrollen

Nedan kommer vi att presentera respondenternas berättelser gällande de förväntningar och beteende som ställs på chefsrollen och hur det påverkar dem i sin roll.

Majoriteten av respondenterna har tidigare arbetat som socialarbetare i den rollen som de nu kallar för sina medarbetare. De poängterade att det var viktigt att ha arbetat inom det området som de nu är chefer inom. Dock var det några som poängterade att det var den personliga kompetensen som vägde tyngre gällande att vara en bra chef. Cheferna var oense i svaret gällande vad som var viktigast i chefsrollen om det var den personliga kompetensen eller yrkeskompetensen. Vissa poängterade att "Är du chef, är du chef och då kan du vara chef överallt" (R2). Och att det inte behöver vara en socionom som besitter chefspositionen på socialtjänsten, utan att det istället skulle kunna vara en annan profession.

Man kan likväl vara en bra chef och jobba med detta yrke, även om man inte är socionom. Man kan likväl vara statsvetare eller jurist, det fungerar lika bra. Tänker att chefskapet inte behöver besittas av en socionom (R4).

Medan andra påpekade att det var viktigt att det var just en socionom som hade chefsrollen för att lättare kunna hjälpa sina medarbetare i svårare ärenden. R1 förklarar det på detta sättet:

Jag tänker att i det här jobbet som är här är det mycket sakfrågor som är viktiga att man har koll på. Då tänker jag att det är till fördel att man har jobbat med samma jobb själv tidigare. Säg att det kommer någon utifrån, exempelvis en militär eller polis eller med mer färdigheter som chef. Men kommer det sådana frågor som medarbetarna frågar Hur gör jag och Vad gör jag och Hur mycket får jag säga med sekretess, då måste man ha andra som kan svara på det. Jag tycker att det har varit till stor fördel och enkelt att bygga förtroende (R1).

Angelöw och Jonsson (2000) förklarar detta gällande hur specifik rollen som chef är. Det gällande den lagstiftningen och formella regelverk som styr rollen och vad chefen förväntas kunna i sin yrkesroll för att uppfattas som trovärdig. Då är sakkunskapen också viktig att ha, för att kunna diskutera och agera bollplank gentemot sina medarbetare. Alla respondenter menar även att det inte bara är att söka sig till en chefsroll på en gång, utan att vägen dit bör vara längre.

Sakkunskapen tror jag att alla kan lära sig, men det är själva känslan. Den här fingertoppskänslan som man antingen har eller inte har (R3).

Denna ”fingertoppskänsla” som de besitter är något som de inte fått med sig från utbildningen. I chefsrollen ingår många arbetsuppgifter. Angelöw och Jonsson (2000) förklarar detta med en av sina dimensioner tydlighet. Där chefsrollen gentemot socialsekreterarrollen är diffus gällande vad chefen egentligen gör. Enligt Trydegård (1991) utgörs chefernas uppdrag inom fyra punkter: Verksamhetsansvar, personalledning, socialt arbete och samverkan. Där punkten socialt arbete egentligen är det enda som en lär sig om inom socionomutbildningen. Det är också den enda punkten som riktar sig direkt mot brukaren. Sandahl, Falkenström och von Knorring (2017) beskriver även att uppdraget dels

handlar om att ge stöttning och att finnas där för sina medarbetare i det dagliga arbetet, men också att främja en god arbetsmiljö och att leda organisation i de förändringsprocesser som samhällets förändring kräver. Detta medför att chefen på socialtjänsten har en nyckfull position och att chefsrollen har många olika arbetsuppgifter (ibid.). Detta menar även samtliga respondenter att det är viktigt att fylla på med kunskap för att kunna axla sin chefsroll på ett bättre sätt.

Jag tycker att det har varit tufft att inte kunna direkt. Jag har gått socialhögskolan och jag har läst lagstiftning, men det är rätt länge sedan. I kommunal verksamhet är det viktigt att kunna lagstiftningen, lite SoL och LVU. (R2)

R6 förklarar det på detta sättet:

Känner att det är lite kunskapsglapp när det gäller till exempel arbetsrätt och lagstiftningen. Alltså juridiken kring personal och arbetsmiljö och sådant som jag skulle behöva bygga på som jag inte fick i den [socioonom; min anm.] utbildningen (R6).

Under socioonomutbildningen får framtida socioonomer mycket kunskap inom psykologi, juridik och socialpolitik (Josefsson, 2017). Medan en chef behöver annan yrkeskunskap inom ekonomi, budget, ledarskap samt juridik som rör personalfrågor (Törnquist, 2004). Törnquist (2004) menar att det även behövs en personlig kompetens hos personen som vill bli chef. Då detta ingår i omsorgsarbetet inom det sociala arbetet som bedrivs av personer som är känslomässigt engagerade i sitt arbete. "Det mänskliga beteendet är komplicerat, det är inte bara att peka med hela handen" (R6).

