



INSTITUTIONEN FÖR SOCIALT ARBETE

LEDARSKAP INOM EKONOMISKT BISTÅND

En kvalitativ studie om fem socialsekreterares upplevelser av ledarskap

SQ4562, Vetenskapligt arbete i socialt arbete, 15 hp

Scientific Work in Social Work, 15 higher education credits

Kandidatnivå

Termin: VT 16

Författare: Amez Kader & Haroon Kalandar Sha

Handledare: Linda Mossberg

Abstract

Titel Leadership in financial aid: A qualitative study of five social workers experiences of leadership.

Author Amez Kader & Haroon Kalandar Sha

Keywords Leadership, leader, social worker, experiences, leaderstyle.

Abstract: The aim of this study is to describe social workers' experiences and conceptions of leadership. The main question in the study is how does social workers experiences leadership? Furthermore what conceptions there are regarded from a professional aspect? The study also points out advantages and limitations there are with different kinds of leadership styles. The method used in the study is a qualitative method. Humanbeings are complex in nature; therefore the study uses semi-structured interviews. Results of the study pin points that all of the social workers prefer democratic leadership style. The conclusion of the study is that social workers tend to prefer leaders that are explicit. Leaders who react and act are preferred over leaders that are passive or leaders that are selective.

Förord

Vi vill tacka vår handledare Linda Mossberg för hennes kloka tankar. Att hon har varit tillgänglig för oss och väglett oss i vårt uppsatsskrivande. Vi tänkte på Linda när vi läste detta citat:

"The mediocre teacher tells. The good teacher explains. The superior teacher demonstrates. The great teacher inspires." (William Arthur Ward, author)

Vilken av dessa som fick oss att tänka på vår handledare får hon klura ut själv.

"The challenge of leadership is to be strong, but not rude; be kind, but not weak; be bold, but not bully; be thoughtful, but not lazy; be humble, but not timid; be proud, but not arrogant; have humor, but without folly." (Jim Rohn, entrepreneur, author and motivational speaker)

Innehållsförteckning

1. Inledning/ problemformulering	1
1.1 Syfte och frågeställningar	2
1.2 Kontextbeskrivning.....	2
1.2.1 Socialsekreterare	2
1.2.2 Socialsekreterares arbetsuppgifter	3
1.2.3 Ledare	3
2. Tidigare forskning	4
2.1 Historia	4
2.2 Ledarskapets inverkan på de anställda	5
2.3 Organisationskultur	8
2.4 Ledarskapsdefinition och komplexitet	9
2.5 Ledarskapsstilar	10
3. Metod.....	13
3.1 Metodval	13
3.2 Urval	14
3.3 Avgränsning	14
3.4 Genomförande	15
3.5 Validitet	17
3.6 Reliabilitet.....	18
3.7 Generaliserbarhet	19
3.8 Litteratursökning	19
3.9 Hermeneutik.....	20
3.10 Forskningsetiska överväganden	20
4. Teori.....	23
4.1 Systemteorin	24
4.2 Makt	26

5. Resultat och analys	29
5.1 Tydlighet	30
5.1.1 Tydlighet utifrån systemteorin och makt	30
5.2 Påverkan/ beroende	31
5.2.1 Påverkan/ beroende utifrån systemteorin och makt	33
5.3 Upplevelser	33
5.3.1 Upplevelser utifrån systemteorin och makt	36
5.4 Ledare	37
5.4.1 Ledare utifrån systemteorin och makt	39
5.5 Framtidens ledare	41
5.5.1 Framtidens ledare utifrån systemteori och makt	42
5.6 Sammanfattande analys	43
6. Avslutande diskussion	46
6.1 Metoddiskussion	48
6.2 Förslag till vidare forskning	49
7. Referenser	51
Bilagor	55
Informationsbrev	55
Intervju guide	57

1. Inledning/ problemformulering

Ledarskap är ständigt närvarande i vardagliga processer. Ledarskap förekommer i alla sammanhang där individer kommer samman. Det förkommer även på olika nivåer exempelvis macro-nivå där politiker ger direktiv som implementeras av organisationer. Organisationer ger vidare direktiven till sina ledare som i sin tur ska implementera detta i sina arbetsgrupper. Det blir därmed en resa från macro-perspektivet till micro perspektivet. Implementeringen påverkar därför socialsekreterarnas tjänsteutövning där de ska representera myndigheten samt tillgodose sina klienter.

Intresset för denna uppsats baseras på att vi utifrån våra egna erfarenheter inom socialtjänsten genom observationer noterat hur olika ledarskapsstilar kan påverka en arbetsplats och den enskilde socialsekreteraren. Detta då socialsekreterarens tillvägagångssätt vid varje enskilt tillfälle var beroende av hans/hennes ledarskapsförmåga. Men beroendet sträckte sig till 1:e socialsekreteraren och i viss mån till enhetschefen på grund av deras auktoritet och att de har mer inflytande vid vissa beslut. Speciellt enhetschefen som i sin roll är ansvarig för sin arbetsgrupp. Vi uppmärksammade även hur olika ledare på arbetsplatsen både inom ekonomiskt bistånd men även andra enheter agerade vid olika situationer.

Vidare framkommer det utifrån den tidigare forskningen att just socialsekreterarnas perspektiv om ledarskap är ett outforskat område. Visserligen nämns socialsekreterare i någon bemärkelse. Men just socialsekreterarnas perspektiv, deras upplevelser och föreställningar saknas anser vi. Majoriteten av studierna som vi har läst behandlar frågor om ledarskap på högre instanser/nivåer. Just socialsekreteraren har oftast utelämnats från ledarskapsforskningen. Det har förekommit i viss mån diskussioner kring hur arbetsmoralen i gruppen blir beroende på vilken ledarstil en ledare har. Men inget mer utvecklat om just socialsekreterarens perspektiv och hennes upplevelser. Detta är en av huvudanledningarna till att vi har valt att fokusera oss på just socialsekreterarnas upplevelser och föreställningar för att fylla ett tomrum i någon bemärkelse. Det är viktigt att få kunskap om deras upplevelser för att man som ledare ska kunna förhålla sig till socialsekreterarna efter deras önskemål. Men även för att det är viktigt att uppmärksamma socialsekreterarna eftersom utan dem finns det ingen betydelse för ledaren. Socialsekreterarna är myndigheternas ansikte utåt. Våra informanter tycker även att deras perspektiv är viktigt men att det inte tas upp i lika stor

utsträckning som ledarnas gör. Socialsekreterarna är spindel i nätet. För att få en bra sammanhållning och ett bra arbete med klienterna krävs det att man som ledare inom socialt arbete tar hänsyn till socialsekreterarens perspektiv också. Socialsekreterarnas hälsa påverkar även arbetsmoralen och därmed arbetsmiljön. Vi vill komma åt vad socialsekreteraren anser karakteriserar ett bra ledarskap samt hur de upplever ledarskap. Vi har genom den tidigare forskningen upplevt en saknad som utgår från socialarbetarens perspektiv. Vi har funnit andra studier som nämner hur medarbetare påverkas och upplever ledarskap men detta har varit begränsat till vård och omsorg.

Vi båda har gått den fältförlagda utbildningen där vi hade närmare kontakt med myndighetsutövning genom olika projekt. Vi båda hade mentorer som arbetade just med ekonomiskt bistånd. Vi har också erfarenhet av arbete inom socialtjänsten dels genom våra praktikplatser och dels av att ha arbetat som receptionist och senare som socialsekreterare. Detta har givetvis påverkat att man blivit intresserad av just ekonomiskt bistånd och vill inrikta denna uppsats mot den kategorin.

1.1 Syfte och frågeställningar

Det övergripande syftet med föreliggande undersökning är att undersöka vilka föreställningar och uppfattningar socialsekreterare har om ledarskap. För att kunna genomföra undersökningen har vi skapat tre frågeställningar:

- Hur upplevs ett ledarskap?
- Vilka föreställningar finns det kring ledarskap med utgångspunkt i ett professionellt perspektiv?
- Vilka förtjänster och begränsningar finns det med olika ledarskapsstilar?

1.2 Kontextbeskrivning

Här nedan följer definitionen av socialsekreterare, socialsekreterares arbetsuppgifter och sist definitionen av ledare i denna studie.

1.2.1 Socialsekreterare

Socialsekreterare är en kommunal medarbetare som oftast har en socionomutbildning. De handlägger olika typer av ärenden som inkommer till socialtjänsten (Nationalencyklopedin).

1.2.2 Socialsekreterares arbetsuppgifter

Socialsekreterare som benämns i denna studie arbetar inom ekonomiskt bistånd. Ekonomiskt bistånd benämndes tidigare som socialbidrag. Det är det svenska välfärdssystemets skyddsnät för de mest utsatta i samhället. Syftet med ekonomiskt bistånd är att det för varje medborgare ska finnas möjlighet att vid tillfälliga försörjningsproblem ansöka om ekonomiskt bistånd. Orsakerna till försörjningsproblem kan vara exempelvis inkomstbortfall, sjukdom, ålderdom, låg utbildning och vistelsetid i Sverige (invandring) med mera. Ekonomiskt bistånd är det mest förekommande anledningen till att vissa medborgare kommer i kontakt med socialnämndens individ- och familjeomsorg (Socialstyrelsen 2013:11:13).

Socialtjänstens mål och dess syfte står i socialtjänstlagen 1 kap 1§. Den inledande paragrafen redogör för att socialtjänsten ska främja människors ekonomiska och sociala trygghet, jämlikhet i levnadsvillkor, samt att människorna ska kunna vara deltagande i samhällslivet på demokratins och solidaritetens grund. Socialtjänsten ska även utveckla och frigöra varje enskild individs eller grupperns egna resurser. Vidare har socialtjänsten till uppgift att förstärka och komplettera varje individs egna resurser och genom detta stärka den enskildes möjligheter till att leva ett självständigt liv. Dessutom ska verksamheten bygga på människans rätt till självbestämmande, integritet och respekt. Insatserna från socialtjänsten ska alltid utgå från individens livssituation och behov. För att individen därmed så snart som möjligt ska bli självförsörjande. Socialtjänsten har sedan 1980-talet intagit ett helhetsperspektiv. Det innebär att man ska se människor i deras livssammanhang och beakta olika aspekter av deras liv (Socialstyrelsen 2013:13)

Metodhandledning är när socialsekreterarna drar olika svårbeslutande ärende med sina arbetsledare för att få vägledning i hur de ska gå tillväga. Detta sker oftast en gång i veckan men det kan skilja sig åt beroende på arbetsplats.

1.2.3 Ledare

Med ledare i denna studie menas en arbetare som har högre position än socialsekreteraren exempelvis som enhetschef och 1:e socialsekreterare. Men i vissa fall kan även socialsekreterarna anses som ledare. Det förekommer även benämning om informell ledare i denna studie. Det är då socialsekreteraren i arbetsgruppen som intagit en ledarroll.

2. Tidigare forskning

Nedan följer tidigare forskning i form av historia, ledarskapets inverkan på de anställda, organisationskultur, ledarskapsdefinition och komplexitet och avslutningsvis ledarskapsstilar.

2.1 Historia

Ledarskap är ett mänskligt fenomen, det finns universellt och bland alla kulturer. Ledarskap handlar om inflytande och är ett socialpsykologiskt begrepp. Det finns en gemensam kärna för ledarskap och ledare även om olika författare benämner olika definitioner av begreppen. Thylefors (2016) menar att ledarskap är en process där en individ påverkar andra, detta för att nå gemensamma mål. Medan ledare är en individ som har mer inflytande än andra i ett socialt sammanhang (Thylefors 2016:79). Ett citat från Stogdills handbook of leadership lyder:

”leadership is one of the most observed and least understood phenomena on earth.” (Stogdill 1981:5).

Ledarskapsforskningen handlade till en början om vem det är som leder, vem det är som får legitim auktoritet ifrån organisationen att leda. Under 1950-1960 talet tog ledarskapsforskningen ny vändning. Man ville numera inrikta sig mot olika ledarskapsstilar och hur väl dessa fungerar. Vilka ledarskapsstilar som är mest effektiva utifrån organisatoriska och kontextuella förutsättningar. Därmed lämnade man det gamla om att undersöka vem som kan *leda* (Szücs & Andersson Bäck 2015:235–236).

Nedan återges kort om ledarskapshistoria, organisationskultur, ledarskapsdefinition, komplexitet och avslutningsvis olika typer av ledarskapsstilar.

Diskussioner om ledarskap kan man finna redan under antikens tid. Man har studerat ledarrollen sedan början av 1900-talet, det var även då man började forska om ledarskap mer vetenskapligt. Ledarskap som forskningsområde är komplext och omfattande. Vissa ledarskapsområden är relativt utforskade. De flesta studierna om ledarskap har sin utgångspunkt inom näringslivet och därmed inte ledarna för staten eller offentliga sektorn (Moqvist 2005:18–19; Yukl 2010:20). Några frågor som har berörts genom åren har försökt besvara och förstå ledarskap. Frågorna har delvis handlat om vad som är effektiva samt ineffektiva ledarskapsprocesser. Andra frågor som har ställts har försökt besvara vad det är som avgör varför och hur det kommer sig att vissa blir ledare och inte andra. Ledarskap har på

senare tid setts mer som en gemensam eller delad process där individer inom organisationen agerar för att påverka (Yukl 2010:20).

Inom ledarskapsområden har de flesta forskare intresserat sig för som ovannämnt, frågor om vad som gör en ledare effektiv (Moqvist 2005:19; Yukl 2010:20). Medan Bergström, Magnusson och Ramberg (2008) påpekar att vissa studier om ledarskap är aktörinriktade. Med aktörinriktade studier menas att man har analyserat hur en ledare gör när denne ska leda. Man ser ledarskap på individnivå. Andra studier har ett mer strukturorienterat perspektiv där fokus ligger på organisatoriska och strukturella förhållanden. För att förstå ledarskap bör man se på det tillsammans med den rådande strukturen och därigenom åstadkomma förändring (Bergström et al. 2008:206).

De ovanstående författarna som har refererats till bland annat Moqvist (2005) och Bergström et al (2008) skriver båda utifrån offentliga sektorn samt den privata sektorn. Trots detta är inte medarbetarperspektivet närvarande. Dessa två studier koncentrerar sig på högre instanser än gräsrotsbyråkraten. Därmed är det av intresse att vi koncentrerar oss på gräsrotsbyråkraternas perspektiv.

2.2 Ledarskapets inverkan på de anställda

Leadership, work stress and employee behavior är en studie utförd i Kina. Man har utfört kvantitativ studie. Studien grundar sig i 347 giltiga enkäter från 20 olika företag. För att analysera det insamlade data har man använt sig av SPSS 18.0. Studiens huvudsakliga syfte är att undersöka hur ledarskap och arbetsrelaterad stress påverkar de anställdas beteende. Studiens resultat pekar på att det finns ett positivt samband mellan arbetsrelaterad stress och de anställdas negativa beteende. Anställda med högre arbetsstress har negativt beteende i högre utsträckning än de anställda som har mindre stress. Forskarna menar att dessa fynd även relateras till tidigare studie av Cropanzo 1997; Golparvar 2012 som just behandlade arbetsrelaterad stress och det anställdas negativa beteende (Yao & Fan & Guo & Li 2014).

I studien skiljer man på två olika typer av ledare: den ”transactional leader” och ”transformational leader”. Studien finner att en ”transactional leader” (ledare som använder sig av belöningsystem), ökar arbetsstress och negativt beteende hos de anställda. Dessa ledare är

resultatsinriktade och som konsekvens ökar stressen hos de anställda. När man som anställd uppnår en viss nivå av stress kommer stressen påverka arbetarens beteende negativt. Man kan säga att när ledarskapet är för målinriktad är sambandet mellan de anställdas arbetsrelaterade stress och deras negativa beteende starkare. Studien visar även på att en ”transformational leader” ledaren, (öppna och mer demokratisk ledare), tenderar att hjälpa sina anställda att utföra och slutföra sina uppgifter. Det bidrar till mer positiv tänkande hos de anställda som i sin tur minskar stress nivån och det negativa beteendet hos anställda. Däremot kan inte ”transformational leadership” försvaga inverkan av stress på negativt beteende som har genererats av personliga fysiologiska, emotionella och situationella faktorer. ”Transformational leadership” kan inte påverka den enskilde individens självreglering. Forskarna tror att dessa resultat är relaterade till den kinesiska ekonomin, den sociala miljön och kinesiskt socialism (Yao & Fan & Guo & Li 2014).

