

**GÖTEBORGS UNIVERSITET**  
*Institutionen för socialt arbete*

# ***MAGISTERUPPSATS***

## **”Långt borta men nära”**

**- en studie om  
socialsekreterares  
förväntningar på chefer  
och syn på arbete**

---

**GÖTEBORG UNIVERSITY**  
*Department of Social Work*

Författare:  
Evy Almstrand  
Ulla Ekman  
Susanne Ligander  
Handledare:  
Anna Dunér  
Juni 2007

## ABSTRACT

Title: "Far away, still close" – a study about social workers expectations of leaders in general, their opinions of work and the leaders influence.

Authors: Evy Almstrand, Ulla Ekman and Susanne Ligander.

Keywords: Leadership, expectations, work, generation, organization, social workers.

This masters degree was a study of some social workers in Gothenburg Community and their expectations of leaders in general, their opinions of work and the leaders influence. The city of Gothenburg will within a few years recruit about 500 leaders. Depending on large pensions among leaders. It is important to have knowledge of the social workers expectations of leaders, their opinions of work and the leaders influence. It is also interesting to see if different generations have similarities or if they have different opinions.

The aim of our studie was to look in to and analyze the expectations of leaders in general, their opinions of work and the leaders influence, among twelve social workers in Gothenburg, who are working in the individ and family care. We also wanted to look in to what similarities and differences that accured between different generations, social workers born in the eighties centurie and social workers born in the fifties century. We chosed these ages because of the time between them and because the fifties have several years left before pension. The eighties have recently started to work and they will be a large group in the working life during many years. These generations have different background which can influence their opinions. The results showed that social workers expectations of leaders are that the leaders must lead and organize the work. The leaders is expected to take responsibility for a nice climate at work The social workers wants leaders who are strong, kind, good-hearted and have humour. The social workers want a great deal of support from the leader. The leader should be close, still not too close. Feedback is very important for the social workers. They also want a leader to have competence and experiences in the specific work. The fifties want a leader who is personally mature. The eighties want a leader who are group-oriented, supporting and who takes care of the safety of work. The social workers want the work to be developing, challenging and self-developing. They want to have a part of a group and they want to have a work with a meaning. The work with the clients is a motivating factor. The fifties want to attribute to the society. The eighties want a work that gives them opportunities to development. The contact with working friends is also important. The leader has an influence of social workers opinions of work, by support, encouragement and engagement. The leader's way of leading is also important. The most important way of influence is to give the young social workers possibilities to development. The wages is not a big factor. We used a qualitative method. We interviewed twelve social workers, six were born in the fifties and six were born in the eighties. The answers from the interviews were the ground for our studie. Our theoretical basics were Mintzbergs theory of leadership and Maslow's theory of human needs. We used these thoreries, litteratur and previous reserche. We analyzed and diskussed our results while we showed our results.

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1 Val av ämnesområde .....	1
1.2 Uppsatsens disposition .....	2
<b>2 SYFTE, FRÅGESTÄLLNINGAR OCH CENTRALA BEGREPP</b> .....	<b>3</b>
2.1 Syfte.....	3
2.2 Frågeställningar.....	3
2.3 Avgränsningar .....	3
2.4 Centrala begrepp .....	4
2.4.1 Ledarskap.....	4
2.4.2 Medarbetare .....	4
2.4.3 Förväntningar .....	5
2.4.4 Generation.....	5
<b>3 BAKGRUND</b> .....	<b>7</b>
3.1 Ledarskapsidé för Göteborgs Stad.....	7
3.2 Kompetenskriterier för ledare i Göteborgs Stad .....	8
3.3 Personalsituationen i Göteborgs Stad .....	9
3.4 Organisationen .....	10
<b>4 TIDIGARE FORSKNING</b> .....	<b>11</b>
4.1 Forskning om ledarskap .....	11
4.2 Forskning om förväntningar .....	12
4.3 Forskning om generation .....	13
<b>5 TEORI</b> .....	<b>15</b>
5.1 Mintzbergs ledarskapsteori .....	15
5.1.1 Inledning om Mintzberg .....	15
5.1.2 Mellanmänskliga relationer .....	16
5.1.3 Informationsprocesser .....	16
5.1.4 Ta viktiga beslut.....	17
5.2 Maslows behovsteori .....	19
5.2.1 Inledning om Maslow .....	19
5.2.2 Fysiologiska behov .....	19
5.2.3 Trygghetsbehov .....	19
5.2.4 Sociala behov .....	19
5.2.5 Uppskattning.....	20
5.2.6 Självförverkligande .....	20
5.3 Teorianknytning.....	20
<b>6 METOD</b> .....	<b>21</b>
6.1 Ansats .....	21
6.2 Metodval .....	21
6.3 Datainsamlingsmetod .....	22
6.4 Urval .....	23
6.5 Förförståelse.....	24
6.6 Genomförandet av intervjuerna .....	24
6.7 Validitet .....	25
6.8 Reliabilitet.....	26
6.9 Generaliserbarhet.....	26
6.10 Etik.....	26
6.11 Bearbetning av empiriskt material... ..	27
<b>7 RESULTAT, ANALYS OCH DISKUSSION</b> .....	<b>28</b>
7.1 Bakgrundsfakta .....	28

<b>7.2</b>	<b>Resultat - förväntningar</b>	<b>28</b>
7.2.1	Resultat – inledning	28
7.2.2	Styrning	28
7.2.3	Klimat	29
7.2.4	Egenskaper	29
7.2.5	Stöd	30
7.2.6	Kommunikation	30
7.2.7	Kompetens	31
7.2.8	Femtio respektive åttiotialister	32
<b>7.3</b>	<b>Analys och diskussion – förväntningar</b>	<b>32</b>
7.3.1	Styrning	32
7.3.2	Klimat	33
7.3.3	Egenskaper	34
7.3.4	Stöd	34
7.3.5	Kommunikation	35
7.3.6	Kompetens	35
7.3.7	Femtio respektive åttiotialister	36
<b>7.4</b>	<b>Resultat – syn på arbete</b>	<b>36</b>
7.4.1	Syn på arbete - inledning	36
7.4.2	Utveckling	36
7.4.3	Sammanhang	37
7.4.4	Meningsfullhet	37
7.4.5	Klientperspektiv	38
7.4.6	Styrning	38
7.4.7	Försörjning	38
7.4.8	Roligt	38
7.4.9	Självbestämmande	39
7.4.10	Femtio respektive åttiotialister	39
<b>7.5</b>	<b>Analys och diskussion – syn på arbete</b>	<b>40</b>
7.5.1	Utveckling	40
7.5.2	Sammanhang	40
7.5.3	Meningsfullhet	41
7.5.4	Klientperspektiv	41
7.5.5	Styrning	41
7.5.6	Försörjning	42
7.5.7	Roligt	42
7.5.8	Självbestämmande	42
7.5.9	Femtio respektive åttiotialister	43
<b>7.6</b>	<b>Resultat – chefens påverkan</b>	<b>43</b>
7.6.1	Chefens påverkan – inledning	43
7.6.2	Stöd	43
7.6.3	Klimat	44
7.6.4	Styrning	44
7.6.5	Utveckling	45
7.6.6	Kommunikation	45
7.6.7	Försörjning	45
7.6.8	Femtio respektive åttiotialister	46
<b>7.7</b>	<b>Analys och diskussion – chefens påverkan</b>	<b>46</b>
7.7.1	Stöd	46
7.7.2	Klimat	47
7.7.3	Styrning	47
7.7.4	Utveckling	48
7.7.5	Kommunikation	48
7.7.6	Försörjning	49
7.7.7	Femtio respektive åttiotialister	49
<b>8</b>	<b>SAMMANFATTNING OCH SLUTSATSER</b>	<b>50</b>
8.1	Förväntningar på chefen	50
8.2	Syn på arbete	50
8.3	Chefens påverkan	51
8.4	Slutsatser	51
<b>9</b>	<b>SLUTDISKUSSION</b>	<b>53</b>
	<b>KÄLLFÖRTECKNING</b>	<b>56</b>

**BILAGOR:**

1. Ledarskapsidé
2. Kompetenskriterier
3. Intervjumanual
4. Presentationsbrev
5. Informationsbrev

## FÖRORD

Tack till er som låtit er intervjuas eller på annat sätt deltagit i denna studie och för att ni med kort varsel tog er tid att ta emot oss. Tack för innehållsrika och fängslande intervjuer och för att ni gjort vår studie möjlig.

Under tiden för studien väcktes blandade känslor hos oss som växlade mellan engagemang, misströstan och hoppfullhet. Vi tackar alla personer som funnits runt omkring för stöd och delaktighet.

Ett speciellt tack går till vår handledare Anna Dunér som på ett mycket engagerat och professionellt sätt väglett oss i vårt uppsatsarbete. Anna har trott på oss från starten och alltid tagit sig tid samt kommit med mycket goda råd. Utan bibliotekarie Annika Rydholm hade vi kanske fortfarande letat bland bokhyllorna.

Vi vill även skicka ett varmt tack till kollegor och medarbetare som varit ett gott stöd för oss.

Sist men inte minst ett stort och hjärtligt tack till våra makar, Johan, Per, och Rustan för att de stöttat, trott på oss, varit behjälpliga och i synnerhet för att de stått ut med oss under tiden för studien. Och allra sist ett tack till våra barn, som så tåligt låtit mammas behov gå före under en lång tid.

Som avslutning på förordet vill vi citera följande ordspråk.

"  
★ Forskning är att se vad alla sett och tänka  
vad ingen tänkt." (okänd)

Källa <http://www.livet.se/ord/kategori/Forskning>

Evy Almstrand, Ulla Ekman och Susanne Ligander  
Göteborg juni 2007

# 1 Inledning

## 1.1 Val av ämnesområde

Inom de närmaste åren skall Göteborgs Stad rekrytera närmare 500 ledare beroende på stora pensionsavgångar bland nuvarande ledare. Det är då viktigt att ha kunskap om medarbetarnas förväntningar på ledare, deras syn på arbete och chefens påverkan hur de ser på arbete och om olika generationer eventuellt skiljer sig i sina uppfattningar om detta. Dels med tanke på alla nya ledare som skall rekryteras, dels utifrån hur arbetet framöver ska organiseras och dels för hur ledare ska arbeta för att få behålla sina medarbetare. Vi tänker att även detta har ett intresse för ledare. Kanske får vi svar på om synen på arbete är olika hos olika generationer och om arbetsgivaren Göteborgs Stad bör förhålla sig till detta.

Kunskapen är även värdefull vid framtida utbildnings- och utvecklingsbehov för de ledare som redan finns. Vi kan även se att utbildningsanordnare för gruppen ledare kan ha nytta av denna kunskap, så som till exempel Göteborgs Universitet. Vår förhoppning är även att vi med denna uppsats skall kunna bidra till kunskap om hur Göteborgs Stads kompetenskriterier för ledare (se bilaga 2) och Ledarskapsidé (se bilaga 1) ska kunna utvecklas för att kunna möta förväntningarna på framtidens ledare.

Vi valde detta ämne för vår uppsats utifrån ett genuint intresse. Vi tycker det är mycket spännande och intressant att få en djupare förståelse och kunskap om vilka förväntningar som medarbetare har på ledarskap i allmänhet. Ledarskap är i mångt och mycket ett kvalificerat uppdrag och kan ledare få kunskap om vilka olika förväntningar som finns på dem kan kanske ledarskapet underlättas och förbättras.