De underliggande förväntningar som finns på rollen som chef är något som Angelöw och Jonsson (2000) beskriver genom att det är samhället som skapar olika förväntningar vad som kännetecknar olika roller. Detta medför att alla människor i samhället har olika föreställningar om hur en människa ska föra sig när hen besitter en viss roll. Detta gör att dessa chefer har behövt axla den nya rollen som chef genom att de olika föreställningar de själva har om chefsrollen i sin helhet. Samt genom de föreställningar som de själva har skapat när de mött tidigare chefer i sitt liv om hur de själva vill vara i rollen som chef.



Även om de besitter en chefstjänst är många av cheferna överens om att det är viktigt att ha chefer inom socialtjänsten som har en god personlig kompetens som kan hjälpa dem att bli goda framtida chefer.

Vi snappar ofta upp det i medarbetarsamtal och frågar: Var är du på väg, Hur tänker du och De här egenskaperna ser jag hos dig och Jag ser att du har gjort detta och detta och har du funderat på de här banorna. Vi är ganska snabba och plocka upp tycker jag (R4).

Törnquist (2004) menar även att socionomer på en chefstjänst har en bra grund, eftersom juridiken ingår i utbildningen, men att många socionomer har det svårare med det ekonomiska arbetsuppgifterna. Många tenderar ändå att välja det som är bäst för brukaren i fråga och inte det som är bäst för verksamheten. Detta medför att många chefer saknar de grundläggande yrkeskunskaper som krävs för att utföra ett gott arbete som chef inom socialtjänsten. Alla cheferna nämnde på något sätt att de fortfarande anser sig ha kvar brukarfokus de en gång lärt sig under utbildningen, dock är de lite oense om hur det ser ut i praktiken.

Vi måste bli lite mer produktionsinriktade ändå. Se helheten, för resurserna ökar inte.

Saker och ting kostar pengar. Vi måste mer och mer ha ett kostnadsmedvetet-tänk. Just med tanke på att omvärlden förändras så mycket hela tiden (R6).

Medan R2 tänker såhär:

Ju fler chefer som tänker direkt brukarfokus och som har medmänskligt-tänk desto bättre. Vi behöver sådana chefer här. Vi ska inte gå till någon industriverksamhet där vi har chefer som pekar med hela handen. [...] Att man hela tiden har det som en grundvärdering, att det är dit vi jobbar. Man återkommer hela tiden till Vad är egentligen vårt uppdrag. Det är klientarbetet (R2).

R6 tänker mer utifrån kostnad, produktion och att det gäller att följa samhällets förändring. Medan R2 istället tänker mer kring att det sociala arbetet arbetar kring människor vilket gör det svårt att följa produktionstanken som många industriverksamheter har.

R4 nämnde vid flera tillfällen under intervjun att hon ”kanske inte är den typiska socionom” och vid ett annat tillfälle ”Jag brukar alltid säga till andra att jag tror att jag är där jag är idag för att jag inte är den typiska socionomen” (R4). Där hon fortfarande menar sig tillhöra rollen som socionom, men samtidigt inte lever upp till de beteenden som en socionom traditionellt bör. Angelöw och Jonsson (2000) skriver att rollbeteendet innebär medvetna och omedvetna val om hur chefer väljer att uppföra och bete sig. Rollbeteende utgår från personen ifråga och dess värderingar och etik. Chefernas beteende kommer sedan att bedömas av omgivningen hur väl det lever upp till positionen. Gällande att R4 inte anser sig leva upp till det traditionella beteendet som en socionom bör. Förklarar Angelöw och Jonsson (2000) att R4 själv valt att gå emot de förväntningar kring beteendet som finns på rollen.

De flesta chefer valde även att inte presentera sig själva som chefer om det inte fanns ett behov av att göra det, exempelvis på möten eller i slutet av ett mail.

Jag brukar säga, om folk frågar, att jag är socionom faktiskt. Brukar inte säga att jag är chef. Har däremot inget problem att säga att jag är chef om någon frågar vidare (R6).

Några av cheferna ville även hellre benämna sig själva som ledare snarare än chefer. Detta förklarar Kullberg (2011) med att personer med bakgrund inom socialt arbete inte har ett behov av att tillräkna den status som det innebär att tillhöra gruppen som chef. Det traditionella chefskapet är förenat med hög status, mandat att ta beslut och en högre lön.

Jag gillar inte att benämna mig själv som chef, chefskapet ger mig mandatet att fatta beslut. Jag pratar mycket om ledarskapet. Ledarskapet för mig innebär att vi tillsammans möjliggör en väg framåt, men att de och jag utifrån våra olika roller ska driva det tillsammans och att jag i mitt ledarskap lever i symbios med mina medarbetare. Utan dem har jag ingen att leda och har de ingen ledare så blir de inte ledda heller. Vi är i en beroendeställning till varandra kan man säga. [...] Jag är ibland tvungen att benämna mig som chef. När man presenterar sig vad jobbar du som, då är jag enhetschef för den enheten. Men jag har inget behov av att påtala för mina medarbetare att ”Jag som din chef säger att du ska detta” Det känner inte jag att jag behöver. (R3).

