



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Institutionen för socialt arbete.

*Magisterprogram i socialt arbete med inriktning mot
ledarskap*

Upplevelse och behov av stöd i ledarskapet - en kvalitativ studie bland första linjens chefer

D-uppsats

Våren 2007

Författare: Nina Roos

Handledare: Barbro Lennéer-Axelsson

Innehållsförteckning

Abstract in english.....	1
Förord.....	2
1. Bakgrund.....	4
1.1 Förförståelse och intresse för ämnet.....	4
1.2 Syfte.....	4
1.3 Problemformulering.....	4
1.4 Definition av begrepp.....	4
2. Metod.....	5
2.1 Val av metod.....	5
2.2 Forskningsetiska principer	6
2.3 Urval.....	6
2.4 Avgränsningar.....	7
2.5 Frågeguide och genomförande av intervju.....	8
2.6 Bearbetning, analys och resultatredovisning.....	9
2.7 Reliabilitet och Validitet.....	9
2.8 Personliga reflektioner kring forskar rollen.....	10
3. Teoretiska perspektiv och tidigare forskning.....	10
3.1 Stöd.....	11
3.2 Olika former av stöd.....	12
3.3 Nätverk som stöd.....	13
3.4 Kasam- Känslan av sammanhang som stöd.....	15
3.5 Relationen chef, medarbetare och kollegor.....	16
3.6 Chefen och den psykosociala arbetsmiljön.....	17
3.7 Feedback.....	18
4. Resultat och analys.....	19
4.1 Respondenterna.....	19
4.2 Valet att bli chef/ledare.....	19
Sammanfattning och analys av 4.2	20
4.3 Kunskap om ledarskap.....	21
4.4 Önskemål om vidareutbildning.....	22
Sammanfattning och analys av 4.3 och 4.4.....	23
4.5 Belastning.....	24
4.6 Att hantera stress efter arbetet.....	26
Sammanfattning och analys av 4.5 och 4.6.....	26
4.7 Upplevelse av stöd i ledarskapet.....	27
4.8 Viktiga personer som stöd i ledarskapet.....	28
4.9 Stöd och brist på stöd till varandra.....	30
4.10 Stöd från närmaste chef.....	31
4.11 När chefsstödet inte fungerar.....	33
Sammanfattning och analys av 4.7, 4.8, 4.9, 4.10 och 4.11.....	33

4.12 Feedback och kommunikation.....	36
Sammanfattning och analys av 4.12.....	38
4.13 Personliga egenskaper och att stödja sig själv.....	40
Sammanfattning och analys av 4.13.....	41
5. Sammanfattning och slutdiskussion.....	42
5.1 Valet att bli chef/ledare.....	42
5.2 Kunskap om ledarskap.....	43
5.3 Belastning och att hantera stress.....	43
5.4 Upplevelse av stöd i ledarskapet.....	44
5.5 Viktiga personer som stöd i ledarskapet.....	44
5.6 Stöd till varandra i arbetsgruppen.....	45
5.7 Feedback och kommunikation.....	45
6. Förbättringsområden/ utvecklingsområden som kan ge första linjens chefer ett bättre stöd i sitt ledarskap.....	46
7. Framtida forskning.....	47
Referenslista.....	48
Bilagor.....	52

Abstract in English

Title: First Line Managers Experiences of Support in Their Leadership

Keywords: management, experience of support

Author: Nina Roos

Language: Swedish (with abstract in English)

Distribution: Göteborg University, Department of Social Work

The aim of this study was to gain understanding and knowledge about first line manager's need for support in their leadership and to get more insight into how they handle and perceives their work.

The research method is based on studies of relevant theories and qualitative interviews. Eight respondents were interviewed with a structured 40 question questionnaire about how they experience their work and the support they get. The study shows that there are three important categories of people that are most significant to the managers in their need of support. They are their own manager, colleagues and co-workers.

The conclusion is that it is important to create conditions for leaders to have good relationships with their closest manager, colleagues and co-workers. The manager of first line leaders should have good knowledge and competence within the sphere of activities he or she is responsible for. There must also be a legible structure in the organisation that creates safety.

Colleagues are as important as their manager in the experience of support and in the need for support. The interviewed managers turn to their colleagues spontaneously to discuss and reflect upon questions and problems that they feel uncertain about. It is important to create conditions so the managers can have a positive contact with their colleagues, where they have room to reflect and talk about their work. The co-workers and the activity they work with were experienced as very positive. From their co-workers the managers get a lot of feedback and support and when the activity develops they feel great satisfaction. The managers should also have more time to meet with and support their co-workers. The study also shows that managers own opinions are that they should not have responsibility for more than 30-40 co-workers. They can then develop good relationships with their co-workers which are also good support.

Ansvar

”Människan har en frihet att förhålla sig på olika sätt till de omständigheter hon växt upp under. Hon kan fastna i dessa omständigheter, skylla sin olycka på dem, tro att hon ”förklarar”

sitt liv med dem eller hämta kraft ur dem och använda dem framåtblickande. Barndomen och de öden som drabbar människan senare i livet medger ingen absolution från ansvar. Hon är lyckligtvis aldrig ett fullständigt offer för sina omständigheter. Hennes förhållningssätt till sin uppväxt eller nuvarande omständigheter är inte ödesbestämt. Människan har alltid en möjlighet att utveckla nya perspektiv på sitt eget livsöde. Det levande personliga ansvaret för hur man förhåller sig till sig själv och andra kan ingen lösgöra sig ifrån.”

Ludvig Igra

Förord

Denna studie har jag velat göra från första dagen jag började på min magisterutbildning. Jag har jobbat som chef i drygt 15 år på olika nivåer och tycker mig ha god kunskap om ledarskap men jag tror aldrig man blir fullärd, som tur är. I sju år har jag arbetat som chef för första linjens chefer och vet ganska väl vad som krävs för att ge dem ett gott stöd inom de områden de behöver det. Deras uppdrag är krävande och de befinner sig nära personal, brukare och verksamhet och deras funktion är viktig för att skapa en bra verksamhet. Jag ville därför utöka min kunskap om deras behov av stöd i sitt ledarskap. Om studien dessutom kan ge andra chefer mer kunskap om behov av stöd i ledarskapet då är det ett gott mål med studien.

Utan de personer som varit inblandade i studien hade undersökningen förstås inte varit möjlig och heller inte intressant. Jag vill därför tacka de respondenter jag fått förmånen att samtala med. Tack för er generositet, era kloka ord och att ni delade med er av era erfarenheter och tog er tid att träffa mig. Jag har lärt mig massor. Jag vill också tacka de chefer som valde att lämna namn till mig på presumtiva respondenter som jag sedan tog kontakt med.

Barbro, min fantastiska handledare tack för att du finns, för att du är den du är och för ditt engagemang. Ditt stöd, allt material, alla mail, samtal och brev du skickat mig hade jag inte klarat mig utan.

Klas, min livskamrat, utan ditt stöd, ditt tålamod, och din IT-kunskap hade det inte blivit så mycket skrivet. Du har haft stort tålamod med min ibland både fysiska och psykiska frånvaro.

Tack också alla familjemedlemmar, vänner, kollegor, kurskamrater och medarbetare som uppmuntrade och stöttade mig under studietiden!

Bohus-Malmö i juni 2007

1 Bakgrund

1.1 Förförståelse och intresse för ämnet

Jag har arbetat med socialt arbete i hela mitt yrkesliv. Till en början som vårdbiträde på en institution för människor med funktionshinder och det är nästan 30 år sedan nu. Intresset för att arbeta med människor har alltid funnits och jag tycker fortfarande att det är det roligaste jobb man kan ha. De senaste 15 åren har jag arbetat som chef på olika nivåer i olika kommunala organisationer med inriktning mot socialt arbete. De första sju åren som första linjens chef för gruppboende för personer med begåvningshandikapp och därefter som andra linjens chef inom området funktionshinder med första linjens chefer som mina närmaste medarbetare.

Verksamhetens huvuduppdrag är att ge stöd, hjälp, omsorg och omvårdnad till personer med omfattande behov av insatser. Det är ett viktigt och ansvarsfullt uppdrag för alla i en organisation och på olika nivåer i organisationen. Chefer, stabspersonal och framförallt baspersonal är alla direkt eller indirekt involverade i de insatser som ges.

Första linjens chefer befinner sig närmast verksamheten och arbetar med personal, verksamhetsfrågor och ekonomi. Som chef över första linjens chefer vill jag kunna ge ett adekvat stöd till medarbetarna och verka för att den organisation vi alla arbetar i är anpassad efter verksamhetens behov, att uppdraget är tydligt och att medarbetarna känner ett stöd från arbetsgivaren. Jag ställer mig ofta frågan om medarbetarna får det stöd de behöver i sitt ledarskap. Får de rätt stöd av chef, stabsfunktioner, kollegor, medarbetare m fl? Vad behöver de för att klara sitt uppdrag, för att orka med sitt arbete och känna att det är meningsfullt.

Jag hoppas att denna studie kan bidra till att även andra chefer kan få en ökad förståelse för hur första linjens chefer upplever sitt uppdrag och hur de kan få ett adekvat stöd i sitt arbete så att de känner arbetsglädje och har kraft att utföra sitt viktiga uppdrag. Jag tror också att om första linjens chefer får ett bra stöd kan de i sin tur ge ett gott stöd till sina medarbetare. Det borde innebära att även personer i behov av stöd och hjälp får insatser från personal som trivs, har ett humant förhållningssätt och vill göra ett gott arbete.

1.2 Syfte

Det övergripande syftet med studien är att få ökad kunskap om första linjens chefers behov av olika former av stöd i sitt ledarskap. Jag vill också få mer insikt och förståelse för hur de upplever och hanterar sitt uppdrag som första linjens chefer.

1.3 Problemformulering

Vad behöver första linjens chefer för olika former av stöd i sitt ledarskap?

Hur upplever och hanterar första linjens chefer sitt uppdrag?

1.4 Definition av begrepp

Chef är en person som formellt utsetts att ha en chefsbefattning och har underställd personal. Chefskap brukar förknippas med en person som har en formell ställning eller plats i hierarkin (Engquist 1997).

Ledare är en person i en grupp som utövar mer inflytande än övriga gruppmedlemmar. En chef som utövar ledarskap är en formell ledare som har mandat både uppifrån och nerifrån (Thylefors 1996).

En ledare avser en person som dels har den formella makten och är chef men också har talangen att få folk med sig i samarbete mot gemensamma mål (Engquist 1997).

Första linjens chef är chefer vars närmaste medarbetare är baspersonal som arbetar i det direkta omsorgsarbetet.

Andra linjens chef är chefer vars närmaste medarbetare är första linjens chefer

Respondent är en person som själv är delaktig i den företeelse som studeras (i detta avseende deltar i intervjun).

2. Metod

2.1 Val av metod

Jag har valt intervju som forskningsmetod. Valet av metod för studien var ganska självklart då mitt intresse för människors beskrivning av sin situation allra bäst kommer fram i ett samtal, i en dialog. Merriam (1994) ser det kvalitativa angreppssättet som en möjlighet att förstå innebörden av en viss företeelse eller upplevelse. Det finns många verkligheter. Världen är inte objektivt beskaffad utan är en funktion av varseblivning och samspel med andra människor. Verkligheten är subjektiv och den behöver tolkas snarare än mätas. Åsikter och uppfattningar istället för fakta utgör grunden för varseblivning. Kvale (1997) menar att samtalet är en grundläggande form för mänskligt samspel. Människor samtalar med varandra, ställer frågor och besvarar frågor. Genom samtalen lär vi känna andra människor och får veta något om deras erfarenheter, känslor och förhoppningar och om den värld de lever i. I den kvalitativa intervjun byggs kunskap upp i ett samspel och är ett utbyte av synpunkter mellan två personer som samtalar om ett gemensamt intresse. Merriam anser att beslutet att välja intervju som huvudsaklig datainsamlingsmetod ska vara grundat på ett övervägande om vilken slags information man behöver och om intervju är det bästa sättet att få fram den informationen (a.a).

Jag har valt en kvalitativ forskningsansats för att jag tror att få ta del av andra människors erfarenheter, tankar, behov och önskemål är en unik möjlighet till ökad kunskap och förståelse. Holme och Solvang (1997) uttrycker att förutsättningen för den kvalitativa metoden är fysisk närhet, ömsesidig tillit och förståelse mellan forskare och undersökningssperson. Styrkan i den kvalitativa intervjun ligger i att undersökningssituationen liknar en vardaglig situation och ett vanligt samtal. Intervjuformen utövar den minsta styrningen när det gäller undersökningsspersonerna. Det är snarare så att undersökningsspersonerna får påverka samtalets utveckling. Ur samtalet vaskas den information fram som vi är intresserade av. Kvale (1997) menar att en intervju är ett samtal som har en struktur och ett syfte och är inte ett samtal mellan likställda parter eftersom det är forskaren som definierar och kontrollerar situationen. Ämnet för intervjun presenteras av forskaren som också kritiskt följer upp den intervjuades svar på frågorna. Genom intervjun är det möjligt att fånga olika människors uppfattning om ett ämne och ge en bild av en mångsidig och kontroversiell värld. Forskningsintervjun beskriver specifika situationer och handlingsförlopp ur den intervjuades värld och strävar efter att samla in så rika och förutsättningslösa beskrivningar som möjligt av relevanta teman och är fokuserad på vissa

teman i den intervjuades livsvärld. Jag hoppas att min erfarenhet som både första och andra linjens chef har bidragit till att undersökningspersonerna känt sig trygga i intervjusituationen.

Eliasson (1999) beskriver engagerat kunskapssökande som något som tar sin början i en subjektiv upplevelse. Det kan vara egen eller andras upplevelse av att något är otillfredsställande, problematiskt, svårhanterligt, svårbegripligt och fascinerande. Personligt engagemang i en viss fråga utgör en drivkraft i vardagligt kunskapssökande. Inte bara vad vi söker kunskap om utan också våra möjligheter att förstå och begripa t ex en annan människas situation har också att göra med vem vi själva är och vår relation till andra. Egna erfarenheter påverkar våra inlevelsemöjligheter och vilka frågor vi ställer det vet de flesta av oss av egen erfarenhet. Eliassons beskrivning av kunskapssökande och engagemang ger en bra beskrivning av mitt intresse för att få en ökad förståelse för första linjens chefers behov av stöd. Hon skriver om områden som är fascinerande och där det finns ett personligt engagemang som drivkraft och det är så jag ser på mitt arbete. Eliasson menar också att medvetet vinklade verklighetsbilder kan hjälpa oss att se sådant vi inte tidigare sett, upptäcka nya dimensioner, nya möjligheter och nya alternativ.

2.2 Forskningsetiska principer

Vetenskapsrådet (1990) har beskrivit forskningsetiska principer inom humanistisk och samhällsvetenskaplig forskning som jag tagit del av. I kontakten med respondenterna har jag haft ambitionen att följa dessa principer. Här följer en beskrivning av de principer som varit väsentliga för denna studie:

Informationskravet syftar till att forskaren skall informera uppgiftslämnare och undersökningsdeltagare om deras uppgift i projektet och vilka villkor som gäller för deras deltagande. De ska få information om att deltagandet är frivilligt och att de har rätt att avbryta sin medverkan. Informationen ska omfatta alla inslag i undersökningen som kan tänkas påverka deras villighet att delta.

Samtyckeskravet syftar till att deltagare själva har rätt att bestämma över sin medverkan och hur länge och på vilka villkor denne ska delta. Deltagaren ska också ha kännedom om att de kan avbryta sin medverkan när som helst. Det får inte förekomma någon otillbörlig påtryckning eller påverkan på deltagaren om denne väljer att avbryta sitt deltagande. Forskaren ska inhämta både uppgiftslämnare och undersökningsdeltagares samtycke.

Konfidentialitetskravet syftar till att alla som ingår i en undersökning ska ges största möjliga konfidentialitet och personuppgifter ska förvaras så att inte obehöriga kan ta del av dem.

När jag börjat själva urvalsprocessen har jag beaktat de forskningsetiska principerna och varit noga med att informera berörda personer om forskningsprocessen, dess innehåll, den frivillighet och konfidentialitet intervjuerna grundar sig på.

2.3 Urval

För att få kontakt med respondenter har jag skickat mail till ansvariga chefer i fyra kommunala förvaltningar som är chefer över första linjens chefer t ex avdelningschefer eller socialchefer/förvaltningschefer. I mailet har jag beskrivit syftet med studien och haft önskemål om att få namn, mail adress och telefonnummer till de chefer som jobbar som första linjens chefer i förvaltningen. För mig var det steg ett i godkännandet av uppgiftslämnaren och tillika den som är chef för de presumtiva respondenterna när jag fick namn på personer jag kunde ta kontakt med. Därefter skickade jag mail till de presumtiva respondenter jag fått

namn på med ett följebrev där mitt intresse för ämnet beskrivits och hur respondenterna kunde kontakta mig, se bilaga 1. De som velat delta i en intervju har själva tagit kontakt med mig och vi har bokat tid för intervju. Förfrågan mottogs positivt och det var inga svårigheter att få respondenter att ställa upp. Några dagar innan intervjun skickades ytterligare ett brev till respondenten för att förtydliga frivilligheten i deltagandet, möjligheten att avbryta intervjun, anonymiteten, att uppgifterna endast används till forskning och hur resultaten offentliggörs, se bilaga 2. Det var ett sätt att skapa förtroende för mig som intervjuare, att poängtera frivillighet, anonymitet och hur resultatet kommer att användas och offentliggöras. Holme och Solvang (1997) pekar på vikten av tillit i undersökningssituationen och att den som intervjuas måste få reda på vad man medverkar i och att delta i en sådan situation är frivilligt.

Eliasson (1999) tycker att det är viktigt att vara medveten om att man kan vara mer eller mindre förmögen att förstå och leva sig in i olika parter. Hon menar att det är lätt att man mer eller mindre oreflekterat närmar sig parter som har en position eller ett perspektiv som ligger relativt nära det egna perspektivet. För mig har valet av respondenter varit uppenbart och medvetet då mitt intresse handlar om första linjens chefers behov av stöd i sitt arbete. Jag tror också att jag relativt lätt kunnat sätta mig in i deras situation och deras beskrivningar eftersom jag själv arbetat som första linjens chef och i dag har första linjens chefer som mina närmaste medarbetare. Holme och Solvang (1997) anser att en intervjusituation är krävande för både forskaren och den som blir utfrågad. Forskaren måste ha en stor förmåga att kunna sätta sig in i och förstå hur den intervjuade upplever sin situation .

Repstad (1999) menar att för att få ett så allsidigt underlag som möjligt bör informanterna vara maximalt olika. Utgångspunkten är förstås att de har något gemensamt och är relevanta för den frågeställning som gäller men annars bör det vara skillnad i t ex ålder, kön och position. Den bästa samtalspartner man kan få menar Repstad är en erfaren veteran som inte lägger någon prestige i försvar av systemet. Respondenterna i denna studie har själva haft ett intresse av att bli intervjuade och har genom det själva tagit kontakt med mig. När det gäller kön är första linjens chefer i kommunala förvaltningar till mycket stor del kvinnor. Ingen av de respondenter jag fått namn på har varit män. Respondenternas ålder har varierat mellan 30 – 60 år och erfarenheten i yrkesrollen har förstås också varierat från några månaders erfarenhet till 25 års erfarenhet av att arbeta som chefer inom kommunal vård och omsorgsverksamhet.

2.4 Avgränsningar

Jag hade till en början en önskan om att göra en jämförelse av stöd till första linjens chefer mellan små och stora kommuner, då det funnits en tanke hos mig om att större kommuner har bättre förutsättningar att organisera sin verksamhet inklusive mer resurser. Jag insåg dock att det skulle bli en alltför omfattande studie. Jag hade gärna velat börja studien med att skicka ut en enkät till fler chefer i fler kommuner och sedan haft svaren från enkäterna som underlag för att utforma frågorna till intervjun men jag insåg ganska snart att det inte skulle vara möjligt rent tidsmässigt. Jag valde därför att enbart genomföra intervjuer. Det hade varit intressant om respondenterna varit både män och kvinnor men det har inte varit möjligt då det inte funnits några män anställda som första linjens chefer i de kommuner som varit aktuella. Det finns fler områden som hade varit intressanta att studera djupare t ex upplevelse av stress och belastning men jag har valt att begränsa mig till upplevelse av stöd.

2.5 Frågeguide och genomförandet av intervjuer

Frågorna har utformats utifrån de områden jag var intresserad av att veta mer om med inriktningen på själva ledarskapet. Jag ville få en bild av respondenternas upplevelse av sitt uppdrag med fokus på upplevelse av stöd och hur de upplever sitt uppdrag. Jag utformade 40 frågor som fungerade som ram och struktur för intervjuerna, väl medveten om att svaren skulle bli olika uttömmande, se bilaga 3. Holme och Solvang (1997) anser att man inte ska börja en intervju med kontroversiella frågor då det kan låsa undersökningssituationen och då är det svårt att komma vidare. Faktainriktade frågor är bra som uppvärmning för att sedan komma in på mer kontroversiella frågor. Avrundningen bör ske med några oproblematiske frågor avslutningsvis. Jag har börjat med enkla frågor om utbildning, antal år i yrket och yrkesval. I mitten av intervjun är frågorna mer djupgående och handlar om upplevelse av stöd i ledarskapet, om kollegor, medarbetare och belastning. I slutet av intervjun har det funnits mer personliga frågor och frågor om det som är mer lustfyllt och stimulerande i arbetet. Jag har velat avsluta intervjun på ett positivt sätt. Min ambition har varit att skapa en trygg situation där förtroendet mellan mig och respondenten byggts upp under intervjun. Jag har till sist avslutat intervjun med att ställa frågan om hur respondenten upplevt intervjun och om det funnits något mer att tillägga.