Uppsatsens utgångspunkt handlar om medarbetares förväntningar på ledare i allmänhet inom några enheter vid individ- och familjeomsorgen i Göteborgs Stad. Förutom att vi ville ta reda på vilka förväntningar på ledare som finns, ville vi särskilt undersöka eventuella skillnader och likheter mellan två generationer medarbetare. Vi valde personer födda på 50- respektive 80-talet. Att vi valde just dessa åldersgrupper beror främst på att det finns en ganska stor åldersskillnad mellan dem. Det beror också på att 50-talisterna har relativt många år kvar i arbete, mellan åtta och arton år och genom det har de fortfarande en stor inverkan på arbetsplatser och i arbetslivet. 80-talisterna har nyligen gjort sitt inträde på arbetsmarknaden och kommer att vara den stora nya åldersgruppen på arbetsplatser de närmaste åren. De har vuxit upp under andra förhållanden och kanske har detta präglat deras syn på ledarskap.

Uppsatsen bygger på kvalitativa intervjuer som ger personliga bilder av medarbetarens förväntningar på en ledare, deras syn på arbete och deras syn på hur chefen kan påverka denna.

## 1.2 Uppsatsens disposition

Vi inleder vår uppsats i detta kapitel och kommer i nästa kapitel att beskriva vårt syfte, våra frågeställningar, samt definiera våra centrala begrepp. I kapitel tre ger vi en bakgrundsbild av det sammanhang som vårt ämne finns i. Kapitel fyra innehåller relevant tidigare forskning i ämnet. I nästkommande kapitel redogör vi för de teorier vi valt för vår teoriansknytning. I kapitel sex beskriver vi metoden vi valt för vår undersökning. Kapitel sju innehåller de resultat vi kommit fram till. Vi anknyter till teori, analyserar och diskuterar samtidigt som vi redovisar resultaten. I efterföljande kapitel sammanfattar vi och redogör för våra slutsatser. Vi avslutar med ett sista kapitel innehållande en slutdiskussion.



## 2 Syfte, frågeställningar och centrala begrepp

Vi vill i detta kapitel klargöra och beskriva syftet med vår undersökning och de frågeställningar som hjälper oss att uppfylla det syftet. Vi ger även en beskrivning av de avgränsningar vi gör. Vi avslutar kapitlet med att definiera några centrala begrepp.

### 2.1 Syfte

Syftet med vår studie är att undersöka och analysera vilka förväntningar några medarbetare som är socialsekreterare inom individ- och familjeomsorgen i Göteborgs Stad har på en överordnad chef i allmänhet, vilken syn de har på arbete, samt hur chefen kan påverka denna. Vidare avser vi att undersöka vilka skillnader och likheter i synen på ovanstående det finns mellan medarbetare tillhörande den generation som är född på 50-talet och generationen som är född på 80-talet.

### 2.2 Frågeställningar

Våra frågeställningar är:

- Vilka förväntningar har socialsekreterarna på närmast överordnad chef i allmänhet?
- Hur ser 50-talisternas respektive 80-talisternas förväntningar ut?
- Vilken syn på arbete har socialsekreterarna?
- Hur ser 50-talisternas respektive 80-talisternas syn på arbete ut?
- Hur kan chefen påverka socialsekreterarnas syn på arbete?
- Hur ser 50-talisternas respektive 80-talisternas uppfattningar om chefens påverkan ut?

Vi anser att begreppen ledarskap, medarbetare, förväntningar och generation är viktiga i vår studie, då vi vill undersöka medarbetarnas förväntningar och syn på arbete utifrån olika åldersgrupper. Ledarskapsbegreppet anser vi även vara av vikt eftersom det är ledare som är föremål för själva undersökningen. Dessa begrepp definieras mer ingående senare i kapitlet.

### 2.3 Avgränsningar

Vi väljer i vår undersökning att intervjua socialsekreterare inom individ- och familjeomsorgen, födda på femtio- och åttiotalet. Anledningen till att vi väljer individ- och familjeomsorgen är att för två av oss är det ett känt verksamhetsområde och vi kunde därför anta att det därför skulle vara lättare att finna respondenter. Det etiska dilemma som det kan innebära att bedriva forskning inom ett för forskaren känt område tar vi upp under metodkapitlet.

När vi informerat våra respondenter har vi varit mycket noga med att poängtera att frågorna inte gäller hur de ser på sin nuvarande chef, utan det som vi vill få fram avser en allmän syn på chefskap.

## **2.4 Centrala begrepp**

Vårt syfte är att undersöka några socialsekreterares förväntningar på närmast överordnad chef i allmänhet, deras syn på arbete, samt deras syn på chefens påverkan. Utifrån vårt syfte väljer vi att definiera begreppen ledarskap, medarbetare, förväntningar och generation.

### **2.4.1 Ledarskap**

Man brukar säga att en chef skall leda och fördela arbetet. Att vara ledare och/eller chef innebär så mycket mer.

Wolvén (2000) definierar kortfattat en ledares roll som den person som skall hålla samman och effektivisera verksamheten och skapa arbetstillfredsställelse inom organisationen, men samtidigt också vara den som representerar enheten internt och externt.

Hatch (2002) menar att synen på ledarskap är olika utifrån vilket organisationsperspektiv som råder. Hon beskriver olika organisationsperspektiv, det modernistiska, det symboliskt-tolkande och det post-moderna. De olika perspektiven har sin syn på ledarskap. Enligt det modernistiska perspektivet är ledaren styrande och planerande. I det symboliskt-tolkande perspektivet är chefens roll skenbar. Chefen har enligt detta perspektiv en symbolisk roll. Det post-moderna perspektivet lägger stor vikt vid lärande, reflektion och delaktighet, vilket kan tolkas som att ledaren enligt detta perspektiv måste tillämpa en lärande organisation, samt ge medarbetarna möjlighet till reflektion och delaktighet.

I en lärande organisation förväntas enligt Senge (1995) att ledaren har ett ansvar för att det finns en gemensam vision och att det är av största betydelse att cheferna är engagerade i och ser arbetet med att levandegöra visionen som en ständigt pågående process. Om gruppen inte utvecklas, så utvecklas inte organisationen heller. Ledaren får här en viktig roll för utvecklingsarbetet.

Vi går inte in i någon djupare beskrivning av ledarskapet här, utan avslutar med att konstatera att ledarskapet är centralt i alla verksamheter. Vi använder begreppen chef och ledare synonymt. Vi menar att detta är personer som i sitt arbete har tydliga ledningsuppgifter i form av ekonomi-, personal- och verksamhetsansvar.

### **2.4.2 Medarbetare**

Vi tycker det är viktigt att även definiera vad vi menar med medarbetare eftersom denna undersökning syftar till att ta reda på vilka förväntningar ett antal medarbetare har på närmast överordnad chef, deras syn på arbetet och chefens påverkan. I Nationalencyklopedins ordbok betyder medarbetare: ”Person som samarbetar med andra i visst arbete vanl. i fråga om tämligen kvalificerat arbete.”

Som medarbetare har man att utföra vissa arbetsuppgifter, som brukar vara knutna till befattningen, i vårt fall socialsekreterare. Ett sätt att få en bild av vad som förväntas av medarbetarna i Göteborgs Stad kan vara att se på vilka kriterier som värderas i samband med lönerrevisionen. Exempel på lönekriterier kan till exempel vara att medarbetare ska arbeta för att uppnå de mål som finns angivna, bidra till verksamhetens utveckling, aktivt ta ansvar för verksamheten samt bidra till ett positivt arbetsklimat.

Vi använder begreppet medarbetare i betydelsen att det är en socialsekreterare som är anställd inom individ- och familjeomsorgen i Göteborgs Stad.

### **2.4.3 Förväntningar**

Förväntan är enligt Nationalencyklopedins ordbok hopp om en utveckling som också är sannolik. Förväntningar kan innehålla krav som är oeftergivliga önskemål. De kan även innebära en önskan om hur någon bör vara och/eller att någon sannolikt måste vara på ett visst sätt. Förväntningar är också en idealbild som kan beskrivas som ett föredöme eller mönster för något. Det är inte helt lätt att i vardagen särskilja dessa begrepp.

Vi har ställt frågor kring förväntningar, krav, bör vara och idealbild. Alla dessa uttryck inbegrips i vad som vi bedömer vara förväntningar, allt från att ställa krav till att utmåla en idealbild. När vi fortsättningsvis kommer att benämna förväntningar så inbegriper vi allt från krav till idealbild och det som finns där emellan.

Förväntningarna kan bestå av allt möjligt. Det kan vara förväntningar på hur en person ska bete sig, vilken kompetens den bör ha, erfarenheter, med mera. Alla personer har inte samma förväntningar. Det kan variera mycket från person till person. Egna erfarenheter och var man befinner sig i livet påverkar vilka förväntningar man har. Förväntningarna hos en person kan förändras under tiden. Därför är det en ganska så svår uppgift att definiera detta begrepp.

Thylefors (2004) menar att mellanchefer ofta får förväntningar från många olika håll. Alla dessa förväntningar tolkas och tillsammans med det faktiska beteendet formas en roll i systemet.

Eftersom vi valt att göra en förutsättningslös studie vill vi inte heller avgränsa tolkningsutrymmet genom att för snävt definiera begreppet förväntningar. Sammanfattningsvis menar vi med förväntningar alla de önsningar och krav som medarbetare vill att deras chef skall kunna tillgodose.

### **2.4.4 Generation**

I Nationalencyklopedin beskrivs generation som; ”*en grupp av ungefär likåldriga individer av samma art*”.

Mitterauer (1991) tar upp begreppet generation och menar att det är en beteckning på omfattande sociala enheter. Generationer definieras som summan av de personer som i ett större sammanhang till exempel i ett land, sammanbinds av ömsesidiga värderingar, erfarenheter och åsikter med mera och där det dessutom finns uppenbara avgränsningar mot äldre och/eller yngre generationer. Begreppet kan ses som summan av alla dem i en kulturkrets som är ungefär lika gamla och som på grund av en gemensam historisk bakgrund har liknande åsikter, motiv, orientering och värdebas.

Wigerfelt (1996) menar att det inom varje generation finns särskilda generationsenheter. Med detta avses att det inte finns en homogen generation utan begreppet generation riktar uppmärksamheten på skilda delkulturer.

I en artikel i Sydsvenska dagbladet refererar Lönnroth (2004) till fem olika generationer Sverige; Rekordgenerationen födda 1940-1950, Generation X födda 1960 och på tidigt 70-tal, Generation Y födda på sent 70-tal och på 80-talet, samt Generation Z som är födda på 90-talet och framåt. Tolkningarna av vilka generationsgrupper som är de allmänt rådande är lite svåra att göra då till exempel personer födda på sent 50-tal ibland anses tillhöra Generation X. Enligt Lönnroth utmärks Rekordgenerationen av att vara förespråkare för frihet, jämlikhet, socialt ansvarstagande och engagemang. De växte upp under sextiotalet då välfärden blomstrade. De var som unga mer revoltlystna och radikala än tidigare generationer. 80-talisterna tillhör generation Y och de utmärks enligt Lönnroth av att de är hängivna konsumtion. De skjuter vuxenliv och ansvarstagande på framtiden och det privata livet är viktigare än arbetet.

I denna studie ser vi generation som en helhet, inte som generationsenheter eller kulturrenheter. Med begreppet generation menar vi grupper av personer som är födda under samma period, i vårt fall under 50-talet respektive 80-talet.