Johansen och Cadmuse (2016) studie syftar till att undersöka konflikthanteringsstil som akutmottagningens sjuksköterskor använder sig av för att lösa konflikter. Men även att avgöra om deras konflikthanteringsstil och en stödjande arbetsmiljö påverkar deras erfarenheter av arbetsrelaterad stress. Författarna har utgått från en beskrivande sambandskonstruktion. Deltagarna rekryterades genom att vända sig till medlemmarna i Emergency Nurses Association (ENA). Systematisk provtagning har använts och man har valt 1000 sjuksköterskor som fått enkäter sända till sig. Uppgifterna har samlats in under 2009-2010. Kriteriet har varit att man ska vara medlem inom ENA. Resultaten visar att tjugosju procent av sjuksköterskorna rapporterade förhöjda nivåer av arbetsrelaterad stress. En stödjande arbetsmiljö och undvikande konflikthanteringsstil var signifikanta prediktorer för arbetsrelaterad stress. En majoritet av sjuksköterskorna i denna studie svarade att de uppfattade bristen på organisatoriskt stöd. En fjärdedel av dem kopplar det till sin arbetsrelaterade stressnivå, som de skattar som måttlig till hög. Utbildning och kompetensutveckling kring konflikthantering kan gynna sjuksköterskor på akutmottagningar. Sjuksköterskor, chefer och personal måste ha en stark emotionell intelligens. Det innebär att de ska ha självkänedom, självförvaltning, social medvetenhet och relationskompetens för att hantera känslomässigt laddade situationer. Forskarna menar att detta kan läras ut till personal och ledare (Johansen & Cadmuse 2016).

I Arbetsmiljöverkets arbetsmiljörapport från 2012 återges en tolkning av den svenska arbetsmiljölagens portalparagraf. Författarna menar att ett arbete inte bara ska vara till för att överleva. Arbete ska även bidra till bland annat att man som individ ska utvecklas, ha god hälsa och ha yrkesmässig färdighet. Detta kan gynna verksamheter med tanke på den globaliserade ekonomi där prestationstrycket ständigt är närvarande. Det är därför viktigt att man både som individ och organisation utvecklas och förändras. Positiva faktorer som stöd från ledare i form av uppskattning och positiv kontakt med både kolleger och patienter bidrar till att minska den negativa påverkan från höga krav. Därmed höjs engagemanget hos medarbetarna. Vidare påpekar rapporten att om man ska uppnå en hållbar hälsa bland anställda krävs det ett engagemang från högsta ledningen och ett ledarskap som karaktäriseras av inlevelse, närvaro och kommunikation. Men även integritet och kontinuitet (Lindberg & Vingård 2012:7). Nedan återges ett citat från rapporten.

”Ett hälsofrämjande ledarskap fann vi vara att förse medarbetare med förutsättningar att utföra sitt arbete på ett självständigt sätt (ge information, befogenheter och tydlighet), att uppmuntra medarbetarna att delta i utvecklingen av arbetsplatsen, att ge stöd, att inspirera medarbetarna, att visa integritet (rättvisa) och att integrera team-medlemmar så att de ska kunna arbeta väl tillsammans. Negativt för medarbetares hälsa fann vi vara både chefers aktivt destruktiva beteenden (t.ex. att agera diktatoriskt, tvinga egna värderingar på medarbetare, vara oärlig och aktivt ovänlig) och passivt destruktiva beteenden (att dra sig undan från medarbetare) (Nyberg, 2009).” (Lindberg & Vingård 2012:7 s.47).

Arnetz och Blomqvist (2007) syfte med sin studie har varit att jämföra skillnaderna över tid mellan tre organisatoriska faktorer som: mental hälsa, ledarskapet och organisationers effektivitet. Det är en kvantitativ studie där man har utgått från 6000 anställda vid fyra sjukhus i Sverige som har fått besvara två enkäter under två års tid. Svarefrekvensen har varit mellan 58-78 procent per svarstillfälle. I studien framkommer det att ökad konkurrens innebär högre krav på verksamheter att vara mer effektiva och ha ett ökat tempo, samtidigt som man ska hantera frågan om neddragningar. Konsekvensen av detta blir att medarbetarhälsan påverkas negativt. Forskarna föreslår att man kan motverka och förbättra arbetsklimatet genom att ha tydligare mål, prioritera de viktigaste arbetsuppgifterna samt förbättra återkoppling och organisatorisk effektivitet. Detta kräver att ledarna är närvarande och tillgängliga för sina medarbetare. Ledaren ska vara tydlig i sin kommunikation samt ge

feedback och fortbildning för att genom det kunna minska arbetsrelaterad stress och få en medarbetare med godare hälsa.

2.3 Organisationskultur

”Att tala om organisationskultur tycks vara detsamma som att tala om hur viktigt det är för människor med symbolik – med ritualer, myter, berättelser och legender – och om hur man ska tolka händelser, idéer och erfarenheter som påverkas och formas av de grupper de ingår i. (Frost et al., 1985:17)” (Alvesson 2009:11).

För att förstå ledarskap är det viktigt att man diskuterar organisationskulturer och dess omfattning. Alla organisationer oavsett om de är statliga eller privata, ekonomiska eller ideella, är bundna till och präglade av hur människor tänker, känner, väderar och reagerar på olika idéer, menar Alvesson (2009). Han menar vidare att det är när man skapar grupp med gemensamma åsikter och föreställningar som man får organisationskulturer (Alvesson 2009:7). Detta är inte beroende av att vara synlig för chefer eller ej, om de valt att bortse från det medvetet eller ej utan det skapas alltid kulturer som är präglade av människans sätt att tänka, reagera med mera. Men de som innehar högre roller inom organisationer kan alltid påverka kulturen genom att sätta ord på vad som är viktigt och vad som inte är det. De skapar ramarna för förståelsen av organisationen. Alvesson (2009) menar att även om man är medveten om organisationskulturen och dess betydelse saknas det oftast förståelse för kulturens funktion och dess samverkan med människor. Men kulturen är viktig och komplex, den är svår att förstå. Det är även svårt att förstå hur man ska använda kulturen på ett meningsfullt sätt. Kulturen påverkar hur man åstadkommer strategisk förändring, hur en ledarroll ska vara samt hur kunskap skapas och fördelas (Alvesson 2009:7-9). Kulturen har betydelse oavsett i vilken organisation man arbetar i. Det Alvesson (2009) påpekar har betydelse eftersom socialsekreterarna är människor och påverkar på så sätt kulturen. De kan även bli påverkade av sina ledare. Det sker en samverkan mellan ledare och medarbetarna för att upprätthålla organisationskulturen. Vi tror det är av vikt att i denna studie kunna belysa någon aspekt av hur socialsekreterarna kan påverka den rådande kulturen.

2.4 Ledarskapsdefinition och komplexitet

Ledarskap är ett svårtdefinierat begrepp. Yukl (2010) menar att ledarskap definieras oftast av forskare utifrån deras perspektiv och förhållningssätt på det som de ämnar studera. Några definitioner av ledarskap är:

- Ledarskap kan betraktas som en process där man påverkar organiserade grupperns aktiviteter inom en verksamhet, deras syfte och målsättning (Stogdill 1950:3; Thylefors 2016:79; Yukl 2010:21).
- Ledarskap är när en individ får en grupp att agera mot ett gemensamt mål (Thylefors 2016:79).
- Ledarskap är att kunna lämna det kulturella och påbörja en process som är mer effektiv (Yukl 2010:21).
- Ledarskap är individens förmåga att kunna motivera, influera och påverka andra att bidra till organisationens framgång (Yukl 2010:21).

Detta är bara några av definitionerna på vad ledarskap är. Stogdill (1974) gjorde en litteraturöversikt av definitionen på ledarskap. Det han kom fram till var att det finns lika många definitioner av ledarskap som antalet personer som har försökt definiera begreppet (1974:259; Friedrich 2010:3-4).

För att förstå ledarskap ska man se på det i den kontexten där ledarskap utspelas. Ledarskap är komplext där tolkning och individernas agerande är avgörande. Ledarskap är en process där det sker en gemensam samverkan mellan den som leder och de som blir ledda. Detta sker genom att man agerar och reagerar för att påverka varandra. Det vill säga att det inte är ett mekaniskt system där man alltid reagerar och gör som ledaren säger utan man kan reagera och eventuellt komma till gemensam lösning (Alvesson 2009:127; Sveningsson & Alvesson 2010:11–12).

Att utöva ledarskap är inte enkelt enligt olika definitioner och praktiska råd. Det kan komma att handla om hantering av osäkerhet, konflikt och dilemman med mera. Det har tillkommit nya metoder/ förhållningssätt inom ledarskap som exempelvis stresshantering. Med det ovannämnda kan man få en inblick i ledarskapskomplexitet. Bergström, Magnusson och Ramberg (2008) menar att man måste acceptera att det inom ledarskap finns komplexitet och

att man måste ta hänsyn till denna komplexitet och dess konsekvenser inom lokalpolitik och administration. Vidare menar de att man ska acceptera ledarskapskomplexitet och därmed se problemen med ledarskap. Detta kommer i sin tur leda till att dessa problem blir mindre omfattande (Bergström et al. 2008:3). Bergström et al (2008) får medhåll av Goldsmith och Larsen (2004) och Sverinsson och Alvesson (2010) som också de menar att ledarskap är komplext. De menar att ledarskapsuppfattning beror på den enskilda nationens tolkning om vad ledarskap är och vad det innebär. Vidare menar författarna att det råder konsensus när det gäller beslutfattande inom den svenska myndigheten även om det finns en teoretisk uttalad ledare fattas besluten inom organisationer gemensamt och inte individuellt (Goldsmith & Larsson 2004:121–122).

Utifrån den tidigare forskningen har vi valt att inte definiera ledarskap själva. Vi har istället låtit oss anta Thylefors (2016), Stogdill (1950) och Yukl (2010) definitioner av ledarskap. Vidare har vi kopplat samman dessa definitioner till den insamlade empirin.

2.5 Ledarskapsstilar

Hultman (1998) tar upp att det finns olika former av ledarstilar som man talar om inom den traditionella ledarskapsforskningen. Vidare menar han att man även talar om de situationsanpassade ledarskapet där ledaren kan antingen vara flexibel och välja sin ledarstil efter situationen som uppstår. Ledaren kan annars vara oflexibel och anse att situationen bör och kan förändras (Hultman 1998:29).

I Bergström et al (2008) har man frågat chefer och ledare som politiker inom offentliga sektorn och andra ledare inom den privata sektorn om att göra en lista där de uppger själva vad som de anser vara bra på. Resultatet av studien pekar på att de flesta cheferna och ledarna har nämnt att deras förmåga att hantera den komplexitet som ledarskap medför som sin starka sida. Hur en ledare ska vara och vilka förmågor en ledare ska besitta refereras oftast i litteratur till som att ledaren ska vara stark och kunna påverka. Men hen ska även vara diplomatisk, ha tålmod och följa lagar och regler. Ledaren ska vara problemlösare och skapa sammanhållning och vara tydlig. Inom ledarskapslitteratur framkommer det även att ledaren ska vara strategisk, visionär, flexibel och lojal i sin roll. En ledare ska vara den som skapar uppmuntrande och en god organisatorisk kultur. Ledarskap konstrueras utifrån interaktion mellan individerna inom olika verksamheter. Konstruktionen skapas genom olika förebilder,

mentorer och utifrån förväntningar på ledaren från det som finns omkring hen (Bergström et al 2008:209–212).

Enligt Goldkins och Pardasani (2013) är förståelsen av ledarskap och ledarstilar viktiga för att kunna konkurrera om viktiga ledarroller på arbetsmarkanden. Det är därför av stor vikt att man undervisar om ledarskap inom samhällsvetenskapliga skolan. I studien jämförs olika ledarskapsstilar, exempelvis karismatisk ledarstil jämförs mot passiv ledarstil, utifrån akademisk bakgrund med syftet att kunna få fram vilka ledarskapsstilar som är mest effektiva och mest tillfredställande (Goldkinds & Pardasani 2013:573). I deras forskning kommer de fram till vad som karakteriserar olika ledarskapsstilar. Den karismatiska ledarstilen innebär att man som ledare ger ett tydligt syfte till sina arbetare genom inspirerande motivation. Detta i sin tur skapar mer energigivande känsla. Ledaren ska också vara den som stimulerar till att få medarbetarna att ifrågasätta de metoder som används av organisationen och därmed åstadkomma intellektuell förändring. Det vill säga att ledarens stil är att skapa intellektuell stimulans. Ledaren med den individualiserande och behandlande stilen ska tillgodose att varje medarbetare kan uppnå sin potential och att dessa ständigt utvecklas. Den passiva ledarstilen vidtar åtgärder först när ett problem har blivit allvarligt och därmed korrigerar problemet och försöker få till en lösning. Den passiva ledaren vill undvika att fatta några beslut (Goldkins & Pardasani 2013:580). Resultaten i Goldkins och Pardasanis (2013) studie understryker vad för kompetens som krävs för ett framgångsrikt ledarskap. Vad som kan hjälpa lärare och socialarbetare att identifiera luckor. För att därefter utveckla och påverka ledarskapsutbildning. De menar att studenter under studietiden ska få mer kunskap om ledarskap och därmed vara mer förberedda till olika ledarskapspositioner ute i fältet.

Ledarskapsstil avgör en ledares effektivitet i större utsträckning än de enskilda karaktärsdragen hos individen. Stilen i sig är beroende av organisationens ramar. Ledarens stil kan försämra eller förbättra relationerna med sin målgrupp eller arbetsgruppen. Tre typer av ledarstilar som man kan ha är:

- Den auktoritära ledarstilen har den ledaren som är aggressiv och diktatorisk i kontakten med grupper. Denna ledare har en makt men att använda sig av det för ofta kan leda till improduktivitet hos gruppen där man inte utvecklar en känsla av delaktighet eller arbetar mer än nödvändigt. Det positiva med denna typ av stil är att man i

krissituationer fungerar bra och man kan förlita sig på ledaren då detta har blivit en vana (Henmann 2011:7; Stogdill 1981:120:231; Thylefors 2016:101).

- Demokratisk ledarstil har den ledaren som tillåter besluten fattas gemensamt. Denna ledare får mer nöjda grupper då de är delaktiga. Den demokratiska ledaren kommer fatta slutgiltiga besluten men gör det oftast i samråd med sin grupp. Det tar längre tid att fatta beslut i grupp men det stärker moral (Henmann 2011:7; Stogdill 1981:295; Thylefors 2016:179–181).
- Laissez-faire ledare har ingen inverkan på gruppen. Dessa varianter av grupper är jämlika och man skulle kunna hävda att de inom dessa grupper saknas ledare. Denna stil kan eventuellt bättre definieras som en funktion av grupprocess än något som utförs av en individ. Detta beror på att det saknas en dominerande rolltagare. Alla är beroende av varandra. Denna variant kan fungera om det är en motiverad grupp och kan därför lyckas. Men saknas det motivation kan de komma att misslyckas (Henmann 2011:7; Stogdill 1981:393–402; Thylefors 2016:160–161).

Henmann (2011) som har gjort en litteraturöversikt refererar till Lewin och White (1939) som finner att de med auktoritära ledare var mest förekommande. Medan de demokratiska förde med sig en bättre produktkvalitet och bättre moral. De menar att den demokratiska ledarstilen är den bättre av de tre ovannämnda. Den stilen fungerar bäst när det inte är stress och stor arbetsbörda. Den auktoritära däremot lämpar sig i krissituationer eller vid hög arbetsbelastning. Laissez-faire stilen kan fungera om gruppen har hög arbetsmoral och är motiverade (Henmann 2011:6-7; Stogdill 1981).

Det som tagits upp under tidigare forskning är en bråkdel av omfattningen av ledarskap och vad det är och innebörden av begreppet. I boken Leadership 101 kan man läsa att alla utsätts för ledarskap någon gång i livet (Friedrich 2010:1). Vi vet att människor är komplexa och de processer som utgör mänsklig vardag blir därav komplext. Det är därför inte konstigt att ledarskap också är komplext och svårdefinierat genom hela sin historia. Stogdill (1974) som gjorde en översikt där försöket till att definiera ledarskap gjordes. Studieresultaten visade att det fanns lika många definitioner av begreppet som det antal försök som har gjorts att definiera ledarskap.

3. Metod

I detta avsnitt presenteras inledningsvis metodval, urval, avgränsning, genomförande, validitet, realibilitet, generaliserbarhet, litteratursökning, hermeneutik och avslutningsvis forskningsetiska överväganden.

3.1 Metodval

För att samla in empiriskt material kan man utgå från olika tillvägagångssätt, antingen från kvalitativ metod eller kvantitativ metod. Genom att göra en enkätstudie där respondenterna besvarar enkätundersökningen kan man inta en kvantitativ metod. Kvantitativ metod utgår från att den insamlade datan ska vara mätbar och kvantifierbar och man vill förutsäga eller förklara olika fenomen. Vilken metod en studie ska ha baseras på undersökningens frågeställningar (Backman & Gardelli 2012:297–298). Den kvantitativa metoden beskriver inte känslor eller attityder och deltagarna får inte möjligheten att utveckla sina svar i lika stor utsträckning som i kvalitativ metod, exempelvis genom intervjuer. Det är därför mer lämpligt att i vår studie utgå från en kvalitativ metod. Kvalitativ metod innebär att man genomför exempelvis observationer, deltagande observationer eller intervjuer (Ahrne & Svensson 2015:8-9). Våra erfarenheter och upplevelser är komplexa och kan därför inte beskrivas med några få ord (Alvehus 2013:80). Denna studie utgår därför från en kvalitativ metod där vi har valt att intervjua utifrån den semistrukturerade intervjuformen. Enligt Alvehus (2013) är intervjuer den kvalitativa metodens flaggskepp (Alvehus 2013:80). Den semistrukturerade intervjuformen utgår från att man har en tematiserad intervjuguide men där frågornas ordning kan variera för att respondenten ska kunna svara fritt. Med semistrukturerad intervju kan man som intervjuare dessutom ställa följdfrågor utifrån respondentens svar (Bryman 2011:206).