Intervjun har berört följande områden:

- yrkesval och utbildning
- kunskap om ledarskap
- belastning
- upplevelse av stöd i ledarskapet
- nätverk
- kollegor
- medarbetare
- stabsfunktioner
- självinsikt

Frågorna testades först på en ”fiktiv” respondent för att dels se hur lång tid frågorna skulle ta och hur frågorna uppfattades. Därefter ställdes frågorna till mig vilket innebar att jag fick en förståelse för att frågorna ibland var svåra att svara på och behövde förtydligas. Repstad (1999) menar att den kvalitativa intervjun ska vara helhetsorienterad men samtidigt målinriktad. En flexibel och ledig intervju är inte detsamma som ett informellt samtal utan kräver grundlig planering av vilka teman som ska beröras. Det är också av intresse att kunna jämföra information som kommer från olika personer. Därför är det viktigt att ha en genomtänkt referensram för frågor som ska ställas till flera olika personer och klargöra referensramen för svarspersonerna under samtalet.

Jag har valt att ha många frågor under intervjun för att få möjlighet att beröra ett flertal områden. Då jag genomfört min studie själv och inte har haft någon kollega att resonera och reflektera över resultaten med tror jag tolkning och analys av intervjuerna har varit lättare eftersom jag just haft många frågor. Det har varit viktigt att alla respondenter fått möjlighet att svara på alla frågor även om det ibland skett i en annan ordning då svaren kommit spontant i samband med andra frågor. Jag har träffat åtta respondenter och vid varje intervju har jag inledningsvis beskrivit hur strukturen sett ut i intervjumallen. Jag har också berättat vilka områden som kommer att beröras under intervjun, hur många frågor det är och att intervjun skulle ta ca två timmar.

2.6 Bearbetning, analys och resultatredovisning

Holme och Solvang (1997) uttrycker att det inte finns någon garanti för att det sätt som vi tolkar material stämmer överens med de uppfattningar respondenterna hade. Det finns ingen garanti för att vi klarar att förmedla den förståelse vi skapat oss till andra. Det är ett problem som hör till all mänsklig kommunikation. Det finns en kommunikationsklyfta mellan respondenter och forskare men också mellan forskaren och mottagaren av forskningsresultaten.

Intervjuerna har spelats in på band och jag har vid analysen skrivit ner varje intervju i stort sett ordagrant. Därefter har jag gjort en innehållsanalys utifrån det frågeformulär jag använde vid intervjun. Jag har sammanställt intervjusvaren så att materialet blev mer överblickbart genom att sammanställa de svar respondenterna svarat lika på. Merriam (1994) anser att utveckla kategorier, typologier eller teman innebär att man måste leta efter regelbundenheter och företeelser som återkommer i informationen. Vilka informationsenheter hänger ihop med varandra och hur kan man jämföra dem med varandra.

Vid varje fråga har jag lyft fram det mest väsentliga och försökt se likheter och beskriva skillnader i svaren. Jag har under bearbetnings- och analysfasen använt mig av både de kategoriserade svaren och de utskrivna intervjuerna då jag beskrivit resultatet. Kring varje fråga och svar har jag bl a reflekterat över ålder, utbildning och erfarenhet och försökt se likheter, skillnader och mönster i de svar som framkommit. Jag har också gjort anteckningar i de utskrivna intervjuerna för att vid genomgångarna som gjorts av materialet flera gånger lätt kunna plocka ut det som varit viktigt. Holme och Solvang (1997) beskriver tolkningen av intervjuerna som olika steg. Först struktureras det stora och komplexa intervjumaterialet inför analysen och det är vanligt att det görs genom utskrift. Därefter kartläggs materialet så att det blir tillgängligt för analys och det kan göras genom att eliminera överflödigt material och skilja på det som är väsentligt och oväsentligt. Vad som är väsentligt och oväsentligt beror på undersökningen syfte och teoretiska antaganden. Under själva analysarbetet utvecklas innebörder i intervjun och den intervjuades egna uppfattningar klarläggs och ger forskaren nya perspektiv på fenomenet. Det finns två viktiga faktorer i tolkningsarbetet. Att man är medveten om det man gör och att man har en kritisk inställning till de tolkningar man gör.

Jag har valt att ha två slags presentationer, först lite kort om resultatet inledningsvis kring själva frågan och därefter sammanfattningar efter olika frågeområden som knyts till analys teori och andras forskning. I dessa senare sammanfattningar förekommer också forskningsresultat som inte förekommer i teoridelen men som har relevans utifrån de resultat som framkommit och som kan vara intressanta för läsarna.

Jag har valt att inte redovisa frågorna i samma ordning som de är ställda i intervjun. Efter bearbetningen tycker jag utifrån läsarens perspektiv att resultatet efter en del omkastningar gör uppsatsen lättare att läsa.

2.7 Reliabilitet och validitet

Reliabilitet

Holme och Solvang (1997) menar att hög reliabilitet fås om olika oberoende mätningar av ett och samma fenomen ger samma eller ungefärligen samma resultat. Reliabiliteten bestäms av hur mätningarna utförts och hur noggrant bearbetningen av informationen varit. Merriam (1994) anser att reliabilitet handlar om i vilken utsträckning resultat kan upprepas. Kommer undersökningen att ge samma resultat om den upprepas? Reliabiliteten blir ett problematiskt begrepp inom samhällsforskningen eftersom människans beteende inte är statiskt utan föränderligt. Den kvalitativa forskningen strävar inte efter att isolera lagar för mänskligt beteende utan försöker snarare beskriva och förklara världen utifrån hur de människor som lever i den uppfattar den. Eftersom det finns många olika tolkningar av vad som sker finns det

inte heller några fasta referenspunkter vi kan utgå från för att upprepade gånger mäta en företeelse och på så sätt skapa en i traditionell bemärkelse reliabel mätning. Min utgångspunkt har varit att ha en så hög reliabilitet som möjligt genom att ha väl genomarbetade frågor, bandade intervjuer, som är nedskrivna ordagrant och därefter bearbetade, kategoriserade och analyserade.

Validitet

Holme och Solvang (1997) menar att validiteten är beroende av vad vi mäter och om detta är tydliggjort i frågeställningen. I undersökningssituationen är det ofta två olika verklighetsuppfattningar som möts och det är forskarens och undersökningsenhetens. Forskaren har en logiskt uppbyggd problemupplevelse som också är präglad av de egna värdepreferenserna och undersökningsenheten (i detta fallet respondenterna) som kanske inte riktigt är medvetna om det problemkomplex de ställs inför. Merriam (1994) beskriver inre eller intern validitet och att det handlar om i vilken mån ens resultat stämmer överens med verkligheten. Fångar resultatet verkligen det som finns och mäter forskaren verkligen det han eller hon tror sig mäta. Ratcliffe (1983) menar i Merriam att man måste tänka på att informationen inte talar för själv, det finns alltid någon som tolkar och man kan inte mäta eller observera en företeelse utan att förändra den. I studien blir ord abstrakta representationer av verkligheten inte verkligheten i sig. Det finns heller inte något objektivt eller universellt sätt att garantera validitet, det finns bara olika tolkningar av den. Merriam menar vidare att de antaganden som ligger till grund för kvalitativ forskning är att verkligheten är holistisk, flerdimensionell och i ständig förändring. Det finns inga fasta och objektiva företeelser som väntar på att bli upptäckta, observerade och mätta. Forskaren försöker fånga och skildra verkligheten som den upplevs av de människor som finns i den (a.a).

Syftet med studien är att få ökad kunskap om första linjens chefers behov av stöd i sitt ledarskap och att få mer insikt och förståelse för hur de hanterar sitt uppdrag. Problemformuleringen handlar om vad första linjens chefer har för behov av olika former av stöd och hur de upplever och hanterar sitt uppdrag. Med lång erfarenhet av arbete som både första och andra linjens chef bör min insikt i uppdraget bidra till hög validitet

2.8 Personliga reflektioner kring forskarrollen

Min ambition har varit att vara en objektivt intresserad forskare. Ett viktigt övervägande var att inte genomföra intervjuer i den kommun och förvaltning jag själv arbetar i. Jag ville inte utsätta vare sig respondenter eller mig själv för att hamna i lojalitetskonflikter och etiska dilemman om jag valt den organisation jag själv arbetar i. Jag har därför valt att inte göra intervjuer med mina egna medarbetare och inte heller med mina kollegors medarbetare som också är andra linjens chefer. Jag har verkligen haft ambitionen att vara just forskare under intervjun. Samtidigt har jag utifrån min yrkesroll haft en förförståelse och relativt lätt att sätta mig in i respondenternas svar. Jag har samtidigt försökt motverka denna "lätthet" genom att vara särskilt lyssnande eftersom risken finns att man tror sig förstå för snabbt.

3 Teoretiska perspektiv och tidigare forskning

Jag har gjort många sökningar i olika databaser och på bibliotek efter både artiklar, böcker och avhandlingar som handlar om stöd till chefer för att få en god teoretisk grund att stå på. Just temat stöd till chefer har jag tyvärr inte funnit så mycket skrivet om. Det jag funnit som handlar om stöd, nätverk, feedback och relationer är mest inriktat på stöd i relationer mellan människor, stöd i socialt arbete och stöd till klienter i stress och ohälsa och med andra problem t ex missbruk. Mycket av stödforskning i arbetslivet är relaterat till stress. Jag ville dock inte enbart begränsa mig till stöd vid stress som dessutom är ett mycket stort område i

sig utan jag var intresserad av stöd mer generellt i ledarskapet. Stöd är enligt Theorell (1995) inget entydigt preciserat begrepp utan man finner att stöd används synonymt med flera begrepp. Ibland används feedback från arbetskamrater och överordnade, ibland talas det om stödjande relationer ibland ingår stöd i skattningen av stämningen på en arbetsplats och man ställer sig frågan om man får emotionellt stöd när det är besvärligt. Theorells utsaga har jag verkligen erfarit när jag gått igenom såväl teori som tidigare studier. Även Hedin (1994) framhåller att det är ont om forskning om socialt stöd i arbetsplatsnätverk med undantag av vissa hälso- och stresstudier. Den teori och tidigare forskning som redovisas här anser jag relevant för studiens syfte. Jag har prövat att skriva om teori och tidigare forskning var för sig men kommit fram till att en sammanskrivning undviker upprepningar, ger ett bättre ”flyt” i texten och förhoppningsvis gör uppsatsen mer intressant och lättare att läsa.

3.1 Stöd

Vaux (1988) definierar stöd som ett socialt medium som vi passerar igenom. Som vinden är närvaron av socialt stöd så vanlig att den inte uppmärksammas. Ändå är vinden som under en fågels vingar en avgörande del av flygturen. Den håller oss uppe, bär oss framåt och håller oss vid liv. Socialt stöd har att göra med vardagliga saker, att man delar på uppdrag och känslor, utbyter information och såväl vardagliga som dramatiska erfarenheter.

Hessle, m fl (1991) menar att Vaux vill belysa att socialt stöd verkar i de tysta transaktionerna mellan människor i vardagen och att det är ett samspel som vi ofta tar för givet och samtidigt som det har en grundläggande identitetsskapande betydelse. ”Social support” brukar översättas till svenska med ”socialt stöd” men i detta sammanhang blir det otillräckligt och till viss del missvisande. Utgångspunkten för uppfattningen om stöd är att betrakta det som utbytbar, alltså att det kan ersättas av någon annan men i detta perspektiv handlar det mer om sociala framtidsrelationer och då har begreppet social support en bredare, djupare och rikare innebörd.

Vaux (1988) anser inte att det finns någon entydig definition av begreppet stöd men skriver att det finns en viss konsensus i att det innefattar element som stödjande nätverksrelationer, stödjande handlingar och subjektiva upplevelser av stöd. Dessa samspelar i en dynamisk process av transaktioner mellan individen och det sociala nätverket. Det stödjande nätverket är den del av det totala nätverket dit man regelbundet vänder sig för att få hjälp med att hantera krav och nå sina mål i den aktuella livssituationen såväl i vardagliga som i mer kritiska situationer. De finns enligt Vaux sex olika huvudformer av stödjande handlingar som kan förekomma i ovanstående interaktioner. Det är emotionellt stöd, praktiskt stöd, ekonomiskt/ materiellt stöd, feedback, råd, vägledning, och deltagande i nätverkets gemenskap.

Skårner (2001) skriver i sin doktorsavhandling att socialt stöd är ett mångdimensionellt fenomen som har karaktären av en komplex process mellan individen och det sociala nätverket. Stöd kan därför inte betraktas som en statisk egenskap i ett socialt nätverk. Socialt stöd utvecklas i relationer som tar sig uttryck i aktiva handlingar. Stöd bli då något utöver själva relationen. Såväl emotionellt som instrumentellt stöd förmedlas under vissa omständigheter genom länkar av en viss kvalitet i nätverket. Socialt stöd innebär att individen har någon att dela sin situation med. Människan är socialt orienterad och skapandet och upprätthållandet av sociala band utgör en central mänsklig drivkraft. Helt ensam klarar sig ingen. Vi behöver alla andra människor för att kunna leva och för att kunna växa och utvecklas. Båda parter behöver vara någorlunda samstämmiga i sin strävan att bevara och utveckla relationen för att kontakten ska upplevas som tillfredsställande och i vissa fall för att

den ska överleva överhuvudtaget. Det stöd och den hjälp som utväxlas i relationen är mer positivt om utbytet är någorlunda ömsesidigt åtminstone på lång sikt. Utveckling sker också genom att man själv ger stöd till någon annan. Det måste finnas en grundläggande balans mellan givande och tagande. Ett ensidigt beroende av andra människors stöd innebär att inflytandet över den egna situationen minskar. Upplevelsen av sig själv som en person med en social funktion och kompetens är grundläggande för självkänslan och för mening överhuvudtaget.

Folkman och Lasarus (1980) menar att det finns många sätt hos människor att försöka hantera de krav som ställs och man påverkas av den sociala miljö man befinner sig i. Denna påverkan kan vara antingen positiv eller negativ, begränsande eller främjande. Tillgång till socialt stödjande relationer är särskilt viktigt vid upplevelse av situationer präglade av stress. I stressade situationer söker man stöd av andra för att klara av sin situation. Det är dock fortfarande oklart under vilka omständigheter metoden att söka hjälp är ett effektivt sätt att ha som strategi för att klara sig. Studier av Cohen & McKay (1984) och Kessler, Price & Wortman (1985) visar att tillgången till socialt stödjande relationer och upplevelsen av att känna sig uppbackad är viktiga faktorer för att inte uppleva negativa psykologiska konsekvenser av stress. Beträffande socialt stödjande relationer har också förmågan att hantera situationer samband med förmågan att upprätthålla sociala relationer. Människor som uppfattas av andra som personer som klarar av högt ställda krav får bättre stöd från sitt sociala nätverk än personer som inte klarar de krav som ställs på dem (Coates, Wortman & Abbey 1979).

3.2 Olika former av stöd

Johnson och Hall (1988) och Karasek och Theorell (1990) beskriver en modell som kallas krav-kontroll-stödmodellen. Socialt stöd i form av praktisk och känslomässig hjälp från chefer och arbetskamrater minskar risken för sjukdom. Socialt stöd kan betraktas som ”direktverkande”, alltså positivt i sig men också som stöddämpare i förhållande till krav och belastning i arbetslivet. Det betyder att ett stödjande klimat i arbetsgrupper är bra men det är inte helt säkert att det dämpar effekterna av för hård belastning och för höga krav. Låg kontroll i kombination med höga krav påverkar individen på ett negativt sätt och kan innebära stora hälsorisker. Kombinationen av psykologiska krav och graden av kontroll över arbetssituationen är avgörande för hur psykologiskt pressande ett arbete är. Socialt stöd fungerar modererande på arbetskrav, stress och ohälsa och det finns fyra utgångspunkter kring arbetsrelaterat socialt stöd. De är:

- socialt stöd på arbetet som tillgodoser grundläggande mänskliga behov av kamratskap och grupptillhörighet
- socialt stöd som fungerar som en resurs för att modifiera genomslagskraften i arbetsbelastningen
- socialt stöd som en socialisationsfaktor som gynnar ett aktivt mönster
- socialt stöd som på den strukturella nivån skyddar arbetsgrupper mot mera omfattande krav och belastningar från det industriella systemet

Aronsson (1987) anser att socialt stöd kan fylla mänskliga behov av gemenskap och grupptillhörighet. Det kan förse individen med resurser för kontroll av belastning och det ger individen erfarenheter för samverkan med andra. Socialt stöd på arbetsplatsen kan man få av både kollegor och chefer. Stödet kan lätta på trycket och mildra stressreaktioner.

Cooper, mfl (2001) och Le Blanc, mfl (2000) menar att man kan förlita sig på fyra former av stöd. De är:

- *emotionellt stöd* som innebär att omgivningen visar intresse för individens situation och medkänsla och förståelse för de problem som uppstår.
- *instrumentellt stöd* som innebär att individen får ett direkt stöd i en given situation. Det stödet är oftast av praktisk natur.
- *informationsstöd* som innebär att man får den information som behövs för att kunna hantera sitt arbete.
- *uppskattningsstöd* som innebär att man får feedback på om arbetet är relevant för förmågan att utvärdera sig själv.

Dessa former av stöd ökar möjligheterna att få kontroll över sin arbetssituation. Det innebär att det sociala stödet ofta har en avgörande roll i skapandet av en psykosocialt sund arbetsmiljö.

Hedin (1994) beskriver sex huvudformer av stöd och de är:

- *Konkret och praktisk hjälp* vilket kan innebära hjälp med arbetsuppgifter, transporter och ekonomi. Det konkreta stödets funktion är att underlätta vardagsituationer och lösa praktiska problem
- *Instrumentellt stöd* kan handla om att lösa problem som uppstår, ta fram resurser, förändra arbetsuppgifter m.m.
- *Kognitivt stöd* kan innebära att ge råd, informera om handlingsmöjligheter eller vägledning
- *Feedback* är en stödform som kan betraktas som en egen stödkategori. Den kan innehålla en bekräftelse på en persons sätt att uppfatta en situation men kan också innehålla positiv och negativ kritik på arbetssätt, uppförande och attityder
- *Emotionellt stöd* innebär att man får ventilera känslor och möta känslouttryck som förmedlar kraft att gå vidare för den som befinner sig i en problemsituation. Det kan också innehålla känslouttryck för engagemang, sympati, omsorg, tröst och uppmuntran. Det emotionella stödet kan också ges via kroppsspråket
- *Nätverksstöd handlar om deltagande i ett nätverks gemenskap och aktiviteter*. Det kan också beskrivas som umgänge eller samvaro.

Sambandet mellan stödets aktivitet och dess funktion som beskrivs här ovan är inte enkel. En praktisk aktivitet som att dela på en arbetsuppgift kan ha flera emotionella och kognitiva innebörder. Det kan förmedla en känsla av värde och delaktighet till andra men det kan också förmedla motsatsen nämligen att man inte klarar sin arbetsinsats själv. Det beror på andra budskap som signaleras tillsammans med stödet men också andra element i situationen. Det finns alltså inga enkla samband mellan typ av problem och form av stöd (a.a).

Caplan (1974) menar att stödsystem hjälper individen att mobilisera sina psykologiska resurser och bemästra sina psykologiska och emotionella bördor. Man delar uppgifter och kan stödja genom pengar, material, kunskaper och kognitiv vägledning för att förbättra individens handlande i en situation.

3.3 Nätverk som stöd

Vaux (1988) anser att man skulle kunna säga att stora nätverk tillhandahåller mer av stöd och leder till mer uppskattning av stödet. Ett stort stödjande nätverk skulle kunna erbjuda fler fördelar än ett mindre nätverk. De kan ge mer av tillgänglighet, uthållighet, expertis, information och fler perspektiv. Ett större nätverk är mer tillgängligt än ett mindre eftersom det innehåller fler personer och olika subgrupper. Ett större nätverk sliter också mindre på

relationerna med specifika krav och man tömmer inte ut nätverkets resurser då det finns fler personer att tillgå. Ett stort nätverk har också fördelen att det finns någon som har just de specifika kunskaperna man behöver i specifika situationer. Ett brett nätverk ger en rik källa till information och kunskap av andra. Det innebär att ett stort nätverk bör möta de varierande behov av stöd som vi kan ha behov av. Man kan också byta perspektiv och se det som att många av de fördelar som beskrivs här kan vara svåra att bibehålla då det också krävs en social skicklighet att upprätthålla detta nätverk. Man kan bli överbelastad av de krav som finns för att hålla nätverket levande. Det kan finnas situationer då ett mindre nätverk där man kan ge ett tätare stöd och där man är mer trygg i de värderingar och perspektiv som finns är bättre. Det betyder att vilken typ av nätverk man behöver stöd av beror på vilken typ av stöd man behöver vid ett specifikt tillfälle eller i en specifik situation.

Kvaliteten på nätverket beror också på hur relationerna är. En nära vän har större förståelse för de bekymmer man har än en mer avlägsen bekant och man får ett mer passande stöd utifrån de behov man har av den som står nära. Men det innebär också att de nära relationerna kommer att ta mer tid och vara mer krävande om de ska bestå. Uppskattningen av det stöd man får kan vara mångfacetterad och kan handla om tillfredsställelse, hjälpsamhet, att någon bryr sig, är engagerad och att man blir respekterad. Förtroende, att känna sig värdefull och socialt integrerad är också viktigt. Troligen är det så att uppskattningen av relationerna i det stödjande nätverkets karaktär och stödjande är komplext. Självklart är det så att förekomsten, kvalitén och matchningen av det stödjande bemötandet är viktigt. Man vill bli omhändertagen när vänner lyssnar på ens bekymmer, man vill känna sig allierad med sina vänner när man har det svårt och vill känna sig socialt integrerad när man delar aktiviteter, prövningar och motgångar. Relationer innebär också gemensamma förpliktelser och interaktionen genererar både fördelar och nackdelar till dem som är delaktiga. I en bred mening innebär det att en persons förmåga att utveckla och bibehålla nätverksrelationer och frambringa ett stödjande beteende beror på förmågan att både ta och ge (a.a).