## 3 Bakgrund

Vi vill i detta kapitel ge en bakgrundsbild av hur Göteborgs Stad som arbetsgivare ser på ledarskap och hur personalsituationen ser ut i Göteborgs Stad. Vi beskriver dessutom individ- och familjeomsorgens organisation.

### 3.1 Ledarskapsidé för Göteborgs Stad

Denna uppsats avser bland annat att belysa några socialsekreterares förväntningar på ledarskap inom individ- och familjeomsorgen i Göteborgs Stad. Eftersom vi valt detta område vill vi ge en bakgrundsbild av hur Göteborgs Stad som arbetsgivare ser på ledarskap. Förväntningar och krav på ledare kommer både uppifrån, nedifrån och från sidan. De krav som kommer uppifrån är främst formella och därför ganska så lätta att identifiera genom att de finns skriftligt formulerade. Krav och förväntningar uppifrån kan även vara informella och därmed mindre tydliga. De krav och förväntningar som kommer underifrån har vi för avsikt att undersöka, så vi kommer att återkomma till dem längre fram i uppsatsen.

I Göteborgs Stad finns det cirka 26 000 tillsvidareanställda personer. Göteborgs Stad är en stor arbetsgivare och det finns därför många personer som arbetar som chefer eller ledare i någon form. Ledarskapsfrågor är viktiga, då ledarna ofta har budgetansvar, personalansvar och verksamhetsansvar. I och med att ledarna oftast har ett verksamhetsansvar som riktar sig till brukare av olika slag tillkommer även ansvaret för invånarnas uppfattning och syn på verksamheten. Kommunen arbetar övergripande med personalfrågor genom att bland annat upprätta policydokument och strategiprogram. På lokal nivå förväntas ledarna sedan att omsätta direktiven i dokumenten och dess innehåll ut i verksamheterna.

I ett dokument vid namn ”Ledarskapsidé för Göteborgs Stad” (1994) finns stadens grundläggande syn på ledning och ledarskap. Ledarskapsidén är indelad i fyra delar; *ledningsfilosofi*, *väsentliga ledningsuppgifter*, *krav på ledare*, samt *ledarförsörjning*.

*Ledningsfilosofin* kräver enligt dokumentet att målstyrning ska råda. Det ska finnas enkla styrsystem och organisationerna skall präglas av kvalitet inom alla områden. Prioriteringen av verksamheten skall göras. Organisationen skall vara decentraliserad, samordnad och ta tillvara och utveckla kompetens, samt även vara tillgänglig för göteborgarna. Ledningen skall vara tydlig och handlingskraftig. Ledarna skall motivera och engagera medarbetarna och utveckla deras kreativitet och samarbetsförmåga. Förnyelsearbete och stor flexibilitet gällande verksamhetsutveckling och service ska pågå.

*Ledningsuppgifterna* skall enligt dokumentet vara att formulera och fastställa operativa mål och strategier för verksamheten, samt följa upp och utvärdera resultaten. Ledarna ska skapa motivation, engagemang och arbetsglädje hos sina medarbetare. Ledarna ska enligt ledarskapsidén även utveckla en lärande organisation och en bra arbetsmiljö.

*Kraven* som ställs på ledarna är att de ska arbeta genom andra, vilket innebär att på ett positivt sätt ta till vara och utveckla sina medarbetares kompetens och arbetsvilja och göra dem delaktiga och medansvariga för verksamheten. Ledarna ska tillsammans med medarbetarna strukturera arbetet på ett bra sätt och skapa goda arbetsförutsättningar. Ledarna ska driva förnyelsearbete för att förbättra verksamhetens innehåll, resultat och konkurrenskraft. Ledarna ska vara öppna och lyhörda för förändringar och aktivt ta till vara de möjligheter som utvecklingen ger. Ledarna ska utveckla en positiv samverkan och skapa goda relationer. De ska vara tydliga och konsekventa i sitt ledningsarbete och kontinuerligt utveckla sitt ledarskap. Dessutom ska de ha en strategisk, administrativ och social kompetens, samt förmåga att ständigt förnya och anpassa verksamheten till nya mål.

*Ledarförsörjning* innebär enligt dokumentet att ledarna systematiskt ska sträva efter att tidigt upptäcka de medarbetare som har goda förutsättningar att bli bra ledare och ge dem personlig utveckling. Ledarnas kompetens ska systematiskt utvecklas och utvärderas. Jämn fördelning mellan män och kvinnor eftersträvas. Kontinuerlig återkoppling ges till ledarna när det gäller resultat och ledarbeteende. En konsekvent bevakning av behov av avvecklingsinsatser och förebyggande insatser skall ske.

Ledarskapsidén i Göteborgs Stad är omfattande och innehåller många olika delar av vad som uppifrån förväntas av ledarna. Sammanfattningsvis ska ledarna bland annat arbeta genom andra, utveckla sina medarbetares kompetens och arbetsvilja, göra medarbetarna delaktiga, tillsammans med medarbetarna strukturera arbetet och skapa goda arbetsförutsättningar, skapa goda relationer, vara tydliga och konsekventa, ha en strategisk, administrativ och social kompetens, samt förmåga att ständigt förnya och anpassa verksamheten till nya mål.

### **3.2 Kompetenskriterier för ledare i Göteborgs Stad**

Arbetsgivaren Göteborgs Stad har formulerat ytterligare ett dokument som beskriver vilka kompetenskriterier som finns för ledare inom staden. Dokumentet benämns vid titeln ”Kompetenskriterier för ledare i Göteborgs Stad”. Dokumentet fastslår att ledarna är nyckelpersoner i arbetet med att förnya och utveckla verksamheterna samt förbättra resultaten. Ledarskapets viktigaste uppgift är enligt detta dokument att ange riktningen för verksamheten och skapa förutsättningar för medarbetarna, samt att i dialog med dem definiera och följa upp målen. Sju olika kompetenskriterier anges, vilka definieras och beskrivs noga.

Vi beskriver dessa kompetenskriterier av samma anledning som vi beskrev Ledarskapsidén för Göteborgs Stad. De kommande formella kraven på ledarna uppifrån är en intressant bakgrundsbild, till medarbetarnas nedifrån kommande förväntningar.

Det första kriteriet är att ledarna ska kunna *påverka andra*, genom att vara tydliga och goda kommunikatörer. De ska vara engagerade och tydliga i vad de vill, samt tydliga i vad de förväntar sig. Ledarna ska tillföra entusiasm, energi och lust i arbetet och skapa delaktighet och samsyn. De ska även påverka diskussioners inriktning och andra personers motivation. Till sist ska de kunna fånga och hålla kvar andra personers uppmärksamhet och få medarbetarna att växa.

Nästa kompetenskriterium är *lyhördhet*. Ledarna ska vara lyhörda och smidiga i umgänget med andra. De ska tala med, lyssna och se medarbetare på olika nivåer. De ska även ha

förmåga att se kundernas och medarbetarnas olika behov. De ska tillåta misslyckanden och ge beröm och kritik. Ledarna ska skapa forum där diskussioner kan föras och inse betydelsen av sammanhållning i arbetsgrupperna. Slutligen innebär lyhördhet enligt detta dokument att ledarna visar förtroende för sina medarbetare, samt litat på deras kompetens.

Ett annat av kompetenskriterierna som uppräknas är *social säkerhet*. Social säkerhet innebär enligt dokumentet att ledarna har en realistisk tro på sina egna förmågor och att de är medvetna om sina styrkor och svagheter. Det innebär att ledarna är modiga och att de snabbt tar tag i konflikter. Social säkerhet i detta sammanhang är att ledarna också skall stå för vad de sagt och våga säga ifrån.

*Förändringsorientering* är ytterligare ett kompetenskriterium. Att vara förändringsorienterad innebär enligt dokumentet att drivas av en vilja till förändring. Ledarna ska vara öppna för att pröva gränser, ge förslag på förändringar, snabbt anpassa sig till nya eller förändrade krav och ha en hög tolerans mot osäkerhet. De ska ständigt utveckla sitt ledarskap och ha en vilja att lära nytt.

Nästa kriterium handlar om *mål- och resultatorientering*. Ledarna ska vilja arbeta målinriktat och åstadkomma resultat. De ska sätta upp tydliga mål för sina verksamheter och kommunicera målen med sina medarbetare. De ska tala om för sina medarbetare hur de deltar i målarbetet och de ska tydligt delegera till medarbetarna. De ska slutligen hålla tidplaner, sina åtaganden och följa upp resultaten.

Ledarna ska även ha en *analytisk förmåga*. De ska kunna summera och sammanfatta information, se flera infallsvinklingar på problem, koppla ihop verksamhet och ekonomi, ha förståelse för samband, se konsekvenser av fattade beslut, ta fram heltäckande beslutsunderlag, samt analysera varför utvecklingen blev som den blev.

Det sista kompetenskriteriet är *helhetssyn*. Ledarna ska ha en god överblick och ett starkt allmänintresse, samt förstå hur samhällets förändringar påverkar den egna verksamheten.

Kompetenskriterierna har utarbetats av Stadskansliet i Göteborgs Stad och gäller som ett av många styrdokument i staden. Vi kan se att det finns flera perspektiv i dokumentet. Det är en styrning från högre nivå, med ett tydligt beaktat medarbetarperspektiv. Det finns ingen prioriteringsordning i dokumentet, så som läsare får man uppfattningen att alla kriterierna är lika viktiga.

Det är intressant att se om vår undersökning kan ge en kompletterande bild av vilka krav och förväntningar som finns på ledare i Göteborgs Stad. Vår avsikt med att göra en kvalitativ undersökning är att få mer förståelse kring vilka förväntningar som medarbetarna har på sina chefer.

### **3.3 Personalsituationen i Göteborgs Stad**

En del av vår förförståelse är att personalsituationen i Göteborgs Stad kommer att förändras inom de närmaste åren. Enligt personalstatistik från Stadskansliet i Göteborgs Stad (2007) finns cirka 26 000 tillsvidareanställda personer i Göteborgs Stad. Cirka 1 700 personer arbetar som chefer. Från 2005 fram till 2010 kommer cirka 3 500 personer att avgå på grund av ålderspension. Av dessa är cirka 500 personer chefer. Inom individ- och familjeomsorgen

arbetar cirka 1 500 tillsvidareanställda personer. Av dessa personer är cirka 80 under 30 år och antalet personer över 55 år uppgår till cirka 350.

Av dessa siffror kan man utläsa att det troligtvis kommer att ske en omfattande nyrekrytering av personal inom de närmaste fem till tio åren. Det är troligt att den nya personal som kommer att anställas kommer att vara betydligt yngre än de som går i pension. Utifrån denna strukturella förändring kan det finnas skäl att få mer kunskap kring olika generationers förväntningar på ledarskap.

### 3.4 Organisationen

Vi vill här ge en bild av den organisation som socialsekreterarna och cheferna arbetar inom. Detta för att ge en djupare förståelse för just vårt specifika undersökningsområde. Vi kommer att beskriva organisationen mycket övergripande, just för att ge en bakgrundsbild.

I Göteborg finns 21 stadsdelsnämnder som är politiskt styrda. Stadsdelsnämnderna ansvarar för bland annat skola, äldreomsorg och individ- och familjeomsorg. I varje stadsdelsnämnd finns en stadsdelschef som under sig har ett antal verksamhetschefer med ansvar för ett eller flera verksamhetsområden. Verksamhetschefen sin tur är oftast chef för några enhetschefer. En enhetschef har sedan ansvar för ekonomi- personal- och verksamhetsfrågor för sin enhet.