Eftersom syftet med vår studie är att undersöka vilka föreställningar och uppfattningar det finns kring ledarskap lämpar sig den kvalitativa metoden. Genom den kvalitativa metoden kan vi komma åt respondenternas upplevelser om ledarskap. Vi kommer även komma närmare den miljön och de människor som studien ämnar studera (Ahrne & Svensson 2015:15). Studien har utgått från ett induktivt förhållningssätt. Det innebär att vi inte har haft en förbestämd teori som vi vill testa. Vi har istället låtit teorierna växa fram under studiens gång (Ahrne & Svensson 2015:13; Bryman 2011:28; Kvale & Brinkmann 2014:238; Johansson 1993:23–24; Thurén:2007:22–23).

Vi gjorde en gemensam bedömning om att det var det bästa tillvägagångssättet för att besvara vår aktuella frågeställning. Detta eftersom vi har varit ute efter socialsekreterarnas subjektiva beskrivningar av ledarskap. En annan orsak till att vi valde den kvalitativa metoden grundar sig i vår förförståelse (se punkt 1 Inledning/ Problemformulering).

3.2 Urval

För att besvara våra forskningsfrågor om vilka föreställningar och uppfattningar det finns kring ledarskap inom Socialtjänsten (ekonomiskt bistånd) utifrån de professionellas perspektiv behövde vi först kartlägga vad ledarskap innebär. I ovanstående kapitel som behandlar tidigare forskning återger vi olika definitioner av ledarskap. Vidare redogörs för vad olika ledarskapsstilar innebär samt den komplexitet som finns i samband med ledarskap. Men för att ta reda på de anställdas upplevelser kring ledarskap behövde vi gå ut till olika socialkontor och fråga de anställda om deras uppfattningar kring ledarskap. Det empiriska materialet samlades in genom intervjuer och intervjumaterialet utgörs av socialsekreterarens uppfattningar. Datainsamlingen gjordes med ett urval av socialsekreterare för intervjuer som baserades på att vi mailade ut informationsbrev till samtliga enhetschefer på olika socialkontor inom Västra Götalandsregionen. Därefter skickade enhetscheferna ut informationsmailet till deras medarbetare. De som ville ställa upp ringde/mailade oss och vi bokade in tid och plats för intervjun. Vi ansåg att studiens reliabilitet och validitet skulle bli högre om vi hade en större spridning av urvals grupp. Av den anledningen har vi inte valt att inrikta oss mot enskilt socialkontor. Vi har därför valt att vända oss till socialkontor inom Västra Götalandsregionen. Med våra forskningsfrågor i åtanke bestämde vi oss för att utgå utifrån ett målstyrt urval. Målstyrt urval innebär att vi intervjuade individer som är relevanta för våra forskningsfrågor (Bryman 2011:392–394:434).

3.3 Avgränsning

På grund av studiens omfattning när det gäller den givna tidsramen har vi begränsat oss till att endast intervju socialsekreterare på ekonomiskt bistånd inom Västra Götalandsregionen. Vi fick till fem intervjuer för att detta ansåg vi vara rimligt antal sett till tidsramen. Med hänsyn till vår tidsbegränsning upplevde vi att fem intervjuer var lagom för att kunna fördjupa sig i vårt
syfte.

3.4 Genomförande

Här nedan kommer vi redogöra för hur vi har gått tillväga för att samla in relevant material för studien. Vi börjar med att återge en beskrivning av vår pilotstudie. Därefter kommer vi återge hur vi har tagit kontakt med socialsekreterare, hur vi har genomfört intervjuerna samt hur efterarbetet har gått tillväga.

Pilotstudie

Utifrån tidigare forskning och vår frågeställning skapade vi en intervjuguide (se bilaga 2). Denna intervjuguide har diskuterats med vår handledare. Innan vi gick ut till fältet för att samla in vårt empiriska material genom semistrukturerade intervjuer valde vi att genomföra en pilotstudie/pilotintervju. Detta hjälpte oss att ändra utformningen på vissa frågor. Pilotstudien kan sägas ha givit oss lite vana om intervju och där vi fick möjlighet att bearbeta vår intervjuguide. Förutom detta fick vi möjlighet att testa vår utrustning för inspelning av intervjun (Ahrne & Svensson 2015:174; Bryman 2011:258). På grund av tidsbegränsning genomförde vi endast en pilotstudie. Pilotstudien genomfördes med en socialsekreterare som har mer än tio års erfarenhet av ekonomiskt bistånd. Den första intervjuguiden som låg till grund för pilotstudien fick bearbetas efter att intervjun hade genomförts. Vi tog exempelvis bort två frågor: Varför du upplevt bra ledarskap? Och varför du upplevt mindre bra ledarskap. Detta för att undvika att ifrågasätta informanten och deras upplevelser. Dessutom ansåg vi att frågorna som: När du upplevt bra ledarskap? När du upplevt mindre bra ledarskap? var mindre ifrågasättande. Dessutom var frågorna väldigt lika och det var bra att plocka bort varför frågorna. Då vi under pilotstudien uppmärksammade att informanten blev förvirrad av frågorna. Vi ansåg även att det inte hade någon betydelse. Resterande frågor behöll vi för att det framkom under pilotstudien att deltagaren tyckte det var relevanta och tydliga frågor.

Initiativ till kontakt

Vi har ringt till Göteborgs stads växel. Där vi bad om kontaktuppgifter till enhetschefer inom ekonomiskt bistånd i Göteborg. Vi har även via internet kontaktat andra socialkontor inom Västra Götalandsregionen. Därefter har vi skickat informationsbrev (se bilaga 1) via e-post till samtliga chefer, varefter vi blev kontaktade av vissa enhetschefer som bekräftade att de har sänt ut informationsbrevet till sina medarbetare. Vissa hörde inte av sig överhuvudtaget. Redan samma dag blev vi kontaktade och kunde boka in vissa av intervjuerna.

Intervjuerna genomfördes med hjälp av fem socialsekreterare på olika socialkontor inom Västra Götalandsregionen. Intervjuerna ägde rum på intervjupersonernas egna arbetsplatser och varade i ungefär 30-60 minuter. Våra informanter har haft olika erfarenheter inom ekonomiskt bistånd. Vissa av informanterna har arbetat i över tio år, andra har varit relativt nya. Vi har därför haft en bra blandning av erfarenheter kortsiktigt och långsiktigt. Det framkom även att våra intervjufrågor (se bilaga 2) upprepades enligt informanterna. Men detta hade vi valt att behålla medvetet då frågorna ställs lite annorlunda och kan därför medföra fördjupade svar. Vi behövde dessutom inte ställa alla frågor som vi har på intervjuguiden. Oftast kommer informanten in på frågorna själva. Två informanter påpekade att frågorna var tydliga och relevanta. Dessa intervjufrågor grundar sig i den tidigare forskningen samt från pilotstudien.

Innan intervjuerna spelades in fick respondenterna möjlighet att läsa igenom informationsbrevet och ställa eventuella frågor. Därefter fick de ge sitt godkännande till att intervjun ska spelas in. Efter samtycke spelades samtliga intervjuer in. Vi valde att genomföra intervjuerna tillsammans. Men den första intervjun genomfördes av bara en av oss. Orsaken var att en av oss kände respondenten sedan tidigare. Resterande genomförde vi tillsammans där vi turades om att hålla i intervjuerna. Under intervjun satt alltid en av oss och antecknade. Denne fick möjlighet att ställa frågor som kan ha uppstått under intervjun mot slutet av intervjun. Avslutningsvis ställdes frågan till respondenterna om de hade några funderingar eller frågor. Därefter blev respondenterna tillfrågade om de ville läsa det transkriberade materialet. Vi har transkriberat första intervjun tillsammans och resterande har vi delat på. Vi har efter transkriberingen suttit och läst alla intervjuer tillsammans. När transkriberingen var slutförd mailades detta ut till varje enskild socialsekreterare för att respondensvalideras (Bryman 2011:353). Genom respondensvalidering kan informanten ge bekräftelse på om transkriberingen överrensstämmer med det informanten har delgivit. Vissa socialsekreterare kommenterade det utskickade materialet och detta har vi tagit hänsyn till. Tre av fem socialsekreterare svarade. Ingen ville ändra sina svar men däremot valde vissa att förtydliga sina svar. En valde att återigen trycka på komplexiteten med sitt arbete. Vi valde att inte ändra innehållet i det transkriberade materialet, utan valde istället att skriva ut mailkonversationen och applicera detta på det transkriberade materialet. Alltså använde vi detta som komplement till transkriberingarna.

När det gäller uppsatsen i helhet har vi båda suttit gemensamt måndag till fredag klockan 08:00-17:00 och har genomfört alla delarna i uppsatsen gemensamt. Vi har haft en jämlig arbetsfördelning. Detta för att vi valde och göra hela uppsatsen tillsammans och inte dela på det. Undantaget den ena intervjun. Vi kände att arbeta tillsammans på uppsatsen från start till slut skulle gynna vårt arbete genom att vi alltid kommer ligga i fas med varandra och hålla en röd tråd. Vi har dessutom haft möjligheten att föra diskussioner med varandra på plats samt skapa ett tidsschema för uppsatsen.

Utifrån den insamlade empirin kom vi fram till att analysera materialet med hjälp av systemteorin och maktbegreppet. För att analysen ska vara så tydlig som möjligt valde vi att tematisera analysen utifrån de grundläggande begreppen som har framkommit under insamlingen av empirin. Tematisering innebär att vi har identifierat återkommande teman utifrån vår empiri (Bryman 2011:528). Efter transkriberingen läste vi materialet flera gånger och skrev upp återkommande nyckelord som vi sedan satte ihop med kategorierna från intervjuguiden. Genom detta uppmärksammade vi återkommande teman som ligger till grund för studiens analys/resultat. Följande teman förekommer i analysen, tydlighet, påverkan/beroende, upplevelser, ledare och framtidens ledare. Därefter återges en sammanfattning, avslutande diskussion, metoddiskussion och avslutningsvis ger vi några förslag på vidare forskning.

3.5 Validitet

Validitet kommer från engelskans ”valid” och betyder giltighet. Med validitetsbegreppet vill man se om studien mäter det den säger att den ska mäta. Det vill säga är resultatet relevant för frågeställningen (Bryman 2011:50–52:162; Justesen & Mik-Meyer 2011:33; Thurén 2007:26:34).

För att uppnå en hög grad av validitet bör vi som genomför studien vara toleranta och öppna för olika tolkningar. Med detta menar vi att datainsamlingen inte ska påverkas av uppdragsgivaren eller att andra påverkar den. Utan datainsamlingen ska ske förutsättningslöst och även som forskare undvika att lägga sina värderingar i datainsamlingsprocessen. Resultatet av denna studie kommer att delges de socialkontor som har medverkat i studien. Därmed finns det risk att vi omedvetet låtit resultatet påverkas av detta. Men eftersom vi har varit medvetna om detta har vi försökt att undvika det genom att vara ärliga och visa på de

resultat som studien pekar på. Bidragande till högre validitet är också att vi har låtit det transkriberade materialet respondensvalideras och därmed bli mer säkra på att vi har uppfattat deltagarnas upplevelser korrekt. Trots detta är det vår tolkning av socialsekreterarnas upplevelser, vilket medför att man fortfarande kan ifrågasätta studiens autenticitet.

Vi har även tagit hänsyn till hur frågeformuläret har utformats. Vi valde att använda oss av öppna frågor för att lämna utrymme för respondenterna att svara fritt. Genom öppna frågor har vi gett respondenterna möjlighet och utrymme att kunna reflektera och svara på frågorna med sina egna ord. Genom det ovannämnda har vi försökt motverka konfirmeringsbias. Med konfirmeringsbias menas att vi som studenter/författare bekräftar vår egen förförståelse.

3.6 Reliabilitet

Reliabilitetsbegreppet som på engelska blir reliable och kan till svenskan direktöversättas till tillförlitlighet. Med reliabilitet vill man mäta en studies metodval. För att kolla hur reliabel en studie är menar man att om andra forskare replikerar studien kommer de fram till samma resultat. Med reliabilitet vill man eliminera studiens slumpmässighetsfaktor. Om replikationen av studien kommer fram till samma resultat innebär det att ursprungstudien har en hög grad av reliabilitet (Bryman 2011:49:161; Justesen & Mik-Meyer 2011:33; Thurén 2007:26).

Med reliabilitet vill man mäta studiens pålitlighet. Det vill säga om undersökningen kan uppnå samma resultat vid andra undersökningstillfällen. Vi är medvetna om att den kvalitativa metoden för med sig en risk att resultatet inte blir pålitligt, då verkligheten kan beskrivas och tolkas på många olika sätt. Genom att man som forskare låter den undersökta populationen få ta del av det transkriberade materialet och resultatet kan man uppnå en god reliabilitet. Man låter alltså populationen konfirmera resultaten. Att låta populationen konfirmera resultatet benäms av Bryman (2011) som ”respondensvalidering”. Vi kommer låta deltagarna få ta del av studiens resultat när den har blivit färdigställd och betygsatt. Vidare anser inte vi att det är möjligt att om studiens görs om kommer resultera i exakt samma utfall. Men detta är inte heller vår avsikt då alla har olika upplevelser och erfarenheter som dessutom är föränderliga. Detta för att vi har olika förförståelse och referensramar. Thomassen (2007) menar att våra tidigare erfarenheter och kunskap uppnås i interaktion med individer. För att skapa en trygg miljö har intervjuerna genomförts på deltagarnas hemmaplan, för att öka graden av reliabilitet. Detta för att skapa en trygg miljö för respondenterna där de kan uttrycka sig fritt.

Studiens respondenter har haft liknande svar på studiens frågeställningar, vilket kan tolkas som att de ger studien en hög grad av reliabilitet. Vidare tror vi ändå om denna studie görs om kommer liknande punkter att tas upp.

3.7 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet innebär att man vill se om en studies resultat går att applicera på andra sammanhang och miljöer. Alltså vill man se om en studies resultat som har gjorts i Malmö kan appliceras i Stockholm. Kan man säga något om en annan miljö än just den som har studerats. Kan utfallet från studien generaliseras till andra sammanhang och populationer (Kvale & Brinkmann 2014:310, 400; Bryman 2011:168–169). Vi upplever att det är svårt att generalisera denna studie och dra generella slutsatser. Detta på grund av vårt begränsade urval i studien. Vi har olika bilder av verkligheten och dessutom är den sociala verkligheten komplext, vilket i sin tur begränsar försöken att uppnå liknande resultat med andra intervjupersoner. Verkligheten är ständigt föränderlig och kunskapen är tids- och kontextberoende, vilket kan vara anledningen till att man kanske inte uppnår samma resultat med samma intervjupersoner vid ett annat tillfälle. Vi har själva viss förförståelse och vissa referensramar som kommer påverka studiens resultat. Trots att studien inte är generaliserbar kan den eventuellt vara till nytta för de deltagande myndigheterna. Det kan för de deltagande socialsekreterarna vara till fördel att även andra deltagare lyfter upp liknande punkter som exempelvis tydlighet, empati med mera. Det kan även vara bra i viss mån för verksamheterna att få inblick i vad socialsekreterarna tycker om olika ledarskapsstilar, hur man bör vara som ledare och så vidare.

3.8 Litteratursökning

För att få den litteratur vi sökte fick vi först tips av vår handledare på en författare som heter Gary Yukl och hans bok *leadership in organisations*. Vi använde oss av sökmotorer såsom GUNDA, supersök på Göteborgs Universitetsbibliotek, Google Scholar, Google, NE, LIBRIS och bibliotikarie samt sökverkstad som erbjuds i samband med uppsatsskrivande. Vi har även följt referenslistor på vissa avhandlingar och artiklar. Vi har alltid försökt att i den mån möjligt ta oss till ursprungskällan. Vi har sökt med bland annat följande ord: ”Ledarskap”, ”ledarskap och upplevelser”, ”definitioner av ledarskap”, ”socialsekreterare och ledarskap”, ”Stogdill”, Foucault” ”makt”, Systemteori” med mera. Vi har även använt oss av dessa ord och begrepps motsvarande definition i det engelska språket vid sökningar. Därmed fick vi

enorma mängder med litteratur att bearbeta. Vi valde ut den litteraturen som var relevant för vår studies syfte och frågeställningar.

3.9 Hermeneutik

Den hermeneutiska traditionen har till början handlat om tolkning av olika texter. Exempelvis religiösa texter, juridiska och litterära texter. Men hermeneutiken har senare även utvecklats till att omfatta tolkning av olika diskurser och handlingar. Tolkningar är centralt i kvalitativa undersökningar. Inom humanvetenskapen, där studeras individers förståelse, uppfattningar samt upplevelser av omvärlden. Tolkning är ett grundläggande drag inom kvalitativ forskning, där det går ut på att söka förståelse genom tolkning och inte förutsäga eller förklara. Till detta kan man koppla andra centrala begrepp som samtal och text. Det är forskaren som ska försöka återge en så giltig och gemmensam tolkning av en text eller företeelse. Inom kvalitativ forskning kan man använda sig av den hermeneutiska traditionen för att analysera sina intervjuer som har transkriberats (Backman, Gardelli, Gardelli & Persson, 2012:298–299:322–323:400; Bryman 2011:507; Johansson 1993:93–96; Kvale & Brinkmann 2014:74; Thurén 2007:16:94).