Hessle m fl (1991) skriver att det är skillnad på sociala nätverk och social support då sociala nätverk har en annan tradition av forskning. Nätverksforskningen är i huvudsak sociologisk och social support har en tradition inom socialmedicin och psykiatri. Forskning som fokuserar på social support har en yngre tradition än nätverksforskningen. Han anser att de som är föregångare inom detta område är främst John Cassel, Gerald Caplan och Sydney Cobb. Cassel ((1974) beskriver tillgången till social support som en förklaring till varför vissa människor inte går under i psykiska och fysiska sjukdomar då de lever i materiellt undermåliga storstadsmiljöer. Receptet är att stärka människors sociala support i första hand i stället för att försöka reducera möjligheten till stresskonfrontation. Caplan (1974) har kartlagt ett system av informella grupperingar som länkar ut från och in till människor som support för varandra. Professionella hjälpare kunde vara behjälpliga till informella grupperingar som stöd i stället för att de ingrep själva. Det var självhjälpgrupper, grannskapsnätverk och familjenätverk. Cobb (1976) har lagt tyngdpunkten på att support verkligen når fram till och upplevs av mottagaren. Social support bör ses som ett viktigt budskap i form av att mottagaren upplever sig som omhändertagen, omtyckt, bekräftad och har en känsla av positivt självvärde. Mottagaren ska också känna tillhörighet till ett nätverk med ömsesidiga förpliktelser. Dessa tre forskare ses som huvudföreträdare för den s.k bufferhypotesen som innebär att social support fungerar som skydd som stress.

Hessle m fl (1991) sammanfattar att nätverksforskningen strävar efter en helhetssyn inom ramen för ett relationsperspektiv. Supportforskningen kan i dag innefattas inom ramen för nätverksforskningen eftersom support handlar om transaktioner och relationer mellan medlemmar i ett socialt nätverk. Det har stor betydelse för det praktiska och sociala

omsorgsarbetet genom att det sker en förflyttning av problemfokus från egenskapsbrister inom individer till relationsproblem mellan individer. Fokuseringen på vad man ska erbjuda för form av stöd förändras till hur man ska förmedla det stöd som efterlyses. En fundering är om social support fungerar som indirekt skydd mot stress eller om support har en egen direkt inverkan för grupper och individer. Själva tillgängligheten av supportresurser är alltså inte tillräcklig för att häva människors sårbarhet mot stress utan det handlar om hur människor använder tillgängliga supportresurser. Varje relation skapar en unik samspelsinformation.

3.4 Kasam- Känslan av sammanhang som stöd

Antonovsky (1987) beskriver känslan av sammanhang KASAM som en mycket viktig faktor bakom upprätthållandet av kontinuitet i hälsa och ohälsa med fokus mot hälsa. Det finns tre teman som är centrala för känslan av sammanhang och Antonovsky benämner dem begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet.

Begriplighet handlar om i vilken utsträckning man upplever inre och yttre stimuli som förnuftsmässigt hanterbara, informationen som ordnad, sammanhängande, strukturerad och tydlig snarare än som ett brus, kaotisk, oordnad, slumpmässig, oväntad och oförklarlig. En människa som har en hög känsla av begriplighet förväntar sig att de stimuli som han eller hon kommer att möta i framtiden är förutsägbara eller att, när de kommer som överraskningar, åtminstone går att ordna och förklara. T ex kan misslyckanden förekomma men personen i fråga klarar att göra sina misslyckanden begripliga.

Hanterbarhet handlar om i vilken grad man upplever att det står resurser till ens förfogande och att man med hjälp av sina resurser kan man möta de krav och stimuli man ställs inför. Resurser som står till förfogande kan stå under egen kontroll eller som kan kontrolleras av andra men som är personer man kan räkna med och lita på. När man har en hög känsla av hanterbarhet känner man sig inte som ett offer för omständigheterna eller tycker att livet behandlar en orättvist. Det sker olyckliga saker i ens liv men man kommer ändå att klara sig.

Meningsfullhet handlar om i vilken utsträckning man känner att livet har en känslomässig innebörd och en del av de problem och krav som livet ställer en inför är värda att investera energi, engagemang och hängivelse i. Det är utmaningar man kan välkomna snarare än bördor man hellre vill vara utan. När man blir utsatt för olyckliga upplevelser drar man sig inte för att konfronteras med utmaningen och man är inställd på att söka en mening i den och göra sitt bästa för att med värdigheten i behåll komma igenom den

Många av livets erfarenheter kan vara förutsägbara och balanserade utan att på något sätt vara våra egna eller valda av oss själva. När andra bestämmer allting åt oss, när de bestämmer uppgiften, formulerar reglerna och åstadkommer resultaten och vi inte har något att säga till om då reduceras vi till objekt. En värld som på så sätt upplevs som likgiltig för vad vi gör kommer att upplevas som en än värld som berövats sin mening. Det gäller i personliga relationer, i arbetet och i andra sfärer som inbegrips inom våra gränser men det handlar inte om kontroll utan om medbestämmande. Det som är avgörande är att människor accepterar de uppgifter de ställs inför och att de därmed har ett ansvar för sitt handlande och att vad de gör eller inte gör påverkar utfallet. I det sammanhang man verkar i måste verksamheten vara socialt värdesatt och det måste finnas en social uppskattning för att skapa en känsla av meningsfullhet. Om man verkligen är engagerad och tror att man förstår de problem man ställs inför kommer det att finnas en stark motivation att söka efter resurser och man ger inte upp förrän man hittat dem.

Kasam i arbetet

Antonovsky (1987) menar vidare att känslan av meningsfullhet i arbetet grundar sig på en upplevelse av att finnas med i socialt värdesatt beslutsfattande, att känna glädje och stolthet i arbetet och att själv någorlunda kunna bestämma över sin situation. Om det finns glädje och stolthet i arbetet kommer det oavsett om man valt det frivilligt eller bara hamnat där att finnas en känsla av att det är mitt och att jag vill göra det jag gör. Det finns två nivåer som är viktiga för de flesta som arbetar. Det är den sociala värdering av den verksamhet man arbetar och är engagerad i och att den sociala värderingen också motsvarar de egna kriterierna på rättvisa. Den som också upplever möjligheter att välja arbetsuppgifter, arbetsordning och arbetstakt upplever också arbetet som meningsfullt. Att ha inflytande över vad man gör ger en vilja att investera energi, kraft och engagemang i det. Det innebär också makt att påverka det man gör men det är också viktigt vad som pågår runtomkring. Känslan av att vara en del av en gemenskap och ha tillräckligt med inflytande över de beslut som fattas är väsentligt för att känna meningsfullhet.

Det krävs en god balans i upplevelsen av belastning för att ha känslan av hanterbarhet. Ju mer jag själv eller andra som jag uppfattar som behöriga i mitt arbete formulerar problem desto större sannolikhet att jag upplever att jag har de resurser som krävs för att lösa dem. Oavsett vem som formulerar problem är frågan om överbelastning en fråga om de nödvändiga resurser som står till förfogande eller som inte gör det. Resurser kan betyda kunskap, färdigheter, material och utrustning.

I nästan alla arbetsmiljöer skapas informella sociala strukturer. Ibland får de sociala relationerna till och med större betydelse än våra egna resurser eller de resurser som den formella strukturen ställer till vårt förfogande. T ex om man mår dåligt eller misslyckas får man då stöd och hjälp av andra. Problemet med överbelastning är alltså en fråga om upplevda resurser. Det som inkräktar på känslan av hanterbarhet är en kronisk eller ofta återkommande överbelastning utan möjlighet till vila och återhämtning.

Återkommande arbetserfarenheter som är avpassade efter den arbetandes förmåga och som ställer adekvat material, sociala och organisatoriska resurser till förfogande och som skapar både tillfällig överbelastning och tillfälliga möjligheter att dra tillbaka och lagra energi kommer att stärka känslan av hanterbarhet. Om det finns gemensamma värderingar, en känsla av gruppidentifikation och tydliga normativa förväntningar kommer stämningen att präglas av förutsägbarhet. I en sådan miljö får man adekvat feedback genom att sända signaler som man vet förstås och man får också signaler tillbaka. Det finns således ett gemensamt språk.

Medverkan i socialt värdesatt beslutsfattande syftar på förhållanden som skapar glädje och stolthet över arbetet och frihet att påverka sin situation. Social uppskattning av verksamheten och av det speciella arbetet uttrycks i rättvisa belöningar och utrymme för beslut med avseende på arbetet självt och på legitimiteten i arbetskollektivets maktfördelning.

”Belastningsbalans” är tillgången på resurser för individen och för den verksamhet som samverkar för att få arbetet utfört. Arbetssituationen ger utrymme för att använda sin potential i det komplexa arbetet. ”Förutsägbarhet” syftar på i vilken utsträckning arbetssituationen tillåter och befrämjar en tydlig bild av hela arbetssituationen och den egna platsen i den. Det skapar tilltro till arbetstryggheten och underlättar kommunikationen och feedback i de sociala relationerna på arbetsplatsen (a.a).

3.5 Relationen chef, medarbetare och kollegor

Som redan framgått här ovan framhåller många nätverksforskare att socialt stöd i högsta grad handlar om innehållet i och samspelet i mänskliga relationer. Jönsson (2004) har i sin studie

om framgång och misslyckande i human service verksamheter kommit fram till att chefers upplevelse av framgång i arbetet en hel del handlar om att ha goda relationer till personalen. Chefer behöver på ett grundläggande plan lära känna sin personal och goda relationer mellan chefer och personal är en viktig del i ett bra och fungerande arbetsklimat. Chefen får inblick i verksamheten och får till viss del också feedback på det egna arbetet. Att ta sig tid och sitta ner tillsammans med sin personal kan upplevas som stressande men det är viktiga stunder både för personal och för chef. Förtroligheten i samtalen är viktig för cheferna då det möjliggör diskussioner kring frågor som kan vara svårhanterliga.

Snabbt efter en nyanställning bör en relation etableras till den anställde och därefter ska också relationen upprätthållas. Det är nödvändigt att lägga ner tid på att samtala och umgås vilket i sin tur kan befrämja att personal stannar i verksamheten. Chefer behöver inspirera och motivera i det dagliga arbetet genom att stötta arbetsgruppen och också visa på ett eget gediget intresse för arbetet. Det är positivt att tillsammans utarbeta rutiner för det praktiska arbetet i verksamheten. Samarbete med personalgrupper kan skänka trygghet och ge stöd inför det reguljära arbetet. Personalmöten är också en viktig grogrund för gott samarbete. Frågan är om närheten till personal är något som organisationen prioriterar eller är det endast viktigt för cheferna. Om arbetet med att ha närhet till sin personal är något som prioriteras hos cheferna men inte i andra delar av organisationen kan det vara en av anledningarna till upplevelsen av en hög arbetsbelastning och en splittrad arbetssituation. I den upplevda splittringen ses ofta externa faktorer som organisationsstruktur och ledningens fördelning av arbetsuppgifter som orsaker till den höga arbetsbelastningen. Det finns en svårighet att förändra arbetssituationen eftersom man inte har kontroll över den och upplever därmed en hjälplöshet och ser svårigheter att förändra sin situation. Jönsson, m fl (2003) menar att många chefer har hamnat på ett alltför stort avstånd från sin personal. Det har lett till en försämring av delaktigheten från chefernas sida och arbetslagen har i avsaknad av en fast ledning övertagit en del av chefsfunktionerna. Chefer hamnar i ett korstryck i organisationen då överordnade chefers styrning måste samordnas med personalens önskemål.

Jönsson uttrycker också att det är viktigt att ha goda relationer till sina kollegor även om man som chef är ensam i det dagliga arbetet. Ledningsgruppsmöten är ett viktigt forum även om dessa möten både kan upplevas positiva och negativa. Dessa möten genererar ofta mer arbete vilket kan upplevas negativt. Det som är positivt är att man får tid att träffas, prata, ställa frågor och få råd av kollegor. Ledningsgruppsmöten är också ett forum för att utveckla olika typer av samarbete. Relationen till kollegorna skänker trygghet i arbetet och det är positivt att prata med personer som har kunskap och erfarenhet kring den verksamhet man själv bedriver.

3.6 Chefen och den psykosociala arbetsmiljön

Skagert m fl (2004) menar att chefers roll att hantera psykosociala arbetsmiljöproblem beskrivs av cheferna själva som att agera stötdämpare. Det är relaterat till chefernas upplevelse av formella och informella krav och hård styrning med brist på stöd och möjlighet till förtroendefull kommunikation. De formella kraven kommer från den politiska styrningen men också från medarbetarna. De strategier som används är ansträngningar att balansera kraven och behålla förtroendet på både högre och lägre nivå i organisationen genom att själv försöka vara en stabiliserande faktor. Stressbelastningen som hänförs till den politiska styrningen är att klara att leda verksamheten med mindre resurser men också av förändringar i organisation och samhälle som upplevs påverka utförandet av verksamhetens uppdrag. Att utföra mer med mindre resurser upplevs skapa utmattade medarbetare och den osäkra och instabila personalsituationen ger upphov till stress hos ledaren. En slimmad organisation medför sårbarhet vid sjukdom och annan oplanerad personalbrist i det dagliga arbetet och ger också minskad möjlighet till återhämtning för medarbetarna. De informella kraven och bristen på stöd är relaterade till ledarnas föreställningar om deras förutsättningar att fullgöra och

bibehålla rollen som chef/ledare. Bristande styrning och samordning, att vara ensam chef och informella krav på att vara lojal och aktiv i många olika sammanhang utgör källor till stress. Det finns en oro att misslyckas med uppdraget och innebär en känsla av brist på stöd. För att lyckas ska man hålla budget, producera och ha en stabil personalsituation. Att diskutera framgång med överordnade upplevdes tillåtet men inte alltid att diskutera motgång. Stressbelastningen från de underordnade utgörs främst av en instabil personalsituation, brist på kompetens och uttryckt frustration, brist på tillit och krav på att vara tillgänglig för medarbetarna. Att vara tillgänglig för medarbetarna rent fysiskt är dessutom viktigt för att behålla medarbetarnas förtroende och kunna känna av stämningen i arbetsgruppen, visa empati, ge bekräftelse och emotionellt stöd. Möjligheten att vara en fysiskt närvarande och tillgänglig chef främjar möjligheten till förankring och ett gott arbetsklimat. En arbetsgrupp som är aktiv och delaktig underlättar för chefen i förändringsprocesser. Ett gott arbetsklimat med fokusering på arbetsprocesser, gruppens delaktighet och struktur på arbetet ger bättre kontroll över inflödet av arbete även om det inte minskar arbetet i sig.

De upplevda källorna till stress finns alltså både på den politiska styrningens högre nivå och hos medarbetarna och är relaterade till varandra. För att kunna balansera krav och behålla förtroende krävs struktur av arbetet med en noggrann planering av arbetsdagen, en tydlig prioritering och agenda att arbeta efter för att hinna med och vara med på mycket i arbetet, vilket i sin tur kan upplevas som en källa till stress. En strategi för att söka stöd och minska upplevelsen av ensamhet och brist på internt stöd är att söka sig till externa personer som kan ge stöd t ex tidigare kollegor, vänner eller partners där det ges möjlighet till reflektion och bekräftelse på att man är en bra chef under de rådande förutsättningarna. Även professionella externa handledare utnyttjades för att förstå och utveckla den egna ledarrollen (a.a).

3.7 Feedback

Ashford & Cummings (1983) understryker att feedback på arbetet är en viktig resurs både för individen och för organisationen. För individen är feedback grundläggande då det utvecklar en egen föreställning om och minskar osäkerheten om hur man kan uppnå mål. Feedback ökar möjligheten att förbättra genomförandet av sina arbetsuppgifter. Locke, Shaw, Saari och Latham (1981) har i studier funnit att när man får feedback på hur specifika mål har uppnåtts och att man får kunskap om de förutsättningar man har för att kunna göra ett bättre arbete då kan man utvecklas i sitt uppdrag. Kylén (1999) har funnit att regelbunden feedback också kan kopplas till grupper som fungerar väl i sitt arbete. Pousette (2001) har i en studie kommit fram till att det är ovanligare med feedback i människovårdande verksamheter än inom fabriksindustrin men bara när det gäller negativ feedback. Han tror att det beror på att det i människovårdande verksamheter är svårare att värdera arbetet. När det inte är lika tydligt vad som är rätt eller fel kan det vara svårare att ge kritik. Positiv feedback är inte hotande för självbilden och är också lättare att ge utan att vara säker på vad man säger. Negativ feedback kan också påverka effektiviteten i arbetet negativt och då kan såväl arbetskamrater och chefer välja att hålla tillbaka negativ feedback. Hackman & Oldham (1980) har kommit fram till att personal i människovårdande verksamheter har önskemål om mer feedback från sina överordnade. Det kan tolkas som en önskan att det finns en koppling mellan arbetet och organisationens mål, alltså att vara del av ett meningsfullt sammanhang. Marshall mfl (1997) tolkar feedback som att få vägledning i hur arbetet ska styras. Det räcker inte att se egna resultat eller att få feedback från klienter och medarbetare. Personal vill också få erkännande från dem som representerar organisationen.

4. Resultat och analys

4.1 Respondenterna

Samtliga jag intervjuat är som redan framgått kvinnor. Anledningen till detta är att just dessa personer varit intresserade av att medverka i en intervju och att första linjens chefer i socialt arbete till mycket stor del är kvinnor.

De beskriver sina arbeten som stimulerande, utvecklande, att de har möjlighet att påverka, hjälpa stötta och arbeta tillsammans med andra människor. De uttrycker sig också mycket positivt om sin personal även om det förstås finns situationer som är komplicerade att arbeta med. Möjligheten att leda, utveckla och ansvara för en verksamhet som är till för de brukare som har behov av insatser är mycket stimulerande. Arbetstrivseln är generellt sett hög.

Här följer en översikt av ålder, utbildning, anställningstid, antal underställda, närmast ansvarig chef, antal kommuner och kommunernas befolkningsmängd.

Antal respondenter	8
Ålder	32-57
Utbildning	1 utan högskoleutbildning 1 sjuksköterskeutbildning 1 socionomutbildning 5 social omsorgsutbildning
Anställningstid som första linjens chef	4 mån – 27 år
Erfarenhetsområden som chef	Äldreomsorg Handikappomsorg Individ och familjeomsorg
Antal underställda	7- 75
Lagom önskat antal underställda	30-40
Närmast ansvarig chef	5 avdelningschef (andra linjens chef) 3 socialchef/förvaltningschef
Antal kommuner	3
Befolkningsmängd i kommunerna	Ca 10 - 12 000 invånare

4.2 Valet att bli och vara chef/ledare

I respondenternas beskrivning av sitt val att arbeta som ledare finns tre olika kunskapsbakgrunder. En del har medvetet valt att arbeta som chefer. Andra har uppmanats av andra att söka arbetet och några har börjat som vikarie i en verksamhet och sedan fått fortsatt förtroende. Att arbeta med personalgrupper framkommer som mycket positivt. Arbetet framhålls som stimulerande och alla har svarat att de tycker det är roligt att gå till sitt arbete. De trivs med att ha ansvar för andra och att kunna påverka.

Ett utmanande och roligt arbete med påverkansmöjligheter

Att ha möjlighet att påverka och utveckla en verksamhet är en tydlig anledning för alla respondenter varför man valt att arbeta som chef. Det finns en önskan om att ha möjlighet att göra gott och ge stöd till sina medarbetare och se till att de får förutsättningar att göra ett bra arbete.

”Jag vill kunna påverka och jag tycker det är roligt”.

Det komplexa uppdraget att jobba med verksamhet, personal och ekonomi ses som en utmaning.

”Jag tycker det är en utmaning att jobba med personal och verksamhet”

Det finns vidare en grundlig positiv inställning till uppdraget att arbeta som chef och ledare. Ingen har uttalat att de är på väg till andra arbeten inom andra områden även om det finns ett intresse för fler utmaningar.

”Jag tycker det är jätteroligt, trivs jättebra och tänker inte på att jag är chef. Jag vill vara med och utveckla verksamheten men chefskapet är inte viktigt.”

”Jag började som vikarie och har alltid tyckt att det varit roligt. Det är positivt och funkar och jag har alltid stortrivts. Jag har haft tur att alltid ha bra medarbetare på arbetsplatsen.

Det som är mest betydelsefullt och roligt i ledarskapet är enligt respondenterna relationen till personal och brukare och möjligheten att utveckla verksamheten tillsammans med medarbetare. Förändringar som genererar något positivt till brukarna är mycket tillfredsställande och när man som chef lyckas få en verksamhet att fungera bättre än vad man själv trodde var möjligt då är arbetet lustfyllt.

”När verksamheten fungerar är det ljuv musik. Personalen utträttar underverk och känner arbetsglädje och det är kul. Det kostar inte så mycket att stötta dem.”

”När man känner att man tror på en idé och lyckas entusiasmera då blir jag väldigt glad när jag får med personal på tåget. Det är därför det är jobbigt när det är tvärtom, hur ska man tackla det för att de ska köpa det men det är nog roligast när vi alla har samma tänk och man har personalen med”.