Det sociala arbetet anses vara ett etiskt projekt där humanitet, solidaritet och mänskliga rättigheter är viktiga ord att ha med sig i yrket (Blennberger, 2011). Socialtjänsten med dess myndighetsutövning är socionomers arena och många kallar det även för kärnverksamheten. Eftersom att socionomers arbetsfältet är brett och har många olika områden att arbeta inom samt för att deras etik och värderingar ska finnas kvar, väljer därför många att byta yrkesroll och karriär där en av roller är chef (Kullberg, 2011).

Grundanledningen att jag blev socionom var ju ändå tron på människan, hade varit väldigt olyckligt om jag hade ändrat den för att jag blev chef (R5).

### 6.3 Rollkonflikt

Nedan kommer vi att presentera respondenternas berättelser gällande den rollkonflikt som kan uppstå när cheferna är osäker på sin roll samt vem de ska vara lojala mot.

De flesta respondenter sa att de menar att det kan uppstå en konflikt i rollbytet från rollen socialsekreterare till rollen som chef. Dock hade alla olika sätt att se denna konflikt, då uppdraget som chef medför ett annat synsätt på verksamheten än i rollen som socialsekreterare.

Det ställdes lite på sin spets där, det måste jag säga att det gjorde. Men jag är ju kvar som chef, jag har landat i det. Det är ingenting som jag landade mjukt i, utan pratade med mina kollegor och de kände samma sak (R6).

Medan R2 tänker annorlunda:

Jag vet vad du menar, men jag har inte upplevt det och det handlar nog om vem jag är, faktiskt. Då tänker jag att man upplever en stor konflikt, då ska man söka stöd i det. Det är en konflikt, kanske mer på pappret (R2).

Kullberg (2011) lyfter denna problematik att som socionom inta rollen som chef, då rollerna står långt ifrån varandra. Den tydligaste konflikten handlar om vem hen

huvudsakligen representerar. Wolmesjö (2005) beskriver denna lojalitetskonflikt där de som arbetar över chefen vill att chefen ska ha ett budgetorienterat och organisatoriskt förhållningssätt i ledarskapet. Medan chefens medarbetare önskar ett brukarorienterat arbetssätt när ekonomin inte får gå före det som krävs för att brukaren ska få ett bättre liv. Samtidigt som chefen själv även måste bestämma sig för var i frågan hen ställer sig. Enligt Angelöw och Jonsson (2000) förklarar detta med att konflikten kan ses ur två perspektiv. Där interrollkonflikt är när chefen upplever förväntningar och motstridiga krav från samhället. Intrarollkonflikt är en konflikt som sker inom personen själv och när dessa förväntningar och motstridiga krav ställs på varandra. Detta menar Wolmesjö (2005) att beroende på vilken fråga det avser är chefen mer eller mindre lojal till de olika grupperna. R3 förklarar konflikten på detta sättet: ”Jag brukar säga såhär att som chef förväntas du nästan vara schizofren” (R3).

Medan andra påstår sig vara lika lojala åt båda hållen i sin mellancheftsposition. R3 förklarar fortsatt att det är viktigt att ha en god relation till sina medarbetare och därför visa lojalitet gentemot dem också.

Jag brukar säga att de är mina experter, nu har inte jag jobbat med handläggning och utredning på fyra år. Det innebär att vissa moment har jag tappat, men de jobbar dagligen med det (R3).

Respondenter upplevde det svårt att kategorisera sig till en grupp, antingen socialarbetare eller chef. Samtidigt ser de ett behov av att behöva kategorisera sig till en grupp då det finns stora skillnader mellan rollen som chef och rollen som socialsekreterare. ”Man är ju socionom. Men också chef, så jag är både och” (R6). Tajfel och Turner förklarar denna situation i fråga om att inte kunna kategorisera sig till en grupp (Haslam, 2001). Detta kan förklaras med att det finns tvetydiga krav i vad chefsrollen innebär. Likt den lojalitetskonflikt som Wolmesjö (2005) beskriver är chefer mer eller mindre lojala mot sina medarbetare respektive sina överordnade chefer beroende på vilken fråga som diskuteras. R4 och R6 förklarar att det beror på vilken fråga som diskuteras vem de är mer lojala mot.

I vissa frågor är jag mer lojal uppåt och i andra frågor mer lojal nedåt, det beror helt på vad det handlar om. [...] Jag är mer lojal mot de politiska målen än när mina medarbetare kommer och säger att de inte hinner med sitt arbete (R4).

Jag har skrivit på ett anställningsavtal att jag ska vara lojal mot min arbetsgivare, punkt. Sen får man jobba med det etiska inom sig och bestämma sig om det är värt det (R6).

R2 menar att denna konflikt mer finns, men att hon idag inte upplever det i det dagliga arbetet.