Organisationen individ- och familjeomsorgen är hierarkiskt uppbyggd. Enligt Granström (2000) kännetecknas en hierarkisk organisation av att varje medarbetare har en tydlig och avgränsad arbetsuppgift, chefen ger instruktioner om vilka arbetsuppgifter som skall göras, samt att organisationen är vertikalt uppbyggd. Granström menar att i en tydlig organisation är ansvarsfördelningen mellan chefer och övriga medarbetare tydligt angivet i befattningsbeskrivningar, delegationsordningar med mera. Medarbetarna vet vad de skall arbeta med och vilka frågor de har rätt att besluta om. Detta är något som kan anses vara gällande för individ- och familjeomsorgen i Göteborgs Stad.

Inom socialtjänsten arbetar man främst utifrån Socialtjänstlagen med utredning, beslutsfattande och verkställighet av biståndsbeslut. Biståndet enligt Socialtjänstlagen innefattar ekonomiskt bistånd och övrigt bistånd som till exempel hem för vård eller boende eller institutionsplacering i någon form. Man arbetar även med annan lagstiftning innehållande tvångsingripande av vuxna, barn och unga. Innehållet i det sociala arbete som utförs innefattar allt från att ge service och råd till invånarna i stadsdelen till att utföra ett kvalificerat psykosocialt behandlingsarbete med behövande klienter.

Individ- och familjeomsorgen är oftast funktionsindelad, med inriktning mot olika målgrupper. Socialkontoren är olika organiserade i de olika stadsdelarna. Det är vanligt att det finns enheter där ekonomiskt bistånd handläggs, samt enheter för barn och familjer, respektive för vuxna med behov av övrigt bistånd.

Socialtjänsten är en människovårdande verksamhet med högt inslag av myndighetsutövning. Cheferna och medarbetarna är ofta socionomer. Några socialsekreterare har annan akademisk utbildning som bedömts vara likvärdig socionomutbildningen. Utredningsassistenter och administrativ personal har oftast inte någon akademisk utbildning. Ofta har man inom individ- och familjeomsorgen även 1:e socialsekreterare som ansvarar för handledning i ärenden och det dagliga arbetet i verksamheten.



## 4 Tidigare forskning

När vi började söka efter tidigare forskning inom ämnet fann vi att just vårt område var utforskat. Vi fann dock en hel del relevant forskning i närliggande områden. Vi kommer i detta kapitel att redogöra för den forskning som vi bedömt vara relevant för vår studie.

### 4.1 Forskning om ledarskap

Thylefors (2004) ger i sin bok en uttömmande bild av hur det är att vara chef inom människovårdande organisationer. Det handlar om styrning, makt, olika roller, stil, manligt och kvinnligt med mera. Thylefors menar att forskning har visat att ett bra ledarskap handlar om samspel mellan situation och personlighet. En effektiv ledare bör vara allmänt intelligent, dominant, ha självförtroende, vara i känslomässig balans och kontroll, ha ansvarskänsla, vara självständig, vara kreativ, ha prestationsbehov, ha social kompetens, god fysisk status och ha en förmåga att arbeta hårt.

Ahltopp (2003) har i sin avhandling "Ledarskap ur ett ledningsstilsperspektiv" studerat ledarskap ur ett ledarskapsperspektiv, ett självinsiktsperspektiv och ett modellperspektiv. Bland annat har hon undersökt hur chefer beskriver sig själva när det gäller sättet att leda, hur medarbetarna beskriver chefen och dennes sätt att leda och hur väl dessa bilder stämmer överens. Resultatet visar att det är en diskrepans mellan chefers och medarbetares bilder av chefen på flera områden. Bland annat kom det fram att cheferna verkar "*överskatta sin egen lyhördhet, empati och förmåga till dialog med medarbetarna*" (a.a. s 178). När det gäller förmågan till tydlighet, disciplin och sitt sätt att ge information underskattade cheferna dock sin förmåga. Studien visar på ett antal förbättringsområden för chefer; bättre på att ge beröm och kritik, bättre på att hantera konflikter, bättre på att lyssna och föra en dialog, bättre på att göra långsiktiga mål tydliga liksom att bli tydligare i sitt sätt att leda. Dessa förbättringsområden är dock inte ett resultat av att medarbetare har svarat på den direkta frågan vad de förväntar sig av chefen. En tolkning som författaren gör av sitt material förutom ovanstående är att medarbetare önskar sig att chefen skall vara mer styrande, gränssättande och dirigerande. Medarbetares önskan och förväntningar är inte direkt detsamma men ligger väldigt nära varandra i betydelse. Det finns inget i denna studie som är gjort ur ett generationsperspektiv.

Wolvén (2000) ger i sin bok en uttömmande bild av ledarskap, organisering, kultur och kompetens. Han redogör och sammanställer andras forskning, men har även egna åsikter och uppfattningar i dessa frågor. Boken belyser människorna i organisationer, både medarbetare och ledare. Wolvén menar att mänskliga resurser är avgörande för olika organisationers överlevnad och utveckling. Han refererar bland annat till en undersökning han själv gjort där 25 mellanchefer fick beskriva framgångsrika och misslyckade ledare. Överensstämmelsen i denna studie var stor. Framtidens lyckade ledare ska vara mänskliga och humanistiska med innebörden ärliga, ödmjuka, prestigelösa, altruistiska, etiska och moraliska. De ska även vara

socialt kompetenta och med det avses att ledarna ska vara empatiska, lyhörda, kommunicerande, inspirerande, samt ha bra självförtroende.

De önskvärda ledarstilarna kan enligt Wolvén (a.a.) delas in i tre dimensioner som skulle kunna benämnas konsiderande/personorienterad, strukturerande/uppgiftsorienterad och förändringsorienterad. En personorienterad ledare skapar engagemang, intresserar och motiverar sina medarbetare, tillvaratar kunskaper, håller ihop medarbetarna och får dem att dra åt samma håll. Med strukturorienterade/uppgiftsorienterade ledare menas ledare som är målinriktade, strukturerade, visar vägen och tar snabba beslut. Ledare som är förändringsorienterade beskrivs i termer som; utvecklar medarbetarna, utvecklar organisationen så att denna blir mer lärande, mer delegerande och mer internationaliserande.

## 4.2 Forskning om förväntningar

Thylefors (2004) skriver om den så kallade CLIPO-studien som ger en inblick i vad chefer inom vården och omsorg faktiskt gör, vill göra och förväntas göra utifrån sju kriterier; verksamhetsplanering, arbetsledning, personalsocialt arbete, administration, organisationsutveckling, egen patient-klient – utvecklingsarbete och annat. Cheferna fick bedöma funktionerna avseende hur de fördelade sin arbetstid mellan funktionerna, hur de skulle vilja fördela sin arbetstid mellan funktionerna, hur de trodde att deras medarbetare ville att de skall fördela sin arbetstid, samt hur de borde fördela sin arbetstid mellan funktionerna enligt organisationens policy. Studien beskriver också medarbetarnas önskan och upplevelse av det chefen gör. Medarbetarna bedömde tidfördelningen utifrån två aspekter; hur de skulle vilja att deras närmaste chef fördelade sin arbetstid mellan de olika funktionerna, samt hur fördelade vanligen cheferna som de hade och hade haft närmast över sig sina arbetstider mellan de olika funktionerna.

Studien visar bland annat att 75 % av medarbetarna tycker att de haft en chef som varit en bra modell. Medarbetarna vill främst ha en chef som lyssnar och visar omtanke och därefter följer tydlighet, yrkeskompetens och tillit. Att man främst vill ha en chef som lyssnar, visar omtanke med mera är inte detsamma som om de hade svarat på frågan vad de förväntar sig av eller vilka krav de ställer på en chef, men det skulle kunna tyda på att det också är det som medarbetarna i Clipo-studien förväntar sig av chefen/chefer. I studien fick medarbetarna också beskriva hur de tyckte att den närmaste chefen borde vara och chefen borde då enligt studien vara främst relationsorienterad. Att som medarbetare beskriva hur man tycker att chefen bör vara ligger nära vad man förväntar sig av chefen men är naturligtvis inte direkt detsamma. Studien gjordes inte ur ett generationsperspektiv.

Tullberg (2006) skriver om ett forskningsprojekt med inriktning på ledarskap inom äldreomsorgen. Rapporten har utvecklats i samarbete med Sveriges kommuner och landsting (SKL) och Forskning och Utveckling (FoU) i Väst. Studien genomfördes 2001-2004 och handlar om ledarskapet i teori och praktik så som det utformas i samspelet mellan ledare och ledda. Tullberg gör i studien en kvalitativ observationsstudie och den teoretiska utgångspunkten anknyter till det socialkonstruktivistiska perspektivet på kunskap och från föreställningen om organisationer som resultatet av en ständigt pågående interaktion mellan människor. Syftet med studien är att öka kunskapen och förståelsen för hur det goda ledarskapet skapas inom äldreomsorgen. Definitionen för det goda ledarskapet är enligt studien; *”Det ledarskap som medarbetarna anser är tillfredsställande och där cheferna också uppfattar sin arbetssituation som tillfredsställande.”*(a.a. s 41) I studien vill Tullberg undersöka vilka föreställningar om bra och dåligt ledarskap som finns hos ledare och

medarbetaren och hur det kommer sig i uttryck i ord och handling, samt hur sambandet ser ut mellan föreställning om ledarskap och institutionella förutsättningar.

Resultaten i Tullbergs (a.a.) studie pekar på att chefer och medarbetare har ungefär samma uppfattning om hur det goda ledarskapet bör fungera. De uttalar ideal som präglas av stor självständighet för medarbetarna i det löpande arbetet av ledare som delegerar och visar tillit. Makt och ansvar uppdelas hellre horisontellt emellan olika arbetsgrupper än vertikalt i en traditionell hierarki. Chefen förväntas finnas till hands och ingripa när problem uppstår, oftast på initiativ av medarbetarna. Det uppfattas som positivt att chefen inte lägger sig i och kontrollerar på ett allt för nära håll. Medarbetarna uttrycker samtidigt behov av individuell bekräftelse och behov av att bli personligt uppmärksammade. Detta innebär att medarbetarna kräver både frånvaro och närvaro, samt både närhet och distans. Med få undantag visar studien att både chefen och medarbetaren uttrycker tillfredsställelse med sin arbetsituation och med hur ledarskapet fungerar. Chefens mest tydliga och uttalade ideal för sitt ledarskap i relation till personalen handlar om att visa tillit, utveckla självständiga medarbetare, lyssna på personalens önskemål, utveckla gemensamma normer, sätta gränser och att finnas till hands när personalen behöver stöd och hjälp.