Gilje & Grimen (2007) hänvisar till Gadmer beskrivning av den hermeneutiska cirkeln. Gadmer menar att forskarens tolkningar växer fram i cirkulära rörelser mellan erfarenheter och förförståelsen från världen (Gilje & Grimen 2007). Under forskningsprocessen kommer vår förförståelse därför alltid att närvara och påverka studiens resultat. Dessutom anser vi att vår förförståelse (se punk 1 inledning/ problemformulering) är föränderlig och kommer därmed att förändras under studiens gång.

3.10 Forskningsetiska överväganden

Det gäller att ha etisk medvetenhet och ständigt reflektera över etiska aspekter under studiens gång, särskilt när man ska genomföra intervjuer. Det grundläggande för att en studie ska godkännas är att den har utförts med respekt för mänskliga rättigheter och människans fria val. Människans välbefinnande ska i första hand beaktas och därefter vetenskapens behov (Svensson & Ahrne 2015:29). Det finns fyra etiska huvudkrav som man ska utgå från i sin studie. Dessa är informationskravet, nyttjandekravet, samtyckeskravet och konfidentialitetskravet. Till detta kopplar vi även fyra etiska principer som är självbestämmandeprincipen, godhetsprincipen, skadepincipen samt rättvisepincipen

(Hermerén 2013:24). Nedan redogör vi för de fyra etiska huvudkraven samt beskriver hur vi har förhållit oss till dessa. Vidare utvecklar vi ett resonemang kring de fyra olika principerna.

Informationskravet innebär att man ska informera respondenterna om relevant information för studien. Den relevanta informationen kan exempelvis vara studiens syfte och metoder. En väldigt viktig aspekt i informationskravet är att meddela den eventuella deltagaren om att hen kan avbryta sitt deltagande när som helst. Men även ge information om att man inte kan dra tillbaka sitt deltagande efter publikation (Barmark & Djurfeldt 2015:86; Vetenskapsrådet 2015:7-8).

Vi valde att upprätta ett informationsbrev som vår handledare för uppsatsen först fick läsa och godkänna. Därefter tog vi reda på mailadresserna till olika socialkontors enhetschefer inom Västra Götalandsregionen och mailade därefter ut informationsbrevet. Därefter har respektive enhetschef mailat ut vårt informationsbrev till sin verksamhet. De socialsekreterare som varit intresserade har därefter kontaktat oss. Innan intervjuerna genomfördes har varje enskild deltagare fått möjlighet att läsa informationsbrevet en gång till och ställa eventuella frågor. Vidare har alla studiens deltagare informerats om att de när som helst kan avbryta sitt deltagande. Men denna möjlighet försvinner i samband med att studien publiceras.

Samtyckeskravet innebär att respondenterna ska ge sitt samtycke baserat på den information de har fått. På så vis hänger samtyckeskravet ihop med informationskravet. Deltagarna har självständigt kunnat avgöra om de ska delta eller inte baserat på informationskravet (Kalman & Lövgren 2012:13; Nygren 2012:32; Vetenskapsrådet 2015:9–10). Baserat på den information som varje enskild socialsekreterare fått ta del av har de lämnat sitt samtycke till att medverka.

Konfidentialitetskravet säger oss att den insamlade datan ska förvaras med säkerhet. Man som forskare är ansvarig att enskildas identitet inte ska röjas, därför ska man avidentifiera det insamlade materialet. Med det sagt ska inte obehöriga ha tillgång till materialet (Kalman & Lövgren 2012:14; Svedmark 2012:108; Vetenskapsrådet 2015:12–13).

Vi har valt att inte benämna någon specifik arbetsplats. Vi har dessutom valt att inte namnge våra deltagare utan benämner dessa som socialsekreterare/medarbetare. För att inte röja

identiteten på några deltagare har bara vi haft tillgång till informanternas uppgifter. Vi har dessutom förvarat intervjumaterialet med säkerhet genom att lösenordsskydda dokumenten. Genom detta har vi försökt undvika att obehöriga ska få tillgång till materialet. Materialet samt våra anteckningar kommer i samband med publicering att förgöras.

Nyttjandekravet innebär att den insamlade datan bara ska användas till det som deltagarna har samtyckt till. Materialet får inte användas till något annat (Kalman & Lövgren 2012:14; Vetenskapsrådet 2015:4).

Vi har förhållit oss till nyttjandekravet genom att endast använda det insamlade materialet utifrån det vi har informerat om. Materialet har bara nyttjats till att uppfylla studiens syfte.

Genom uppfyllandet av information och samtyckeskravet har vi gett varje deltagare möjlighet till att utifrån självbestämmandeprincipen fatta ett eget beslut. Genom ett gott bemötande har vi uppfyllt godhetsprincipen. Vårt arbete för att vara tillgängliga och ge så mycket information till berörda parter som möjligt har vi försökt följa skadeprincipen. Dessutom har vi även i vårt bemötande försökt behandla och handla lika mot alla deltagare och anser därför att rättvisepincipen vara uppfylld.

4. Teori

Utifrån det empiriska materialet i form av tidigare forskning och intervjuer har vi valt att utgå från två teoretiska perspektiv i denna studie. Här nedan presenteras de två teoretiska perspektiven varav det inledande är systemteorin och därefter följer maktperspektivet. Vi har valt att positionera oss socialkonstruktivistiskt då vi anser att man kan se på denna studie med fler perspektiv än just de vi har valt att utgå ifrån. Men för att begränsa oss kommer vi bara att förhålla oss till empirin utifrån systemteorin och maktperspektivet.

Valet av systemteorin gjordes utifrån den insamlade empirin. Eftersom en av de återkommande punkterna i empirin är beskrivning av hur viktig helheterna och delarna inom organisationerna är. Dessutom hur delarna samverkar, när de fungerar, när det inte gör det och vilka konsekvenser det medför. Systemteorin fokuserar på omgivningen och hur människor påverkas av detta, hur systemet integrerar sociala och psykologiska aspekter (Larsson & Sohlberg 2014:191; Payne 2005:212).

Kritik mot systemteorin är att den utgår ifrån att allting passar in i en viss social ordning eller en grundläggande social struktur. Denna sociala ordning och struktur anses utgöra grunden för acceptabla relationer mellan olika grupper och organisationer i samhället (Payne 2008:212). Vidare menar Öquist (2014) att alltför mycket ordning och struktur hotar kreativiteten och på sikt kan till att systemet inte överlever (Öquist 2014:21–22). Utifrån detta kan man kritisera att systemteorin är känslig och även bra system kan förändras till det negativa genom att det sker en förändring i en del av den. Men vi anser att vi ändå har lyckats hålla kreativiteten vid liv genom att inte endast ha verksamhetens ordning och struktur i åtanke. Vi har upplevt svårigheter med att fördjupa oss i alla delar inom systemet. Detta är inte heller studiens syfte och vi har dessutom bara fokuserat på medarbetarperspektivet. Utifrån detta kunde vi se att det inom en viss social ordning och struktur fanns individer som inte alltid passade in utifrån medarbetarperspektivet. Kast och Rosenzweig (1972) menar att det är lätt att diskussionerna kring systemet blir för abstrakta och generella. Detta eftersom hela system är i fokus (Kast & Rosenzweig 1972:455). För att inte diskussionerna i denna studie ska bli alltför abstrakta och generella har vi försökt att återge konkreta exempel samt föra kontextbundna diskussioner. Därför tycker vi att det är viktigt att utgå från maktperspektivet som ett komplement till systemteorin. Detta för att maktperspektivet synliggör mellanmänniska relationer. Makt är dessutom något människor kan ta och ge och det finns överallt. Symbolisk interaktionism är

en vidare utveckling av systemteorin. Med andra ord ser systemteorin på symbolisk interaktionism som en del av systemet. Vi ansåg att begreppen ”me” och ”I” vara av vikt för att kunna omfatta medarbetares erfarenheter och upplevelser.

När det handlar om ledarskap är det svårt att undvika en diskussion om makt. Makt är en annan återkommande punkt i det empiriska materialet även om den inte alltid har uttryckts med begreppet makt. Vi anser att när man intar en roll som ledare får man mer makt än medarbetarna. Maktutövning kan uppstå när man vänder sig till någon som anses ha professionell expertis inom ett område (Payne 2005:373). I denna studie anses ledarna vara de övergripande experterna eftersom medarbetarna vänder sig till sina ledare för kunskap. Därmed kan man säga att medarbetarna överger sin egen vilja genom att de accepterar och värdesätter sina ledare som experter. Problematiken i dessa fall är att systemet där maktrollerna utspelas kan leda till att man som medarbetare är tillbakadragen och inte bidrar till utvecklingen av organisationen. Det framstår som att ledaren inte blir ifrågasatt och konsekvensen blir att ledaren i slutändan tar beslut efter bara sina egna kunskaper. Vidare kan man se medarbetarna som maktlösa inom systemet och ledarna är de som har resurserna eller att de intar rollen som kyrkoherden.

”The relations of power are, above all, productive” (Foucault 1988:118).

Utifrån citatet kan man tyda att maktförhållandena är produktiva. Produktionen däremot kan ske inom ett system. Man kan förstå det som att makt producerar system inom vilka vi agerar. Systemteorin behandlar frågor om hur man kan arbeta med individer. Medan maktperspektivet ger oss en bild av hur makten ter sig i relationer och hur varje individ kan utnyttja det samt bli föremål för det inom systemet.

4.1 Systemteorin

Systemteorins fokus ligger på den sociala omgivningen och hur människan påverkas av dessa system samt dess subsystem (Larsson & Sohlberg 2014:191). Ideérna om supersystem och subsystem har sitt ursprung i von Bertalanffuys beskrivning av den ursprungliga systemteorin på 1940 - 1950 talet. Systemteorin är viktig för socialt arbete för den behandlar frågor huvudsakligen om hur man ska arbeta med individer och få dessa anpassade till den sociala ordningen (Payne 2014:246; Payne 2008:211:213).

”Ett system är en uppsättning objekt jämte relationerna mellan objekten och mellan deras attribut. Objekten är systemets beståndsdelar, attributen är delarnas egenskaper och relationerna håller systemet samman (Hall & Fagen 1956). (Bernler & Johnsson 2001:57).

Två grundbegrepp inom systemteorin är struktur och helhetsbegreppet. Dessa två begrepp samverkar. Ett strukturellt system består av någon form av strukturell organisation, som består av relationer mellan olika föremål. Det innebär att man ska förstå helheten utifrån delarna och delarna utifrån helheten. För att förstå delarna måste man se den utifrån helheten som den ingår i. Ett exempel som återges i Bernler & Johnsson (2001) är att man ska se en individ i det sociala sammanhang som hon ingår i. Beteende hos en individ kan anses vara avvikande när man ser till den som en del och bortser från helhetsbegreppet. Men det avvikande beteendet kan förstås utifrån ett helhetsperspektiv (Bernler & Johnsson 2001:57-59). Torsten Thurén menar att om en förändring sker i en del av ett system påverkas hela systemet. Dessa förändringar kan i sin tur återigen påverka på systemet. Det sker en samverkan mellan systemets delar för att bevara systemets funktion (Thurén 2007:121).

System är hierkiska och varje system är ett subsystem som är en del av ett större system. Man kan välja att betrakta en individ en del av ett system eller som subsystem, alltså en del av det större systemet. Vidare kan man även välja att se en familj som ett system och individen som ett subsystem. Familjen i sig kan ses som ett subsystem i det större systemet som blir grannskapet. Man kan vidarutveckla detta och säga att samhället är ett supersystem och så vidare. Den hierkiska ordningen bestäms av forskare, behandlare, iakttagare och hur de ser på olika system. Därmed skapar de själva den hierkiska ordningen (Bernler & Johnsson 2001:59; Larsson & Sohlberg 2014:354; Payne 2008:213).

Enligt systemteorin betraktas begreppen ”I” och ”me” som en vidareutveckling av det systemteoretiska perspektivet (Larsson & Sohlberg 2014:354). Inom symbolisk interaktionism har självmedvetandet utvecklats av Mead och är baserat på en individs förmåga att kunna inta samma roll som andra har gentemot individen (Angelöw & Jonsson & Stier 2015:36–37). Jaget enligt symbolisk interaktionism har delats av Mead i två delar ”me” och ”I”. All den erfarenhet en individ samlar på sig under sin livstid som finns i minnet är ”me” enligt Meads fördelning. Det kan vara allt från våra normer, samvete som i sin tur är påverkade av den

kultur vi har växt upp i och lever i. Sammanhang vi lever i och där vi integrerar har alltså betydelse enligt "me":et. Den aktiva delen av jaget är "I" som mot bakgrund av vår "me" som vägleder "I". Det innebär att när den aktiva delen "I" som är en relativ oförutsägbar fas handlar kommer detta snarast lagaras i vårt "me" (Larsson & Sohlberg 2014:108–109; Trost & Levin 2004:19:21).

4.2 Makt

Michel Foucault (1926-1984) har utvecklat teorier om makt och anses vara en av de främsta postmodernisterna. Även om Foucault själv inte ville benämna sig som sådan. Foucault ville visa på förändringarna i människans förståelse och synsätt. Han ville visa på vad som skiljer den moderna världens tänkande från tänkandet före den moderna eran. Foucaults syn på makt inbegriper många aspekter och är därför svårt att summera. Men övergripligen kan man säga att det handlar om att makt är något som inte utövas av bara vissa individer. Foucaults perspektiv antog ett större omfång av begreppet makt där han menade att alla i världen är fångade av olika maktnätverk. Vidare menade Foucault att makt inte bara handlar om förtryck och begränsningar utan att makt även kan vara produktiv. Andra ideér som formulerades av Foucault är förhållandet mellan makt, diskurs och ideologier i relation till det moderna organisatoriska systemet (Börjesson & Rehn 2009:44–45; Giddens 2007:119). Ett exempel som ges i Johansson & Lalander (2013) är att egenmakt som en individ har kan utöka hennes alternativ. En individ med funktionsvariationer kan genom pengar som resurs anskaffa sig tillgångar för att kunna röra sig obehindrat och därmed uppnå frihet genom att denne kan skapa fler alternativ för sig själv (Johansson & Lalander 2013:152). För att förtydliga just egenmakt kan man säga att det är en form av makt där individen tar större ansvar själv för sitt liv och den situation som denne befinner sig i.

Begreppet makt är mångtydigt, det medför som ovannämnd frihet men även maktlöshet. Makt finns överallt och ingenstans, det är ett svårfångat fenomen. För att prata om makt måste man klargöra vad det är vi diskuterar. Beroende på vad man lägger fokus på kommer man se olika perspektiv. Men även vilket perspektiv eller förhållningssätt man intar har betydelse. Makt är en mellanmänsklig relation. Människor kan ha makt, få makt eller så tar de makt i relationer. Maktroller får sin betydele genom de scener där det uppstår även om det inte alltid utspelar sig ansikte mot ansikte. Det kan handla om resursmakt där ena parten har resurser som är

större än den andre genom att ha tillgång till något som andra är beroende av (Börjesson & Rehn 2009:10;19: Bernler & Johansson 2001:183: Repstad 2005:70).

Maktlöshet kan uppstå i form av att man känner sig hjälplös. Det innebär att människor inte kan förutsäga eller kontrollera olika livsskeenden. Denna människa är inlärd utifrån sina erfarenheter och är därför maktlös (Engdahl & Larsson 2011:98). En maktlös människa har inget attraktivt att erbjuda (Repstad 2005:70). Exempelvis när personen inte har kunskap inom området läkare/klient. Jämfört med läkaren har klienten knappa kunskaper inom medicin. Av den anledningen kommer klienten till läkaren och inte tvärtom. Man kan säga att klienten är maktlös inom detta område i förhållande till läkaren. Klienten kan däremot bilmotorer väldigt bra och om läkarens bil går sönder kommer situationen vara omvänd. Men det innebär inte att klientens egenmakt försvinner. Maktlöshet kan leda till depression, rädsla, passivitet och dåligt självförtroende. Utöver detta kan man inte tala om makt om man inte har klargjort vem som har makt och över vem. Men även i vilket avseende man har makten. Makt är en relationsegenskap och inte något som den enskilde individen har (Engdahl & Larsson 2011:94;98).

“I am just saying: as soon as there is a power relation, there is a possibility of resistance. We can never be ensnared by power: we can always modify its grip in determinate conditions and according to a precise strategy.” (Foucault 1988:123).

Foucault menar att när det finns en maktrelation kommer det att finnas en möjlighet till att göra motstånd. Man kan se ett virus som anfaller kroppen som något med makt. Motståndet till detta virus är kroppens immunförsvar. Ett annat exempel kan vara att en diktator som Gaddafi hade totalitär makt över befolkningen i Libyen. Befolkningen gjorde uppror efter många år och fällde Gaddafi. Befolkningens agerande kan ses som motstånd mot den mäktige diktatorn.