Jag såg det som det innan jag började som chef. För jag såg cheferna slå emot alliansen med medarbetarna. Uppåt skulle man hålla budget och få ihop allt detta. Men nu, när jag själv är i rollen, tycker jag inte att det är ett bekymmer (R2).

R2 fortsätter dock sedan med att förklara att hon brukar hjälpa sina respektive medarbetare att hitta ett billigare alternativ på vald insats för att det trots allt är medborgarnas pengar och skattemedel som används som resurser. Detta skulle dock kunna förklaras som något som hon hört från sina chefer ovanifrån och något som hon därmed överför till sina medarbetare.

Konflikten i fråga uppkommer alltså när samhällets rollförväntningar och den enskilde chefens rollbeteende inte överensstämmer. Detta medför att en vet vad som ska förväntas av en person i en chefsroll. Samtidigt som det också kan medföra motstridiga krav och förväntningar för personen i fråga som gör det svårt att leva upp till rollen (Angelöw & Jonsson, 2000).

Cheferna beskrev på olika sätt att de ville finnas där för sina medarbetare. Genom att vara närvarande och att inte ha dörren stängd om det inte var ett möte som pågick.

Jag vill vara kontaktbar till för mina medarbetare. Dörren står alltid öppen, den är Aldrig stängd för att man ska kunna klampa in och kunna ställa en fråga (R3).

Samtidigt som Thylefors (2016) menar att det är lättare att axla en formell chefsroll samt att leva upp till de organisatoriska krav som överordnade chefer ställer om en viss distans finns mellan chefen och medarbetarna.

Beroende på vilken fråga som diskuteras känner cheferna mer lojalitet till någon av grupperna. Som tidigare nämnt benämner sig cheferna inte själva som chefer förutom i de

fall som de måste göra det. De menar att det är utbildningen som väger tyngre och att det är den som satt grunden för vem de är i sin profession, även om de nu besitter en annan roll som de bör identifiera sig med. Detta skulle Haslam (2001) mena att cheferna mer kategoriserar sig som socionomer eller socialarbetare för att de känner en större tillhörighet till den gruppen.

Vid de flesta tillfällena kände respondenterna att de behövde vara mer lojala mot dem som var deras respektive chefer. Att det kunde bli jobbigt för en själv om en skulle försöka vara alla tillags.

Ett fokus som är att man ska hjälpa alla och vill vara alla tillags. Om man vill vara det goda i relationen till den som man möter, då tror jag det är jättesvårt. För då hamnar man hela tiden i en lojalitetskonflikt både med sig själv och sina grundvärderingar och med dem man möter (R2).

R1 kunde uppleva det svårt med att vara klämd i en mellancheftsposition i början av sin chefskarriär. Men att det idag är annorlunda:

Man får ofta höra att det ska vara jobbigt, men jag tycker inte det. Ofta säger man att man är klämd av politiker och att man ska hålla budget. Jag tänker inte att det är så. Det är det på ett sätt, men samtidigt handlar det om att kunna förklara den verksamhet man arbetar i. [...] I början är man mer osäker, då kunde man känna sig mer klämd mellan politiker och ens egna brukarfokus. Men idag gör jag mer som jag vill göra. Man blir tuffare med åren och har mer egenmakt och känner sig mer trygg. [...] Jag tänker att vi säger aldrig nej på grund av pengar. Jag ska faktiskt vara lite kaxig och säga det (R1).

Nu känner hon sig mer trygg i sin roll och känner att hon kan framföra det hon vill i de frågor som behövs samt stå på sig i de frågor som behövs. Där hon känner att hon fortfarande har kvar sitt brukarfokus och känner att hon hjälper brukaren på ett mer strukturellt plan genom att påverka sina chefer. R3 känner sig också mer trygg i sin profession.

Jag blev inte chef det första jag gjorde utan jag har faktiskt gjort lite andra saker som innebar att jag har fått en professionell identitet. Jag vet vem jag är i min profession (R3).

Tajfel och Turner skulle utifrån begreppet kategorisering förklara det som att R3 nu har fått en högre förståelse om vad chefskapet innebär (Haslam, 2001).

#### 6.4 Jämförelse mellan grupper

Under intervjuerna fann vi att cheferna valde att jämföra sig mellan gruppen socialarbete, chefer inom socialt arbete samt gruppen chef med allmän chefskunskap. Nedan kommer vi att presentera respondenternas berättelser gällande hur de väljer att jämföra sig med grupperna.

Vi fann att cheferna ansåg sig mer tillhöra gruppen chef med bakgrund inom socialt arbete snarare än gruppen chef med allmän chefskunskap i frågor om att jämföra sig mellan olika grupper. Cheferna nämnde explicit att de ansåg sig tillhöra gruppen chefer inom socialt arbete snarare än en gruppen chefer med allmän chefskunskap, då de har ett brukarfokus och en utbildning inom det sociala arbetet. Detta ansågs som problematiskt att de ibland i sin yrkesroll behövde prioritera budget före brukarens bästa, då det direkt träder emot det sociala arbetets etik och det som står i socialtjänstlagen. Även om R1 menade att detta inte störda allt för mycket i hennes arbete.