Det finns inte någon svensk forskning som direkt belyser socialsekreterares förväntningar på sina chefer inom kommunal verksamhet. Elpers (2002) har i USA undersökt socialarbetares förväntningar och uppfattningar av ledares sätt att vara, samt om det finns ett samband mellan förväntningar och arbetstillfredsställelse. Frågeställningarna i studien är att ta reda på vad socialarbetarna förväntar sig av sina ledare på arbetsplatsen, vilka uppfattningar socialarbetarna har om sina ledares faktiska sätt att vara på arbetsplatsen, finns det skillnader mellan förväntningarna och det man faktiskt uppfattar, samt hur påverkar den skillnaden socialarbetarnas arbetstillfredsställelse. Det visade sig att utmanande processer, en inspirerande gemensam vision, handlingsfrihet, utforma modeller, samt känslomässig uppmuntran var statistiskt signifikant, när det gällde förväntningar på praktiskt ledarskap. Kopplingen mellan förväntningarna av ledarskap och uppfattningarna om det faktiska ledarskapet och arbetstillfredsställelse visade sig vara mest signifikant när det gällde chefs/handledarens ledarbeteende, kvalitén på råd de fick, uppmärksamheten på arbetet som de fick, möjligheten att påverka beslut och möjligheterna till att få nya kunskaper. Resultaten visade att dessa värden kunde påverka arbetstillfredsställelsen negativt. Handlingsfriheten visade sig vara av stor betydelse för arbetstillfredsställelse.

### **4.3 Forskning om generation**

Wikström och Eriksson (2002) har i sin "Chefskap och generationsskifte" – en pilotstudie inom Västra Götalandsregionen studerat de uppfattningar som chefer i olika generationer har. Studiens syfte är att kartlägga om det fanns några skillnader mellan olika generationer av chefer när det gäller attityder gentemot chef- ledar- och medarbetarskap. Studiens syfte är också att skapa frågeställningar till en fördjupad studie inom området. Studien bygger på intervjuer av 22 chefer på olika chefsnivåer inom Västra Götalandsregionen. Av dessa var 17 chefer 40 år eller yngre och fem var 50 år eller äldre.

Resultatet från Wikströms och Erikssons studie (a.a.) visar att det är tre centrala teman där det finns olikheter mellan chefernas uppfattningar som kan relateras till att de tillhör olika generationer; makt, mångfald och genus. När det gäller makt ser de yngre cheferna att de utövar makt genom att delta i det operativa arbetet och ha en dialog med medarbetarna medan de äldre cheferna utövar makt genom att de kommunicerar med medarbetarna via tydliga

direktiv och de tycker också att distans till medarbetarna är viktigt. En annan skillnad mellan generationerna när det gäller kommunikation är att de yngre i större utsträckning använder sig mer av e-mail-systemet än de äldre som vill förmedla mer muntligt. När det gäller genus lyfter de yngre cheferna fram förutsättningarna för att arbeta som chef som viktiga när allt fler kvinnor väljer detta och som samtidigt ofta har traditionellt sett ett ansvar för barn och hem. Ytterligare en skillnad mellan generationerna är att de yngre i större utsträckning lägger vikt vid vad en anställning kan ge dem personligen i form av utvecklingsmöjligheter medan den äldre generationen i första hand är tacksamma om de erbjuds en tjänst.

Wigerfelt (1996) tar i sin avhandling "Ungdom i nya kläder" upp begreppen generation och medvetande. Hon menar att en generell tendens som kan ses under ungdomsfasens historiska utveckling är att geografiska grupper förlorar i betydelse. Studien handlar om ungdomar som är födda på 1920-talet i Sverige. En frågeställning kring begreppet generation som diskuteras är om dessa 20-talister kan sägas ha gjort samma erfarenheter under uppväxten som ger avtryck för resten av livet, som generation att betrakta. Wigerfelt menar att inom varje generation finns särskilda generationsenheter som sammanbinds genom att de fångar upp idéer och fäster avseende vid dem på ett likartat sätt. Begreppet generationsenhet innefattar människor födda under samma tid med gemensam uppväxtförhållanden och sociala förutsättning och som delar erfarenheter, synpunkter och värderingar. Här menas att det inte finns en homogen generation utan begreppet generation riktar uppmärksamheten på skilda delkulturer. Delkulturer kan ses som en grupp människor som ställs inför samma situation och då utvecklar ungefär samma perspektiv som blir till ett budskap och ett slags kollektivt medvetande skapas.

Ytterligare en studie finner vi ha relevans för vår studie. Bishop (2004) har gjort en undersökning av hur generationstillhörighet och kulturella skillnader påverkar ledarskapet i organisationsförändringar. Studien visar bland annat förändringar i ledarskapet, från att föredra ett ledarskap med hierarkisk ordning och uppgiftsorientering mot ett samarbets- och relationsinriktat ledarskap, när man gick från en generation till en annan. Denna undersökning ger således stöd för att generationstillhörighet kan ha betydelse för hur man ser på ledarskap.

Syftet med vår studie är att undersöka vilka förväntningar några socialsekreterare inom individ- och familjeomsorgen i Göteborgs Stad har på en överordnad chef i allmänhet och deras syn på arbete, samt undersöka hur chefen kan påverka socialsekreterarnas syn på arbete. Den tidigare forskningen som vi referat till i vår studie belyser inte just det specifika fenomen som vi undersöker. En hel del forskning finns inom området, dock inte något specifikt kring socialsekreterares förväntningar på ledare utifrån olika åldersgrupper. Vi avser att skapa en djupare förståelse för vårt undersökningsområde och vi ser att den forskning vi refererar till är användbar i vår analys.

## 5 Teori

Det finns ett oändligt antal teorier som berör ledarskap på olika sätt. När vi började göra vår studie passerade ett flertal teorier genom våra sinnen. Vi har diskuterat och funderat mycket kring vilken eller vilka teorier som vi vill använda som referens i denna studie. Vi har haft andra teorier aktuella som sedan lyfts ut och det har även funnits teorier i periferin som vi haft en beredskap för. Slutligen blev det självklart för oss att använda Mintzbergs ledarskapsteori och Maslows behovsteori som våra teorianknytningar.

### 5.1 Mintzbergs ledarskapsteori

#### 5.1.1 Inledning om Mintzberg

Framställningen av Mintzbergs ledarskapsteori är baserad på boken *The Nature of Managerial Work* (1973).

Frågan om vad chefer gör på arbetet var en drivkraft för Mintzberg till att forska i ämnet. Han menar att det är en stor likhet mellan det som chefer gör oavsett på vilken nivå i hierarkin som chefen finns. Chefer har ofta ett hänsynslöst högt tempo och kan aldrig vara riktigt säker på när hon eller han har lyckats eller misslyckats i sitt arbete. Chefers aktiviteter är karakteriserade av korthet, variation och av att det är fragmenterade. En stor mängd information ska hanteras av chefen. Arbetet består av en blandning av rättigheter och skyldigheter. Komplexiteten i arbetet kan tydliggöras genom att jämföra chefen med en dirigent men till skillnad från dirigenten så är chefen både kompositör och dirigent i ett och då betyder det att chefen både kontrollera och bestämmer själv. Å andra sidan ses chefen som en marionettdocka där hundratals människor drar i olika trådar och som genom det tvingar chefen att agera på olika sätt och då har chefen ingen kontroll eller möjlighet att bestämma.

Två faktorer är enligt Mintzberg avgörande för om chefer är lyckosamma eller inte. Det handlar om några få avgörande beslut och flertalet av dessa tas strax efter att chefen tillträtt sin tjänst. Det första handlar om makten att utveckla sina egna informationskanaler och det andra handlar om att chefen själv ska styra när det gäller i vilka aktiviteter hon eller han måste delta.

För att beskriva vad chefer gör använde Mintzberg begreppet roll som enligt honom ursprungligen kom via teatern över till chefskapet genom beteendevetenskapen. Mintzberg använder sig av Sarbin och Allens (1968) definition av roll i sin bok *The Nature of Managerial Work*. De definierar begreppet roll som; en organiserad uppsättning av beteenden som tillhör en identifierad eller fastställd befattning eller position. Den individuella personligheten kanske påverkar hur rollen framförs men inte att den framförs. Chefer och andra utför och framför roller som är förutbestämda även om individen kanske tolkar dessa på olika sätt.

Chefsrollen kan enligt Mintzberg (a.a.) delas in i tre huvudgrupper/roller:

- Det som huvudsakligen rör *mellanmännsliga relationer*.
- Det som huvudsakligen handlar om *informationsprocesser*.
- Det som handlar om att *ta viktiga beslut*.

Dessa tre huvudsakliga eller övergripande roller delar Mintzberg sedan in i tio olika roller och han menar att alla typer av chefsarbeten kan beskrivas genom dessa tio synbara roller. Dessa tio roller formar en gestalt- en integrerad helhet. De tre första *mellanmännsliga rollerna* härleder till chefens formella makt och befogenheter. De här leder vidare till de tre rollerna som handlar om *informationsprocesser* och dessa i sin tur gör det möjligt för chefen att använda de fyra rollerna som handlar om att *ta beslut*.

### 5.1.2 Mellanmännsliga relationer

Den tydligaste av chefsrollerna är den som innebär att vara en *galjonsfigur*. Den identifierar chefen som en symbol som tvingar chefen att bära ett antal plikter av social, legitim och ceremoniell natur.

I rollen som *förbindelselänk* utvecklar chefen ett nätverk av kontakter utanför organisationen där information och tjänster byts för att uppnå ömsesidiga fördelar. Chefer tillbringar en betydande andel av tiden till denna roll, först genom flera åtaganden för att etablera dessa kontakter och sedan genom att göra flera olika aktiviteter för att behålla och upprätthålla dessa. Tecken visar på att chefer är ett "nervcentra" när det gäller organisationens information. Chefens unika tillgång till alla underordnades och utifrån kommande kontakter gör det möjligt för chefer att utveckla en kraftfull "databas" av både inifrån och utifrån kommande information. Chefen är organisationens överblickare med det bästa förrådet av icke rutinmässig information

Dessutom måste chefen vara tillgänglig för ett visst antal olika aktiviteter som krävs av chefen på grund av dennes makt och befogenheter. *Ledarrollen* fastställer chefens relation med underordnade. Chefen beslutar om och avgränsar den miljö/omgivning de arbetar i, motiverar dem, undersöker verksamheten som håller de underordnade igång och tar ansvar för att anställa, utbilda och stödja dem. Chefen anstränger sig för att organisationens behov och behoven som de underordnade har ska stämma överens för att åstadkomma en effektiv verksamhet. *Ledarrollen* genomsyrar i realiteten hela verksamheten och allt det som chefen gör där underordnade är involverade, även i de uppgifter vars ändamål inte är mellanmännsliga relationer. Kraften och förmågan hos chefen är mest påtaglig och framträdande i rollen som ledare.

### 5.1.3 Informationsprocesser

Som *övervakaren/avlyssnare* leder och tar chefen emot information från olika källor i syfte att utveckla en grundlig och omfattande förståelse för organisationen och dess omvärld. Informationen kommer från den interna verksamheten, händelser utifrån, idéer, trender och i form av undersökningar och påtryckningar. En stor del av chefs information är allmän, konkret och inte i dokumenterad form. Därför måste chefen ta ansvar för att konstruera sitt eget informationssystem vilket chefen gör genom att bygga relationer/förbindelselänkar och genom att utbilda/träna underordnade i att leda informationen till chefen. Chefen använder informationen för att upptäcka förändringar, för att identifiera problem och möjligheter, för att bygga upp en allmän förståelse för sina beslut, för att fastställa organisationens värderingar och normer och för att informera utomstående och underordnade.