Pastoral makt är ett av Foucaults maktbegrepp som utgår från den forna kyrkoherden och kyrkan som hade makten och inflytande över en samling individer. Detta då kyrkoherden kände individerna i det samhället. Kyrkan hade förr i världen rollen som den vårdande, styrande och beskyddande. Kyrkan hade total kontroll över individerna och detta var nödvändigt för att upprätthålla makten. Invånarna i ett samhälle vände sig oftast till kyrkan för

att bikta sig. Med det kan man se att kyrkan hade makten för att det var där individerna trodde de kunde nå frälsning (Foucault 1999:123; Keylor 2011). Enligt Foucault (1999) var det i samband med att kristendomen blev en mäktig del av det romerska imperiet som pastoralmakten kom till den politiska och organisatoriska världen. Men han menar att den ändå ignorerades (Foucault 1999:123) I dagens samhälle lever den pastorala makten vidare genom att garantera invånarna en levnadsstandard här och nu genom välmående, hälsa, trygghet och säkerhet. Istället för kyrkan och kyrkoherden har vi idag olika institutioner och professioner som upprätthåller den pastorala makten. Exempel på dessa institutioner och professioner är bland annat socialarbetare, polis, läkare med mera. Genom detta kvarstår den ursprungliga rollen av passtoralmakt i form av kontroll och hjälp (Järvinen 2002:257).

5. Resultat och analys

I detta kapitel presenteras inledningsvis kortfattat bakgrund om samtliga socialsekreterare som vi har intervjuat. Fortsättningsvis kommer vi att presentera dessa resultat genom citat samt kortfattat använda sammanfattningar som har framkommit under intervjuerna. Det är alltså socialsekreterarnas ord som vi återger men som vi i viss mån har sammanlänkat då flera har uppgett liknande svar. I dessa fall har vi använt oss av att benämna respondenterna som socialsekreterare och medarbetare. Citat som återges är från den insamlade empirin och refereras till som följande ex. (Intervju: X). Vi kommer även koppla våra resultat till tidigare forskningen (se avsnitt 2). Vidare kommer vi med hjälp av teoretiska utgångspunkter att utföra analysen. Vi har aidentifierat respondenterna genom att ge de bokstäver istället för namn. Detta för att kunna visa på likheterna men även då små skillnader som framkommit. Vi väljer att benämna socialsekreterarna som A,B,C,D,E när vi återger citat. Detta för att inte avslöja någons identitet. Vi kommer även använda epitetet ”hon” i den löpande texten. Med detta refererar vi inte till någon specifik person utan vill bara åstadkomma flyt i texten. Med ledare i denna analys menas någon som är 1:e socialsekreterare eller enhetschef. Men eftersom det handlar om socialsekreterarnas upplevelser kan de i vissa fall handla om ledare utöver 1:e socialsekreterare och enhetschef. I vissa fall har respondenterna menat att en kollega kan ses som ledare beroende av situationen. Därmed har en medarbetare blivit en informell ledare. I analysen benämns chefer och 1:e socialsekreterare som ledare.

Socialsekreterarna är anställda av kommunen. Samtliga socialsekreterare har arbetat inom ekonomiskt bistånd från ett år upp till över tio års erfarenhet, tre av fem har tidigare erfarenhet av ekonomiskt bistånd. Två av fem har varit ledare och tre av respondenterna vill i framtiden bli ledare. För att bevara anonymiteten kommer vi benämna respondenterna som socialsekreterare. Socialsekreterarnas nuvarande arbetsuppgifter består av att utreda rätten till ekonomiskt bistånd enligt 4 kapitlet, 1 § socialtjänstlagen (Svensk författningssamling 2001:453).

Nedan följer teman utifrån socialsekreterarnas perspektiv som inleds med en kort presentation. Dessa teman analyseras med hjälp av systemteorin och maktperspektivet. Teman kommer i följande ordning: tydlighet, påverkan/beroende, upplevelser, ledare, framtidens ledare och avslutningsvis en sammanfattande analys.

5.1 Tydlighet

En av de aspekterna som framkommer i det insamlade materialet är socialsekreterarnas försök att påpeka hur viktigt det är med tydliga ledare. Vi återger en sammanfattning här nedan om samtliga socialsekreterares bild av tydlighet och hur man som ledare kan vara tydlig.

Samtliga socialsekreterare anser att det är viktigt med tydlighet. De menar att ledarna ska vara tydliga genom språket de använder. Vidare menar de att ledarna inte ska använda förkortningar som används på högre nivå. Ledare bör vara informativa, tydliga, anpassningsbara och flexibla. Ledare bör vara väldigt pålästa för att kunna vara tydliga. De ska ha arbetslivserfarenhet vilket är ett sätt att vara påläst. Socialsekreterarna anser att ledarna ska kunna säga ifrån och vara tydliga med det. Dessutom bör de peka med fingret lite när situationen kräver det. Genom detta undviker man en velig situation där socialsekreterarna inte vet hur eller vad de ska göra. Det är en ständig balansgång. Det är när ledarna brister i att vara tydliga som socialsekreterarnas arbete blir bristande och slarvigt. Detta framkommer även i Lindberg och Vingårds rapport (2012:7) som menar att tydlighet bidrar till att medarbetarna kan utföra sina arbetsuppgifter på ett självständigt sätt.

”Jag känner att det är ännu viktigare att ha en arbetsledare som vet när dem måste bestämma, säga nej och veta sin roll och maktposition i gruppen.” (Intervju: E).

Citatet ovan är ett försök av socialsekreteraren att visa på hur viktigt det är för ledarna att veta sin position. Socialsekreteraren menar för att man på arbetsplatsen ska kunna upprätthålla en struktur krävs tydlighet från ledaren. Vidare framkommer även att en ledare ska kunna förhålla sig till helheten och utifrån detta kunna veta sina ramar till vad som kan svaras ja på respektive nej. Samtliga socialsekreterare påpekar samma sak även om ordvalen skiljer sig åt. Szücs & Andersson Bäck (2015) menar att ledare får legitim auktoritet ifrån organisationen att leda. Thylefors (2016) menar att ledaren är den som har mer inflytande över en grupp i sociala sammanhang.

5.1.1 Tydlighet utifrån systemteorin och makt

Systemteorins fokus ligger på hur systemen kan påverka varandra (Larsson & Sohlberg 2014:191). Utifrån det socialsekreterarna uppger kan man med systemteorin se ledaren som det övergripande systemet och socialsekreterarna som ett subsystem. När ledaren är otydlig

genom att inte vara påläst, flexibel och informativ påverkas socialsekreterarnas arbete. Alltså påverkas subsystemet som i sin tur kommer påverka nästa subsystem som är klienterna. Ledarna bör se till strukturer och ha ett helhetsperspektiv som utgör grunden av systemteorin (Bernler & Johansson 2001:57–59).

Man kan se detta med hjälp av maktperspektivet som är ett mångtydigt begrepp (Börjesson & Rehn 2009:10; Repstad 2005:70). Utifrån maktperspektivet kan man se tydlighet som en resurs för socialsekreterarna. De kan vända sig till sina ledare och öka kunskaperna utifrån behoven som uppstår på deras arbetsplatser. Eftersom socialsekreterare kan anskaffa sig information inom och utanför systemet för att kunna utföra sitt arbete och därmed skapa fler alternativ för genomförandet av sina arbetsuppgifter. De utövar därmed egenmakt (Johansson & Lalander 2013:152). Genom att ledarna har ett helhetsperspektiv har hon större förståelse för delarna och ser därför att det egna agerandet påverkar utfallet i systemet. Å andra sidan kan en ledare genom att vara otydlig bidra till maktlöshet för socialsekreterarna. Det kan även ses utifrån att ledaren använder sin egenmakt för att inte rubba sin position. Konsekvensen blir att medarbetarna inte blir självständiga i sitt arbete (Lindberg & Vingård 2012:7).

5.2 Påverkan/ beroende

Under intervjuerna framkommer det att alla påverkas av ledare oavsett vilken situation man befinner sig i. Socialsekreterarna menar att antingen påverkar man exempelvis genom att vara behjälplig till sina nya kollegor. Det gör att man som den mer erfarna socialsekreteraren framstår som en informell ledare och påverkar sina nya medarbetare. I sin tur är de nya medarbetarna beroende av en ledare, något som alla går igenom. Då de nya medarbetarna kan sakna erfarenhet. Vidare kan man se detta utifrån den mer erfarna socialsekreteraren att hon får mer tid under metodhandledningen med sina egna ärenden från ledaren. Då de redan har hjälpt sina nya medarbetare. Med det sagt innebär det inte att de nya medarbetarna inte får någon vägledning av ledaren. Men eftersom de redan har fått hjälp av den informella ledaren i form av socialsekreterare kommer de inte ha lika många ärenden att gå igenom under metodhandledningen. Genom detta lär man sig och kan dela med sig av sina kunskaper eftersom man med tiden blir mer självgående och kan i sin tur hjälpa de nya som börjar vid senare tillfälle. Utöver detta framkommer det även att den informella ledaren inte alltid är uppskattad då hon anses ha en jämbördig roll som sina medarbetare. Men erfarenhetsskillnad

gör att det uppstår informella ledare. Vi kommer försöka presentera detta här nedan med citat och sammanfattning av vad samtliga informanter har återgett.

Nedan beskriver socialsekreteraren hur man kan påverkas i sitt arbete. Men även hur man blir beroende av sin ledare eftersom dennes respons är viktig för man behöver ta vissa saker med sin ledare.

”Att man påverkas direkt i vardagen med arbetsuppgifter men sen så när det gäller hur vi mår och så där på arbetet så påverkas det jätte mycket. För vi kan inte gå runt och prata med varandra om saker hela tiden, det är bra kanske för att få ur sig saker och ventileras men vi behöver ofta prata med vår chef med hur det ligger till med saker och den responsen man får i utsatta situationer den gör jätte mycket.” (Intervju: B)

Vidare anser samtliga socialsekreterare att det är viktigt med ledare då dem uppfyller en beroende funktion, dit man kan vända sig för att få hjälp och råd. Vi nämner även i avsnittet tidigare forskning att ledarskap kan betraktas som en pågående process där man påverkar medarbetarnas riktning genom att styra dem till att uppfylla verksamhetens syfte och målsättning (Thylefors 2016). Detta kan ses i vår studie genom att ledaren uppfyller en beroendefunktion dit medarbetarna kan vända sig och få vägledning. Som ny medarbetare behöver man oftast mer råd och hjälp i olika frågor. Ett exempel på detta kan läsas av i citatet nedan.

”Med åren lär man sig sitt arbete och kan då använda sig av metodhandledning på arbetsplatsen där man kan lyfta vissa svåra ärenden med sin arbetsledare eller någon annan i liknande ledarposition. Genom detta utvecklas du till att bli en mer självgående socialsekreterare. Du kan även hjälpa och påverka dina nya kollegor när de kommer och frågar om hjälp. För du kan ju det redan.” (Intervju: D)

Socialsekreterarna menar utöver citatet ovan att det är viktigt att man blir bemött på ett professionellt sätt som hjälper en att utvecklas genom att ledaren är lyhörd samt närvarande. Som medarbetare ska arbetsklimatet vara högt i tak där man kan lyfta fram det som är på agendan utan att känna motstånd. Rädsla på arbetsplatsen är resultat av dåligt ledarskap

genom att man inte kan föra en dialog och påverka utfallet av olika beslut gemensamt. I sin tur leder det till en stressig arbetsmiljö där man inte kan utföra sina arbetsuppgifter korrekt.

5.2.1 Påverkan/ beroende utifrån systemteorin och makt

Enligt Thurén (2007) sker det en samverkan mellan systemets olika delar för att behålla systemets funktion. Socialsekreterare som är mer erfarna och självgående upprätthåller systemet genom att ha anpassat sig till att lyfta svåra frågor med sin arbetsgrupp och ledare under metodhandledningen. Detta bidrar till att de som är mindre erfarna och inte lika så självgående kan få mer hjälp av den informella ledaren, i form av socialsekreterare. Utifrån citatet ovan kan den mer erfarna socialsekreteraren som numera inte är i lika beroendesituation och kan sina arbetsuppgifter hjälpa till och vägleda de nya medarbetarna. Genom detta påverkar socialsekreteraren sina nya kollegor. Det kan ses som en cirkulär handling då den erfarna socialsekreteraren en gång i tiden själv var beroende. På så vis upprätthålls systemet som helhet där ingen lämnas utanför.

Foucault menade att makt inte bara är något negativt. Utan att makt även kan vara produktiv (Giddens 2007:119). Egenmakt kan vara produktiv. Man kan se de mer erfarna socialsekreterarnas agerande att vara behjälpliga sina nya medarbetare som ett sätt att öka sina egna möjligheter för att själva få utökad tid under metodhandledningen. Härmed får de mer erfarna socialsekreterarna hjälp av sin ledare i större utsträckning än de nya medarbetarna. Men det innebär inte att de nya medarbetarna inte får något utrymme till metodhandledning. Utifrån de nya medarbetarna kan man se produktiviteten i att de har resurser att tillgå för att anförskaffa sig erfarenhet och därmed bli mer självgående. Alltså blir de erfarna socialsekreterarna informella ledare för att hjälpa sina nya medarbetare på traven. En konsekvens kan bli att de själva kan få ökad tid från sina formella ledare. Man kan se detta som system där samverkan sker regelbundet och dagligen. Man lär sig ifrån varandra genom att fråga en mer erfaren kollega.

5.3 Upplevelser

Socialsekreterarnas upplevelser är centrala. De menar att upplevelsen av att vara delaktig och sedd har stor betydelse. Både för arbetsmoralen och om man stannar kvar på en arbetsplats eller inte. Det är detta vi kommer återge här nedan.

”Uppskatta en arbetsgrupp där folk säger vad dem tycker och tänker, att det är högt i tak. Jag tror också att en arbetsledning har mycket att tjäna på att ha högt i tak och då får de en arbetsgrupp som är med dem” (Intervju: E).

Detta är något samtliga socialsekreterare har påpekat. Vidare menar de att man ska kunna tala fritt och inte bli dömd efter det man har sagt. Det leder i sin tur till att medarbetarna är mer nöjda på sina arbetsplatser, och därmed undviker verksamheten nya rekryteringsprocesser. Nöjda medarbetare leder till att fler stannar kvar och att man uppnår en god arbetsmiljö. Yukl (2010) menar att ledarskap är individens förmåga att bidra till organisationens framgång. Ledaren ska kunna ta emot kritiken och inte se det som något negativt, utan som konstruktiv kritik. Socialsekreterarna upplever att ett gott bemötande leder till att man trivs på sin arbetsplats. Vidare menar de att när de blir sedda känner de sig uppskattade. Man gör det som kommer naturligt och utför sina arbetsuppgifter på ett bra sätt. De upplever även att de ledare som lyckas få sina medarbetare att känna sig delaktiga bidrar till högre arbetsmoral. Detta då man upplever att man gemensamt kommit fram till hur något ska utföras. Socialsekreterarna känner att det är en rättvis arbetsplats när de upplever sig delaktiga. Ett exempel på hur socialsekreterarna känner sig uppskattade beskrivs med citatet nedan.

”[...]att vara en arbetsledare som också gör det där lilla extra, känns som det är jätte viktigt, ba såhär, ja men idag bjuder jag på fika för att ni alla har gått in och stött upp den här arbetsgruppen och tillexempel tagit nybesök för mottagningsgruppen. Det är sån pepp som gör att man känner sig uppskattad och att inte vara utbytbar.” (Intervju: E).

Tidigare forskningen visar på att ledare som hjälper sina medarbetare att utföra och slutföra sina arbetsuppgifter bidrar till positiv tänkande på arbetsplatsen som resulterar i att de anställda upplever mindre stress (Yao et al 2014). Dessa ledare är öppna för dialog och de är tillgängliga och arbetar tillsammans med sin grupp samt respekterar gruppens åsikter och vilja.

Vidare menar socialsekreterarna att en ledare inte ska vara konflikträdd utan kunna ta emot kritik samt ge feedback och föra en dialog. För att genom detta gemensamt kunna utvecklas och åstadkomma positiv förändring som kan vara till nytta för samtliga på arbetsplatsen. Socialsekreterarna upplever att ledaren som inte kan ta emot kritik eller föra dialog utan väljer att köra eget race genom sin position påverkar arbetsgruppen negativt. Lindberg och Vingård

(2012:7) fann att chefers aktiva och passiva destruktiva beteenden påverkar medarbetarnas hälsa negativt. Ledare som kör sitt eget race har ett passivt destruktivt beteende. Eller ledare som dömmar sina medarbetare kan ses som aktivt destruktiva. Att man blir bedömd utifrån hur man är som person och det personliga egenskaperna anser socialsekreteraren (Intervju: E) vara något negativt. Då denne tycker att hur du är som person inte har någon betydelse för hur man utför sitt arbete. Vissa socialsekreterare uppger att när de har blivit kontrollerade har deras genomförande av arbetsuppgifter blivit lidande. Exempel på detta återges med citatet nedan.

”Det blev ju att man blev så kontrollerad och till slut var man rädd att göra någonting fel” (Intervju: C).