Att kunna skämta och skratta tillsammans med sin personal, kunna entusiasmera och få personalgrupper med sig i arbetet är mycket stimulerande. Beskrivningen av samtalen kring de personalgrupper respondenterna ansvarar för är positiv och de talar med värme om sin personal.

”Att träffa vårdtagarna det är jättekul och att jobba med personal. Det är väl därför man jobbar med ledarskap för det är så himla kul att lyssna på vad människor har att säga och kunna handleda och så.”

”Jag tycker det är roligt att gå till jobbet. det är få gånger man grugar sig”.

Sammanfattning och analys av valet att arbeta som chef/ledare och vad som är lustfyllt i arbetet

Att lyssna till respondenternas positiva upplevelse av sitt arbete har varit en fröjd. Möjligheten att påverka är central i fråga om både valet att bli chef och i vad som är lustfyllt i detta arbete. De beskriver möjligheten att få arbeta tillsammans med andra människor, förändra och utveckla en verksamhet som mycket stimulerande. De har ett fritt och omväxlande arbete med stimulerande arbetsuppgifter som möjliggör just påverkan. Lennéer-Axelsson och Thylefors (2005) beskriver att de flesta som väljer att bli chefer gör det för att de har idéer som de vill förverkliga, de vill föra över erfarenhet och kunskap till nästa generation i arbetslivet eller så vill de bidra med en del av sig själva i en meningsfull verksamhet. Respondenternas beskrivning av det som är lustfyllt och roligt stämmer också väl överens med Wolvéns (2000) beskrivning utifrån Frostenson (1991) om att vara en bra lagmedlem. Det kräver lyhördhet, förmåga att ge hjälp och stöd till andra lagmedlemmar, att kunna engagera andra människor som resurser, att kunna använda deras kompetens och att kunna uppskatta och berömma andra lagmedlemmar. Att leda ett lag kräver förmågan att

generera idéer och sätta igång aktiviteter, att få lagmedlemmar att fungera tillsammans, att vara en förebild för andra lagmedlemmar och att uppmuntra och stimulera dem till att använda och utveckla sin egen kompetens. Att leda möten kräver en idé om en modell för mötenas struktur, innehåll och önskade resultat, en förmåga att lyssna på medlemmarna med respekt och att stimulera till diskussion. Man bör också varsamt men ändå bestämt och rationellt styra laget mot beslut och handling. Det kräver i sin tur en välutvecklad kommunikationsförmåga och en god fallenhet för problemlösning.

4.3 Kunskap om ledarskap

Utbildning

Alla respondenter utom en har en adekvat högskoleutbildning och alla, även den respondent som inte har adekvat utbildning, tycker att utbildning är viktigt för att kunna göra ett bra arbete. De yngre respondenterna är tydligare i att utbildning är viktigt vilket faller sig naturligt då de inte har så lång yrkeserfarenhet som chefer. För de äldre cheferna är utbildning och erfarenhet lika viktiga men de framhåller att utan utbildning vore de inte lika säkra i sin yrkesroll.

”Skillnaden är tryggheten, säkerheten och man vet hur man ska planera, organisera och lägga upp saker och ting och har den teoretiska basen att stå på.”

Utbildning ger en mycket god grund att stå på. Det finns en bas att hämta teorier och förståelse ifrån för att förstå sitt sammanhang och sin roll. Detta ger en trygghet i yrkesrollen.

”Jag känner mig inte välutbildad men har en grund att stå på”

”Förr var det nästan som om man skulle ha ryggsäcken med böcker i för att ha något att slå upp i men det har jag helt gått ifrån. Jag litar mycket mer på mig själv, på min magkänsla och intuition och jag har blivit bra på att säga att jag får sova på saken.”

Respondenterna beskriver också att kollegor med lång erfarenhet utan utbildning oftare söker stöd hos utbildade och erfarna chefer jämfört med dem som har både utbildning och erfarenhet. Att inte ha utbildning blir mer sårbart, man blir mer självkritisk, har en större rädsla för att inte duga och att inte hålla måttet.

”Jag ser det på kollegor som inte har någon utbildning att de känner sig väldigt otrygga många gånger och vänder sig till mig som har utbildning och frågar hur jag tänker. Man kan inte ha bara det ena eller det andra utan båda.”

Erfarenhet

De erfarna respondenterna som har både utbildning och erfarenhet poängterar att erfarenheten bidrar mycket till den kunskap de har om ledarskap. Arbetet handlar om att lära sig saker under tiden man jobbar som chef. Oavsett ålder har alla uttryckt att erfarenheten och möjligheten att få pröva sig fram ger utökad kunskap om ledarskap vilket i sig ger ett inre stöd.

”Man får klara sig mycket själv, gå på sina nitar och lära av sina egna misstag. Man får lära sig den hårda skolan och det tar ett par år innan det sätter sig och man ser hur andra är som chefer.”

”Jag har lång erfarenhet och har under åren fått till mig att jag funkar som chef, har nöjd personal och nöjda brukare. En sak med att ha lång erfarenhet är ju att om man är kvar kan ju det betyda att man funkar någorlunda”

Vidareutbildning

Majoriteten av respondenterna har relativt nyligen genomgått en chefsutbildning tillsammans med kollegor och andra chefer från olika förvaltningar. Några har även haft andra kommuner med i utbildningen. Det har varit mycket uppskattat och upplevelsen är att man fått ökad kunskap genom möjligheten till resonemang tillsammans med andra.

”På utbildningen har det tagits upp bra punkter och det kommer ju chefer från olika förvaltningar. Man kan ta upp olika frågor och det är liksom grädde på moset.”

”Vi har haft lite olika inriktningar på utbildning och nu sist var det mycket om hur man tacklar olika situationer och så. Bli medveten om hur man e´ och vad man kan jobba med. Det är intressant, det behöver man med jämna mellanrum.”

Kunskap från andra

De flesta har någon gång haft eller har mentorer, handledare och/eller tidigare chefer som de fått kunskap om ledarskap av och haft som förebilder att spegla sig i. Deras kunskap, stöd och uppmuntran har varit viktig i den egna utvecklingen.

”Nu har vi handledare och där har vi fått stöd av honom, han är jättebra. Jag har kunnat ringa honom istället för att fråga min chef. Det har varit ett gott stöd. Jag tycker verkligen det har varit bra med handledning.”

”Det har varit jättebra med en mentor. Det är avslutat nu men jag kan ringa vid behov. Det är ändå ganska bra. Han är van i gemet”

4.4 Önskemål om vidareutbildning

Alla har önskemål om vidareutbildning. Önskemålen varierar och täcker flera olika områden men några teman framstår som mer viktiga än andra. Det framgår att det är områden man själv är involverad i där man använder både teoretisk kunskap och sig själv som redskap. Det finns också områden som inte alls eller i mycket liten utsträckning finns inom de utbildningar respondenterna har men som tar upp en stor del av vardagen för första linjens chefer som t ex ekonomi, administration och arbetsrätt. Kompetensutveckling handlar om att bättre kunna genomföra sina arbetsuppgifter och att få en ökad trygghet i yrkesrollen vilket i sig blir ett inre och indirekt stöd i arbetet. Kunskap i sig är alltså stressreducerande.

Konflikthantering

Konflikthantering är ett område som de flesta nämner där de vill ha vidareutbildning. Det är också ett område som är spännande, utvecklande och intressant. Det handlar både om vardagskonflikter som man vill ta tag i direkt för att undvika eskalerande konflikter men också att kunna arbeta mer förebyggande med konflikter och grupprocesser i de arbetsgrupper man ansvarar för.

”Jag skulle vilja träna på att mer direkt ta tag i vardagskonflikter. Jag är inte rädd för det men det är nog inte jag tar tag i först om jag får välja.”

”Konflikthantering och grupprocesser överlag det fascinerar mig. Det tycker jag är intressant”.

Personlig utveckling

Att kunna se mer av sig själv, att förstå sitt eget sätt att agera och bli speglad för att fördjupa sin självkänedom framhålls som viktigt. Det förefaller som om behovet av personlig utveckling är oändlig och det finns en vilja att ständigt utvecklas.

”Det är det där att kunna se. Jag gör mycket saker som jag inte ser och ibland skulle jag vilja ha bättre koll på det. Det betyder mycket vad man gör med sina egna reaktioner och så...”

”Chefer som inte klarar att visa sina fel och brister bränner snart ut sig. Jag är glad att jag är en person som vågar bjuda på mig själv och inte går vidare och mår dåligt. Att man vågar visa vad man känner.”

”Jag kan vara lite för impulsiv och jag kan agera och när jag fått lite distans till det kan jag ändra mig men jag vet inte hur jag ska få det.”

Arbetsrätt

Flera respondenter nämner arbetsrätt som ett område de inte behärskar och som de vill lära sig mer om. Det är ett område som inte alltid finns i de grundutbildningar chefer har om de inte vidareutbildat sig i området. Det är också ett kunskapsfält där det sker regelbundna förändringar

”Det här med arbetsrätt är jag inte så bra på, det behöver jag bli bättre på”

”Teoretiska kunskaper om arbetsrätt vill jag utveckla, man utvecklas ju hela tiden det är ju så”.

Medarbetarsamtal och lönesamtal

Medarbetarsamtal och lönesamtal framkommer också som önskemål om utökad kunskap. I detta sammanhang handlar kunskapen främst om hur man ska organisera och strukturera sina samtal och det finns vidare önskemål om att det ska finnas utarbetade rutiner och dokument för hur man genomföra samtalen.

”Jag vill ha mer kunskap om medarbetarsamtal och lönesamtal så det blir bra samtal. Jag vill ha en mall som personalen tror på för att det ska bli bra.”

Ekonomi och administration

Ekonomi och administration är också områden respondenter vill ha mer kunskap i för att behärska sin yrkesprofession på ett bättre sätt. Dessa teman finns inte i någon nämnvärd utsträckning i de grundutbildningar respondenter har.

”Om jag behärskade ekonomin bättre kunde jag släppa det mer och ägna mig åt det som är viktigt. Orosmomentet finns där och jag måste lägga mer tid på ekonomi när jag är tvungen till det”.

”Jag är inte administrativt intresserad, har inte koll på alla papper, det leder till något gott men jag behöver motiveras.”

Sammanfattning och analys av utbildning, erfarenhet och vidareutbildning

Att ha en bra utbildningsgrund att stå på och med åren skaffa sig erfarenhet skapar trygghet i ledarskapet. Alla respondenter har relativt nyligen genomgått chefsutbildningar som de varit nöjda med innehållsmässigt men också genom att få träffa andra chefer i andra kommuner och andra förvaltningar och utbyta erfarenheter. Formell grundutbildning och erfarenhet är de centrala kärnorna men vidareutbildning och kunskapsutbyte med andra är också viktigt som kunskapsbas. Eftersom det moderna arbetslivet alltid befinner sig i förändring är det livslånga lärandet något som måste tas på allvar. Kindenberg (2003) tycker att kompetenskraven i arbetslivet har höjts och utbildningsnivån är genomgående högre nu än för ett par decennier sedan. Personalens kunskap och kompetens är arbetsgivarens viktigaste kapital.

Som jag ser det är arbetet som chef i socialt arbete mångbottnat och kräver kunskap inom många olika områden. Thylefors (1996) ser ledarskapet som komplicerat. Det består mycket i att föra samman och integrera olika intressenters behov och önsknings. Chefer styrs och ska styras av politiker, brukare, chefer, kollegor, medarbetare och specialister men också av sin egen professionella kunskap. För att de inte ska bli lyhörda marionetter behöver de en egen substans och tyngd. Thylefors menar också att kunskap ger status. Status i sin tur höjer självkänslan. Den kunskap som formaliseras i teorier och andra abstraktioner, med andra ord

elitkunskap brukar ge respekt och prestige från dem som saknar kunskap. Intellectuella har ett övertag för att de har utbildning och kunskap.

Andersson (2000) framhåller att kravet på kontinuerlig, planerad och genomtänkt kompetensutveckling på alla nivåer i arbetslivet kommer att öka. Han menar också att personalutveckling har flera olika funktioner. Den har en socialiseringsfunktion som innebär att den ska medverka till att utveckla viktiga kunskaper, normer och förhållningssätt som är knutna till individen, gruppen och organisationen. Den har också en reproduktiv funktion då anställdas olika erfarenheter överförs till nyanställda. Det har vidare en ekonomisk funktion då utbildning och utvecklingssatsningar ses som en investering då personalens kompetens och kvalifikationer ökar. Kompetens i form av förmåga och kunskap är rätt utnyttjad en viktig framgångsvariabel. Varje organisation har olika slags kompetensbehov och kompetensutvecklingsbehov. Om alla dessa behov ska tillfredsställas krävs att både individen och organisationen har en vilja och kapacitet att utvecklas. Senge (2004) ser utveckling som ett personligt mästerskap. Han använder uttrycket bemästra och menar därmed att man behärskar vissa färdigheter. Personligt mästerskap innebär att man är medveten om vad som är viktigast och man kan ta sig an livet genom att hängivet lära sig nya saker. Det handlar också om att fördjupa och bredda sina visioner, samla energi och utveckla sitt tålamod så man kan se sakligt på verkligheten.

4.5 Belastning

Respondenterna upplever arbetet med personal mycket stimulerande men det är också det mest belastande. Majoriteten av respondenterna har alla väldigt många anställda, de flesta över 40 och några upp till närmare 70 anställda.

Arbetsgrupperna

När personalgrupperna är missnöjda är det viktigt att samtala med grupperna, tydliggöra vad som är möjligt att påverka och vilka åtgärder som vidtagits. Information till arbetsgrupperna om att man styrs av politiska beslut, lagstiftning och inte minst brukarnas behov är en viktig del av arbetet.

”Jag har inte svårt för det när personal är missnöjda. Jag tydliggör vad jag gjort och att jag äskat mer pengar och att vi får vänta på politiska beslut och mer kan jag inte göra. Det är verksamheten som styr hur vi ska jobba. Brukarnas behov styr. Det är ett val att vara kvar i verksamheten.”

”Jag är väldigt klar med vad vi kan göra något åt och inte, t ex för lite personal. Det är ett politiskt beslut som vi inte kan göra något åt här”.

”Jag tycker medarbetarna är dåligt informerade om vilka skyldigheter och rättigheter som gäller. Vad som är mitt uppdrag och vad som är deras. Jag önskar att man hade gjort en sån satsning i kommunen för ibland blir det mycket klagande.”

Konflikter

När det finns konflikter i arbetsgrupperna kan det vara tungt beroende på hur man själv ser på problemet. Det är inte ovanligt att konflikterna finns kvar i tankarna både på jobbet och på fritiden och man försöker hitta lösningar.

”Det har varit tufft. Ibland låser jag dörren på fredag kväll och vill inte gå ut förrän på måndag morgon. Har blivit asocial på kuppen.”

”Jag brukar vara duktig på att kapa men ouppklarade saker kan jag bära på”.

”Jag kan ju också ha en viss konflikträdsla för dom som skiter i allt och bara bråkar och det kan jag vara lite rädd för därför att det helvetet är inte värt det. Den konflikten tar jag inte.”

Med många anställda är det svårt att hinna med alla arbetsuppgifter. Att ha ansvar för olika personalgrupper, t ex ha ansvar för både hemtjänstpersonal, kökspersonal och boendepersonal kan vara tungt och splittrat.

”Jag känner att jag vill göra bättre. Personalen har inte så höga krav men jag vill göra det bättre för dem.”

”I det här jobbet jobbar vi ju med människor och människor lever vi ju med. Mitt jobb är en del av mitt liv men det är inte mitt liv”

Mängden personal

”Mängden personal är tveklöst det som är mest belastande. Det finns inget att resonera om men också att man är delad i två enheter. Hade jag bara haft 50 personal på samma enhet hade det varit lättare än att ha 25 på två ställen. Men att också ha så många olika personalgrupper, hemvårdspersonal, boendepersonal och kökspersonal det suger kraft”.

Att ha många anställda och ha ansvar för en stor verksamhet kan vara belastande men det kan också vara svårt att dela verksamheten med någon annan.

”Det sägs ju att 20-25 anställda är bra men då skulle vi vara två här och det vill jag inte. Jag skulle hellre vilja ha en avdelningschef som kunde avlasta mig men jag vill inte dela verksamheten på två. Det är stället för litet för. Hellre mer administrativ hjälp som kunde ta en del annat för att avlasta så jag hade mer tid att vara ute.”

”Man får väl få mer stöd och hjälp med andra saker när man har många anställda, t ex dokumentationsansvariga och att personalen får ta mer ansvar.”

”Jag skulle vilja träffa personalen mer spontant i vardagen och jag tror de flesta upplever det som viktigt och det har vi inte tid med, just att chefen kan vara en i gänget men ändå stå utanför när det behövs det är viktigt för mig att vara en sån chef men det räcker inte till.”

Chefen som allt i allo

Att behöva ta ansvar för saker som inte upplevs ligga i uppdraget t ex larm, vaktmästarfrågor och IT-frågor kan också upplevas belastande.

”Vi har t ex ingen vaktmästare som kan hjälpa till praktiskt och det faller tillbaka på mig sånt praktiskt skulle man vilja strunta i för det stör vardagen.”

”Vissa grejer är tungrodda men det ligger inte på min nivå t ex upphandlingar om nytt datasystem som det inte finns någon tanke bakom”.

”Jag skulle bestämma var datorer skulle placeras och veta och tänka ut det både nu och framåt men det var ju inte riktigt min grej. Jag har ju inte kunskap om det.”

Tidsbrist

Det är svårt att hinna med att vara nära sin personal med många anställda. Farten är också belastande, allt ska gå så fort. Det ska fattas snabba beslut och utredningar ska göras fort.

”Jag har för många personal, jag får ofta till mig att jag ska vara mer i vardagen men det finns ingen möjlighet till det och det är omöjligt att se 65 personer och det är svårt att få respons från så många. Det är för mycket för en person”.

”Jag är inte medveten om vad jag inte har gjort och jag är i grunden en rätt långsam människa och det är i eftertanken de kloka besluten kommer och det tär mest att allt ska gå så fort.”

”Jag måste gå på alla möten själv, har ingen att dela uppdraget med”.

4.6 Att hantera stress efter arbetet

Det framgår att i takt med tryggheten i yrkesrollen är det lättare att släppa tankar om jobbet på fritiden även om det kan vara svårt oavsett om man har lång eller kort erfarenhet.

”När jag är borta för mycket tänker jag på jobbet, kollar mail när barnen somnat och ibland kan det vara skönt att ta den stunden för att sedan kunna släppa”.

Alla respondenterna uttrycker att det ibland tar med sig jobbet hem. De mest erfarna cheferna verkar ha lite lättare att hitta balansen mellan arbete och fritid. När det är mycket som händer på jobbet är det svårt att inte tänka på det på fritiden. Det är inte ovanligt att tankar om arbetet finns med i drömmar och att man ibland vaknar mitt i natten och kommer på lösningar som har med jobbet att göra.

”Jag kan drömma om jobbet och vakna på natten och skriva ner det men stör mig inte något speciellt”

”Jag kan reflektera över mitt arbete på kvällen när jag står och stryker”

Det kan vara svårt att inte bära på ouppklarade saker. Det finns en medvetenhet hos cheferna om vikten av att vara rädd om sig själv när det är stressigt och att man försöker se sitt arbete med mer distans.

”Vid stress blir jag mer fokuserad på uppgiften, gör listor, stryker efter hand, sorterar, prioriterar och försöker bringa ordning i kaos.”

Sammanfattning och analys av belastning och att hantera stress utanför arbetet

Det är ingen tvekan om att arbetet som första linjens chef är belastande emellanåt. Att hitta balansen i arbetet och att befinna sig på en nivå i organisationen där man har människor att ta hänsyn till både uppåt och neråt i organisationen är krävande. Majoriteten av respondenterna beskriver ändå att de har en god förmåga att klara av sitt uppdrag även om det ibland är belastande. Svedberg (2000) beskriver ledarskap som en fråga om individuell lämplighet, mognad och kunskap men det kan inte reduceras till att bara vara en personfråga. Det är också en fråga om gruppens dynamik, dess sammansättning och mål liksom själva organisationen och dess kultur. Kraven på ledarskapet finns från olika individer, grupper och från själva organisationen. Det är en balansgång att visa lojalitet uppåt, mot överordnade, solidaritet inåt i organisationen, mot kollegor, trovärdighet utåt och också vara sann mot sig själv, alltså uppleva äkthet. Det är lätt att säga men handlar ofta om motstridiga krav, konflikter mellan skilda intressen och konsten att göra det omöjliga möjligt. Antonovsky (1987) beskriver i teoriavsnittet just känslan av meningsfullhet i arbetet, att finnas med i socialt värdesatt beslutsfattande och att känna glädje och stolthet över sitt arbete. Trots en hög belastning tror jag det är just så respondenterna upplever sitt uppdrag och det är också det som gör att de klarar att hantera den belastning de upplever. Skagert m fl (2004) beskriver arbetet som en del av en identitet där man trivs med att ”ha många järn i elden”. Ett aktivt arbete där man får vara med där det händer saker stärker den egna identiteten. Möjligheten att kunna påverka och förbättra är viktiga ingredienser i arbetet. Genom att som chef inte tillskriva sin position alltför stor betydelse kan man också acceptera sin roll och samtidigt distansera sig från den och inte lägga så stor vikt eller prestige i att vara chef. Det skapar ett förhållningssätt som gör uppdraget lättare att hantera.