Som *spridare* av information lämnar chefen utifrån kommande information in i organisationen och intern information från en underordnad till en annan. Den här informationen kan vara faktisk och saklig eller ha beskaffenheten av värderingar och normer. Chefen står för de normer och värderingar som är centrala i organisationen. Uttalanden påverkar chefen som i sin tur assimilerar dessa, ställer samman dem och genom sin makt sprider värderingarna vidare genom hela organisationen och de underordnade använder dessa värderingar och normer som sin ledstjärna när de tar olika beslut. Spridningen av normer och värderingar sker genom specifika uttalanden när det gäller viktiga frågor och inte i form av vittomfattande preferenser. Chefen har ett dilemma när det gäller delegation. Bara chefen har den information som är nödvändig för att kunna ta många viktiga beslut. Men informationen är i fel form- den är muntlig och finns i chefen minne/huvud oftare än den finns dokumenterad. Därför är informationsspridningen svår och tidskrävande. Antingen måste chefen överbelasta sig själv med uppgifter eller delegera och veta att jobbet blir gjort men med mindre information till hands än vad chefen själv hade.

Som *talesman* måste chefen överföra information till olika utomstående grupper. Chefen måste agera i offentliga sammanhang, utöva påtryckningar (lobbying) för sin organisation, hålla inflytelserika personer och allmänheten informerade om sin organisations prestationer, planer och policies och också skicka användbar information till sina egna kontakter. Som talesman måste chefen dessutom arbeta som expert, inom det området som organisationen verkar, i förhållande till utomstående.

#### **5.1.4 Ta viktiga beslut**

Chefer måste ta hela ansvaret för att strategier tas fram, att systemet fungerar när det gäller viktiga beslut som fattas. Han har de nödvändiga befogenheterna och informationen för det och genom att ha kontroll över alla viktiga beslut kan han integrera dessa i verksamheten.

Som *entreprenör* initierar och planerar chefen många av de förändringar som görs i organisationen. Chefen undersöker kontinuerligt problem och möjligheter. När något område upptäcks där en förbättring behövs, initierar chefen förbättringsåtgärder, sätter igång aktiviteter och tar beslut som leder till faktiska förbättringar. Chefen kan/bör själv vara delaktig i förbättringsarbetet på en av tre nivåer; Chefen kan delegera allt ansvar till en underordnad men han måste absolut behålla rätten att ersätta denne; han kan delegera ansvaret för planeringen men behålla ansvaret för olika val och beslut genom sina befogenheter; eller så kan han övervaka planeringsfasen själv. När som helst kan överordnade chefer träda fram för att upprätthålla övervakningen över en stor del av förbättringsarbetena. De här skiftande och vida förbättringsarbetena är i olika faser; en del är direkt utveckling, några i ett mellanstadium och några nästan fullbordade. Arbetet pågår i perioder och varje steg följs av

en period med fördröjning och när det sker väntar chefen på att få information tillbaka. Då och då blir en planering slutförd eller så läggs en ny till handlingarna.

Som överhuvud måste chefen ta befälet när organisationen möter oväntade saker där det inte finns något klart uttalat program för att möta och hantera det oväntade. Chefen förmodas praktiskt taget anta rollen som *oroshanterare*. Oro och störningar kan uppstå från konflikter mellan underordnade, konflikter mellan chefens egen organisation och andra organisationer, bristande resurser eller hot därom. Oro uppstår både därför att en ”dålig” chef är okänslig och därför att ”bra” chefer för in olika nyheter/innovationer i organisationen. Att chefen möter oron eller det störande visar att chefen prioriterar det och anstränger sig för att lösa det hela i ett första läge, så att man sedan i lugn och ro kan ta hand om det i förbättringsarbetet.

I sin roll som *resursfördelare* övervakar chefen fördelningen av alla former av resurser i organisationen som exempelvis, pengar, personal och organisationens renommé. Det här medför tre huvudsakliga uppgifter för chefen; planera sin egen tid, göra upp arbetet för organisationen och ge befogenhet till olika sorters handlingar. Genom att planera sin egen tid markerar chefen underförstått organisationens prioriteringar. Chefen tar ansvar för att upprätta det grundläggande arbetet i organisationen och tar beslut om vad som skall göras, vem som gör vad och vilken struktur som ska råda. Kontrollen över hur resurserna fördelas upprätthålls genom att chefen bemyndigar alla viktiga och betydelsefulla beslut innan de genomförs. Vissa beslut tas i den vanliga budgetprocessen, många beslut tas på en basis av ad hoc ( som det kommer, på känn). De sistnämnda är svåra beslut, tiden är knapp och saker är komplexa och underordnades förslag kan inte med lätthet förkastas. I vissa fall tar chefen beslut utifrån den som ger förslaget snarare än utifrån förslaget i sig. Som hjälp för att utvärdera ett förslag utvecklar chefen vaga modeller och strategier i sitt huvud. Modellerna beskriver en stor variation av inre och yttre situationer. Strategierna i form av förbättringsåtgärder som är på väg att påbörjas fungerar i meningen att ordna en gemensam grund för att värdera förbättringsförslag. Strategierna är vaga, flexibla och indirekta så att de kan uppdateras utifrån eventuell ny information som kommer.

Som *förhandlare* tar chefen befälet, ledningen när organisationen måste engagera sig i viktiga förhandlingar med andra organisationer. Han deltar som galjonsfigur och talesman och som resursfördelare.

De tio rollerna antyder att chefer i själva verket är specialister som behöver framföra/uppträda i en särskild uppsättning av specialiserade roller – chefer är inte bara organisationens överhuvud med överblick över hela organisationen. Organisationer behöver chefer, inte bara för att systemet kan vara bristfälligt eller att oväntade förändringar kan uppstå i omvärlden, utan för den formella makten och befogenheten är nödvändig för att säkert kunna driva igenom ett antal grundläggande, regelmässiga uppdrag och skyldigheter.

De tio rollerna antyder/föreslår att det finns sex grundläggande ändamål med chefskapet:

- För att säkerställa en effektiv produktion av organisationens varor och tjänster.
- För att planera och upprätthålla stabiliteten av organisationens drift/verksamhet.
- För att på ett kontrollerat sätt anpassa organisationen till en föränderlig omvärld.
- För att säkerställa att organisationen arbetar mot de mål som ledningen har fastställt.
- För att fungera som nyckelperson när det gäller relationen/länken mellan organisationen och dess omvärld.



- För att få organisationens system att fungera.

## **5.2 Maslows behovsteori**

### **5.2.1 Inledning om Maslow**

Kaufmann et al (2005) har vidareutvecklat Maslows behovsteori och satt den i ett arbetssammanhang. Vi använder oss av Kaufmanns bok "Psykologi i organisation och ledning" i framställningen när vi fortsättningsvis redogör för Maslows behovsteori. Enligt Maslow kan man dela in de mänskliga behoven i fem huvudkategorier. Maslow tänkte att dessa behov var hierarkiskt ordnade det vill säga att det fanns en systematik i rangordningen mellan motiven från det lägsta till översta. En grundtanke som Maslows har i sin teori är att de lägsta mest grundläggande behoven måste tillfredsställas först innan högre behov aktiveras.

I teorin ingår fem behovstyper; fysiologiska behov, trygghetsbehov, sociala behov, uppskattning och självförverkligande.

### **5.2.2 Fysiologiska behov**

Fysiologiska behov är organismers biologiska drifter och är de behov som ligger längst ner i hierarkin. De är de behov som är grundläggande för individens överlevnad och anpassning. När det gäller arbete kan man tänka på lönevillkor som en minimilön som gör det möjligt för individen att tillgodogöra sina grundläggande behov. Det handlar om arbetsmiljö som tillfredsställande raster i arbete och vanligtvis också möjlighet till en rimlig varierande fysisk aktivitet.

### **5.2.3 Trygghetsbehov**

Trygghetsbehov är den andra nivån och som träder i kraft först när den första nivån är tillgodosedd. Här handlar det om trygga omgivningar som skyddar individen mot fysisk och psykisk skada. I arbetslivet är det utöver den fysiska arbetsmiljön, vissheten att få behålla jobbet och ett grund för individen att kunna söka sig uppåt i behovshierarkin i ett led för utveckling och ett ökat välbefinnande.

### **5.2.4 Sociala behov**

Sociala behov är det tredje behovet och aktualiseras först när de föregående behoven är uppfyllda. Här handlar det om behovet av anknytning i form av goda vänner och kollegor och partners som man kan dela livet intima delar med. Den sociala omgivningen förmedlar stöd och acceptans. Företag och organisationer kan göra mycket för att tillfredsställa detta behov främst genom att skapa förutsättningar goda samarbetsförhållanden och genom att skapa förutsättningar för sociala aktiviteter och på jobbet och på fritiden för de anställda.

### **5.2.5 Uppskattning**

Den fjärde nivån uppskattning kännetecknas av den typ av behov som inte är inriktade på att på att tillfredställa underskottstillstånd som i de föregående. Det här behovet är inriktat på individens behov av personligt växande. Det första steget i en personlig utvecklingsprocess är att utveckla bra självrespekt och få andras uppskattning. Önskan om att prestera, ha framgång, vinna anseende var respekterad är behov i denna nivå. Denna motivationsmekanism är av stor vikt i arbetslivet. Att visa vanlig grundläggande uppmuntran är inte så svårt och man kan uppnå mycket med enkla medel i olika sammanhang. Det är viktigt att man ger en snabb feedback och speciell uppskattning på goda arbetsinsatser.

### **5.2.6 Självförverkligande**

Självförverkligande är den högsta nivån i behovshierarkin och innebär att frigöra kapacitet för att kunna utveckla de anlag, kapaciteter och egenskaper hos människan för att kunna utvecklas till sin högsta potential. Genom att förverkliga och ge utrymme för medarbetarens fulla kapacitet kan man sätta igång starkt motiverande krafter som kan komma företaget och individen till gagn.

## **5.3 Teorianknytning**

Mintzbergs teorier om ledarens olika roller och Maslows teori om mänskliga behov passar i vår undersökning bra som teorianknytningar. Mintzbergs teori om ledarens olika roller är fortfarande aktuell, trots att det är över 30 år sedan han myntade den. Respondenterna gav exempel på ett stort antal specificeringar som avsåg ledarens uppgifter i sin roll som ledare och Mintzbergs ger en teori att problematisera och analysera till. Den är inte heltäckande, men vi har ändå haft med den i vårt arbete under hela analysfasen. Detsamma gäller Maslows teori om mänskliga behov, dit vi kan härleda behov som respondenterna uttryckt. Maslows teori är relevant utifrån anknytningen till socialsekreterarnas förväntningar som även kan ses som ett uttryck för behov.

## 6 Metod

Vi startade vår studie förutsättningslöst, men kom snart in i en process med ett tydligt mål som hållits levande under hela undersökningens gång. Vi kommer att beskriva metodens alla steg, men även ge en bild av hur processen fortskridit.

### 6.1 Ansats

Från början hade vi inte riktigt bestämt vilken ansats vi ville ha i vår studie. Holme och Solvang (1997) beskriver de två olika angreppssätt som brukar förekomma. En deduktiv ansats kan kortfattat beskrivas som en bevisning av det som undersöks, medan en induktiv ansats kan likställas med nya upptäckter. Den deduktiva metoden innebär att man prövar redan befintliga teorier genom empiriska undersökningar. Den induktiva metoden syftar enligt Merriam (1994) istället till nya upptäckter och ny förståelse. Wallén (1996) menar att vid den induktiva metoden skall datainsamlingen ske förutsättningslöst.