Kontroll ledde, som kan läsas i citatet ovan, till att man ständigt upplevde sig övervakad av ledaren. Den ständiga kontrollen ledde i sin tur till att man börjar tvivla på sin egen arbetsförmåga. För vissa socialsekreterare har det inneburit att de valt att byta arbetsplats. Arbetsmiljön kan bli lidande när man som medarbetare är missnöjd. Arbetsgruppen känner av när något inte stämmer. En av de mest negativa aspekterna enligt socialsekreterarna är när en ledare inte kommer ihåg eller blandar olika medarbetares namn. Dessutom att dem inte visar intresse eller bryr sig. Ett exempel kan vara att man inte hälsar på sina medarbetare.

Yao et al (2014) menar att ledarstil som utgår från ett belöningsystem ökar stressnivån hos medarbetarna. Man kan applicera detta på den kontrollerande ledaren som enligt socialsekreterarna resulterar i att man tvivlar på sin egen arbetsförmåga eller att de väljer och byta arbetsplats för att komma till en bättre arbetsmiljö.

”Vi kan inte ha en väldigt auktoritär och odemokratisk och så här väldigt hård chef i en miljö där det genomsyrar demokrati.” (Intervju: B).

Socialsekreteraren ovan upplever att den auktoritära ledaren inte passar in i socialt arbete eftersom det inte speglar den svenska välfärdens demokratiska förhållningssätt.

5.3.1 Upplevelser utifrån systemteori och makt

Enligt systemteori betraktas de två begreppen inom symbolisk interaktionism "I" och "me" som en vidareutveckling av det systemteoretiska perspektivet (Larsson & Sohlberg 2014:354). George Herbert Mead utvecklade självmedvetandet inom symbolisk interaktionism som han benämner med "I" och "me" (Angelöw & Jonsson & Stier 2015:36–37). Socialsekreterarna med utgång i sina erfarenheter, "me":et, har lärt sig att när de blir sedda av sina ledare kommer de att vara mer nöjda på sina arbetsplatser. Eftersom de har goda erfarenheter av att trivas på sina arbetsplatser. Konsekvensen blir att den aktiva delen "I" kommer agera baserad på vår bakgrund vårt "me" (Larsson & Sohlberg: 2014:108–109; Trost & Levin 2004:19:21). Eftersom de är nöjda på sina arbetsplatser kommer de kunna utföra sina arbetsuppgifter på ett bra sätt. Genom att öka förutsättningarna och bidra till högre arbetsmoral. Ledarna som ser sina medarbetare och bekräftar dessa kan undvika nya rekryteringsprocesser. Om en socialsekreterare inte trivs på sin arbetsplats kan det bero på att hon har negativa erfarenheter lagrade i "me":et. Den aktiva delen "I" kommer troligtvis reagera utifrån de negativa erfarenheterna i "me":et som resulterar i att man byter arbetsplats.

Att hålla kvar sin personal kan utifrån systemperspektivet ses som att man har en bra relation som håller samman systemet (Bernler & Johnsson 2001:57). Socialsekreterarna anser att ledarna ska se till att alla är delaktiga och nöjda. Man ser därmed till delarna i systemet som utgör helheten och man kan därmed få nöjda medarbetare. Makt är en relationsegenskap och inte något som den enskilde har (Engdahl & Larsson 2011:94:98). Bra relation kan leda till sammanhållning av systemet. Medan dåliga relationer kan leda till att systemet inte lyckas hålla samman delarna. Utifrån Engdahl och Larssons (2011) resonemang kan man dra slutsatsen att det inte möjligtvis alltid måste vara ledaren som ska se till att alla blir nöjda och känna sig delaktiga. Man har som medarbetare också ett ansvar att bidra till ett gott arbetsklimat. Detta kan göras genom att man som medarbetare bidrar till att alla känner sig välkomna i gruppen och att man exempelvis inte skrattar när någon yttrar sig. Både ledaren och medarbetare kan genom ett gott bemötande bidra till en god relation.

Om man inte blir sedd eller om man jämt och ständigt är kontrollerad av sina ledare anser socialsekreterarna att arbetet blir lidande samt att de börjar tvivla på sin egen arbetsförmåga. Thurén (2007) menar att om en förändring sker i en del av systemet påverkar detta hela systemet. Därmed kan konsekvensen av en kontrollerande ledare bli att man väljer att söka

sig vidare och därmed påverkas hela systemet genom att det sker en förändring i en del av systemet.

Utifrån maktperspektivet kan man se på detta som exempelvis om en ledare kontrollerar sina medarbetare utifrån den maktposition den besitter kan påverka utfallet negativt. Detta är något som samtliga socialsekreterare upplever. Foucaults maktbegrepp, pastoralmakt utgår från att kyrkoherden har makt över en samling individer (Keylor 2011). Sett utifrån pastoralbegreppet kan man se ledarens inflytande som en viktig aspekt i att hålla ihop verksamheten. Detta då man ser ledaren som den styrande och vårdande. Pastoralmaktens ursprungliga roll innebär att vara kontrollerande och hjälpande kvarstår (Järvinen 2001:257). Detta syns genom att ledaren kontrollerar sina medarbetare. Men den typen av kontroll uppskattas inte av socialsekreterarna, vilket resulterar i att man väljer att byta arbetsplats. För att man vill undkomma just den kontrollerande ledaren. En konsekvens av detta kan bli att vissa medarbetare inte har någon möjlighet till att ändra sin livssituation genom att exempelvis byta arbetsplats. Detta sätter individen i en position där hon upplever sig hjälplös. Det kan resultera i att hon utvecklar ett dåligt självförtroende, rädsla, depression och passivitet (Engdahl & Larsson 2011:94;98). Dialog, feedback och ett gott bemötande upplevs vara några av förutsättningarna för ett gott ledarskap inom Socialtjänsten.

5.4 Ledare

Här nedan återger vi hur en ledare bör vara, hur de bör vara i en viss situation och bra/ mindre bra egenskaper enligt socialsekreterarna. Vi kommer återge en del citat samt variera detta med sammanfattningar utifrån samtliga socialsekreterare.

”Empatisk, lyhörd framförallt [...] Chefen måste vara trygg i sig själv” (Intervju:A).

Socialsekreterarna anser att ledaren ska vara prestigelösa och kunna vara en del av arbetsgruppen, mer som en kompis, hennes lojalitet ska ligga hos arbetsgruppen. En ledare ska visa känslor, vara ödmjuk, lyhörd, karismatisk, mänsklig och vara medmänniska. Enligt (Bergström et al 2008) ska en ledare vara stark och kunna påverka. Men ledaren ska även vara diplomatisk, ha tålamod, problemlösare, skapa sammanhållning, vara flexibel, visionär, lojal och vara tydlig. Vidare kan man läsa att inte bara ledare utan även medarbetarna ska ha en

stark emotionell intelligens, de ska vara socialt medvetna och ha självkännet (Johansen & Cadmuse 2016). Citatet nedan visar hur en socialsekreterare uttrycker sig.

”Det ska först och främst vara en stabil människa, inlyssnande. Jag tycker faktisk lite rådgivande också lite mamma pappa roll ska dem ha. Respektfulla människor men ändå kunna ställa krav och vara rättvisa.” (Intervju: A).

Det är även viktigt att ledaren har humor samt förmågan till självreflektion och är informativ. Man ska som ledare kunna ta itu med konflikter och känslor som uppstår, för att detta påverkar hela arbetsgruppen. Lindberg och Vingård (2012:7) menar även att information leder till att medarbetarna kan ha ett bättre fungerande arbete tillsammans. Medarbetarna uppskattar när en ledare kan erkänna sina fel. Därmed visar ledaren att hon också bara är en människa. De menar att vi är människor, människor förändras, därmed förändras och anpassas även vårt ledarskap beroende av situationen. Det är därför viktigt att ledaren kan ta fram rätt egenskaper vid rätt tillfälle.

”Ledaren måste vara en del av oss och försöka anpassa sig så som vi försöker anpassa oss efter varandra” (Intervju: B)

Citatet ovan påpekar att det måste ske en samverkan mellan båda parter. Detta är något som en del av socialsekreterarna lyfter fram.

”Man är ingen dålig person men man är ingen bra ledare för att en ledare ska ju leda flera personer.” (Intervju: A).

Vidare menar socialsekreteraren att man inte är en sämre människa för att man är en dålig ledare. Man kan fortfarande vara bra på delarna men brista när det exempelvis kommer till att se helheten. Bra ledare resulterar i att man gör ett bra arbete genom att man har förtroende för varandra. Medarbetare ska ha en röst som de kan följa. En bra ledare jobbar för sin grupp uppåt och för fram deras talan genom att bedriva personalpolitik. Även en medarbetare/kollega kan i viss mån ses som en ledare (informell ledare) beroende av situationen. Ledaren ska ha förmågan att se de unika egenskaperna hos enskilda medarbetare för att alla kan tillföra arbetsgruppen någonting utifrån sina erfarenheter. Ledaren som ser till

att ansvarsfördelningen är rättvist på arbetsplatsen bidrar till ett bättre arbetsklimat. Helhetsperspektivet är en annan aspekt som en ledare bör ha enligt socialsekreterarna genom detta kan man se alla medarbetare.

Ledare som inte är schysta mot sin arbetsgrupp använder härskartekniker och fjäskar för arbetsledningen anses vara sämre ledare. De negativa egenskaperna hos en ledare är om ledaren är selektiv. Med det menas att man ser till en del av gruppen och inte hela. En ledare som misstolkar situationen och inte ser vad situationen kräver anses vara mindre effektiv. Konsekvensen av detta kan bli att arbetsmoralen sjunker. Vidare menar socialsekreterarna att ett dåligt ledarskap blir tydligt när ledaren uppvisar en rädsla gentemot sin arbetsgrupp. Men även när ledaren är osäkra på sig själva och när de är konflikträdsla. Ledaren bör inte övervaka och kommentera hur man utför sitt arbete. I det fall de gör det bör de vara konstruktiva. Detta kan ses i den tidigare sorskningen som aktivt och passivt destruktivt aggerande från en ledare (Lindberg & Vingård 2012:7).

5.4.1 Ledare utifrån systemteorin och makt

I Bernler & Johnsson (2001) finner vi ett citat av Hall & Fagen som lyder:

”Ett system är en uppsättning objekt jämte relationerna mellan objekten och mellan deras attribut. Objekten är systemets beståndsdelar, attributen är delarnas egenskaper och relationerna håller systemet samman (Hall & Fagen 1956). (Bernler & Johnsson 2001:57).

Citatet kan appliceras på att man som ledare är ansvarig för att ta itu med konflikter, känslor och andra problem som uppstår på arbetsplatsen. Eftersom ledaren anses vara den i relationen med de attributen att kunna lösa de konflikter som uppstår samt se till sina medarbetares känslor. Varje enskild medarbetare är en beståndsdel i relationen som ryms i det hela systemet. Det är genom denna gemensamma relation som systemet hålls samman. Socialsekreterarna anser att en ledare ska kunna visa känslor, vara ödmjuk, vara medmänniska, ha humor och vara mänsklig. De anser vidare att ledarens förmåga till självreflektion är av stor vikt. Detta eftersom socialt arbete behandlar frågor om hur man huvudsakligen bör arbeta med individer och få deras behov tillgodosedda. För att genom detta anpassa de till den sociala ordningen (Payne 2014:246; Payne 2008:211:213).

Enligt socialsekreterarna uppskattas inte en ledare som använder härskartekniker, uppvisar rädsla gentemot sin arbetsgrupp och är allmänt osäkra på sig själva. De ser detta som en avvikande beteende hos ledaren. Men här kan det vara att man inte har tagit hänsyn till helhetsbegreppet. Det som tolkas som rädsla av socialsekreterarna kan vara ledarens försök till att få alla delaktiga och själv backar för att ge utrymme till sina medarbetare. När en förändring sker i systemet påverkar det hela systemet. Det sker en samverkan mellan alla delar inom ett system för att bevara verksamhetens funktionalitet (Thurén 2007:121). Ledarens agerande kan tolkas av socialsekreterarna som något onaturligt i systemet, då ledaren backar och försöker ge utrymme till sina medarbetare. Detta kan skakas om systemet, i vilket ledaren är en stor del av. Det kan även handla om att ledaren är relativt oerfaren och därför är osäker på sig själv. Vidare kan också detta vara resultatet av att ledaren brister i sin förmåga att upprätthålla relationerna mellan de olika delarna i systemet (Bernler & Johnsson 2001:57). Socialsekreterarna anser att ledarna ska vara flexibla och anpassningsbara utifrån situationen de befinner sig i. Genom att vara anpassningsbar kan man arbeta på ett enklare sätt med sina medarbetare. De menar vidare som kan tolkas utifrån citatet ovan (Intervju: B se punkt 5.4) att alla bör vara flexibla och anpassningsbara för att behålla verksamheten i balans. Det är därför inte bara en ledares ansvar utan man som medarbetare har också ett ansvar för sitt agerande i olika situationer. En ledare som är anpassningsbar, flexibel, karismatisk, empatisk, känslig, inlyssnande och stresstålig utnyttjar sina möjligheter. Genom att anpassa sig utifrån situationer använder sig ledaren av sin maktposition utifrån de resurser som hon har att tillgå (Bernler & Johnsson 2001:183; Repstad 2005:70).

”Jag har ju haft ledare som inte har gått att prata med, det känns som att ingen lyssnar” (Intervju D).

En ledare som inte lyhörd gentemot sin medarbetare kan ifrån citatet ovan tolkas som att ledaren inte anpassar sig. Det kan även vara bristande kommunikation eller missförstånd. Ledare som inte är anpassningsbara, flexibla och som är selektiva kan påverka arbetsgruppen negativt. Negativa konsekvenserna kan bland annat vara att arbetsgruppen känner sig hjälplösa då de inte kan kontrollera sin arbetssituation. När en medarbetare känner sig hjälplös uppstår maktlöshet. Engdahl och Larsson (2011) menar att maktlöshet i längden kan leda till passivitet och dålig självförtroende.

För att uppnå ett gott arbetsklimat enligt socialsekreterarna ska en bra ledare jobba för sin grupp uppåt och föra fram deras talan samt bedriva personalpolitik. Ledaren kan vid behov sätta ner foten om situationen kräver det för att undvika en velig situation och för att komma fram till ett beslut. Socialsekreterarna menar att ledaren bör ta till sig makten när situationen kräver det. Ett exempel ges med citatet nedan.

”Grunden ska vara demokratisk men någonstans i slutändan när det inte går till exempel nu ska vi bestämma semester och då är det alltid två tre veckorna 29, 30 och 31 och om inte vi kan komma överrens så klart måste en Chef säga men såhär har vi gjort förra året. Det här året gör vi såhär” (Intervju: A)

Utifrån pastrolbegreppet ser man på sin ledare här som kyrkoherden som får makten och inflytande av sin arbetsgrupp. Därmed kan ledaren föra arbetsgruppens talan på den politiska nivån. Genom att ledaren för sin arbetsgrupps talan verkar den som att den är vårdande och beskyddande av sin arbetsgrupp. Med det sagt kvarstår den styrande av pastoralmakten och i detta fall är det arbetsgruppen som ger sin ledare makten att styra genom att ledaren för deras talan. Ledare som använder härskartekniker och fjäskar för ledningen kan göra detta utifrån att hon kan känna sig maktlös eller är oerfaen och behöver vägledning. Eftersom makt är en relationsegenskap (Engdahl & Larsson 2011) kan ledarens förmåga att påverka genom sin position bli lidande då fel metodval har gjorts. Detta eftersom socialsekreterarna inte uppskattar den fjäskande ledaren eller ledaren som använder sig av olika härskartekniker. De anser att detta leder till arbetsmoralen sjunker.

5.5 Framtidens ledare

Här nedan återges en bild av hur socialsekreterarna tror framtidens ledare kommer se ut. Åsikterna kring framtidens ledare är åtskilda. En del tror att det kommer vara fler auktoritära ledare. Medan andra tror att framtidens ledare kommer vara mer anpassade till den mångkulturella samhället. Det presenteras även två citat nedan.

” [...] väldigt auktoritär stängd dörr, tar emot chefsfrågor alltså som är på dens nivå. Vill inte blanda sig in i saker som inte anses vara ledarnivå. Att alla ska veta sin plats lite och att man arbetar utifrån den positionen man har.” (Intervju: B).

Socialsekreteraren menar att den traditionella ledaren blir vanligare då de ska visa på nedskärningar som en åtgärd för att göra besparningar i budgeten. Arnetz och Blomqvist (2007) menar att ökad konkurrens innebär högre krav på verksamheter att vara mer effektiva. Vidare menar de att frågan om neddragningar ska hanteras. Detta resulterar enligt författarna till att medarbetarhälsan påverkas negativt. Medan andra socialsekreterare menar att det är bättre att satsa långsiktigt än att bara tänka kortsiktigt. Framtidens ledare kommer vara med sina medarbetare och inte över dem. Mentaliteten kommer vara annorlunda då dagens Sverige är mångkulturellt. Framtidens ledare kommer vara bättre anpassade för den kulturella och etniska mångfalden som vi har i Sverige enligt andra socialsekreterare. En socialsekreterare uttrycker sig på följande sätt:

”Ja men jag tror att mentaliteten blir lite annorlunda kanske, lite grann för vi får med oss andra saker än kanske som våra chefer som är 40 plus. De levde ju i ett annat samhälle och jag tror att hur man växer upp som ungdom präglar en väldigt mycket.” (Intervju: A).