Klienterna måste få det de behöver det är det som är vårt interna arbete. Ibland måste man anpassa efter verkligheten, vad som är rimligt att göra (R1).

Jämförelsen som sker för respondenterna är att de alla anser sig tillhöra det sociala arbetets chefer snarare än en chef med allmän chefskunskap. Medan deras överordnade chefer ser dem mer som chefer med allmän chefskunskap som därmed vill att de ska agera och prioritera budget och deras krav. Detta förklarade R1 att det kunde bli problematiskt i sin mellancheferposition, men att det nödvändigtvis inte behövde bli så.

Klart det är ett problem att det blir minus i budget, men det är ingen som säger att vi inte ska agera. Vi skulle gjort det för dem som behövde det [...] där är man lite mer fredad tror jag (R1).

Dessa jämförelser sker för att vardera grupp ska föras samman och känna en större tillhörighet till varandra. För att stärka sin egen ingrupp tas val som gynnar sin egen grupp för att få bättre sammanhållning (Haslam, 2001). Där cheferna med bakgrund inom socialt arbete jämför sig både med chefer inom andra verksamheter och med personer som har en socionomutbildning, men som inte besitter en chefstjänst. Där respondenterna i de flesta fallen jämförde sig mer med sina respektive medarbetare, även om de inte är chefer.

Jag är ju socionom, det är faktiskt det jag är. Sen att jag som socionom jobbar som chef, det gör jag, men jag har ändå min profession som gör att jag är socionom.  
(R5)

För att upplevas som mer trovärdig och känna större tillhörighet i ens yrkesroll påverkas cheferna av hur andra uppfattar dem i sin roll och agerar därför utefter hur de överordnade cheferna vill (Haslam, 2001). R3 förklarar detta med att hon satte på sig "En professionell rock" när hon först startade sin yrkeskarriär som socialarbetare. Denna "rock" har sedan utvecklats med tiden hon blev chef, så att den nu passar den nya yrkesrollen. Detta kan en förstå utifrån social jämförelse där hon jämför sig med respektive grupper och att denna "rock" är något som hon använder för att för sig själv poängtera att hon i vissa fall mer tillhör gruppen chef snarare än gruppen socialarbetare (ibid.).

Det märktes i samtliga intervjuer att respondenterna hade svårt att säga att de endast tillhörde en av grupperna. Det märks tydligt i intervjun med R3 då hon tidigare pratat om den "Professionella rocken" men vid ett senare tillfälle säger: "Rent personmässigt så skulle jag vilja säga att jag är jämställd med mina medarbetare, för jag är också medarbetare i kommunen" (R3). Där hon syftar till att utbildningen är det som skapat den bästa sammanhållningen i gruppen och att grupp tillhörigheten är som störst till denna gruppen. Även om hon tidigare jämfört sig mer med gruppen chef, vilket enligt Tajfel och Turners teori kring den sociala identiteten (Haslam, 2001) kan förklaras genom att R3 likt dem andra cheferna upplever att de identifierar sig med bägge grupperna. Denna



jämförelse som sker mellan de olika grupperna som cheferna tillhör gör det svårt när de fortfarande är i en och samma yrkesroll på arbetsplatsen.

## **7. Sammanfattning och diskussion**

I kommande avsnitt har vi en avslutande diskussion där vi först kommer sammanfatta studiens resultat följt av en diskussion där vi ger förslag till vidare forskning som vi uppmärksammat under studiens gång.

### **7.1 Sammanfattning**

Syftet med studien har varit att beskriva och analysera hur chefer upplever chefskapet inom socialtjänsten, där vi utgick ifrån tre frågeställningar.

Angående om och i så fall hur chefskapet har påverkat deras syn på socialt arbete uppmärksammade vi att cheferna känner att de har tagit sig an rollen som chef efter att ha arbetat med olika typer av socialt arbete. Chfskapet har gjort att de har fått en större förståelse för det politiska uppdrag som det innebär att arbeta på socialtjänsten. De beskrev att socialarbetare tenderar att se ur ett mindre perspektiv och bara se brukaren, medan chefen ska se hur verksamheten hänger ihop och arbetar för kommunens medborgare. Cheferna har i sin roll ett helhetsperspektiv och arbetar mer långsiktigt för alla brukare. Det trots att allt är medborgarnas skattemedel som ska gå tillbaka till de människor som behöver stöd. På så sätt poängterades att det sociala arbetet fyller ett mycket större syfte än att bara se till individen, något som cheferna menade att socialarbetare lätt kan glömma bort när de arbetar så nära brukarna. Dock identifierar de sig inte eller känner någon prestige med att vara chef utan identifierar sig mer som socialarbetare. De menar att socionomutbildningen väger tyngre än den nya rollen. Samtidigt poängterades att de har kvar sitt brukarfokus som de fått med sig från utbildning och att chefskapet ger möjligheten till att hjälpa brukarna på en mer strukturell nivå och kan driva samt förändra arbetet inom verksamheten till något bättre. Cheferna gav olika svar hur de gick tillväga. Vissa valde att gå utanför budgeten om det krävdes medan andra sade att de diskuterade med sina medarbetare för att de istället skulle ta ett annat beslut med en billigare insats.