Vi förstod ganska snart att den företeelse vi ville studera inte hade undersökts speciellt mycket tidigare. Vi fann ingen tidigare forskning som direkt belyste socialsekreterares förväntningar på närmast överordnad chef i allmänhet, syn på arbete och chefs påverkan, utifrån olika åldersgrupper. Vi hade en önskan om att få en djupare förståelse och kunskap om vårt valda undersökningsområde. Mot bakgrund av detta valde vi därför en induktiv ansats i detta arbete.

Under arbetets gång ändrade vi något på vår metodiska ansats. Vi upptäckte att vi behövde ha en teoretisk utgångspunkt när vi skulle sammanställa resultatet. Materialet var mycket omfattande och vi behövde en teori som hjälp vid sammanställningen. Wallén (1996) beskriver denna tredje metod som abduktiv. Wallén menar att vid abduktion står undersökaren inför ett resultat som denne sedan söker orsaksfaktorer till. Vi ställdes inför detta faktum och på sätt och vis har vi haft både en induktiv och abduktiv ansats. Det är även så att vi haft en viss teoretisk utgångspunkt redan innan vi började vår induktiva undersökning, vilket även kan ses som ett inslag av en deduktiv ansats. Ofta är det så att alla metodiska ansatser går in i varandra och det är inte helt lätt att hålla en renodlad linje. Det har vi fått erfara under undersökningens gång.

### 6.2 Metodval

Holme och Solvang (1997) skriver att en metod är ett sätt att lösa problem och komma fram till ny kunskap. Han menar vidare att allt som kan bidra till att uppnå dessa mål är en metod. Alla metoder är inte lika hållbara eller tål en kritisk prövning lika bra. Vissa grundkrav måste vara uppfyllda för att metoden skall kunna användas i ett samhällsvetenskapligt forskningsarbete. De grundkraven är kortfattat att det skall finnas en överensstämmelse med den verklighet som undersöks, man måste göra ett systematiskt urval av information, man skall kunna utnyttja informationen på bästa sätt och andra ska kunna kontrollera och granska

hållbarheten, samt skall resultaten möjliggöra ny kunskap och medvetenhet som skall leda till ökad förståelse.

Det finns två metodiska angreppssätt enligt Holme och Solvang (a.a.), det kvantitativa och det kvalitativa. Den kvantitativa metoden är mer formaliserad och strukturerad än den kvalitativa. Den präglas av kontroll från forskarens sida och kännetecknas av selektivitet och distans till informationskällan. Syftet är att kunna göra formaliserade analyser, göra jämförelser och pröva resultat för att kunna dra generella slutsatser. Statistiska mätmetoder har en stor betydelse vid analys av kvantitativ data. Holme och Solvang menar att kvalitativa metoder inte är så formaliserade och de syftar främst till ny förståelse. Det viktigaste är att samla in ny information, få djupare förståelse, beskriva helheten och sammanhang. Metoden präglas av närhet till det som undersöks.

Merriam (1994) skriver att kvalitativt inriktade fallstudier är lämpliga att använda när man vill ha förståelse för att kunna förbättra praktiken. En fallstudie är enligt Merriam en intensiv, helhetsinriktad beskrivning och analys av en enda enhet eller företeelse. Merriam beskriver fortsättningsvis fallstudien som en metod som fokuserar på till exempel några personer, beskrivningen av det som studeras är tät och omfattande, syftet är att ge ökad förståelse för det som studerats och oftast grundas studien på en induktiv ansats. Wallén (1996) menar att kvalitativa studier behövs vid ett första stadium vid kvantitativa studier, för att gå från del till helhet, för att kunna studera känslor och upplevelser, samt för att kunna studera innebörder och symboler.

Nyfikenheten var stor när vi började vårt arbete. Vi var från början helt inriktade på att använda en kvantitativ metod. Vi ville göra en omfattande enkätundersökning som vi kunde dra generella slutsatser av. Efter en del diskussioner och överväganden valde vi dock att använda oss av en kvalitativ metod. Vi kom fram till att en kvalitativ metod var lämpligast utifrån vårt utforskade undersökningsområde och vår till en början klara induktiva ansats.

Vi valde att göra en kvalitativ intervjustudie, främst utifrån att vi ville få mer kunskap och ökad förståelse kring förväntningar på ledarskap och syn på arbete hos en avgränsad grupp personer. Förväntningar är inte heller något som man kan mäta på ett enkelt sätt, då det handlar om subjektiva personliga uppfattningar. Därför var valet att göra en kvalitativ undersökning ganska så självklart för oss, efter att vi vägt de båda metoderna mot varandra.

### **6.3 Datainsamlingsmetod**

Vi började med att söka efter tidigare forskning och litteratur inom området. Vi sökte på olika databaser och använde sökord som förväntningar, krav, generation, livsstil, åldersgrupper, femtiotalister, åttiotalister, chef, ledare, medarbetare, organisation, organisationslära och företagsorganisationer. Flera av orden trunkerade vi för att få upp allt där ordet ingick. Vi sökte på både svenska och engelska. Vi sökte bland annat i databaserna Gunda, Libris, Illumina, Google Scholar, med flera.

För att få reda på människors upplevelser finns enligt Wallén (1996) en grundläggande metod, nämligen att helt enkelt fråga dem. Holme och Solvang (1997) menar att styrkan i en kvalitativ intervju är att undersökningssituationen liknar en vardaglig situation och ett vanligt samtal. Det innebär att forskaren utövar en mycket liten styrning över respondenterna. Snarare är det så att respondenterna är med och utvecklar samtalets utveckling.

Holme och Solvang (1997) skiljer på respondent- och informantintervju. Vid en respondentintervju är den som intervjuas delaktig i det som studeras. För vår del gällde det att intervju personer som kunde ge oss den information som hade relevans för vår del vi ville undersöka, vilket innebär att vi valde att göra respondentintervjuer.

Den undersökande personen får dock en stor betydelse eftersom det är denne som enligt Merriam (1994) skall samla in och analysera resultatet. Det kräver vissa egenskaper hos den som intervjuar. Merriam menar att den som skall intervjua måste ha en tolerans för mångtydighet, vara sensitiv och vara bra på att kommunicera. Vi är alla tre vana vid att föra samtal då vi arbetar inom människovårdande yrken. Valet av att göra intervjuer och de krav som detta ställde på oss, oroade inte oss nämnvärt. Tvärtom ansåg vi att denna insamlingsmetod passade oss som personer mycket bra.

Det finns olika typer av intervjuer. Merriam (1994) skriver att det finns intervjuer med en mycket fast struktur, att likna vid enkäter, samt öppna och mer samtalsliknande intervjuer. I intervjuer med fast struktur bestämmer man i förväg vilka frågor som skall ställas och i vilken ordning frågorna skall komma. I ostrukturerade intervjuer finns enligt Merriam inga färdigformulerade frågor och Merriam menar att denna typ av intervjuer passar bra när man är i en situation när man vill lära sig mer om något. Ofta blandar man olika former av intervjuer i en forskningssituation, standardiserade frågor som ställs till alla, standardiserade öppna frågor som ställs till alla, samt helt öppna, inte förbestämda frågor som ställs individuellt beroende på intervjuens utveckling.

Enligt Holme och Solvang (1997) används inte standardiserade frågeformulär vid kvalitativa intervjuer, utifrån att intervjuaren inte skall styra för mycket. Intervjuaren har dock en uppfattning om vilka viktiga faktorer som finns. Holme och Solvang använder uttrycken manual eller handledning för dessa nedtecknade faktorer.

Våra frågor bestod främst av vad som Merriam (1994) benämner som frågor beträffande åsikter och värderingar. Inledningsvis ställdes även bakgrundsfrågor. Vi användes oss av en intervjumanual bestående av fyra inledande standardiserade direkta frågor kring bakgrundsinformation (se bilaga 3). Därefter ställde vi 17 på förhand bestämda öppna frågor. Vi valde alltså att använda oss av standardiserade intervjuer med i huvudsak förbestämda öppna frågor. Vi var inte bundna till att vi nödvändigtvis måste ha svar på frågorna i den ordning de kom, eller få svar på varje fråga överhuvudtaget. Kvale (1997) benämner denna intervjuform som halvstrukturerad intervju.

## 6.4 Urval

Nästa steg var att bestämma vilket urval vi skulle göra. I en kvalitativ undersökning är inte statistisk generalisering och representativitet det viktigaste. Enligt Holme och Solvang (1997) är ändå urvalet av undersökningspersoner en viktig del av undersökningen. Urvalet behöver inte heller ske slumpmässigt eller tillfälligt.

Merriam (1994) ger exempel på olika typer av icke-sannolikhetsbaserade urvalsstrategier. Vi gjorde ett målinriktat urval kombinerat med ett jämförelseurval. Det målinriktade urvalet innebär att vi valde att intervju 12 socialsekreterare som arbetar inom vissa bestämda verksamheter. Eftersom vi valde att intervju sex socialsekreterare födda på 50-talet, respektive sex socialsekreterare födda på 80-talet, så gjorde vi även ett jämförelseurval.

”Snöbollseffekten” är ett begrepp som brukar användas som beskrivning av hur en urvalsprocess kan se ut vid en kvalitativ undersökning. Vi har använt den vid vårt urval. Vi kontaktade ett antal enhetschefer inom individ- och familjeomsorgen, de flesta med ansvar för enheter där ekonomiskt bistånd handläggs. Vi kontaktade även en socialsekreterare i en stadsdel. Detta skedde främst via mail-kontakt. De chefer och den socialsekreterare som kontaktades var inte helt okända för oss. Eftersom vi arbetar inom Göteborgs Stad själva har vi ett brett kontaktnät som vi använde oss utav. Vi formulerade ett presentationsbrev (se bilaga 4) som skickades till dessa personer. Bland annat innehöll presentationsbrevet en vädjan till cheferna att låta sin personal få medverka vid intervjuerna under arbetstid. Presentationsbrevet behandlades sedan på olika sätt. Några chefer skickade ut det till sin personal och lät personalen själva kontakta oss. Några tog emot namn på intresserade och förmedlade dessa namn till oss. Vi försökte få respondenter spridda över staden för att få en så allmän bild som möjligt, vilket vi också lyckades bra med. Vi fick ett gott gensvar och hade inga som helst bekymmer med att finna våra respondenter.

Ingen av oss kände sedan tidigare de respondenter som vi intervjuade.

## 6.5 Förförståelse

Vi har alla tre arbetat inom Göteborgs Stad i många år, både som handläggare och arbetsledare i någon form. Vi har samlade erfarenheter från socialtjänsten som självfallet gett oss en förståelse för det vi ville undersöka. Vi studerar på magisterutbildningen med inriktning ledarskap, vilket även gett oss en teoretiskt grund att stå på. Vi hade således många tankar och föreställningar med oss när vi gick in i denna undersökning. Vi är medvetna om att vår samlade erfarenhet kan ha påverkat oss och att en viss opartiskhet kan ha infunnit sig. Vi har dock varit väldigt medvetna om detta och har försökt att hålla ett förutsättningslöst fokus.

Vi ville ta reda på om det fanns någon substans i de föreställningar vi hade om att olika åldersgrupper kanske hade olika förväntningar på ledare och olika syn på arbete. Vi var samtidigt öppna för att så kanske inte var fallet.