5.5.1 Framtidens ledare utifrån systemteori och makt

En del socialsekreterare tror att framtidens ledare kommer vara mer budgetinriktade. Utifrån detta kan man säga att systemet kommer förändras. Istället för att tillgodose och återanpassa individer till samhället kommer det att utföras kortsiktiga men budgeteffektiva åtgärder. Därmed kommer framtidens ledare bortgå från systemteorins helhetsperspektiv i större grad. Framtidens ledare kommer istället vilja tillfredsställa ledningen i första hand därefter kommer medarbetarna och klienterna. I framtiden kommer man inte vilja förstå helheten utifrån delarna (Bernler & Johnsson 2001:57–59).

Begreppet ”me” som är alla våra erfarenheter under vår livstid påverkar den aktiva delen ”I” som agerar utifrån vårt ”me” (Larsson & Sohlberg 2014:108–109; Trost & Levin 2004:19:21). Framtidens ledare kommer ha påverkats till den grad av det rådande mångkulturella samhället genom de normer och den kultur som hon har växt upp i och lever i. Därför anser vissa socialsekreterare att mentaliteten för framtidens ledare kommer att skilja sig från dagens.

Utifrån pastoralbegreppet kan man se framtidens ledare som vårdar och värnar mer om ledningen än sina medarbetare. Detta kommer i sin tur att påverka medarbetarnas arbete gentemot klienterna. Eftersom medarbetarna inte blir omhändertagna och lyssnade till blir konsekvenserna att arbetsmoralen sjunker. Ledaren som hellre tillgodoser ledningen och inte

sin personal kommer inte anses vara i rollen som kyrkoherde. Enligt Keylor (2011) hade kyrkan makt förr i världen och kyrkoherden var dess ansikte och speglade den vårdande rollen. Detta skedde på grund av att kyrkan var en auktoritär enhet. En del socialsekreterare anser att den auktoritära och traditionella ledaren kommer att återkomma i framtiden.

5.6 Sammanfattande analys

Samtliga socialsekreterare föredrar den demokratiska ledarstilen även om vissa menar att man ska ha en viss grad av auktoritet, det vill säga att grunden ska vara demokratisk ledarstil. Den demokratiska ledaren enligt socialsekreterarna är en som föredrar öppet klimat och som medarbetarna kan känna sig trygga med. Utifrån sina erfarenheter anser socialsekreterarna att det oftast är bättre sammanhållning i de grupperna där man fattar gemensamma beslut. De anser att det är viktigt att alla medarbetare får komma till tals och bli lyssnade till. Det är ledarens uppgift att se till att alla får komma till tals och ha en balans. En ledare ska kunna se kunskapsbehoven på en arbetsplats och erbjuda de relevanta utbildningar som krävs för att upprätthålla en god kunskapsnivå. Johansen & Cadmuse (2016) menar att utbildning kring konflikthantering och kompetensutveckling kan gynna sjuksjötorskor. Men det gäller all utbildning och kan även gynna socialsekreterarna då även deras yrkesområde ständigt utvecklas. Även Lindberg & Vingårds rapport (2012:7) menar att man som medarbetare ska delta i utvecklingen av arbetsplatsen. Det framkommer även i tidigare forskning att det är de som innehar högre roller inom organisationen som kan påverka den rådande kulturen genom att sätta ord på vad som är viktigt och vad som är mindre viktigt. Alvesson (2009) menar att kultur är viktigt för att åstadkomma strategisk förändring, hur en ledarroll ska vara samt hur kunskap skapas och bör fördelas inom verksamheten.

Ledaren ska också kunna ge bekräftelse till sina medarbetare. För att socialsekreterarna menar att det är genom bekräftelse som man kan utvecklas. Genom detta upplever socialsekreterarna att de blir sedda. Den auktoritära ledaren anses vara en del av den demokratiska ledaren. Då hon vid vissa situationer måste veta sin position och kunna bestämma och säga nej eller fatta beslut som kan uppstå på en arbetsplats. Samtliga socialsekreterare anser att olika ledares ledarstil påverkar deras arbete, till det positiva eller negativa.

”[...] vårt jobb är väldigt demokratiskt alltså jag tror ledarstilen måste liksom vara sammanstråla med vårt förhållningssätt gentemot våra klienter.” (Intervju: B).

Samtliga socialsekreterare föredrar den demokratiska ledarstilen. De anser att genom dialog kan ledaren bistå verksamheten och dess medarbetare på ett korrekt sätt. Genom dialog kan ledaren upptäcka olika behov i form av att anförskaffa viss typ av kunskap och därmed erbjuda detta till sina medarbetare. Det är i dialogen som ledaren kan bekräfta sina medarbetare genom att visa att hon har lyssnat till att det önskas en viss utbildning och därmed ser till att erbjuda den. Den demokratiska ledaren anser socialsekreterarna som en rättvis ledare då hon förstår arbetsplatsen i sin helhet utifrån delarna och delarna utifrån helheten. Delarna i helheten i detta fall är medarbetarna. Ett strukturellt system består av någon form av strukturell organisation som i sin tur består av relationer mellan olika objekt (Bernler & Johnsson 2001:57-59). Det strukturella systemet är Socialtjänsten och relationerna består av ledaren och dess medarbetare. Därför anser socialsekreterarna att en ledare bör ha en viss grad av auktoritet och kunna sätta ner foten för att upprätthålla strukturer. För att upprätthålla en balans krävs det att arbetsledaren är strukturorienterad och kan verksamhetens alla delar. För en ledare är uppgiften att både hålla ledningen och sina medarbetare nöjda. Denna balans kan vara att man inte har en renodlad demokratisk ledarstil utan att man kombinerar de olika stilarna menar socialsekreterarna. Med detta menas inte att möjligheten till att ändra och skapa nya strukturer ska förbises. Det är en av anledningarna till att den demokratiska ledarstilen uppskattas. För att utvecklas både som individ men även som medarbetare är det viktigt att alla kommer till tals och har möjlighet att påverka.

I relationer kan människan ha makt, få makt eller så tar den makt. Det är i scener som maktröller får sin betydelse och behöver inte alltid utspela sig ansikte mot ansikte (Börjesson & Rehn 2009:19; Bernler & Johansson 2001:183). Detta kan kopplas till den demokratiska ledarstilen. Denna ledare har makt men väljer att inte utöva det, utan eftersträvar ökad delaktighet genom dialog. Socialsekreterarna anser att de beslut som fattas gemensamt i arbetsgruppen bidrar till ökad tillfredsställelse i deras arbete. Men de påpekar även att den demokratiska ledaren måste i viss mån utöva sin makt för att undvika en velig situation. Därmed upprätthåller den demokratiska ledaren i kombination med auktoritet ordning och reda genom att hon utövar makt. Socialsekreterarna menar att det är viktigt att man har en kombinerad ledarstil.

Sammanfattningsvis uppger socialsekreterarna att det är flera olika aspekter som påverkar ledarskapet på arbetsplatsen och medarbetarna. Vi har i denna studie samlat dessa under rubrikerna, ”tydlighet”, ”påverkan/beroende”, ”upplevelser”, ”ledare”, ”framtidens ledare”.

- Tydlighet framkommer utifrån socialsekreterarna som viktigt. Dels att det används ett tydligt språk men även vara pålästa. Vidare menar de att en ledare som brister i att vara tydlig orsakar att socialsekreterarnas arbete blir bristande och slarvigt.
- Påverkan och beroende ses utifrån socialsekreterarna som något alla går igenom. Alla har varit ny medarbetare vid något tillfälle (beroende). Men man har samlat på sig erfarenhet med åren och kan utifrån det påverka. Vilket är ett exempel på att vara informell ledare. Dialog och öppet klimat är viktiga förutsättningar för att socialsekreterarna ska kunna utföra sina arbetsuppgifter korrekt. Socialsekreterarna upplever att delaktighet, bemötande och att man känner sig uppskattad på arbetsplatsen anses vara viktiga ingredienser för att arbetsuppgifterna ska kännas naturliga (bra). Det i sin tur leder till högre arbetsmoral. Socialsekreterarna tycker att kontrollerande ledare påverkar utförandet av arbetsuppgifter negativt. De menar att konsekvens av kontrollerande ledare kan vara att man byter arbetsplats eller att man börjar tvivla på sin egen förmåga.
- Hur en ledare bör vara enligt socialsekreterarna framkommer utifrån bra egenskaper som de har applicerat på ledaren. Bra ledare är den som är bland annat prestigelös, lyhörd, karimatisk, ha förmåga till självreflektion, inte vara konflikträdd med mera (se 5.4 Ledare). Detta kan leda till att medarbetare och ledare har förtroende för varandra, vilket resulterar i att socialsekreterarna gör ett bra arbete. En ledare som är selektiv och inte anpassningsbar uppskattas inte av socialsekreterarna som menar att arbetsmoralen då sjunker.
- När det gäller framtidens ledare tror en del av socialsekreterare att den traditionella och auktoritära ledaren kommer att återvända. Andra tror att den mångkulturella samhället vi lever i idag kommer ha påverkat framtidens ledares mentalitet till att vara anpassad i större utsträckning till den etniska mångfalden.

6. Avslutande diskussion

De fem teman som ligger till grund för denna studie har valts för att besvara studiens syfte att undersöka vilka föreställningar och uppfattningar socialsekreterare har om ledarskap. Frågeställningarna har varit: Hur upplevs ett ledarskap? Socialsekreterarna upplevde att det ska vara högt i tak på arbetsplatsen. Vidare tyckte socialsekreterarna att när arbetsplatsen är rättvis upplevde de sig delaktiga. Vilka föreställningar finns det kring ledarskap med utgångspunkt i ett professionellt perspektiv? Socialsekreterarna föredrar den demokratiska ledaren framför den auktoritära och informella ledaren. Vidare menar de att en bra ledare ska kunna vara auktoritär när situationen kräver det. Och sist vilka förtjänster och begränsningar finns det med olika ledarskapsstilar? Socialsekreterarna upplever att fördelarna med den demokratiska ledarstilen är att alla är delaktiga och beslut fattas gemensamt. Nackdelen kan vara att det kan uppstå osäkra situationer. Därför föredrar socialsekreterarna en viss touch av auktoritet. Nackdelen med den auktoritära ledaren är att denne kan köra över sina medarbetare. Laissez-faire ledaren har oftast förekommit som en oönskad ledare och sedd som en negativ variant av ledare. Eftersom socialsekreterarna är socialsekreterare och inte 1:e socialsekreterare eller enhetschef som har rollen som ledare. Men i vissa situationer uppstår ändå den informella ledaren genom exempelvis att man har mer erfarenhet än en ny medarbetare. Detta har inte benämnts av respondenterna som informell ledare. Men vi menar att man som socialsekreterare med erfarenhet blir en informell ledare när man hjälper sina nya kollegor.

Under våra intervjuer tror vi att verksamheternas struktur, riktlinjer och socialtjänstlagen har stor betydelse för att skapa ett gott klimat för det utförda arbetet. De strukturer som finns inom myndigheterna är något som både socialsekreterarna och ledarna måste förhålla sig till. Vi anser att detta är bra då det medför riktlinjer för hur arbetet ska utföras och vem som ska göra vad. Det sker alltså en indelning mellan socialsekreterare och ledare där båda vet hur de ska förhålla sig till varandra. Det är på grund av strukturen som arbetsledarna finns som den hjälpande handen för sina medarbetare. Medarbetarna i sin tur vet när de ska vända sig till sina ledare och i vilka frågor. Eftersom det finns struktur och riktlinjer kommer det att medföra tydlighet som uppskattas av socialsekreterarna.

Vi anser att det är bra med utbildning i form av exempelvis seminarier under arbetstiden. Vi tror det utvecklar medarbetarna och därigenom verksamheten som helhet. Ledare som inte gör

detta anser vi motverka gynnandet av verksamheten. Våra resultat pekar även på att socialsekreterarna upplever att arbetsklimatet ska vara högt i tak. Därmed undviker man nya rekryteringsprocesser och behåller nöjda medarbetare. Eftersom ledaren lyckas hålla sina medarbetare nöjda bidrar den till organisationens framgång. Just när det gäller att medarbetarna vill ha fika för att känna sig uppskattade är diskuterbart. Då fiket bekostas med skattemedel. Men frågan kring fika kan även diskuteras utifrån etiska aspekter. Är det rätt att ta skattemedel till fika för medarbetarna. När de jobbar och får lön, de har råd att köpa egen fika. Vi förstår att det kan bidra till ökad sammanhållning. Men samtidigt anser vi att det finns viktigare punkter som socialsekreterarna lyfter upp för bättre sammanhållning. Exempelvis att de vill känna sig delaktiga, bli bemötta och bli sedda. Ledaren kan dessutom, tycker vi, bidra med att ge komplimanger till sina medarbetare. Vi tror det ökar arbetsmoralen och därmed får man fler nöjda medarbetare. Detta kan i sin tur bidra till organisationens framgång.

Det som socialsekreterarna poängterar mest är just tydlighet (se undet 5.1 Tydlighet). Socialsekreterarna menar att en bra ledare är trogen sin arbetsgrupp och för gruppens talan uppåt. Vi tycker detta är en självklarhet att man som ledare är med sin grupp. Men det går inte att undkomma komplexiteten i rollen som ledare där man ska se till att ha en nöjd ledning och en nöjd arbetsgrupp. Utifrån detta anser vi ledarrollen vara väldigt komplicerad och har därför förståelse för den auktoritet som rollen innefattar. Ett tips kan vara att man skapar mindre grupper för varje ledare och eventuellt få bättre sammanhållning i arbetsgruppen. Konsekvenserna av detta tror vi kan vara att det blir svårare att föra gruppens talan uppåt då man har färre personer i gruppen. Men det kan mycket väl bli att fler kommer till tals och där det blir lättare att tillsammans med sin ledare föra fram sina åsikter till ledningen.

Vi vill även här i den avslutande diskussionen nämna att den mänskliga faktorn har betydelse för hur en ledare är. Vidare anser vi att vara ledare är en titel, inte något du är som person. Socialsekreterarna menar att man inte är en dålig människa även om man kan vara dålig ledare. Maktaspekten ter sig i vår uppsats genom att det oftast är ledarna som sitter på makten genom att de har kunskapen och de är till ledarna som socialsekreterarna måste vända sig vid behov.

6.1 Metoddiskussion

Människor är komplexa och har alltid en förförståelse av en situation, oavsett om individen har varit med om situationen eller inte (Thurén 2007:135). Därmed hade vi hade redan från början av vår studie en förförståelse. Vi vill därför presentera våra reflektioner som har legat till grund för våra metodologiska val för denna studie. Man kan alltid kritisera en studies tillvägagångssätt. Vi valde att låta den insamlade empirin producera fram de teoretiska perspektiven. Den alternativa metoden skulle kunna ha varit att vi hade kunnat välja begrepp utifrån teorier som vi låtit ligga till grund för studien. Men detta hade kunnat resultera i att vi missar socialsekreterarnas betydelsefulla upplevelser i vår studie. Den analysmetod vi valde fokuserar på att analysera tolkningen av den insamlade datan. Under analysprocessen låg vårt fokus på det empiriska materialets innehåll som helhet.

Fyra av fem intervjuer genomfördes av oss båda. Den ena intervjun utfördes av en av oss. Orsaken till detta var att en av oss kände respondenten sedan tidigare. Vi valde därför att bara en skulle genomföra den intervjun för att inte påverka respondentens svar. Vi valde att göra transkriberingen av denna intervju tillsammans för att båda två ska ligga i fas. Vår uppfattning är ändå att respondenten har svarat ärligt och därmed har inte studiens validitet påverkats negativt. Resterande fyra intervjuer har utförts av oss båda. Detta för att ingen kände till respondenterna sedan tidigare.

Det empiriska materialet har analyserats med hjälp av systemteori och maktbegrepp. Men nu när analysen är klar och slutdiskussionen är klar kvarstår det frågan om vad vi hade kunnat göra annorlunda. Det som slog oss först i efterhand var att vi eventuellt borde ha utgått från ett socialkonstruktivistiskt perspektiv istället för systemteorin och maktperspektivet. Orsakerna till detta är att med socialkonstruktivismen hade vi kunnat utföra analysen med en mer reflekterande och analyserande metod kring hur socialsekreterare konstruerar ledare. Detta eftersom varje enskild socialsekreterare konstruerar sina verkligheter utifrån egna referensramar. Därmed görs även en konstruktion av de människor och samhällen. Men vi har ändå positionerat oss socialkonstruktivistiskt med de valda teorierna.

En annan aspekt som påverkat studien är den tidsram vi har fått förhålla oss till. Med ökad tid hade vi haft möjlighet att samla in mer material genom att utföra fler intervjuer. Genom detta hade vi eventuellt kunnat uppnå en högre grad av generaliserbarhet. Det framkom även

information både via mail och som sedan bekräftades av en del socialsekreterare att deras enhetschefer inte hade skickat ut informationsbrevet till hela enheten utan socialsekreterare hade blivit utvalda. Med det kan man säga att urvalet blev delvis selektivt där alla inte fick möjlighet till att delta i studien. Detta kan vara en konsekvens av vårt metodval som brustit för att nå ut med information till respondenter. Vi hade troligtvis kunnat vara ännu tydligare i vårt informationsbrev och/eller gått till verksamheterna personligen. Men här kan en av orsakerna vara den stressande tidsramen. Det går visserligen att undvika detta trots tidsramen genom att vara ännu tydligare med informationsbrevet. Däremot kan man inte bortse från den mänskliga faktorn.