Theorell (2002) menar att både förebygga och kunna ha kontroll över sin egen situation är något mycket fundamentalt för att kunna hantera stress. Att ha kontroll över sitt liv innebär att man kan ta kommando över de flesta vardagssituationer och även över oväntade situationer

man kan ställas inför. Att ha kontroll över sin situation har mycket med vardagsmakt att göra. När man har makt över sin situation kan man också utöva kontroll över den. Stressreaktioner mobiliseras framförallt när vi riskerar att förlora kontrollen över en situation och kämpar för att behålla den. Hur man utövar kontroll över sin situation har att göra med vårt individuella sätt att hantera situationer som kräver energi. Det finns hela tiden ett samspel mellan individen, sättet att vara och omgivningen. Min upplevelse av respondenternas förmåga att hantera sin belastning stämmer överens med Theorells beskrivning av samspelet mellan individen, sättet att vara och omgivningen. Respondenterna är positivt inställda till sitt arbete och trivs i den omgivning de befinner sig och har relativt god kontroll över sitt arbete. Det gör att de också klarar att hantera den belastning de utsätts för

4.7 Upplevelse av stöd i ledarskapet

På frågan om respondenterna upplever att de får stöd i sin ledarroll framkommer flera olika faktorer som de upplever som stöd i sin ledarroll. Framförallt är det ett relationsorienterat stöd från kollegor, nätverk, egen chef, mentorer, handledare och politiker. Stöd kan också vara organisatoriskt stöd, utbildning och företagshälsovård. Upplevelsen och känslan av att det finns ett stöd och att man blir uppbackad när man behöver det utgör en stor trygghet. Stöd från kollegor, nätverk, närmaste chef och utifrån (t ex handledare, mentor) är en allsidig kombination och fyller olika behov.

Kollegialt stöd

Stödet från egna kollegor är mycket viktigt. Dessa används för reflektion och som bollplank i det vardagliga arbetet. Att tillsammans med kollegor kunna resonera, reflektera och utbyta erfarenheter är centralt oavsett om man är en erfaren eller oerfaren chef.

”Att ha kollegor att reflektera med i vardagen är det viktigaste stödet, det här vardagliga stödet med kollegor. Det andra är betydelsefullt också men det vardagliga, att man bollar något.”

”Det viktiga är ju att man har någon att prata med och det behöver inte vara så allvarligt utan man kan träffas under mer avslappnade former och låta saker poppa upp.”

Några kollegor är alltid extra viktiga. Det är vanligt att man väljer de kollegor som stöd som man fungerar bäst ihop med och som man känner sig trygg med. Det är inte ovanligt att man väljer kollegor som är duktiga på olika saker beroende på vad man behöver stöd i.

”Det är ju inte alla utan det är ju vissa som man tycker har en sund ide, en bra tankegång och ett bra förhållningssätt och som har teoretiska kunskaper. Det är ju det urvalet jag gör.”

Nätverk

Det är inte alltid stödet finns bland kollegor på den egna arbetsplatsen. Att kunna träffa kollegor från andra kommuner i ett nätverk där andra har samma uppdrag är extra viktigt om man är ensam i sin yrkesroll i den egna kommunen, t ex att vara enhetschef för personlig assistans och där ingen annan i den egna kommunen har samma ansvarsområde.

”Vi har bildat ett nätverk som träffas och det är jättebra. Man kan dryfta problem och bygga upp sina verksamheter genom att titta på varandra. Man växer i gruppen, vi ger varandra beröm och man kan ringa och maila om olika saker. Det känns jättebra.”

Mentorskap och handledning

Stödet i form av handledning eller från en mentor när man är tilltufsad är också ett gott stöd både i grupp och som enskild. Tre av respondenterna har haft handledning och två har haft stöd av mentor. Ungefär en gång/månad har det funnits möjlighet till denna typ av stöd men

också från mentor vid telefonkontakt. Att bli speglad och få kunskap om egenskaper som är både positiva och negativa upplevs som stöd.

”I handledning hade man verkligen kunnat slipa stenen, verktyget. Det är ju då man har möjlighet att reflektera”.

”Vi har handledning både enskilt och i grupp. Det är bra för då får vi ett professionellt stöd”.

Företagshälsovård

Möjligheten att med hjälp av företagshälsovården kunna arbeta med personalgrupper där det uppstått problem och konflikter är också en god hjälp och en stödresurs. De har ett utifrånperspektiv, kompetens och erfarenhet och som upplevs stödjande som chef.

”Det finns ju tillgång till företagshälsovård. När det var som mest turbulent fick jag en psykolog som stöd. Jag hade inte fixat det utan det stödet.”

Organisatoriskt stöd

Det framkommer att det borde finnas en röd tråd som löper genom hela organisationen på alla nivåer och en tydlighet i vad som är det politiska uppdraget och vad som är uppdraget för tjänstemännen. Information som ges ska ha samma budskap oavsett var i organisationen den kommer ifrån. När medarbetare ställer frågor ska det finnas möjlighet att återkoppla deras frågeställningar så de får tydliga svar på vad som gäller. De respondenter som har mer erfarenhet har en tolerantare syn på organisationen och är inte lika kritiska till att det inte alltid finns en tydlig struktur och en tydlig ledning.

”Jag tycker det är viktigt så man tar upp frågor så det löper som en röd tråd på alla ledarnivåer, inte bara informerar nedåt och det är lite dåligt med det där. Man måste följa upp de beslut som fattas annars känner inte personalen att det är viktigt”.

Politiskt stöd från politiker

En bra relation till politiker och när de visar att de har förtroende för det arbete som utförs upplevs som ett gott stöd. Det är också positivt med politiker som kan ge feedback då de ser att det skett förändringar i verksamheten.

”Jag har fått feedback från politiker i att jag vågar stå kvar och en politiker sa att han var imponerad och att jag är lugn”.

”När man är på nämnden är de intresserade av vad som hänt och alla politiker är medvetna om hur det varit”.

”Jag känner ett väldigt stöd av både politiker och min chef. En politiker sa innan han gick i pension, ge inte upp nu vad du än gör och det kändes väldigt gott.”

4.8 Viktiga personer som stöd i ledarskapet

På frågan om vem eller vilka personer som är viktigast som stöd i ledarskapet framkommer olika funktioner i organisationen i större och mindre omfattning. De som dominerar är chefen och kollegorna i ungefär samma omfattning trots att kollegorna är viktigare i det vardagliga stödet. Därefter kommer mentor, handledare och personalsekreterare. Chefen har ansvaret för sina medarbetare och står bakom, lyssnar och ger stöd när man är utsatt. Tillsammans med chefen sker också utveckling av verksamheten. Kollegorna finns där som ett mer tryggt och jämbördigt bollplank både emotionellt och kognitivt. Andra personer har ett mer eller mindre utifrånperspektiv som hjälper chefen att se andra saker.

Chef

Det framkommer att chefen är mer viktig än kollegorna i det stöd som handlar om att stå bakom sina medarbetare och att det finns en känsla av att någon har ansvaret för en som person. Stödet och förtroendet från överordnad chef framkommer tydligt och det kan bero på att arbetet kan upplevas ensamt ibland.

”Man är ensam som chef och när det väl hettar till så får man ha någon om ryggen och det är lika viktigt om man inte gör något bra att man får till sig det.”

”Det är ju där idéerna blir legitima på något vis. Det är en nyckelfunktion.”

Kollegor

Kollegorna är viktiga för att de har olika kunskap och erfarenhet inom olika områden. De upplevs som kloka, har en god människosyn, ett gott hjärta och ett gott humör.

”Jag går till den kollega som jag vet är duktig på en speciell sak.”

”Det måste bygga på förtroende, att man litar på varandra.”

”Man får ett uppdrag av chefen och så får man ta det med kollegor och får stöta och blöta. Där är kollegorna jättebra.”

”Hon har en förmåga att stoppa mig, jag kan bli för impulsiv och frustrerad och hon kan gå in och bryta när hon ser att det går för långt. Henne kan jag ringa och bara ösa ur mig och sedan ringer hon och frågar nästa dag hur jag mår”

Mentor och handledare

Mentorer och handledare har ett utifrånperspektiv och är inte involverade i organisationen. De har ofta lång erfarenhet är kloka och går att bolla med.

”Han pratar på ett sätt som man förstår, ett enkelt språk och han förankrar teorier på ett sätt som jag kan ta till mig”

Personalsekreterare

Personalsekreteraren är ett bra bollplank som ger svar på frågeställningar cheferna ställs inför t ex arbetsrättsliga frågor.

”Hon tar reda på saker och fixar det mesta så jag känner att det finns tillgång till stöd när jag behöver, jag har inte saknat något”

Jag tycker vi har en bra personalsekreterare nu och det har vi inte haft tidigare och det är bra. Jag ringer henne och hon stöttar mig, jag får back upp i de beslut jag tar inte handgripligen men jag får de svar jag behöver och det var svårare förr, lite vagare. Ansvarsfördelningen är tydligare nu vem som gör vad.

Stöd och hjälp med ekonomi och administration är nödvändigt för att inte arbetet som chef ska bli övermäktigt. Detta uttrycker alla oavsett ålder och erfarenhet. Andra verksamheter och andra kommuner kan också vara ett bra stöd där man både får bekräftelser och ny kunskap. Ansvarsfördelningen mellan chef och stabsfunktion är tydlig och stabsfunktionerna är ofta måna om att ge en bra service och ett bra stöd men det finns också önskemål om att bli mer servad.

Administration

”Jag har en otroligt bra administratör och jag lyckades rekrytera den jag ville ha utan hänsyn till lagar och regler. Jag stod på mig. Hon är en kanontjej. Hon har en del högskolepoäng teoretiskt, har jobbat med omsorg, har ett gott hjärta och har mycket gott med sig”

”Det administrativa stödet är jätteviktigt. Det är ju det som gör att jag har tid att vara ute i grupperna för ska man sitta och dra i vartenda litet hårstrå och utföra det själv praktiskt tar det otroligt mycket tid och kraft. Det är ett jätteviktigt stöd annars skulle det nog kännas övermäktigt.”

Ekonomi

Ekonomen är viktig vid budgetuppföljningar och ett stöd i ekonomiska frågor som cheferna inte alltid känner sig så säkra på. Positiv feedback från ekonom vid budgetuppföljningar är viktigt.

”Hon är en klippa när det gäller ekonomi som ger oss beröm när vi strävar med budgetar. Hon finns alltid till hands och hon är jätteduktig.”

”Vid en budgetuppföljning när min chef var med fick jag beröm av ekonomen. Det var väldigt roligt”

Viktiga egenskaper

Respondenterna framhåller att stödjande personer har sunda idéer, tänker konstruktivt, har ett bra förhållningssätt och goda teoretiska kunskaper. Det är också personer respondenterna har förtroende för, känner sig trygga med och som man har en bra relation till. Personens personlighet och förmåga att ge konstruktiv kritik på deras ledarskap är också viktiga. Det är också bra om personen har andra egenskaper än man själv har. Det ger nya dimensioner och perspektiv i resonemangen. Det är personer respondenterna upplever att det går att resonera med och som är prestigelösa. Dessa har ofta lång erfarenhet i yrket.

”De jag vänder mig till är ju inte alla utan det är vissa jag tycker har en sund ide, en bra tankegång, ett bra förhållningssätt och teoretiska kunskaper. Det är det urvalet jag gör”

4.9 Stöd och brist på stöd till varandra

Den stödjande ledningsgruppen

Variationen på hur respondenterna upplever sin egen arbetsgrupp med jämbördiga kollegor är stor. Arbetsgruppen för första linjens chefer är också en ledningsgrupp för den verksamhet man arbetar i. Några tycker att de har ett gott stöd, att det är högt i tak och ingen fråga är för dum. Det finns omtanke och stöd för den som är ny i ledarrollen. Kollegor i ledningsgruppen ger varandra mycket stöd och man är trygg i sin roll i gruppen. Ledningsgruppen upplevs av dessa nöjda personer som ett stöd i ledarskapet. Den ger kraft och trygghet.

”Vi är trygga i varandra vi har högt i tak och kan diskutera livligt och högljutt och det är ju ett stöd”.

”Det finns en öppenhet i gruppen och vi tar oss tid att prata om sådant som är viktigt.” Chefsutbildningen lade grunden för att prata om ledarskapsfrågor i gruppen. Vi månar om varandra och det finns inget revirtänk.”

”Vi har förlängt ledningsgruppen och pratar om sånt som är viktigt och vi har öppnat oss privat för varandra och det har gjort mycket”.

”När någon slutar och nya börjar är det viktigt att jobba med gruppen så att man behåller en god stämning, bra sammanhållning och en trygg arbetsgrupp. Man måste våga jobba med ledningsgruppens grupprocesser.”

Man behöver också kunna ha mer avslappnade träffar som inte är så strukturerade. Det ger en form av handledning och kollegialt stöd.

”Vi träffas ibland utanför jobbet och diskuterar frågor, vrider och vänder på problem och vi samarbetar och försöker hjälpa varandra både yrkesmässigt och praktiskt.”

”Vi har en god stämning, ringer mycket till varandra och vi gör saker tillsammans. En gång/år åker vi bort tillsammans för att prata och dricka vin och så”.

Den splittrade ledningsgruppen

I andra arbetsgrupper är inte upplevelsen av att vara en trygg kollegial grupp lika påtaglig. Det finns upplevelser av revirtänkande och prestige och det är ingen arbetsgrupp där man diskuterar frågor som handlar om ledarskapet. Arbetsgruppen som även i dessa fall är en ledningsgrupp har mer formen av ett forum där man får information och det finns inte tid för djupare reflektion och diskussion om ledarskapet. Gruppen står inte för gemensamma beslut som fattas i ledningsgruppen utan man gör som man själv vill oavsett vilka gemensamma beslut som fattats. Det är belastande och irriterande och upplevs som illojalt när inte alla står upp för de beslut som fattats. Personligheterna i ledningsgruppen är mycket olika och det är svårt att samverka med alla, då alla inte respekteras.

”Vi gör olika saker och har olika förutsättningar och vi står inte för gemensamma beslut utan var och en gör saker som vi inte beslutat. Det blir konstigt mellan verksamheterna och då blir det konflikter. Det stör mig något vansinnigt. Intriger och skit vill jag inte ha.”

”Vi är fruktansvärt olika som personer i gruppen och det handlar om att respektera varandra”.

”Om man ska gå mot samma mål då får det inte vara prestige. Man måste kunna spåna fritt på något vis”.

”Det finns väl en del att göra i ledningsgruppen. Jag har två som jag är trygg med men de andra skulle jag inte ringa. Vi sagt att vi skulle behöva komma närmare varandra.”

”Om vi bara hade sluppit en massa ytliga konflikter för det blir tungrott och jag kan tänka att jag skiter i det och det blir omständligt.”

Chefernas önskan är att ledningsgruppen ska vara ett forum där man får inspiration och kraft och man ska kunna lämna guppen med en positiv känsla, inte vara mer tyngd. En otrygg ledningsgrupp ger ingen positiv känsla när man lämnar den. Känslan av att vara en god och trygg arbetsgrupp finns inte och det är inte högt i tak. Möjligheten att tala om själva ledarskapet i ledningsgruppen finns inte.

”Det suger kraft och man önskar ju att man gick till ledningsgruppen och fick energi och inte var dränerad på energi när man går därifrån”

4.10 Stöd från närmaste chef

De yngre respondenterna var mer kritiska till sin närmaste chef än de äldre och mer erfarna på frågan om stöd från sin närmaste chef. Det skulle kunna ha att göra med erfarenhet. Ju mer erfaren man själv är, ju mer förståelse för sin egen chefs uppdrag, ansvar och komplexa yrkesroll får man oftast. Att få stöd från sin närmaste chef framkommer som en viktig del av ledarskapet och det ställer stora men högst adekvata krav på den som är andra linjens chef. En god relation och en känsla av ömsesidigt förtroende är nödvändigt. Under intervjuerna framkommer också vikten av att ha en chef som har en gedigen kunskap om verksamheten. Avsatt tid med sin chef t ex en gång i månaden för att gå igenom verksamheterna, informera om vad som pågår är ett sätt att få stöd och det minskar belastningen om chefen vet vad som pågår. Om närmast överordnad chef ska ge stöd i ledarskapet krävs också att denna chef har goda teoretiska kunskaper i ledarskap. Respondenterna upplever i stor utsträckning att de har tillgängliga chefer både fysiskt och mentalt och att de har förtroende och frihet under ansvar.

Förtroende och uppskattning

Majoriteten av respondenterna upplever att de har ett stort handlingsutrymme och att de har chefer som litar på att de gör ett bra arbete.

”Jag känner mig väldigt mycket lita på jag vet inte när han skulle ifrågasätta det jag gör. Jag känner mycket frihet under ansvar och det gör att man orkar. Jag känner aldrig att han kontrollerar oss, han litar på det vi gör och det är inte bara mig. Han litar på oss alla”.

”Han tror väldigt mycket på mig, han kanske tror för mycket. Jag får mycket beröm och kanske för mycket och det känns som om det är lättare att säga att man är duktig.”

”Stödet är ju att han tror på mig, han litar på mig. Känner mig aldrig kontrollerad, han överlåter det till mig och bedömer att jag klarar det.”

De flesta upplever att chefen tar sig tid och snabbt ta kontakt vid behov av efterfrågat stöd. De flesta upplever också en trygghet i relationen till sin chef där det finns förtroende och uppbackning och att chefen står bakom och stöttar oavsett vad som händer. Chefen ska vara stark, trovärdig och ödmjuk.

”Hon lyssnar och stöttar upp om man blivit lite orättvist tillknycklad. Hon ska stå bakom mig och det gör hon”

”Han kan ringa mig när som helst och ringa mig på kvällen och fråga hur jag mår. Han finns bakom mig hela tiden.”

”Det är ju det här att när jag ringer och talar om hur jag tänker och tror så stöttar han mig om han tycker samma annars säger han att gör såhär i stället.”

”Facket har en tendens att hugga mig i ryggen efter våra möten och nu tar min chef hand om det och så är han väldigt bra. Förra året hotade facket med att stranda förhandlingar och då ringde jag min chef och i den frågan stöttade han mig till 150 %”.

Bekräftelse, trygghet och närhet i relationen

Det finns en önskan om att bli sedd, känna trygghet och närhet i relationen till sin chef oavsett vad som händer. Att kunna vara både allvarliga och kunna skratta och ha roligt är viktigt och det upplever de flesta att man kan tillsammans med sin chef. Känslan av närhet till chefen och att få bekräftelser på det man redan vet är bra men också en uppriktighet och ärlighet där man får stöd i form av tankeutbyte, d v s kognitivt stöd även om man inte tycker samma.

”Vi har en sån relation så vi kan prata om allt, skratta, bli allvarliga och så får jag det jag behöver i form av positiv respons”.

”Det är jätteviktigt att ha en chef man är överens med. Hur ska man annars kunna utvecklas? Om man inte är överens om man inte har dialogen då funkar inte organisationen. Annars blir det ju en egen organisation i organisationen och då genomsyrar ju inte det.”

Närvarande chef

Det finns önskemål om att chefen träffar arbetsgrupperna lite oftare och att chefen är mer synlig i verksamheten. Intresse, kunskap och engagemang för de olika verksamheterna måste vara likvärdigt och det måste finnas gedigen kunskap både uppåt och neråt i organisationen.

”Ibland kanske han är lite för lite synlig mellan varven. Inte att jag vill att han ska komma och hälsa på men ibland när det krisar till sig skulle han kunna säga att nu tar jag över.”

”En chef som är chef över flera områden ska vara lika närvarande på alla områden. Det är viktigt att chefen har lika mycket engagemang i alla områden och ibland kan det kännas som om annan verksamhet är viktigare och jag vet inte, den verksamhet jag arbetar med prioriteras inte. Alla verksamheter ska ha lika mycket värde”

4.11 När chefsstödet inte fungerar

Det finns förstås också tillfällen där respondenterna inte upplever att chefsstödet fungerar. De som varit kritiska till sin närmaste chef har ifrågasatt flera områden. Det handlar främst om brist på struktur, bristande kunskap och brist på tillit och förtroende. De som varit kritiska är både yngre och äldre chefer med både lång och kort erfarenhet. Det har upplevts som svårt att ta tag i det som inte fungerar, då det inte är så lätt att kritisera sin närmaste chef. Det finns också en fundering kring vad som händer med en själv om man är för kritisk, en rädsla att ifrågasätta och ställa krav.

”Jag klarar inte av att gå omkring och ha ouppklarade saker. Vill inte gå i såna grejer. Jag vill inte bära på det. Jag gillar inte att bädda in saker, jag vill säga saker som är tydliga.”

”Jag drar mig för att ta ut chefen till personalgruppen för chefen ger fel information och då väljer jag bort det”

Otrygghet och brist på förtroende

Det finns beskrivningar från mina respondenter om att chefen inte har en kunskap som man kan vara trygg med. Det går därför inte att hämta stöd, kunskap och information från närmaste chef som sedan kan föras vidare till personalgrupperna. Detta skapar otrygghet i den egna yrkesrollen.

”Jag hade känt mig starkare nedåt om jag varit tryggare uppåt”

”Ibland så ringer jag även om jag inte förväntar mig att få något svar och ibland säger chefen att det där har jag aldrig sagt och det är jobbigt att jag inte känner stödet från min chef”

”Det är ingen go känsla alls i gruppen. Det får inte vara högt i tak på ett respektfullt sätt och det är ju vårt ansvar jag vet ju det men man ska inte behöva gå och trippa på tå man måste få vara lite rak.”

Upplevelsen av att inte få stöd av sin chef gör arbetet tungt. Det finns inget förtroende och ingen känsla av att kunna lita på de svar man får. Chefen lovar att ta tag i saker men ingenting händer. Det finns ingen struktur i organisationen utan den får man skapa själv. Stöd i själva ledarskapet finns inte då det mesta handlar om ekonomi.