Gällande om och i så fall hur rollen som chef kan skapa en rollkonflikt svarade samtliga chefer att de är mer lojala mot sina överordnade chefer. Detta beskrevs på samma sätt som att deras medarbetare förväntas vara lojala mot dem. Cheferna förväntas i sin tur vara lojal mot sina respektive arbetsgivare. Lojaliteten mot sina överordnade beskrevs vara ett problem i den bemärkelsen att det medför ett mer budgeterat fokus, vilket deras medarbetare har svårt att se. Samtidigt som cheferna själva kunde uppleva att de gick mot sig själva när budget fick styra över insats för brukaren. Vi kan se att lojalitetskonflikter har sin grund i den rollkonflikt som uppstår då cheferna ser sig mer som socialarbetare med en värdegrund och etik som gynnar brukaren. Rollen som chef medför att fokuset måste skifta och ibland gå före det som sin identitet står för. Mellancheftspositioner bidrar till att cheferna kan uppleva sig bakbundna och inte ha speciellt mycket mandat att fatta beslut i den riktning de vill. Istället agerar de som medlare mellan politiker och medarbetare. Vi kan se att det finns en motsägelse i att cheferna anser sig ha fått en högre förståelse för det politiska uppdrag de besitter samtidigt som de ser sig ha ett brukarfokus och en identitet som socialarbetare. Det uppstår en konflikt mellan deras mellancheftsposition och deras egna värderingar.

Gällande hur enhetscheferna hanterar den eventuella rollkonflikten svarade många utav cheferna att det framförallt är i början av chefskarriären som det är svårast. Vi fann att cheferna gav olika svar, men att vi fann ett mönster i att några chefer gillade att benämna sig själva som ledare istället för chef. Begreppet ledare ansågs mer positivt laddat och syftar mer till det som cheferna ansågs sig arbeta med, nämligen att driva arbetet framåt och ge stöttning åt sina medarbetare. Begreppet chef ansågs mer vara ett mandat att få ta beslut och bestämma, något som cheferna inte menade var deras huvudsakliga syfte eller anledning till att bli chef på socialtjänsten. På så sätt tolkar vi att byta benämningen till ledare kan vara ett sätt för cheferna att gå runt det faktum att de tillhör en ny roll vars uppgifter går emot det de en gång utbildade sig till att göra. Några chefer fann att det handlade om att inte vara den traditionella socionomen för att hantera konflikten. ”Jag är där jag är i dag för att jag inte är den typiska socionomen”, vilket tyder på att istället för att direkt behöva hantera den kommande rollkonflikten, ser hon sig som en egen grupp av socionom som lättare kan axla den nya rollen som chef och därmed har lättare att utföra de saker som ska göras som en mer traditionell socionom skulle ha svårt för. Trots olika sätt att hantera rollkonflikten på uppvisade alla cheferna att de har nya arbetsuppgifter som ska lösas. Och att de måste gå vidare från individfokus och handläggning till att se det större

perspektivet. Att hantera rollkonflikten beskrevs vara svårast i början av karriären, men alla cheferna i intervjuerna hade några års erfarenhet. De lyfte att efterhand förflyttas fokus och genom att lojaliteten ligger hos överordnade chefer blir det automatiskt att de tenderar att gå mot ett mer strukturellt perspektiv. Allt eftersom en blir bekvämare i sin roll vågar en göra som en vill och bli tuffare i fråga om att kunna säga ifrån både till sina underordnade samt överordnade. På så sätt tolkar vi att enhetscheferna upplever en rollkonflikt, men att det är viktigt att våga utmana och hantera den samt bli trygg i sig själv och vad uppdraget som chef på socialtjänsten handlar om. De som inte tenderar att klara av att hantera rollkonflikten slutar förmodligen som chefer och tar ett steg tillbaka till något de tidigare arbetat med.

## 7.2 Slutdiskussion och vidare forskning

Under studien och arbetets gång har vi fått en allt större förståelse och insikter i vad det innebär att arbeta som chef inom en del av det sociala arbetet. Vi har fått lyssna på upplevelser från respondenter som tyder på värme och ett stort engagemang för sitt yrkesval där viljan att göra skillnad är stor. Vi har fått se att chefer slåss för att göra sin röst hörd och arbetar för det som de anser är rätt gentemot sig själva och de aktörer som rymms inom verksamheten. Vi kan se utefter våra intervjuer att det är av stor vikt att chefer har en bakgrund inom det sociala arbetet för att kunna ge stöttning och driva verksamheten framåt. För att socialarbetare ska kunna utföra ett gott socialt arbete och hjälpa människor behövs därmed chefer med bra värderingar som kan stå emot vindar som ställer budget och organisatoriska förändringar före behovet och vad som är bäst för brukaren.