Det vi reagerade på under studiens gång var att respondenternas svar i de olika intervjuerna var likartade. Även om alla informanter har haft olika erfarenheter, vissa mer än andra. Deras svar är baserade utifrån varje individs unika erfarenheter. Därför har varje respondents svar förmedlats med hennes egna personliga ”touch”. En fråga som inte går att undvika i detta fall är varför det var så lika svar, samt om det var bra eller mindre bra. Kan det ha med vår utformning av intervjuguiden att göra? En tanke som slog oss är om respondenterna ville svara det de tror att vi ville höra. Alltså att de därmed anpassat sina svar till oss och inte svarat fritt. Andra anledningar kan vara att socialsekreterarna inte vill ifrågasätta sina verksamheter och därigenom sina ledare. Det kan även vara att socialsekreterarna har likadana arbetsuppgifter där de ska förhålla sig till socialtjänstlagen. Deras erfarenheter inom myndighetsutövning kan ha orsakat lika svar då verksamheterna grundar sig i Socialtjänstlagen. Men trots detta upplever vi att respondenterna har varit ärliga i sina svar och sagt det dem tycker och tänker.

Den tematiserade metoden som ligger till grund för denna studies analys medför frågor kring om vi verkligen har gjort en tematisk analys. För Bryman (2011:528) menar att det inte finns några riktlinjer för hur denna typ av analys bör genomföras. Det finns ingen bakgrund och metoden har heller inte beskrivits med vilka tekniker man ska utföra analysen.

6.2 Förslag till vidare forskning

Förslag på vidare forskning inom ledarskapsområdet skulle kunna vara att forska utöver ekonomiskt bistånd, andra enheter inom Socialtjänsten. En av orsakerna till detta är att när vi under processen för att arbeta med tidigare forskning upptäckte att majoriteten av studier

som behandlade ledarskap gjorde detta utifrån macro eller meso perspektiv. Alltså politisk eller organisatorisk. Vi fann en stor saknad av medarbetarperspektivet. I den mån medarbetare benämndes var hur man som ledare bör vara gentemot sina medarbetare. En liknande studie som koncentrerar sig på medarbetarna och deras perspektiv är att rekommendera. Detta för att därefter jämföra de olika enheterna.

7. Referenser

- Ahrne, Göran & Svensson, Peter (2015): "Kvalitativa metoder I samhällsvetenskapen" I: Göran, Ahrne & Peter, Svensson. (red.): *Handbok I kvalitativa metoder*. Stockholm: Liber AB
- Alvehus, Johan (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. 1. uppl. Stockholm: Liber
- Alvesson, Mats (2009): *Organisationskultur och ledning*. 2., [omarb.] uppl. Malmö: Liber
- Angelöw, Bosse, Jonsson, Thom & Stier, Jonas (2015). *Introduktion till socialpsykologi*. 3., [omarb.] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Arnetz, B., Blomkvist, V., Medicinska och farmaceutiska vetenskapsområdet, Medicinska och farmaceutiska vetenskapsområdet, centrumbildningar mm, Centrum för miljörelaterad ohälsa och stress (CEOS), Uppsala universitet, Medicinska fakulteten & Institutionen för folkhälso- och vårdvetenskap 2007, "Leadership, mental health, and organizational efficacy in health care organizations: Psychosocial predictors of healthy organizational development based on prospective data from four different organizations", *Psychotherapy and Psychosomatics*, vol. 76, no. 4, pp. 242-248.
- Bernler, Gunnar & Johnsson, Lisbeth (2001). *Teori för psykosocialt arbete*. 3., [utvidgade och kompletterade] utg. Stockholm: Natur och kultur
- Boréus, Kristina (2015): "Texter i vardag och samhälle" I: Göran, Ahrne & Peter, Svensson. (red.): *Handbok I kvalitativa metoder*. Stockholm: Liber AB
- Brian Kaylor (2011) Sheep Without a Shepherd (but With an Archbishop): Foucault's Pastoral Power and the Denying of Communion, *Atlantic Journal of Communication*, 19:3,
- Bryman, Alan (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2., [rev.] uppl. Malmö: Liber
- Börjesson, Mats & Rehn, Alf (2009). *Makt*. 1. uppl. Stockholm: Liber
- Engdahl, Oskar & Larsson, Bengt (2011). *Sociologiska perspektiv: grundläggande begrepp och teorier*. 2., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Freidrich L. Tamara (2010): *The history of leadership research I: Michael D. Mumford*. (red.): *Leadership 101*. New York: Springer
- Foucault, Michel, *Religion and culture*, Routledge, New York, 1999
- Foucault, Michel (1990). *Politics, philosophy, culture: interviews and other writings, 1977-1984*. New York: Routledge
- Giddens, Anthony & Griffiths, Simon (2007). *Sociologi*. 4., omarb. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Gilje, Nils & Grimen, Harald (2007). *Samhällsvetenskapernas förutsättningar*. 3. uppl. Göteborg: Daidalos

- Goldkind, L. & Pardasani, M. 2013, "Social Workers as Senior Executives: Does Academic Training Dictate Leadership Style?", *Advances in Social Work*, vol. 14, no. 2, pp. 573-593
- Goldsmith, M. & Larsen, H. 2004, "Local political leadership: Nordic style", *International Journal of Urban and Regional Research*, vol. 28, no. 1, pp. 121-133
- Hermerén, Göran (2013): "Utgångspunkter för etisk analys i socialt arbete" I: Ulla, Pettersson (red.): *Etik och socialtjänst: Om förutsättningarna för det sociala arbetets etik*. 4., uppl. Malmö: Gleerup
- Hultman, Glenn (1998): *Spindlar i känsliga nätverk: skolans ledarskap och kunskapsbildning*. Linköping: Univ.
- Johansen, M.L. & Cadmus, E. 2016;2015;, "Conflict management style, supportive work environments and the experience of work stress in emergency nurses", *Journal of Nursing Management*, vol. 24, no. 2, pp. 211-218.
- Johansson, Ingvar & Liedman, Sven-Eric (1993): "Positivism" I: Ingvar, Johansson & Sven-Eric, Liedman: *Positivism och marxism*. 4. uppl. Göteborg: Daidalos
- Johansson, Thomas & Lalander, Philip (2013). *Vardagslivets socialpsykologi*. 2., [utök. och uppdaterade] uppl. Stockholm: Liber
- Justesen, Lise & Mik-Meyer, Nanna (2011): *Kvalitativa metoder: från vetenskapsteori till praktik*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Järvinen, Margaretha (2005): "Hjälpens universum – ett maktperspektiv på mötet mellan klient och system" I: Anna, Meeuwisse & Hans, Swärd (red.): *Perspektiv på sociala problem*. Stockholm: Natur & Kultur
- Kalman, Hildur & Lövgren, Veronica (2012): "Etik i forskning och etiska dilemman" I: Hildur, Kalman & Veronica, Lövgren (red.): *Etiska Dilemman: Forskningsdeltagande, samtycke och utsatthet.*, Malmö: Gleerup
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1972). General systems theory: Applications for organization and management. *Academy of Management*, Vol. 15 No. 4, 447-465.
- Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 3. [rev.] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Larsson, Sam & Sohlberg, Peter (2014). *Socialpsykologi för socialt arbete*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Moqvist, Louise (2005): *Ledarskap i vardagsarbetet: en studie av högre chefer i statsförvaltningen*. Diss. Linköping : Linköpings universitet, 2005

- Nygren, Lennart (2012): "Risken finns, finns nyttan? Etikprövningsnämnderna och den kvalitativa forskningen" I: Hildur, Kalman & Veronica, Lövgren (red.): *Etiska Dilemman: Forskningsdeltagande, samtycke och utsatthet.*, Malmö: Gleerup
- Payne, Malcolm (2015). Modern teoribildning i socialt arbete. 3., svenska utg. Stockholm: Natur & kultur
- Payne, Malcolm (2008). Modern teoribildning i socialt arbete. 2., svenska utg. Stockholm: Natur & Kultur
- Repstad, Pål (2005). Sociologiska perspektiv i vård, omsorg och socialt arbete. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Stogdill, Ralph M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership: a survey of theory and research*. Rev. and expanded ed. New York: Free Press
- Stogdill, Ralph M. (1974): *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- Stogdill, R.M. 1950, "Leadership, membership and organization", *Psychological Bulletin*, vol. 47, no. 1, pp. 1-14.
- Svedmark, I. Eva (2012): "Att skydda individen från skada. En forskningsetisk balansakt" I: Hildur, Kalman & Veronica, Lövgren (red.): *Etiska Dilemman: Forskningsdeltagande, samtycke och utsatthet.*, Malmö: Gleerup
- Sveningsson, Stefan & Alvesson, Mats (2010): *Ledarskap*. 1. uppl. Malmö: Liber
- Szücs, Stefan & Andersson Bäck, Moncia (2015): "Ledarskap inom människobehandlande organisationer" I: Stefan, Johansson & Peter, Dellgran & Staffan, Höjer (red.): *Människobehandlande organisationer: Villkor för ledning, styrning och professionellt välfärdsarbete*. Stockholm: Natur & Kultur
- Thomassen, Magdalene (2007). Vetenskap, kunskap och praxis: introduktion till vetenskapsfilosofi. 1. uppl. Malmö: Gleerups utbildning
- Tomas Bergström , Håkan Magnusson & Ulf Ramberg (2008) Through a Glass Darkly: Leadership Complexity in Swedish Local Government, *Local Government Studies*, 34:2, 203-220
- Thurén, Torsten (2007). Vetenskapsteori för nybörjare. 2., [omarb.] uppl. Stockholm: Liber
- Thylefors, Ingela (2016). Chef- och ledarskap inom välfärdssektorn. 1. utg. Stockholm: Natur & kultur
- Trost, Jan & Levin, Irene (2004). Att förstå vardagen: med ett symbolisk interaktionistiskt perspektiv. 3., [rev. och utök.] uppl. Lund: Studentlitteratur

Yan-Hong Yao Ying-Ying Fan Yong-Xing Guo Yuan Li , (2014), "Leadership, work stress and employee behavior", Chinese Management Studies, Vol. 8 Iss 1 pp. 109 - 126

Yukl, Gary A. (2010): *Leadership in organizations*. 7. ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education

Öquist, Oscar (2014). Framgångsrikt ledarskap med systemteori: mönster, sammanhang och nya möjligheter. 2. uppl. Stockholm: Gothia

E-källor

Ekonomiskt bistånd: handbok för socialtjänsten. [Ny, uppdaterad uppl.] (2013). Stockholm: Socialstyrelsen

Tillgänglig på Internet: <http://www.socialstyrelsen.se/publikationer2013/2013-12-31/Sidor/default.aspx> (2016-04-01)

Henman, D, Linda (2011) "Leadership: Theories and Controversies"
<http://www.henmanperformancegroup.com/articles-page/> (2016-02-24)

<https://www.riksdagen.se/sv/Dokument->

[Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Socialtjanstlag-2001453_sfs-2001-453/#K4](https://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Socialtjanstlag-2001453_sfs-2001-453/#K4) (2016-04-11)

Lindberg, Per & Vingård, Eva (2012). Kunskapsöversikt: den goda arbetsmiljön och dess indikatorer. Stockholm: Arbetsmiljöverket

Tillgänglig på Internet:

<https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/kunskapssammanstallningar/den-goda-arbetsmiljon-och-dess-indikatorer-kunskapssammanstallningar-rap-2012-7.pdf> (2016-05-04).

Vetenskapsrådet (2015): "Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning"
https://www.google.se/search?site=search=codex.vr.se&q=forskningsetiska+principer&gws_rd=cr,ssl&ei=PZfZVv8ljILoBljyg9AD (2016-03-01).

Bilagor



GÖTEBORGS UNIVERSITET
Institutionen för socialt arbete
Socionomprogrammet

Göteborg 2016

Informationsbrev

Hej!

Vi är socionomstudenter från Göteborgs universitet som går termin sex på Socionomprogrammet. Det innebär att vi ska genomföra vår kandidatuppsats. För att göra detta behöver vi deltagare och det hoppas vi att ni kan hjälpa oss med. Vår uppsats kommer behandla ledarskap. Med det menar vi Socialsekreterarnas syn på ledarskap och ledarskapsstilar generellt. Det är alltså inte specifikt för den intervjuade Socialsekreterarens chef.

Ledarskap är ständigt närvarande i vardagliga processer. Ledarskap förekommer i alla sammanhang där individer kommer samman. Det förekommer även på olika nivåer exempelvis macro-nivå där politiker ger direktiv som implementeras exempelvis av organisationer. Organisationer ger vidare direktiven till sina ledare som i sin tur ska implementera detta i sina arbetsgrupper. Det blir därmed en resa från macro-perspektivet till micro perspektivet. Implementeringen påverkar därför socialarbetarnas tjänsteutövning där de ska representera myndigheten samt tillgodose sina klienter. Denna resa kan även utgå från micro-perspektivet till macro perspektivet. Intresset för denna uppsats baseras på att vi utifrån våra egna erfarenheter inom socialtjänsten genom olika observationer noterat hur olika ledarskapsstilar kan påverka en arbetsplats och den enskilde socialarbetaren. Vi vill komma åt vad Socialarbetaren anser karakteriserar ett bra ledarskap samt hur hen upplever ett ledarskap.

Vi har begränsat oss till att endast rikta in oss på Socialsekreterare inom ekonomiskt bistånd. Denna studien kommer genomföras med en kvalitativ metod där vi kommer intervju utifrån semi-strukturerade intervjuer. Vi uppskattar att varje intervju kommer ta ca 1 timma. Dessa intervjuer kommer att spelas in för att sedan transkriberas. Det kommer genomföras endast en till två intervjuer per Socialkontor.

Vi kommer att följa de etiska aspekterna vad gäller information, samtycke, konfidentialitet och integritetskraven. Det innebär att vi inte kommer peka ut någon enskild. Vi kommer behandla det insamlade datan med respekt för den enskilde. Ingen utomstående kommer ha/ få tillgång till det insamlade datan. Den som deltar i studien ska ge samtycke baserat på den information som har givits. Självklart besvarar vi de frågor som dyker upp inför ett deltagande. Vi kommer även vara aktiva med att besvara era frågor under studien gång. Man kan som deltagare avbryta sin medverkan när som helst under studiens gång. Men om studien har godkänts och publicerats av Univesitet kan man inte avbryta sin medverkan.

Du kommer givetvis att kunna ta del av undersökningen då den blir färdigställd. Studien kommer att publiceras i Göteborgs Universitet system för elektronisk publicering där den är

tillgänglig för allmänheten. Om så önskas skickar vi gärna en kopia till dig då den är färdigställd. Vi kommer även besvara eventuella frågor som då kan uppstå.

Detta informationsbrev mailas ut. Vi önskar då att ni hör av er till oss per telefon eller e-post. Intervjuerna kommer genomföras i mars månad under veckorna 11-12. Om ni vill och kan medverka vänligen kontakta oss senast den 10 mars. Vi kan därefter komma överrens om en intervjutid. Vi är flexibla när det gäller tid och plats för var och när dessa intervjuer ska äga rum.

Har ni några frågor kring vår studie eller om ni bara vill ha mer information kan ni kontakta oss per e-post eller telefon. Vi kommer försöka besvara de frågor som då har uppstått. Ni kan även kontakta vår handledare Linda Mossberg på Göteborgs Univeritet som eventuellt kan besvara era frågor. Nedan kommer våra kontakt uppgifter:

Handledare

Linda Mossberg

E-post: xxxx

Telefon: xxxxx

Med vänliga hälsningar,

Amez Mohamad Kader

Telefon: xxxx

E-post: xxxx

Haroon Kalandar Sha

Telefon: xxxx

E.post: [xxxx](#)

Intervju guide

Inledning

Hur ser din bakgrund ut?

Hur länge har du arbetat inom ekonomiskt bistånd?

Vad består dina arbetsuppgifter huvudsakligen av?

Upplevelser

Vad har du för erfarenhet av ledarskap?

Hur påverkas du av att ha olika ledare?

Hur kommer det sig att du påverkas?

När har du upplevt bra ledarskap?

När har du upplevt mindre bra ledarskap?

Ledarstilar

Vilka ledarstilar upplever du passar dig bäst?

Vad är det som är så bra med just den stilen?

Har det någon betydelse för dig vilken ledarstil som råder på arbetsplatsen?

Vilken ledarstil motiverar dig till att utvecklas på din arbetsplats?

Föreställningar om ledarskap

Hur ska man vara som ledare enligt dig?

Vilka egenskaper ska en ledare ha enligt dig?

Vad är dåliga egenskaper för en ledare?

Vad anser du är ett bra/dåligt ledarskap? Några exempel?

När är en ledare bra/dålig?

Vad är det som gör en ledare bra/dålig?

Upplever du att ledarskap är föränderligt i olika situationer?

Borde en ledare anpassa sitt ledarskap utifrån situationen?

Hur ser framtidens ledare ut?

Avslutning

Kan vi återkomma med eventuella frågor senare?

Är det något som vi har glömt och du vill tillägga?