”Jag vill kunna ringa, fråga en fråga och få svar baserat på lång erfarenhet och kunskap. Jag vill ha ett svar att så här är det. Jag litar inte på det svar jag får för min chef vet inte själv. Jag får heller inget strukturerat i medarbetarsamtalet och då måste jag skapa det själv.”

”Jag tror vi hade utvecklats mer som grupp om vi hade haft en starkare chef och jag tro vi kan lära oss mer av andra kommuner och ta lärdom av andra och vi har fått skrika efter resurser. Det är först när det är på väg att gå åt helvetet som vi blir lyssnade på. Vi blir lovade saker som vi senare inte får och då känner vi oss svikna.”

”Vi är väl ganska frustrerade i min ledningsgrupp och över vår chef. Vi kan uppleva oss få stöd men vi märker efterhand att inget hänt så vårt förtroende är lika med noll, fast chefen är en god människa”.

”Jag upplever inte att chefen jobbar för oss utan säger att saker ska lyftas men sen görs det inte. ”

Sammanfattning och analys av stöd, viktiga personer som stöd och brist på stöd

Liksom framgår av olika teorier i teoriavsnittet som t ex Skårner (2001) som beskriver socialt stöd som mångdimensionellt, Vaux (1988) som uttrycker att det inte finns någon entydig definition av stöd eller Cooper (2001) och Le Blanc (2000) som uttrycker att det finns flera former av stöd så är det uppenbart att upplevelsen av stöd tar sig många uttryck och att stödet kan ses och upplevas olika. Eftersom arbetet är mångfacetterat faller det sig naturligt.

Stödet upplevs komma från både enskilda individer med olika funktioner, nätverk och organisation. Om tillgången på stöd kan fås ur olika perspektiv och på olika sätt kan det ge en god grund att stå på. Lennéer- Axelsson och Thylefors (2005) menar att socialt stöd i form av praktisk och känslomässig hjälp från chefer och arbetskamrater minskar risken för sjukdom. Det sociala stödet har betraktats som direktverkande, alltså socialt stöd är positivt i sig som stötdämpare i förhållandet till krav och belastning i arbetslivet. Ett stödjande klimat i arbetsgrupper är bra men det är inte säkert att det dämpar effekterna av för hård belastning och för höga krav. Betydelsen av stöd från flera olika personer och funktioner framkommer tydligt. Personer med olika yrkeskompetenser framstår som viktiga för att få stöd. Stabsfunktionerna ses som en resurs och har kompetens som kompletterar egen kompetens. I relationen med den man får stöd av handlar det om förtroende och respekt för varandra men också att man kan känna att man får ut något av relationen som leder till utveckling och nya kunskaper. Enguist (1997) beskriver goda egenskaper som stämmer väl överens med respondenternas beskrivning av stöd. Det är personer som "bottnar" i sig själv, i en filosofi eller inställning till att livet är en kombination av kunskap och erfarenhet. Det finns en acceptans av andra människors inställningar även om de är olika ens egna. De egna inställningarna är välgrundade men det betyder inte att de är sanna eller bestående för all framtid. Det är personer med god självkänsla vilket gör att man inte trycker ner människor med andra åsikter utan man kan skilja på människor och på deras åsikter. Anmärkningar på egna åsikter tas inte som en attack mot sitt eget värde som människa. Det är trygga människor som vågar visa osäkerhet men som genomsyras av en säker attityd. Många beskriver sina kollegor med just de egenskaperna som beskrivs här. Hos kollegorna får man ett vardagligt stöd och när det stödet fungerar genomsyras det av en trygg och avslappnad relation. Jönsson (2004) visar i sin studie att relationerna till kollegorna skänker trygghet i arbetet. Man kan ringa till kollegor och det är positivt att prata med kollegor som har kunskap och erfarenhet av det arbete man själv driver.

Ledningsgruppen är en central del av respondenternas forum för kontakter och beslutsfattande. Ellmin och Levén (1994) beskriver ledningsgruppen som en grupp med funktioner där beslutsfattande förstärks och underbyggs, verksamheten styrs mot gemensamma mål, ökar kraften i genomförandet av beslut, utgör ett forum för information och ger ensamma chefer feedback och gemenskap. Att ge ensamma chefer stöd och gemenskap stämmer väl överens med den stödjande ledningsgruppen. Respondenterna beskriver gruppen som en trygghet och är behaglig att vistas i. Det är lätt att ha diskussioner där alla åsikter får komma till tals. Där finns det kraft och stöd att hämta från kollegor och man månar om varandra. I denna grupp kan jag se att det finns goda möjligheter att tillsammans arbeta med verksamhetsutveckling och det finns en kraft och vilja att utvecklas tillsammans. Om gruppen kan utvecklas tillsammans kommer med stor sannolikhet även verksamheten att utvecklas. Generellt om ledningsgrupper beskriver Thylefors (2007) att likhet i ledningsgrupper underlättar samarbete och kommunikation. Det bäddar för konsensus och en hög grad av uppställning när det gäller att verkställa beslut. Men man kan å andra sidan säga att olikhet ger bredare informationsunderlag med fler perspektiv och det höjer kvaliteten på problemlösningar och beslut. Mångfald kan också ge negativa effekter i form av motsättningar och sämre gruppatmosfär som tar mycket tid i anspråk.

I den stödjande ledningsgruppen finns också många likheter med hur Lennéer-Axelsson och Thylefors (2005) beskriver den goda arbetsgruppen som en grupp med relativt gott självförtroende. I arbetslivet har det mycket att göra med yrkesidentitet, arbetsstolthet och omgivningens attityder. Det hänger också samman med om man själv är nöjd med sina prestationer och om man är tillfreds med sin roll, den grupp och organisation man tillhör.

Självförtroende är i sin tur en förutsättning för en fri och tydlig kommunikation där var och en vågar framföra sina åsikter och behov. Det finns också en tolerans för oliktankande och i sätt att arbeta och olikheter accepteras och respekteras. Humor, lättsinne och glädje utmärker den goda gruppen.

Den splittrade ledningsgruppen respondenterna beskriver är i några delar raka motsatsen till Ellmin och Levéns beskrivning av en funktionell ledningsgrupp. De talar om en grupp där beslutsfattande förstärks och underbyggs (a.a). Respondenterna talar om motsatsen, nämligen att beslut inte följs och man står inte för gemensamma beslut. Det minskar också kraften i att genomföra beslut. Man får ingen inspiration och där sker heller ingen utveckling. Det är tungt att gå på möten och det finns heller ingen kraft att hämta där för att kunna genomföra beslut. I grupper där trygghet och arbetsglädje inte finns anser jag att det är nödvändigt att verka för att gruppen blir mer sammansatt eftersom ledningsgruppen är central som stöd till cheferna och också viktig för verksamhetens utveckling. Om gruppen inte kan utvecklas själva behöver de hjälp utifrån. Lennéer-Axelsson och Thylefors (2005) beskriver en icke fungerande grupp där medlemmarna har stor frihet att avvika inom eller utanför gruppen men de saknar samhörighet. Få behov tillfredsställs i gruppen och det finns risk att medlemmarna utvecklar olika normer och mål för arbetet. Detta beteende är mest vanligt i grupper där var och en arbetar för sig och man är inte speciellt beroende av varandra för att fullgöra sina arbetsuppgifter. Arbetskamraterna stödjer inte varandra och ger heller inte varandra synpunkter på arbetet. Detta innebär en fara då gruppsolidariteten försvagas. Lennéer-Axelsson och Thylefors beskriver ytterligare en aspekt när arbetsgrupper inte fungerar. Det är viktigt att tänka på att det också finns ett samspel med ett större system nämligen organisationen och från strukturen i gruppen. Det är klokare att försöka undanröja orsaken till eventuella försvar än att försöka utveckla gruppen. Oro på grund av otillräcklig kompetens åtgärdas med kompetensutveckling, regression på grund av otillräckliga resurser åtgärdas med mer resurser, mindre krav eller sänkt ambitionsnivå, inte med grupputveckling (a.a).

Jönsson, m fl (2003) har i sin studie kommit fram till att stöd på arbetsplatsen kan den anställde få från både arbetsledning och arbetskamrater. Det sociala stödet innebär en möjlighet att lätt på trycket och mildra effekterna av stressande situationer. Det är vanligare att få stöd av kollegor än från närmaste chef. Positiv feedback får man oftast från klienter, därefter arbetskamrater och sedan från närmaste chef. Skagert m fl (2004) beskriver att nätverk, handledning och socialt stöd ger möjligheter att avlasta ansvar och minska känslan av ensamhet och ger också utrymme för reflektion kring ledarskapet. Externa handledare och mentorer hjälper chefer att utveckla den egna ledarrollen.

Stödet från närmaste chef upplevs som beskrivits ovan något olika beroende på om det kommer från en yngre eller äldre chef. Gemensamt för alla är att det måste bygga på förtroende och en god relation som man känner sig trygg med. I Thylefors studie från 1991 om medarbetares syn på bra chefer framkommer önskan om en chef som lyssnar, är öppen och lyhörd. Förmågan att ge stöd visa omtanke och lojalitet är också framträdande drag. En chef ska vara rak, uppriktig, klar, tydlig och ärlig. Yrkesskicklighet och professionell kompetens är viktigt och ett engagemang och intresse för verksamheten. Goda chefer visar tilltro till sina medarbetare genom att ge ansvar och frihet. Medarbetare värderar chefer som har en hög beslutsförmåga, visar uppskattning och som kan förmedla att medarbetarna är viktiga resurser i verksamheten. Det som Thylefors beskriver om medarbetares syn på bra chefer stämmer väl överens med respondenternas syn på sina egna chefer.

Att inte ha en relativt god relation till sin närmaste chef gör arbetet belastande. Chefen är viktig som stöd och för känslan av trygghet och förtroende. När den känslan inte finns upplevs en vilshenhet som skapar otrygghet. Det är också svårt att agera självständigt i arbetet om man inte har chefens förtroende och stöd. När känslan av att inte ha förtroende, duga och räkna till gör sig påmind gör man heller inget bra arbete. Det är nödvändigt att arbeta med relationen om inte stödet fungerar. Annars finns det risk för att uppdraget blir alltför belastande, vilket kan leda till ohälsa och otrivsel. Är chefen inte trygg i sin roll kan det också finnas risk att de också återspeglas hos medarbetarna. Wolvén (2000) ser vikten av att ledningen i en verksamhet företräder en positiv människosyn som ska genomsyra det egna beteendet och kulturen i organisationen. Ledningen bör själv agera förtroendefullt, dela med sig av makten, skapa förutsättningar för samverkan och ge kontinuerlig feedback till sina medarbetare. De senare bör också behandlas med tillit, respekt, ödmjukhet och värme.

Lennér-Axelsson och Thylefors (2005) menar att det kan finnas kulturer där chefer inte vill eller vågar avslöja problem inom den egna verksamheten. Information stoppas och förvanskas uppåt om den egna arbetsgruppen för att skylla över egen otillräcklighet eller för att undvika obehag. En verksamhet lever farligt om den enda kanalen för information och insyn går via en person. Anställda som går förbi sin egen chef hänvisas tillbaka till denne och det är oftast riktigt men vad gör man när det är den egna chefen som är problemet. Gruppen eller den enskilde hamnar i en mycket svår situation då överordnad chef har det yttersta ansvaret för arbetsmiljö och verksamhet. Misslyckas man att lösa problemen måste man vända sig till chefens chef. Många tvekar inför den uppgiften och det kan kännas onödigt och grymt och på gränsen till angiveri men man behöver faktiskt inte tycka illa om en person för att han eller hon är en oduglig chef. Arbetsgrupper har få möjligheter att själva lösa problem med ledare och chefer som inte fungerar. De behöver hjälp uppifrån, utifrån eller från fackliga företrädare. Granström (2000) beskriver att i en otydlig organisation kan förutsättningarna för arbetet upplevas förvirrande. Då styrs arbetet oftast av akuta eller individuella problem och intressen mer än av en gemensam handlingsplan för arbetet. Det kan råda osäkerhet och oklarheter i vilka beslut som får fattas och vilka befogenheter man har. Arbetet i en otydlig organisation präglas ofta av brist på framförhållning. Den rådande organisationen kan alltså vara mer eller mindre tydligt organiserad och därmed olika synlig för organisationens medlemmar.

4.12 Feedback och kommunikation

Som framgick i teoriavsnittet om feedback är det inte så vanligt med negativ feedback i verksamheter. Överlag är feedback, varken positiv eller negativ, inte så vanligt förekommande i respondenternas verksamheter. Den förekommer inte med någon kontinuitet och det är ovanligt att feedbacken är konstruktiv. De yngre är också i viss mån mer kritiska till sin chef medan de äldre har mer distans till medarbetare men mer förståelse för sin chef och de svårigheter som finns i uppdraget. Feedback från de egna cheferna är överlag inte lika vanligt som feedback från medarbetarna.

Feedback från chef

”Jag får positiv feedback men den är inte så konstruktiv, t ex att jag lämnar in saker i tid, gör handlingsplaner, håller ordning på papper”

”Jag får lite feedback i medarbetarsamtalet men det är väldigt lite. Hon vet ju inte hur jag funkar i grupperna, det får jag ju mer av min personal.”

”Ja det har jag fått fast både ja och nej, inte jättemycket mer kunde det ha varit”.

”Jag får nog be om feedback om jag vill ha men om någon sagt och gett mig konstruktiv kritik hade det ju varit bra istället för att jag får älta med mig själv hur jag klarar saker”.

Respondenterna vill ha feedback från sina chefer, då det är viktigt att kunna ventilera saker och få stöd i planering men också för att kunna ”lätta på trycket” och få stöd även om det man gjort inte är så bra. Kritik från överordnad chef ska vara konstruktiv och ärlig. Flertalet upplever inte att de får tillräcklig feedback från sin chef och om de får det är det sällan konstruktivt. Chefen har beskrivit att man klarat konkreta situationer bra, t ex att man har ett tydligt budskap eller haft en bra presentation av verksamheten till politiker men det finns ingen konstruktiv feedback på själva ledarskapet. Medarbetarsamtalet är det tillfälle då man får mest feedback på sitt arbete men det handlar om konkreta saker och i stort sett aldrig om själva ledarskapet.

Feedback från medarbetare

”Jag får feedback flera gånger i veckan. Det är positivt och jag tror det handlar om ledarstil, det har varit min grej att föra in arbetsglädje och att vi är ett team och att varje individ har en egen hjärna att tänka med”.

”Jag får det av min personal. Jag har haft samma personal i många år och de vet att jag tål att höra och de är duktiga på att säga både bra och dåligt. Det får man inte glömma, personalen speglar en hela tiden.”

”Personalen tycker det jag gjort är bra och vill inte att jag ska ge upp och det är det som gör att man orkar fortsätta. Jag har mycket stöd från dem.”

”Medarbetare kan säga att det blivit mycket bättre, det flyter på och vad bra att du gjort så.”

”Jag får kommentarer från personal som att du har gjort mycket, jag skulle aldrig klara det du gör. Det finns en helt annan förståelse för min roll i dag.”

Det framkommer under intervjuerna att de yngre och mindre erfarna cheferna upplever feedback från sina medarbetare som mer positivt än de äldre och mer erfarna. De mindre erfarna har mer fokus på feedback från sina medarbetare och det är där de får mest feedback och upplever att de gör ett bra arbete. Alla respondenterna upplever att de får feedback från sina medarbetare som kan uttrycka att de ser att det skett förändringar, de har en förståelse för chefens yrkesroll och att uppdraget är tufft. Medarbetare uttrycker också att det är positivt att chefen är engagerad, visar sig i verksamheten, är delaktig och intresserad. Feedback från medarbetare upplevs av alla som en mycket positiv upplevelse som ger arbetsglädje och är ett gott stöd i ledarskapet. Medarbetarsamtalet chefen har med sina medarbetare är ett bra forum för feedback från medarbetarna.

Feedback från andra

Feedback från andra kan vara från kollegor som ber om hjälp med saker och från nätverksgrupper som jobbar med samma slags verksamhet där det ofta finns liknande problematik som man själv har.

”Vi har bildat ett nätverk som träffas och det är jättebra. Vi dryftar gemensamma problem ger varandra mycket beröm och man kan ringa eller maila om olika saker. Det känns jättebra.”

Att själv bidra med tydlighet i kommunikationen till sin närmaste chef och till sina medarbetare upplevs som ett sätt att få ett bättre stöd. Respondenterna tycker att det är ett bra sätt men det är inte alltid så lätt att hitta rätt i kommunikationen till vare sig sin chef eller sina medarbetare.

Den egna kommunikationen med chef

Flera av respondenterna tycker att de själva skulle kunna vara mer öppna med sina svagheter, själva be om stöd och framförallt vara tydliga med vad de själva tycker.

”Jag har ett par saker jag skulle kunna ta upp faktiskt, t ex att vi vill ha mer struktur på möten och så. Jag tycker det är jobbigt när man inte kan hålla sig till dagordningen och det är en massa kärringtjatter. Om jag varit ordförande på mötet hade jag kapat tidigare.”

”Jag skulle vilja ställa mer direkta krav men jag är nog lite feg”.

Den egna kommunikationen med medarbetare

Det finns en önskan om att ha tid att se sin personal oftare och att vara ute mer i verksamheten både planerat och spontant men det är svårt med mer än 40 anställda som många av respondenterna har. Att finnas till för sin personal och ta sig tid med dem som behöver stöd är viktigt oavsett hur mycket man än själv är belastad. Öppen dialog, öppenhet som chef och att uppmuntra medarbetare att säga vad de tycker direkt är arbetssätt som framkommer i intervjuerna.

”Jag försöker säga till min personal att de ska säga till mig direkt så de ska veta att det är ok att säga vad de tycker. Det är viktigt att fråga och kommunicera med dem.”

”Jag är mån om att vara ute och att alltid gå en runda och säga hej. Titta folk i ansiktet och fråga hur det är. Jag är alltid med på fikaten, stämmer av och fångar stunden.”

”Jag skulle vilja ha lite mer tid för utvecklingssamtal och jag har haft det men att träffa personalen var och en och bygga upp någon form av förtroende.”

”Jag kan inte vara ute i verksamheten men jag har alltid dörren öppen, tar mig tid men jag är inte ute och detaljstyr.”

Cheferna försöker vara noga med att informera personalgrupperna om vad de arbetar med för tillfället och varför möten är viktiga. De försöker upprätthålla en levande kommunikation, vara tydliga i både tal och skrift vilket ökar förståelsen för varandras uppdrag.

”Alla kräver att chefen ska veta allt om allt och alla men det finns ingen skyldighet för dem att veta och vi kanske skulle vara mer tydliga och observanta på att vårt uppdrag är viktigt. Hur ska de annars få förståelse för att det jag gör är viktigt, inte säga att det är jobbigt att gå på möten och att jag hellre vill vara här för det ger fel signaler och visar att mötena inte är viktiga.”

En ökad förståelse för uppdraget ger ett indirekt stöd i ledarskapet. Man tror inte att medarbetarna riktigt förstår vad uppdraget innebär och hur lite chefen har att säga till om och det vore bra om de hade lite kunskap om mellancheferns dilemma.

”Det kanske vore bra om det fanns mer förståelse för helheten och var vi befinner oss i ett sammanhang”.

”Det kanske inte är så dumt att kanske mer förstå det i sitt sammanhang, det är bra, jag sitter och slipar på vad jag ska ta upp med dem.”

Sammanfattning och analys kring feedback och kommunikation

Feedback är enligt min mening en mycket kraftfull komponent i en rad avseenden som framgick i teoriavsnittet. Den anknyter parallellt både till den personliga utvecklingen men också till organisationens utveckling och mål, den är en del i samarbetsrelationer och i vägledning både från chefer och mellan kollegor (Locke, Shaw m fl 1981, Pousette 2001). Feedback upplevs som mycket positivt oavsett vem som ger den men det är inte så vanligt att man får det. När man väl får det måste den också vara adekvat och kännas meningsfull men

det finns en önskan om att få mer av feedback och inte bara positiv feedback bara den är konstruktiv. Den feedback som ges av medarbetare beskrivs som den allra mest positiva och frågan är om den upplevs så positiv för att det är något som respondenterna inte förväntar sig. När det gäller feedback från chef har respondenterna förväntningar på feedback men det fås inte i samma utsträckning som man skulle vilja. Detta är inget nytt problem. Redan i studier från 1980-talet framhölls bristen på feedback från chefer (Hackman och Oldham 1980). Förmodligen är det så att det är speciellt svårt för andra linjens chefer att ge feedback till medarbetare som man inte ser i deras direkta arbete. Om det nu är så är detta en väsentlig fråga att diskutera. Hur kan feedback förbättras i situationer där chef - medarbetare oftast befinner sig på distans från varandra?

Lenneér-Axelsson och Thylefors (2005)) beskriver chefer och arbetsledare som en grupp som ofta är svältfödd på uppmuntran. Omgivningen tar deras arbete för självklart, brister i respekt och noterar inte vad som utförs med stor möda och omsorg som oftast sker under tids och ansvarspress. Att få erkänsla för ett gott utfört arbete har alltid framförts som en stark önskan i arbetslivet. Även Antonovsky (1987) beskriver i teoriavsnittet vikten av social uppskattning både för den verksamhet man arbetar i och det arbete man utför. Man kan dock inte säga att mina respondenter generellt är svältfödda eftersom de får åtskillig positiv feedback från sina medarbetare. Engquist (1997) beskriver behovet av feedback och återkoppling som en nödvändighet för personlig utveckling, eftersom man inte kan se sig själv som andra ser på en. Vi kan lika lite se oss själva utifrån som vi i vårt land kan se vår egen kultur. Jönsson m fl (2003) menar att i ett utvecklingsperspektiv är ett visst mått av feedback både positivt och negativt är bidragande till att arbetet ska kunna föras framåt men behovet av feedback från närmaste chef är större än vad som erbjuds. Så tycks vara fallet också bland de respondenter jag intervjuat.