Chefer är en grupp som idag står inför krav och förväntningar som många kan anse vara omöjliga att leva upp till. Vi har utefter vår studie reagerat på den vaga mängd forskning som finns på chefer inom socialtjänsten. Då den mesta forskning som finns kring chefer inom det sociala arbetet är chefer som arbetar inom LSS och äldreomsorgen har vi, likt vi nämnt under avsnittet "tidigare forskning", fått använda oss av forskning utförd på chefer inom andra delar av det sociala arbetets fält. Vi anser det därför för det sociala arbetet i allmänhet samt för dess chefer, av vikt att det utförs mer forskning på det här området. I fråga om den underliggande rollkonflikt som vi har uppmärksammat hos cheferna, har vi vid flertal gånger dessutom diskuterat chefernas situation som mellanchefer och speciellt

deras arbetsmiljö och därmed vilka omständigheter de arbetar under. Vi skulle därför tycka det var intressant att undersöka hur chefer inom socialtjänsten upplever sin egen arbetsmiljö och hur förhållanden påverkar deras hälsa samt vilken påverkan den har på deras medarbetare.

Något vi också uppmärksammade under studiens gång var att cheferna vi intervjuat har en positiv syn till chefskapet med bra erfarenheter som gör att de har stannat kvar i sin position. De chefer som inte varit nöjda med chefskapet och som lämnat rollen saknas därför i studien. Det hade därför varit intressant att få en större bredd i våra svar och se vad som låg bakom valet att sluta som chef och gå tillbaka till att arbeta som socialsekreterare. Dessutom har alla respondenter i vår studie varit kvinnor. Vilket även står för majoriteten av verksamma socionomer och chefer inom socialt arbete. Vi anser det därför intressant att i vidare forskning, se hur manliga enhetschefer upplever chefskapet och se om det hade framkommit några skillnader i fråga om roll- och lojalitetskonflikt som vi i vår genomförda studie har uppmärksammat.

## 8. Referenslista

Ahrne, G. & Svensson P. (2011) Kvalitativa metoder i samhällsvetenskapen. I Ahrne, G. & Svensson P. (red.) *Handbok i kvalitativa metoder*. Stockholm: Liber AB.

Akademikerförbundet (2004) *Yrkesetiska riktlinjer för socionomer*. Stockholm <http://www.semalia.se/att/Yrkesetik.pdf>

Angelöw, B. & Jonsson, T. (2000) *Introduktion till socialpsykologi*. Studentlitteratur AB: Lund

Blennberger, E. (2011) Etik för socialt arbete. I Meeuwisse, A., Sunesson, S., Swärd, H. (red.) (2011) *Socialt arbete en grundbok*. Natur och Kultur: Stockholm

Blomberg, S. (2004) Specialiserad biståndshandläggning inom den kommunala äldreomsorgen. *Lund: Dissertations in Social Work*

Bryman, A. (2011) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber

Eriksson-Zetterquist, U. och Ahrne, G. (2011) Intervjuer. I Ahrne, G. & Svensson, P. (red.) (2011) *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö: Liber

Framtid (u.å.) HÄMTAD: 2018-04-24 <https://www.framtid.se/yrke/socionomyrken>

Haslam, S. A. (2001) *Psychology in organizations: the social identity approach*. London: SAGE

Josefsson, C. (2017) *Med bredden som spets om socionomers yrkesidentitet* Göteborg: Fridholm & Partners

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

Sandahl, C., Falkenström, E., & von Knorring M. (2017) *Chef med känsla och förnuft* Natur & Kultur: Stockholm

SFS 2001:453 Socialtjänstlagen Stockholm: Justitiedepartementet

Shanks, E. (2016) Managing social work: organizational conditions and everyday work for managers in the Swedish social services. *Stockholm: Department of Social Work, Stockholm University, 2016*

Socialstyrelsen (u.å.) HÄMTAD:2018-04.24 <https://www.socialstyrelsen.se/barnochfamilj/hogskolekurs-ledare-ifo>

Thylefors, I. (2016) *Chef- och ledarskap inom välfärdssektorn* Natur & Kultur: Stockholm

Trydegård, G-B. (1991) "Det går inte på rutin-": en studie av yrkesrollen som

hemtjänstassistent och föreståndare inom äldre- och handikappomsorg *Örebro: Institution för socialt arbete*

Törnquist, A. (2004) Vad man ska kunna och hur man ska vara En studie om enhetschefers och vårdbiträdens yrkeskompetens inom äldreomsorgens särskilda boendeformer *Diss. Lärarhögskolan: Stockholm*

Wolmesjö, M. (2005) Ledningsfunktion i omvandling - Om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre- och handikappomsorgen. *Lund University, School of Social Work/Intellecta DocuSys, Göteborg*

## 9. Bilagor

### 9.1 Informationsbrev

Hej!