”Om två personer tillsammans vill åstadkomma resultat måste utgångspunkten vara en redovisning av vars och ens subjektiva uppfattningar”. Så beskriver Enqvist (1997) kommunikation. Kommunikation ses som process och utfall. Med process menar han att den som kommunicerar helst ska ha en teori eller åtminstone en struktur eller filosofi om kommunikation. Med utfall menas att tillsammans med andra människor åstadkomma önskvärda resultat. Människor vill främst tre saker med sin kommunikation. De vill få kontroll över situationen, själva bli bekräftade, alltså tagna på allvar och kommunikationen ska vara personligt utvecklande. Ordet kommunikation betyder ”göra gemensamt” och med det menas att man kommunicerar tills var och en förstår vad den andre menar. Jag har inte fördjupat mig i just kommunikation i min studie utan enbart knutet en fråga om detta område relaterat till feedback eftersom jag ser feedback som en möjlighet att både få och att ge.

Det framgår att respondenterna är medvetna om att det egna bidraget i kommunikation till både chef och medarbetare är ett viktigt inslag i arbetet. Det är dock inte så lätt att vare sig hinna med eller att våga vara öppen och ärlig i sin kommunikation. Det kräver kraft, mod och styrka speciellt om det handlar om kommunikation där man är kritisk till något. Lenneér-Axelsson och Thylefors (2005) tycker att ålderssammansättningen i en grupp har betydelse för vilka normer som utvecklas när det gäller kritik. Den yngre generationen har i regel lättare att såväl ta som ge kritik. Rädslan för auktoriteter är mindre därför att normerna i uppfostran och skolsystem har förändrats till viss del.

4.15 Personliga egenskaper och att stödja sig själv

På de frågor som ställts som handlar om personliga egenskaper har respondenterna överlag svarat att de har god insikt i sig själva och de egenskaper de besitter. Den egna upplevelsen av styrkor är att vara prestigelös, inte vara rädd för förändringar, vara rak, ärlig, lugn och trygg.

”Min styrka är att jag är rak och ärlig, vågar visa mina egna brister”

”Jag är väldigt trygg i mitt ledarskap, jag vet var jag står och hur jag reagerar:”

Att våga be om hjälp, vara eftertänksam och att våga visa fel och brister är också egenskaper respondenterna tycker att man bör ha och det är oavsett om man är en erfaren eller oerfaren chef.

”Det är aldrig svårt att be om hjälp, man får inte hålla sig för god för att be om hjälp när man behöver”

En annan styrka är att ha lätt för att ”läsa folk”, har förståelse för människor och ha ett handledande sätt i yrkesrollen. Förmågan att också kunna lägga tillbaka problem och låta grupper lösa problem själva är en styrka.

”Jag litar på dom och ibland fick jag hålla masken då de kom och frågade om saker. I dag är det den mognaste gruppen jag har, den goaste gruppen. Nu ska man ju inte favorisera men jag kan känna vad äkta arbetsglädje är här.”

På frågor om självkänsla, självinsikt och självkänedom svarar respondenterna överlag att de har god självkänsla, självinsikt och självkänedom.

”Jag är bra på att reflektera, tankarna kan fara hit och dit och jag reflekterar över hur jag uttryckt mig och hur jag borde ha gjort.”

Att beskriva svagheter är betydligt svårare och det som ibland beskrivs som en svaghet kan snabbt ändras till en styrka beroende på i vilket sammanhang man befinner sig.

”Jag är lugn och trygg, har alltid varit eftertänksam och gör inget förhastat. Det tror jag är en styrka men det kan vara en svaghet för det kan reta gallfeber på många.”

Det som framkommer i svagheter kan vara att uppleva sig själv som lite för barsk och hård och ha svårt att ha tålamod och vänta in sina medarbetare. Impulsivitet kan också ses som en svaghet men det går att arbeta med.

”Jag är för impulsiv och enveten men det kan vara både och. Det är en styrka i att jag är medveten om att jag är impulsiv och kan lära mig styra det”

Respondenterna är också medvetna om att de också behöver stötta sig själva för att klara sitt uppdrag. De ser bl a vikten av att röra på sig fysiskt. Det är ett bra sätt att stötta sig själv och vara rädd om sig själv även om man inte själv alltid är så aktiv som man skulle vilja.

Respondenterna beskriver också en god förmåga att reflektera över händelser och problem i arbetet samtidigt som man gör helt andra saker privat.

”Jag går på gympa. Jag har alltid tyckt om att röra på mig”

”Jag har målat väldigt mycket och är en kreativ person. I början när jag slutade måla drömde jag mycket i bilder och det var sorgligt att jag inte kunde omsätta det i praktik.”

Tid för sig själv men också ett gott socialt umgänge har alla även om de önskar att de hade mer av detta. Ett annat sätt att stötta sig själv är att befinna sig i nuet och inte bekymra sig för saker som hänt eller som kommer att hända.

”Jag ska gå på en kurs som heter mindfulness, medveten närvaro för ledare. Det handlar om att försöka vara här och nu och lägga energi på rätt saker och det verkar himla bra. Det blir en input i alla fall, man behöver det”.

Familj och vänner är bra bollplank och många har personer i sin omgivning som jobbar med liknande uppdrag som man kan bearbeta frågeställningar med och få andra perspektiv på sina problem.

”Jag känner mig lyckligt lottad i mentorskap för jag utnyttjar mina vänner.”

”Jag har flera vänner som jobbar med ungefär samma saker. De kan jag bolla problem med”.

”Jag har en kompis som är chef inom läkemedelsbranschen. Vi diskuterar ledarskapsfrågor och organisation. Det är intressant för det är många problem som är likvärdiga.”

Sammanfattning och analys av personliga egenskaper och att stödja sig själv

Respondenternas beskrivning av sig själva och den insikt de har om sina egna egenskaper tyder på att de har erfarenhet av att reflektera över sig själva och de egenskaper de besitter. Att reflektera om sig själv tillsammans med andra anser jag kan ses som ett emotionellt stöd. Hedin (1994) beskriver i teoridelen om just emotionellt stöd. Det handlar om att resonera om känslor och känslouttryck och att det ger kraft att gå vidare när man befinner sig i situationer som är svårlösta. Hos respondenterna finns en medvetenhet om både styrkor och svagheter som de försöker utveckla där de själva tycker att det behövs. De har ett relativt gott självförtroende och ser också sina fel och brister. Det tyder på en medvetenhet om att den egna personen är ett viktigt och nödvändigt redskap i ledarskapet. Som jag ser det stämmer det överens med Coates, Wortman & Abbey (1979) och deras del i teoriavsnittet som knyter an till förmågan att hantera situationer vilket också hänger ihop med förmågan att upprätthålla sociala relationer. Om man uppfattas av andra som en person som klarar av högt ställda krav bör man vara medveten om sina personliga egenskaper och förmågor och hur man kan använda dem på rätt sätt och vid rätt tillfällen. Thylefors (1996) beskriver medvetenheten om sina personliga egenskaper som att vara kongruent. Det innebär att det finns en överensstämmelse mellan hur en människa vill vara och hur hon faktiskt är. Kindenberg (2003) menar att en stark identitet är av stor betydelse för att klara en föränderlig miljö. Det är den som skyddar vid omställningar, när relationer växlar och kunskaper och erfarenheter snabbt åldras. Dahlbom-Hall (1989) beskriver ledare med en stark jagkänsla. Att utveckla ett starkt jag innebär att vara ”tung i botten”. Man styrs av sin egen vilja och inte utifrån andras måsten. Då måste man vara i kontakt med sina egna känslor. Den egna känslan är nyckeln till den egna viljan och den starkaste kraften för att utveckla en god självkänsla. Om man är utifrånstyrd är man styrd av måsten både egna och andras. Man är slav under det som måste göras för att duga.

Medvetenheten om att också försöka stötta sig själv finns hos alla respondenter. De har förståelse för att de inte bara kan förlita sig på andras stöd utan vet att de behöver vara aktiva själva och hitta former för att stötta sig själv. De ser t ex vikten av att vara fysiskt aktiva och att söka stöd av andra utanför arbetet som de kan få perspektiv på tillvaron ifrån.

Skagert m fl (2004) ser vikten av en aktiv fritid med familj och fysisk aktivitet som skapar utrymme för mer än arbete i livet samtidigt som en fritid med inte alltför stora krav ger utrymme för återhämtning.

5. Sammanfattning och slutsatser

Resan till och från respondenterna har gett mig tid att reflektera över samtalen både före och efter intervjun. Jag har reflekterat över möjligheten att våga vara öppen i intervjun kring de frågor jag ställt. Har respondenten varit ärlig, öppen och uppriktig kring de frågor vi diskuterat? Ja, jag tror faktiskt det men det har också funnits en känsla av lojalitet för arbetsgivaren då intervjun kommit till ett djupare plan. Jag har vid flera tillfällen haft möjligheten att ”borra” lite djupare i frågor som varit känsliga och som handlat om organisationen, relationer mellan kollegor, medarbetare, chefer m fl men har valt att inte göra det då min känsla varit att det varit svårt för respondenterna att lämna ut för mycket av sitt arbete och sin organisation till en främmande person. Det betyder inte att de inte har varit kritiska i många frågor men de har balanserat sina svar på ett mycket professionellt och respektfullt sätt.

Syftet med studien var att få ökad kunskap och förståelse för första linjens chefers behov av stöd i sitt ledarskap men också att få mer insikt och förståelse för hur de upplever och hanterar sitt uppdrag som första linjens chefer. De problemformuleringar som jag försökt få svar på handlar om vad de behöver för olika former av stöd i sitt ledarskap, hur de upplever sitt uppdrag och hur stödet kan utformas så att de får ett adekvat stöd inom de områden de har behov av stöd. Det framkommer i studien att behovet av stöd är mångfacetterat och innefattar flera områden. När kombinationen av stöd inom flera olika områden fungerar då upplevs en trygghet i yrkesrollen och arbetet som första linjens chef är roligt, spännande och utmanande.

Senge (2004) beskriver det på ett bra sätt. Han menar att vi måste se världen på ett annat sätt. Han menar att systemtänkande är en disciplin för att se helheter. Systemtänkande tillhandahåller en möjlighet att förstå det subtila samspel som ger levande system dess unika karaktär. Det handlar om att inte se skilda delar utan helheter och att människor är aktiva deltagare som själva är med och skapar sin verklighet. Grunden är att kunna se samband snarare än raka förlopp av orsak och verkan och att se förändringsprocesser snarare än avgränsade delar. Olika åtgärder kan förstärka eller neutralisera (balansera) varandra.

Här följer en slutdiskussion av de resultat som framkommit, därefter en sammanfattning av förbättrings och utvecklingsområden som kan ge första linjens chefer ett gott stöd i arbetet. Slutligen finns förslag på fortsatta forskningsområden.

5.1 Valet att bli och vara chef/ledare

Alla har gjort ett medvetet val att arbeta som första linjens chefer även om några i början av sin yrkeskarriär hamnade i yrket av en slump. Det finns en mycket positiv bild av arbetet då man har en möjlighet att påverka sin egen arbetssituation men också möjlighet att påverka verksamhetens utveckling tillsammans med andra. Friheten och möjligheten att arbeta självständigt är en central del av arbetet. Det dagliga mötet med människor oavsett om de är kollegor, medarbetare eller brukare är ett starkt bidrag till det som är positivt. Det är nödvändigt att skapa förutsättningar för cheferna att ha goda relationer och närhet till sina kollegor, sin personal och de brukare som finns i den verksamhet man ansvarar för. Den positiva upplevelsen av arbetet är ett mycket gott stöd i ledarskapet.

5.2 Kunskap om ledarskap

Utbildning är en viktig faktor för att ha en god grund att stå på. För att klara uppdraget som chef krävs en adekvat högskoleutbildning med inriktning mot arbete med människor. Utbildningen i sig ger ett indirekt stöd då kunskap skapar trygghet både i hur man kan hantera situationer men också kunskap om att man inte kan kunna allt och att vissa frågor inte går att

skaffa sig utbildning i utan måste upplevas erfarenhetsmässigt. När man inte har en adekvat utbildning för sitt uppdrag tror jag att man brottas med frågeställningen om hur man skulle ha gjort om man hade haft mer kunskap och en adekvat utbildning. Jag tror också att det finns en fundering hos dem som inte har någon adekvat utbildning om de duger och räcker till men å andra sidan brottas nog alla mer eller mindre med de frågorna oavsett utbildning.

Erfarenhet framkommer som en lika viktig del av arbetet som utbildning. De som har lång erfarenhet har naturligtvis en bättre grund att stå på än de som bara är i början av sin karriär. I studien kan jag se att de som inte har så lång erfarenhet i ledarrollen är mer kritiska till sina överordnade och organisationen än de som har jobbat länge. Jag tror att det finns en större förståelse för hur komplext uppdraget är hos de chefer som jobbat länge. De har mer erfarenhet av att det uppstår situationer som man inte kan vara förberedd på och har förstås också mer erfarenhet av att klara oväntade situationer i sitt ledarskap. Jag vill framhålla att de som inte har så lång erfarenhet i yrket kan vara en väl så viktig tillgång i utveckling av verksamheten då deras frågor kan ha en annan karaktär och ett annat perspektiv som kan vara mycket värdefullt. De har också oftast en "färsk" utbildning och kan se frågeställningar och problem på ett annat sätt. De kan också ha andra krav t ex på mer tydlighet, bättre rutiner och riktlinjer vilket är en tillgång för organisationen.

Ur lednings och arbetsgruppsperspektiv bör kombinationen av gruppmedlemmar med en variation av utbildning i arbete med människor och varierande erfarenhet vara en bra grund för en god ledningsgrupp/arbetsgrupp.

Alla har uttryckt vikten av vidareutbildning i sitt arbete och vidareutbildning har flera syften. Det är ett sätt att skaffa sig mer kunskap men också ett sätt att få träffa kollegor inom den egna verksamheten men också kollegor från andra verksamheter i den egna kommunen och i andra kommuner. Det ger också ett indirekt stöd i ledarskapet att resonera och reflektera med andra i liknande situationer. Det ger en känsla av gemenskap att uppleva att andra har samma problem. Det kan upplevas som att man klarar sitt uppdrag, att man duger om man möter andra som har samma problem.Handledning både i grupp, individuellt och stöd av mentorer är också en form av vidareutbildning där man får möjlighet att utvecklas. Utbildning som leder till egen personlig utveckling är ett av de viktigaste områden som framkommit i önskemål om vidareutbildning då cheferna upplever att de använder sig själva som redskap i sitt ledarskap.

Alla beskriver att de har en god kunskap om sig själva, de vågar be om hjälp, vågar visa sina fel och brister i ganska stor utsträckning och ser sig själva som prestigelösa. De upplever sig själva som lugna, trygga personer som inte är rädda för förändringar. De uppger att de har en god förmåga att kunna läsa av andra människor.

5.3 Belastning och att hantera stress

Chefernas arbetsgrupper som beskrivs som en av de mest stimulerande faktorerna i arbetet är också det som upplevs mest belastande. Det beror inte på personerna i grupperna utan på mängden personal som i sig ger mycket arbete. De allra flesta har många anställda, som mest runt 75 personer och det är ett omöjligt uppdrag att finnas till och ha närhet till alla. Flera av cheferna har också olika arbetsgrupper och olika verksamheter att ansvara för vilket gör arbetet mer komplext. För att minska belastningen behöver de chefer som har många anställda hjälp och stöd i att hitta alternativa lösningar i hur man kan hantera sitt uppdrag. Majoriteten har också önskemål om att inte ha mer än ca 40 anställda att ansvara för. Om det inte är möjligt t ex om man ansvarar för en stor verksamhet som är svårt att dela på två chefer bör

man sträva efter att hitta andra organisatoriska lösningar. Det kan vara att få mer administrativt stöd eller att närmast överordnad chef avlastas med andra arbetsuppgifter. De intervjuade beskriver att det kan vara svårt att släppa tankarna på jobbet på fritiden men i takt med att man blir tryggare i sin yrkesroll blir det lättare. De flesta uttrycker att de ibland tar med sig jobbet hem i tankarna men alla har beskrivit en god förmåga att ta hand om sig själva. De har aktiviteter på sin fritid som de tycker ger en god balans till arbetet. De har också ett gediget socialt nätverk runt sig med både familj och vänner som de kan använda för att resonera kring olika frågeställningar med. Bara själva vetskapen att det sociala nätverket finns nära är ett stöd.

5.4 Upplevelse av stöd i ledarskapet

Upplevelsen av det stöd cheferna får är mångfacetterat och omfattar flera områden. Oavsett vilket stöd man än får så är upplevelsen och känslan av att vara uppbackad ett stöd i sig som skapar trygghet i yrkesrollen. Stöd från kollegor, nätverk, närmaste chef och från handledare eller mentor är en bra kombination och fyller olika behov. Att skapa förutsättningar i organisationen så att cheferna upplever att de har stöd från flera olika håll är en god investering i personalresurser. Stödet från närmast överordnad chef är en viktig del av det stöd man får och också det stöd man önskar. En god och relativt avslappnad relation till sin närmaste chef skapar en känsla av ömsesidigt förtroende som är nödvändigt för att man ska känna sig trygg i sin yrkesroll. Den egna chefens förtroende för det uppdrag man har är viktigt och att chefen står bakom och stöttar oavsett vad som händer.

Det finns önskemål om att närmast överordnad chef skulle kunna vara mer närvarande och träffa de arbetsgrupper första linjens chefer ansvarar för. Det skapar en större förståelse för den vardag cheferna lever i eftersom de inte träffar sin närmaste chef så ofta. Om närmast överordnad chef har mer ingående kunskap om den verksamhet man ansvarar för och det problem man ställs inför är det också lättare att få stöd och förståelse.

Det bör finnas ett värde som andra linjens chef att gå igenom varje medarbetares behov av stöd och att vara lyhörd för och anpassa stödet utifrån vars och ens behov. Alla människor är olika och har olika behov och olika förutsättningar utifrån utbildning och erfarenhet.

Det är en stor belastning när förtroendet för närmast överordnad chef inte fungerar. Det skapar en otrygg arbetssituation och arbetet upplevs tungt och belastande. Det är svårt att kritisera sin närmast överordnade chef och det finns en oro för vad som händer med en själv om man gör det för mycket. Att ständigt arbeta för ett öppet klimat både uppåt och neråt i organisationen är nödvändigt för att främja ett bra arbetsklimat. Det ansvaret har alla medarbetare i en organisation.

5.5 Viktiga personer som stöd i ledarskapet

De personer som är allra viktigast som stöd i ledarskapet är framförallt närmast överordnad chef men kollegorna är minst lika viktiga. Respondenternas upplevelse av stöd från sin chef är att de får det men att de skulle vilja ha mer stöd i sitt arbete. Att få stöd i det direkta arbetet från närmaste chef kan vara svårt eftersom inte andra linjens chefer ser första linjens chefer i det direkta arbetet. Chefen är viktig för att han eller hon är just närmast överordnad chef och ska vara ett stöd och stå bakom sina medarbetare. Utöver närmast överordnad chef har alla någon eller några kollegor som de själva valt och som de vänder sig till i olika frågor. Det är personer som de har förtroende för och som de kan diskutera frågeställningar och bolla idéer och tankar med på ett avslappnat sätt. Det är inte bara kollegor som arbetar med samma sak som cheferna vänder sig till utan det kan även vara andra i organisationen. Den goda relationen till just den personen är grundläggande för upplevelsen av stöd.

Arbetet som första linjens chef är mångfacetterat och omfattar också arbetsuppgifter som cheferna inte alltid har utbildning för. Första linjens chefer har ett ekonomiskt ansvar för sin verksamhet och i uppdraget förekommer också en hel del administration. Att ha stöd av ekonomer, administratörer och andra stabsfunktioner är nödvändigt för att få vardagen att fungera. Stödet från stabsfunktioner upplevs tillgängligt och cheferna får stöd och hjälp när de efterfrågar det.

5.6 Stöd till varandra i arbetsgruppen

Upplevelsen av stöd i den egna arbetsgruppen som också är en ledningsgrupp varierar. Hos dem som upplever sin arbetsgrupp som trygg där man kan diskutera olika frågeställningar med ett öppet klimat är arbetsgruppen en tillgång och ett stöd i ledarskapet. Där kan man hämta kraft och känna gemenskap med andra. Det finns också arbetsgrupper där man inte upplever att det finns ett öppet klimat och det finns ingen trygghet i gruppen. Då blir arbetsgruppen en belastning och både inför och efter att arbetsgruppen träffats känns arbetet tyngre och mer belastande. Arbetsgruppen som också är ledningsgrupp är ett av de viktigaste instrumenten för att utveckla verksamheten och där ska man kunna hämta kraft. Det vilar ett stort ansvar på alla inte bara på närmast överordnad chef att ta ansvar för gruppens utveckling. Det är inget lätt uppdrag och det kan behövas hjälp utifrån.

5.7 Feedback och kommunikation

Det är inte så vanligt med feedback till första linjens chefer och speciellt inte från närmaste chef. Feedback ges främst i medarbetarsamtalet men den upplevs inte som speciellt konstruktiv. Trots det ses just medarbetarsamtalet som ett viktigt forum då man får tid att samtala med sin chef. Att få feedback på själva ledarskapet är ovanligt och förekommer nästan aldrig. Det kan trots allt vara svårt att ge feedback på ledarskapet eftersom närmast överordnad chef inte ser sina medarbetare i det direkta arbetet. Den feedback som upplevs allra mest positiv är den som kommer från medarbetarna. När medarbetarna beskriver för sin chef att de upplever att det skett förändringar i verksamheten som är positiva upplevs arbetet som allra roligast. Den feedback cheferna får av sina medarbetare är mycket uppskattad och beskrivs av alla som ett viktigt stöd.