Mitt namn är Patrik Persson! Jag och min kurskamrat Karin Kallin läser termin 6 på socionomprogrammet, Socialhögskolan på Lunds universitet och den här terminen skriver vi vår C-uppsats. Vårt ämne är chefsrollen med fokus på enhetschefer som har en bakgrund i socialt arbete med en socionomexamen.

Vi skriver till er då vi har valt att intervjua enhetschefer om ert perspektiv på chefsrollen och vi hade varit väldigt tacksamma om ni skulle vilja avvara ca en timme för att träffa oss och svara på lite frågor om er bakgrund, chefsrollen och ledarskapet i en föränderlig organisation som socialtjänsten.

Intervjun och c-uppsatsen kommer att vara skyddad av lagen om etikprövning av forskning som avser människor och görs helt anonym för utomstående vad gällande, namn, kommun och information om er.

För att vi ska kunna ha en så trivsamt intervju som möjligt så önskar vi att använda oss av inspelningsutrustning, inspelningen kommer endast höras av mig och Karin och sparas på min personliga dator.

Vi är väl insatta i att ni har ett fullspäckat schema och för att underlätta för er så kommer vi gärna ut på er arbetsplats och utför intervjuerna på en tid som passar er. Vi har nedan listat datum som passar oss väldigt bra och gällande tid så kan vi kl 07-19 men vi är flexibla till att hitta en ny tid som passar er bättre.

Helst dessa tider v 18: 2/5, 4/5

v 19: 7/5,

8/5

v 20: 14/5,

15/5

De här funkar även för oss

v 20: 16/5, 17/5

v 21: 21/5, 22/5, 23/5, 24/5, 25/5

Med vänliga hälsningar

Patrik Person & Karin Kallin

Socionomstudenter, Socialhögskolan på Lunds universitet

Soc15ppe@student.lu.se

[Soc15kka@student.lu.se](mailto:Soc15kka@student.lu.se)



## 9.2 Intervjuguide

### Intervju

#### Bakgrund

- Vad har du för bakgrund innan du blev chef?
- (varför läste du till socionom?)
- Har du tidigare arbetat som socialsekreterare ?
  - -Inom det här området?
  - -Hur många år?
- Hur skulle du beskriva uppdraget för en socionom/socialsekreterare? Etik och värdegrund

#### Chefsrollen

- Hur länge har du arbetat i en chefsposition?
- Varför ville du bli chef?
- Hur många medarbetare är du chef för?
- - Kan du beskriva vad du gör som chef? ○ Vad har du för arbetsuppgifter?
- - Vad är viktigt för dig i ditt chefskap?
  
- Vilka är dina styrkor respektive svagheter som chef med din bakgrund som socionom?
- Hur anser du att beskrivningen av vilka kvalifikationer som krävs för chefskapet stämmer överens med din faktiska arbetssituation?
- Vad finns det för förväntningar på dig från över-, underordnade?
- Hur ser du på din position som mellancheft, med intressenter både under och över dig? - känner du att du måste prioritera mellan dem?
- Vad finns det för möjligheter och positiva aspekter med att vara chef i den organisation som du är chef i?
  
- Har din syn på chefsrollen förändrats och isåfall hur? Varför inte?
- Har din syn på socialsekreterarens roll förändrats och isåfall hur? Varför inte?<sup>[11]</sup><sub>[SEP]</sub>

#### Faktorer

- Har du någon vidareutbildning inom ledarskap? och eller något annat som kan hjälpa i din chefsroll?
  - om ja, vad för typ?
  - på arbetstid?
  - på vems initiativ?
  - valfritt?
  - om nej, anledning?
  
- Spelar socionomutbildningen någon roll för huruvida man är som chef anser du?

-fördelar/nackdelar

SEP

Som socionom och socialsekreterare så har en en värdegrund och etik som sätter brukaren i första rum och arbetar för att hjälpa hen till ett bättre liv. Det finns många tankar om att chefer och politiker står direkt emot detta.

- Hur skulle du beskriva att gå från kollega med en viss inställning till chefskap och ledning till att själv bli en del av ledningen?
- Hur skulle du anse att du arbetar för brukarna nu i jämförelse med tidigare?
- Vilken profession anser du dig ha? Chef eller socionom? Finns det någon skillnad?
- Är chef något att som blivande socionom sträva efter och isåfall varför?

### **Rollkonflikt**

- Kan du se att det kan uppstå en rollkonflikt i att gå från socionomrollen till chefsrollen?
  - Om Ja, på vilket sätt?
- Kan du känna en lojalitetskonflikt där du måste välja mellan dina medarbetare och dina överordnade?
  - Om Ja, På vilket sätt?