Att själv föra en konstruktiv och tydlig kommunikation med både sin närmaste chef och sina medarbetare är ett sätt att få bättre stöd i sitt ledarskap. Att våga vara öppen och visa sina svagheter och brister men också vara mer tydlig med vad man tycker är sätt respondenterna tycker kan bidra till en bättre kommunikation. Alla beskriver att de kan bli bättre på detta . När det gäller kommunikation med medarbetarna finns det en önskan att ha mer tid för sin personal och att mer spontant kunna träffa både arbetsgrupper och personal enskilt. Det finns en stor värme när cheferna pratar om sin personal och sin verksamhet och det tyder på ett mycket stort engagemang. Att skapa förutsättningar för cheferna att ha mer tid för sin personal och sin verksamhet bör vara en god investering i verksamhetsutveckling och kvalitet.

Nedan följer ett förslag på förbättringsområden/utvecklingsområden som jag ser som möjliga att arbeta vidare med. Jag har valt att beskriva dessa förbättringsområden/utvecklingsområden i ett relativt övergripande perspektiv då organisationer och verksamheter ser olika ut i olika kommuner och förvaltningar. De mer specifika förändringar som det finns behov av att utveckla och förändra måste formas av den organisation och verksamhet som det berör och utifrån de förutsättningar som finns just där.

6. Förbättringsområden/utvecklingsområden som kan ge första linjens chefer ett bättre stöd i sitt ledarskap.

- Rekrytera chefer som har en adekvat högskoleutbildning för uppdraget. Det ger en stabil grund och bra plattform att utgå ifrån.
- Skapa arbetsgrupper/ledningsgrupper bestående av personer med varierande erfarenhet och utbildning. Det ger bred kunskap till arbetsgruppen som berikar problemlösning och grunden för beslutsfattande.
- Möjliggör vidareutbildning och skapa forum för träffar tillsammans med andra verksamhetsföreträdare utifrån chefernas behov och önskemål om kompetensutveckling. Det skapar förutom kompetensutveckling bra tillfällen för erfarenhetsutbyte och att knyta kontakter och utveckla sociala nätverk med andra.
- Skapa förutsättningar för goda relationer till kollegor genom att uppmuntra till kollegiala träffar både internt i den egna organisationen och externt tillsammans med andra verksamheter i andra kommuner. Det ger en känsla av gemenskap och stöd och är även kompetensutvecklande då det finns mycket kunskap att dela kollegor emellan.
- Skapa förutsättningar för goda relationer till medarbetare. Arbetsgrupper med inte alltför många anställda bidrar till att cheferna kan hantera sin arbetsituation vilket minskar både arbetsbelastningen och den psykiska belastningen.
- Gör en plan tillsammans med varje medarbetare om vilket behov av stöd de har och revidera denna kontinuerligt. Det tydliggör det individuella behovet och visar att organisationen och närmaste chef tar ansvar för medarbetarnas behov av stöd.
- Uppmuntra medarbetare till att ge konstruktiv kritik. Verka för ett öppet klimat och våga samtala om det som inte fungerar. Det ger möjligheter till utveckling, förändring och skapar ett bättre arbetsklimat.
- Verka för att utveckla möjligheter att ge feedback till första linjens chefer på hur de utför sitt uppdrag utifrån att man som andra linjens chef inte ser sina medarbetare i det direkta arbetet.
- Verka för att arbetsgruppen utvecklar en intern kommunikation med bra samverkan så att gruppen inte är en belastning utan en källa till inspiration och kraft. Var tydlig med att det är allas ansvar att arbetsgruppen utvecklas. Det skapar förutsättningar för utveckling av verksamheten.
- Andra linjens chefer bör ha medarbetarsamtal med sina medarbetare, gärna två ggr/år. Det är ett forum som uppskattas och det anses viktigt att få egen tid med sin chef.
- Verka för att det finns bra stöd från stabsfunktioner inom ekonomi, administration och personalfrågor. Det är ofta områden cheferna själva inte är tillräckligt utbildade i men som de har ansvar för. Upplevelsen av stöd från stabsfunktioner inger trygghet i att hantera sitt uppdrag.

- Gör regelbundet undersökningar där medarbetarna får uttrycka synpunkter på hur de upplever sina chefer på alla nivåer i organisationen. Det visar att organisationen tar medarbetarnas upplevelser och erfarenheter av stöd från sina chefer på allvar.

7. Framtida forskning

Under arbetet med uppsatsen har det funnits tankar om fler perspektiv och fler områden som hade varit mycket intressanta att studera. Här följer en sammanställning av frågeställningar som skulle kunna vidareutvecklas till fler forskningsområden.

- Finns det skillnader i chefers upplevelse och behov av stöd i större och mindre kommuner?
- Har män och kvinnor olika behov av stöd i sitt ledarskap?
- Har första och andra linjens chefer olika behov av stöd i ledarskapet?
- Finns det skillnader och likheter mellan oerfarna och erfarna chefers upplevelse och behov av stöd?
- Har chefer i andra verksamheter eller företag som inte arbetar med socialt arbete liknande eller andra behov av stöd i sitt ledarskap?
- Hur kan organisationsstrukturen och dess tydlighet eller otydlighet påverka upplevelsen av stöd i ledarskapet?

Referenslista

Andersson, C (2000). *Kunskapsyn och lärande- i samhälle och arbetsliv*. Lund; Studentlitteratur.

Antonovsky, A (1987). *Hälsans mysterium*. Stockholm: Natur och Kultur.

Aronsson, G (1987). *Arbetspsykologi*. Lund: Studentlitteratur I Jönsson, S, Tranqvist, J, Petersson, H (2003). *Mellan klient och organisation*. Psykosocial arbetsmiljö i arbete med människor. Lund: Arbetslivsinstitutet.

Ashford, S, J & Cummings, L, L (1983). Feedback as an individual resource:personal strategies of creating information. *Organisational behaviour and human performance*, 32, 370-398 I Pousette, A (2001). *Feedback and stress in human services organisations*. Göteborg:Arbetslivsinstitutet.

Caplan, G (1974). *Support Systems and community Mental health*. NY: Behavioral Publications I Hessle, Sven m fl (1991) *Etik Solidaritet Välfärd. Till Harald Swedner. En vänbok från kamrater på en irrande planet*. Göteborg: Diadalos.

Cassel, J (1974). Psykosocial Processes and Stress: Thepretical Formulations. *Intern J health Services*, 4 pp 471- 482 I Hessle, Sven m fl (1991) *Etik Solidaritet Välfärd. Till Harald Swedner. En vänbok från kamrater på en irrande planet*. Göteborg: Diadalos.

Coats, D, Wortman, C.B & Abbey, A (1979). *Reactions to victims* I Eckenrode, J (1991). *The social context of coping*. New York: Plenum Press.

Cobb, S (1976). Social Support as a moderator of life stress. *Psychosomatic medicine*, 38, pp 300-314 I Hessle, Sven m fl (1991) *Etik Solidaritet Välfärd. Till Harald Swedner. En vänbok från kamrater på en irrande planet*. Göteborg: Diadalos.

Cohen, S & McKay, G (1984). *Social support, stress and the buffering hypotesis: A theoretical analysis* I Eckenrode, J (1991). *The social context of coping*. New York: Plenum Press.

Cooper, C.L & drewe,P.J & O'Driscoll,M.P (2001). *Organizational Stress: A Review and Critique of Theory, Research and Applikations*. London, Sage I Jönsson, S, Tranqvist, J, Petersson, H (2003). *Mellan klient och organisation*. Psykosocial arbetsmiljö i arbete med människor. Lund: Arbetslivsinstitutet.

Dahlbom-Hall , B (1989). *Lära läkare leda*: Stockholm:Natur och Kultur I Thylefors, Ingela (1996). *Ledarskap i vård, omsorg och utbildning*. Stockholm: Natur och Kultur.

Eckenrode, J (1991). *The social context of coping*. New York: Plenum Press.

Eliasson, R (1995). *Forskningsetik och perspektivval*. Lund: Studentlitteratur.

Ellmin, R & Leven, S (1994). *Att arbeta i ledningsgrupp*.Stockholm:Fritzes I Thylefors, Ingela (red), (2007). *Arbetsgrupper. Från gränslösa team till slutna rum*. Stockholm: Natur och Kultur.

- Enquist, A (1997). *Kommunikation på arbetsplatsen*. Smedjebacken: Rabén Prisma.
- Folkman, S & Lazarus, R. S (1980). An analysis of coping in middle-aged community sample. *Journal of Health and social behaviour*, 21, 219-239 I Eckenrode, J (1991). *The social context of coping*. New York: Plenum Press.
- Frostensson, S (1991). *Det kompetenta teamet; kompetensutveckling och lagarbete i det moderna företaget*. Stockholm; Complian Production I Wolvén, L-E (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Granström, K (2000). *Dynamik i arbetsgrupper. Om grupprocesser på arbetet*. Lund: Studentlitteratur.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980). *Work design*. Reading, Mass: Addison-Wesley I Pousette, A (2001). *Feedback and stress in human services organisations*. Göteborg: Arbetslivsinstitutet.
- Hedin, U-C (1994). *Socialt stöd på arbetsplatsen vid sjukdom*. Doktorsavhandling. Institutionen för socialt arbete. Göteborg: Göteborgs universitet
- Hessle, Sven m fl (1991) *Etik Solidaritet Välfärd. Till Harald Swedner. En vänbok från kamrater på en irrande planet*. Göteborg; Diadalos.
- Holme, I M&Krohn Solvang, B (1997) *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Johnsson, J (1986). *The Impact of Workplace Social Support, Job Demands and Work Control upon Cardiovascular Disease in Sweden*. Doctoral dissertation, Division of environmental and organizational Psychology, department of psychology, University of Stockholm I Jönsson, S, Tranqvist, J, Petersson, H (2003). *Mellan klient och organisation*. Psykosocial arbetsmiljö i arbete med människor. Lund: Arbetslivsinstitutet.
- Jönsson, S (2004). *Framgång och misslyckande i human serviceverksamheter. Hur konstrueras upplevelsen av framgång och misslyckande i klient-och chefsarbete*. Arbete och Hälsa 2004:4 Lund: Arbetslivsinstitutet.
- Jönsson, S, Tranqvist, J, Petersson, H (2003). *Mellan klient och organisation*. Psykosocial arbetsmiljö i arbete med människor. Lund: Arbetslivsinstitutet.
- Karasek, R & Theorell, T. (1990). *Healthy Work: stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books I Jönsson, S, Tranqvist, J, Petersson, H (2003). *Mellan klient och organisation*. Psykosocial arbetsmiljö i arbete med människor. Lund: Arbetslivsinstitutet.
- Kessler, R, C, Price, R.H, & Wortman, C.B (1985). Social factors in psychopathology: Stress, social support, and coping processes. *Annual Review of psychology*, 36, 531-72 I Eckenrode, J (1991) *The social context of coping*. New York: Plenum Press.

Kindenberg, U (2003). *Stress och hälsa i det nya arbetslivet*. I Sandberg, Åke (2003) *Ledning för alla*. Stockholm: SNS Förlag.

Kvale, S (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund:Studentlitteratur.

Kylén, S (1999). Interaktionsmönster I arbetsgrupper-offensiva och defensive handlingsrutiner. (Pattern of interaction in work groups-offensive and defensive actionroutines). Doctoral dissertation, Department of Psychology, University of Göteborg, Göteborg I Pousette, A (2001). *Feedback and stress in human services organisations*. Göteborg:Arbetslivsinstitutet.

Le Blanc, P & de Jonge, J & Schaufeli, W (2000) "Job Stress and Health", s 148-177, ur Chumel, N (red). *Introduction to Work an Organizational Psychology*. Oxford, Blackwell I Jönsson, S, Tranqvist, J, Petersson, H (2003). *Mellan klient och organisation*. Psykosocial arbetsmiljö i arbete med människor. Lund: Arbetslivsinstitutet.

Lennér-Axelsson, B och Thylefors, I (1991). *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm:Natur och Kultur.

Lennér-Axelsson, B och Thylefors, I (2005). *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm:Natur och Kultur.

Locke, E.A, Shaw, L.M, Saari, L.M, & Latham, G.P (1981) Goal setting and task performance:1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90(1), 125-152 I Pousette, A (2001). *Feedback and stress in human services organisations*. Göteborg:Arbetslivsinstitutet.

Marshall, N.L., Barnett, R.C., & Sayer, A. (1997). The changing workforce, job stress and psychological distress. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2 (2), 99-107 I Pousette, A (2001). *Feedback and stress in human services organisations*. Göteborg: Arbetslivsinstitutet.

Merriam, Sharan B (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund:Studentlitteratur.

Pousette, A (2001). *Feedback and stress in human services organisations*. Göteborg: Arbetslivsinstitutet.

Ratcliffe, J.W (1983) *Notions of validity in qualitative research methodology*. *Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization*, 5 (2), 147-167 I Merriam, Sharan B (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund:Studentlitteratur.

Repstad, P (1999). *Närhet och distans. Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. Lund:Studentlitteratur.

Senge, Peter M (2004) *Den femte disciplinen*. Falun; ScandBook AB

Sivik, T & Theorell, T (1995). *Psykosomatisk medicin*. Lund:Studentlitteratur.

Skagert, K, Dellve, L, Eklöf, M, Ljung, T, Pousette, A, Ahlberg Jr, G (2004). *Ledarskap och stress i politiskt styrd verksamhet. Balanserade förhållningssätt och strategier*. Institutet för stressmedicin.

Skårner, A (2001). *Skilda världar? En studie av narkotikamissbrukares sociala relationer och sociala nätverk*. Göteborg: Göteborgs universitet. Institutionen för socialt arbete.

Svedberg, L (2000). *Gruppsykologi. Om grupper organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Theorell, Thöres (2002). "Kontroll över den egna situationen- en förutsättning för hantering av negativ stress." I Ekman, Rolf och Arnetz, Bengt (red) (2004). *Stress*. Stockholm: Liber.

Thylefors, Ingela (1996). *Ledarskap i vård, omsorg och utbildning*. Stockholm: Natur och Kultur.

Thylefors, Ingela (red), (2007). *Arbetsgrupper. Från gränslösa team till slutna rum*. Stockholm: Natur och Kultur.

Vaux, Alan (1988). *Social support. Theory, Research and Intervention*. New York: Praeger.

Vetenskapsrådet (1990). *Forskningsetiska principer inom humanist-samhällsvetenskaplig forskning*. Elanders Gotab.

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

Bohus Malmö 070206

Hej! Skriver till dig som arbetar som chef/ledare inom socialförvaltning eller omsorgsförvaltning i kommunerna i Norra Bohuslän.

Jag heter Nina Roos och är student på magisterprogrammet i ledarskap på Göteborgs universitet. Jag ska nu skriva min d-uppsats och vill gärna ha deltagare (respondenter) till intervjuer. Intervjun kommer att ta ca 2 tim och jag har fått ditt namn av ansvarig chef i respektive kommun. Jag kommer att studera: **första linjens chefers behov av stöd i ledarskapet.**

Syftet med uppsatsen är att få en ökad förståelse för första linjens chefers behov av stöd i ledarskapet.

Anledningen till att jag valt detta ämne är att jag själv arbetar som avdelningschef i socialförvaltningen i Lysekil och för just första linjens chefer. Som jag ser det är ert uppdrag mycket viktigt både för brukare, anhöriga, medarbetare och för organisationen. Ni ger stöd till både personal, brukare och anhöriga men vad får ni själva för stöd för att klara ert uppdrag och kanske framförallt vad har ni för behov av stöd? Det vill jag veta mer om! Förhoppningsvis kommer resultatet att komma till användning i praktiken.

Jag kommer, om du tillåter det, att använda bandspelare vid intervjun och **allt** som sägs i intervjuerna kommer att behandlas konfidentiellt och med största varsamhet och sekretess. Intervjuerna kommer troligtvis att göras i slutet av februari och under mars månad. Uppsatsen ska vara klar i juni och ni som deltar får självklart ett exemplar om ni vill ha.

Ni kan nå mig via mail på klas.nina@telia.com eller på tel: 0703193389, 0523-35161 (hem), 0523-19338 (jobbet).

Tacksam för svar!

Hälsningar Nina Roos

Bohus – Malmö 070227

Hej!

Nu kommer jag snart för att träffa dig och genomföra en intervju och vill att du ska veta följande:

- deltagandet är frivilligt
- intervjun kan avbrytas när som helst
- uppgifterna kommer inte att användas i något annat syfte än forskning
- du kommer att vara anonym i resultaten
- din kommun / arbetsgivare kommer att vara anonym i resultaten
- resultaten offentliggörs i d-uppsatsen
- alla deltagare får ett exemplar av uppsatsen
- intervjun tar ca två timmar

Tack än en gång för att du tar dig tid att träffa mig.

Vänliga hälsningar

Nina Roos, tel 0703193389, mail: klas.nina@telia.com

Intervjufrågor D- uppsats om stöd till första linjens chefer

"Om du vill ha ett klokt svar, måste du fråga klokt" Johann Wolfgang Goethe (1749-1832)

Kön

Ålder

1. Vad har du för utbildning för ditt nuvarande arbete?
2. Hur länge har du jobbat som chef? Inom vilka områden
3. Hur kommer det sig att du valt att arbeta som ledare?
4. På vilket sätt har du främst fått kunskap om ledarskap?
5. Vilka kunskaper behöver du utveckla?

Upplevelse av stöd i ledarskapet från chef och kollegor

6. Tycker du att du får stöd i din ledarroll/ditt ledarskap, i så fall på vilket sätt?
7. Vad skulle du behöva mer av i olika former av stöd för att kunna hantera och utveckla ditt ledarskap? T ex kognitivt stöd, emotionellt stöd, praktiskt stöd.
8. Vem eller vilka är de viktigaste personerna för dig som stöd i ditt ledarskap i dag? Varför är just dessa stödjande. Vad kännetecknar dem?
9. På vilka sätt ger din närmaste chef dig stöd i ditt ledarskap? Är det tillräckligt?
10. Skulle du vilja ha stöd på några andra sätt av din närmaste chef?
11. Får du feedback från din chef på hur du är som ledare? På vilka sätt är den konstruktiv eller negativ?
12. Får du feedback på det du gör i ditt arbete av andra personer? Från vilka? Är den konstruktiv?
13. Finns det något du saknar i form av feedback och i så fall från vilka?
14. Vad tycker du en ledare kan göra i sin kommunikation för att få bättre stöd från
 - a) sin egen ledare
 - b) sina medarbetare
15. Finns det några som betytt speciellt mycket för dig och som du får eller har fått stöd av.

Kollegor och Nätverk

16. Har du stöd av dina kollegor? På vilka sätt stöttar ni varandra?
17. Är ni en trygg arbetsgrupp? På vilket sätt?
18. Diskuterar ni frågor och problemställningar som handlar om ledarskap i ledningsgruppen? Är det något i diskussionerna du saknar?
19. På vilka sätt är ledningsgruppen ett stöd eller en belastning? Beskriv både positiva och negativa delar .
20. Har du några andra nätverk där du får stöd i din ledar roll? Vilket stöd? Hur?
21. Hur ser ditt nätverk ut privat? Har du stöd av ditt privata nätverk i din ledarroll. I vilka situationer? På vilka sätt? Av vilka?

Medarbetarna

22. Hur många medarbetare har du? Är det ett "lagom" antal för att kunna vara en bra chef och ledare? Om inte, hur många är "lagom"?
23. Har dina medarbetare förståelse för din yrkesroll och vad ledarskapet innebär? Beskriv på vilka sätt de förstår dej eller när de inte förstår dej.
24. Skulle du vilja ha mer feedback från din personal om din ledarroll?
25. Skulle du vilja att de hade mer insikt och förståelse för din roll som mellancheff?
26. Hur påverkar det dig när dina medarbetare uttrycker missnöje med sin arbetssituation? Vad gör du då?

Stabsfunktioner

27. Får du tillräckligt med stöd och hjälp av stabsfunktioner som t ex personalsekreterare, administratör, löneassistent, ekonomiassistent?
28. Är uppdraget och ansvarsfördelningen tydlig mellan dig och de stabsfunktioner som finns i organisationen? Om inte hur skulle du vilja ha det?

Belastning/påfrestning

29. Vad är mest belastande i ditt arbete?
30. Vad är minst belastande i ditt arbete?
31. Har du tankar om vad som skulle kunna minska din belastning?

32. Tänker du ofta på jobbet på din fritid? Belastar det dig?

33. Hur hanterar du din stress?

Det personliga ledarskapet

34. Känner du dig trygg i din ledarroll? På en skala från 1-5 var befinner du dig? 5 betyder mkt trygg

35. Hur bedömer du din självkänsla? På en skala från 1-5 var befinner du dig då? 5 betyder mkt god självkänsla

36. Hur är din självinsikt/ självkänedom? På en skala från 1-5 var befinner du dig då?

37. Vilken slags hjälp eller stöd är svårast att be om?

38. Vilka är dina styrkor respektive svagheter i din ledarroll?
Hur ser du på förändringsmöjligheter vad gäller dina svagheter?

39. Människor stödjer också sig själva genom inre dialoger.. Har du något sätt att stödja dig själv?

40. Har du någon mentor eller har ni handledning? Om inte skulle du vilja ha det?

41. Kan du benämna några faktorer som är lustfyllda eller som är roligt i ledarskapet

42. Finns det något mer du skulle vilja säga eller lägga till?