Våra egna erfarenheter av att ha arbetat inom eller i närheten av det område vi har studerat, tror vi, har varit en fördel. Det har underlättat för oss i analyserna och tolka svaren. Vår uppfattning är att detta medfört en än djupare undersökning. Faktumet att vi själva är födda på 50-talet kan ha påverkat vårt förhållningssätt gentemot respondenterna men vi har varit medvetna om detta och försökt vara så objektiva som möjligt.

Det faktum att vi alla tre är chefer kan också ha haft en påverkan på vår förståelse, men vi valde att ställa frågor med en allmän inställning, för att undvika att respondenterna inte skulle känna sig fria att säga vad de tycker. Vi själva har inte upplevt något bekymmer med detta, snarare har vår ledarerfarenhet varit till fördel för vår förståelse.

## 6.6 Genomförandet av intervjuerna

Vi började med att göra en pilotintervju. Den person som vi provade intervjun på tillhörde inte den målgrupp som vi senare skulle intervju. Vi gjorde bedömningen att detta inte var nödvändigt, främst utifrån den kunskap vi hade om både yrkeskategorin och verksamheterna de verkar inom. Provintervjun bandades och skrevs sedan ut. Vi ändrade därefter en del i

intervjumanualen och lade till några frågor. Den person som vi provade intervjun på gav sina synpunkter på frågorna, vilket var värdefull information för oss. Vi förstod att vi behövde gå igenom vad vi menade med vissa begrepp, i det fall respondenten skulle fråga om detta. I det stora hela höll dock vår manual måttet.

Vi genomförde ytterligare en provintervju, dock inte lika noggrant som den första. Man kan beskriva denna intervju som en träning för hur det skulle kännas att ställa frågorna och få en uppskattning om hur lång tid intervjuerna skulle ta.

Vi bestämde oss för att vara mycket flexibla vad gällde var någonstans intervjuerna skulle göras. Vi erbjöd oss att komma till respondenternas arbetsplats, vilket alla föredrog. Vi visste utifrån vår förförståelse att respondenternas arbete ofta är stressigt och vi ville i ett tidigt skede i kontakten med dem skapa en grund av respekt och tillit. Intervjuerna genomfördes således på olika socialkontor runt om i Göteborg. I de flesta fallen satt vi i respondenternas kontorsrum. En intervju gjordes i ett samtalsrum på socialkontoret.

Mötena med våra respondenter inleddes med lite småprat. Vi lämnade ett skriftligt informationsbrev (se bilaga 5) och gick även igenom innehållet i brevet muntligt. Respondenterna tillfrågades om det gick bra att spela in intervjuerna på bandspelare. Därefter spelades intervjun in. Inspelningarna fungerade bra, förutom vid ett tillfälle då bandspelaren slutade att fungera efter ungefär två tredjedelar av intervjun. Intervjuaren valde att fortsätta intervjun och att föra noggranna anteckningar istället. Ytterligare ett misstag skedde, då en av oss missade att ställa en fråga. Detta löste vi genom att ringa upp respondenten efteråt och ställa frågan i telefon. Sammantaget gjorde vi bedömningen att dessa två situationer inte påverkade undersökningen negativt.

Intervjuerna tog mellan en timma till en och en halv timma att genomföra.

I en kvalitativ intervju får man enligt Holme och Solvang (1997) vara beredd på att respondenten är den som i stor utsträckning styr intervjun. Varje öppen fråga utvecklades olika. Vi ställde följdfrågor, klargörande frågor och även tolkande frågor. Intervjuerna liknade till sin form samtal, dock med fokus på respondenterna. Merriam (1994) skriver att det är omöjligt att undvika den mänskliga faktorn i intervjusituationer, men den går att undvika om intervjuaren är neutral och icke-bedömande. Vi hade den inställningen med oss och försökte därför att inte argumentera utan istället fokusera på att lyssna reflekterande. Vi diskuterade med varandra under arbetets gång och troligtvis utvecklade vi med tiden våra färdigheter vad gäller intervjuteknik. Dessa diskussioner och reflektioner var ett intressant inslag i vår undersökning.

## 6.7 Validitet

En metods validitet är enligt Kvale (1997) uttryck för i vilken grad undersökningen verkligen mäter det som den är avsedd att mäta. Vi ville undersöka och analysera några socialekreterares, 50- respektive 80-talisternas förväntningar på närmast överordnade chefer, deras syn på arbete och chefens påverkan. Den metod vi valde har inneburit att vi kunnat mäta det vi ville mäta. Vi konstruerade frågor som skulle vara lätta att svara på för att undvika missförstånd. För att få en uppfattning om våra intervjufrågor motsvarade våra förväntningar, testade vi frågorna på en person. En person som vi ansåg vara representativ för vår studie. Vi

fann att frågorna vi utformat var enkla att förstå och de kunde ge utförliga svar. Därför behöll vi den ursprungliga intervjumanualen, med undantag för några fåtal justeringar.

## 6.8 Reliabilitet

Reliabilitet innebär enligt Kvale (1997) att undersökningsresultatet är tillförlitligt. Merriam (1994) menar även att reliabiliteten nås om samma resultat uppnås om undersökningen upprepas. Inom samhällsforskningen kan reliabiliteten vara problematisk enligt Merriam, då människans beteende är föränderligt.

Merriam (1994) skriver att kvalitativ forskning inte strävar efter att isolera lagar för människans beteende. Kvalitativ forskning försöker snarare att beskriva och förklara världen utifrån hur de människor som lever i den uppfattar den. Det finns många olika tolkningar av vad som sker, vilket betyder att det inte heller finns några fasta referenspunkter vi kan utgå ifrån då vi upprepade gånger försöker mäta en företeelse.

I en kvalitativ undersökning är 12 kvalitativa intervjuer enligt Kvale (1997) ett tillräckligt underlag. Vår uppfattning är att vi har fått trovärdiga svar på det vi frågade om. Skulle vi göra om undersökningen genom att intervjua ytterligare 12 personer, finns det säkert en risk att vi inte får samma resultat. Vi anser att en upprepning av undersökningen med en annan yrkesgrupp skulle kunna vara intressant alternativt en fortsättning i form av en kvantitativ studie, där resultaten av vår undersökning kunde prövas på en större grupp socialsekreterare.

## 6.9 Generaliserbarhet

Vi har begränsat vår undersökning till att intervjua 12 socialsekreterare anställda i Göteborgs Stad. Vi ville undersöka deras förväntningar på närmast överordnad chef i allmänhet, samt deras syn på arbete och chefens påverkan. Vår ansats var att resultatet skulle gälla för enbart dem vi intervjuat. Merriam (1994) menar att man väljer att göra en kvalitativ undersökning för att gå på djupet kring en fråga, inte för att ta reda på vad som gäller generellt för många. Vår ambition är inte att nå generella slutsatser för socialsekreterare eller människor i stort.

Men vi menar att våra resultat liksom det Kvale (1997) skriver kan ge relevanta exempel som det återstår för läsaren att bedöma möjligheten att överföra till andra sammanhang.

## 6.10 Etik

Vi har beaktat de särskilda krav som kan ställas på forskning utifrån det Humanistiskt-samhällsvetenskapliga forskningsrådets forskningsetiska regler gällande information, samtycke, konfidentialitet och nyttjande. (<http://www.vr.se>). Vi har visat hänsyn och respekt för respondenterna. Det var viktigt för oss att ha ett etiskt synsätt och understryka för respondenterna att all medverkan var frivillig. Respondenterna upplystes om att de när som helst kunde avbryta intervjun. Vi gick igenom presentationsbrevet och informationsbrevet mycket omsorgsfullt inför varje intervju. Vi var noga med att tala om syftet med undersökningen och hur vi tänkte genomföra den. Vi informerade respondenterna om att allt material som kunde härledas till dem eller deras arbetsplats skulle avkodas. Respondenterna lovades anonymitet. Vi har därför varit mycket noga med att i uppsatsen inte ange vilka vi har



intervjuat eller på vilka arbetsplatser vi gjort intervjuerna. En del av dem som vi intervjuat har själva berättat för kollegor att de skulle bli intervjuade. Detta har vi inte kunnat påverka.

## 6.11 Bearbetning av empiriskt material

Vi gjorde noggranna utskrifter av intervjuerna vilket innebär att vi återgett i stort sett allt vad som sagts. Vi har även noterat skratt, suckar och pauser. När vi inte hört vad som sagts har detta noterats i utskrifterna. Detta var dock inte vanligt förekommande. Vi har inte noterat något kring kroppsspråk.

Analys och tolkning startade redan vid utskrifterna av intervjuerna. Vi träffades regelbundet under den månad som vi genomförde våra intervjuer och vid dessa tillfällen diskuterade vi våra intervjuer. Vi reflekterade och gjorde en del noteringar kring sådant vi inte ville glömma bort.

Efter att vi gjort alla utskrifter läste vi igenom dem och markerade allt som var svar på våra frågor. Vi skrev ned dessa svar så kortfattat som möjligt, dock ordagrant. När en socialsekreterare upprepade exakt samma sak flera gånger i samma fråga, tog vi inte med svaren alla gånger. Svarade socialsekreteraren samma sak, men med nya nyanser eller vinklingar så tog vi med det svaret. Vi kallade dessa svar för nyckelord. Redan här påbörjades den kvalitativa bearbetningen. Det fanns utrymme för egna tolkningar, men vi talade mycket med varandra för att nå så hög samstämmighet som möjligt.

Efter att vi plockat ut alla nyckelord började vi att sortera. Vi gick alltså från det som Kvale (1997) beskriver som analysens olika steg, från en öppen till en fokuserad kodning. Vi tog en fråga i taget. Först började vi med att titta på den ena åldersgruppens resultat. Vi skrev alla nyckelord på post-it-lappar och la ut dem på ett bord. Vi sorterade nyckelorden till huvudgrupper som vi kallade för teman. När vi inte kunde sortera till ett lägre antal teman stoppade vi. Vi noterade sedan alla teman och skrev ner antalet i varje. Vi gjorde sedan exakt likadant med den andra åldersgruppens resultat. Vi gick igenom alla frågor och svar på samma sätt. Under detta arbete försökte vi förstå och tolka vad respondenterna menade med sina svar. Vi lät de olika intervjuerna samspela med varandra för att hitta en helhet. Vi tematiserade helt förutsättningslöst, men var samtidigt präglade av våra tidigare kunskaper kring ledarrollen. Det hjälpte oss att finna lämpliga tematiseringar.

I nästa skede, när vi skulle analysera och tolka svaren mer på djupet, tematiserade vi i större grupper och använde oss till viss del av Mintzbergs (1973) teori om ledarrollen och även andra ledarskapsteorier och tidigare forskning. Vi delade in resultaten i tre huvudområden, förväntningar på närmast överordnad chef i allmänhet, syn på arbete och chefs påverkan. Vi kopplade resultaten till teori och forskning och lade till våra egna tolkningar, uppfattningar och slutsatser.

## **7 Resultat, analys och diskussion**

Vi redovisar resultaten i fyra områden; bakgrundsfakta, förväntningar, syn på arbete och chefens påverkan. De olika områdena är samlade under var sin underrubrik. Redovisningen sker utifrån den tyngd som de olika temana har. De teman som får mycket liten tyngd redovisas inte. Först beskrivs resultaten i de olika temana utifrån vad båda åldersgrupperna gemensamt säger. Skillnader mellan åldersgrupperna redovisas under en särskild underrubrik. Vi beskriver resultaten med egna ord, genom att referera till vad socialsekreterarna säger och vi illustrerar ibland det empiriska resultaten med citat från intervjuerna. Varje resultatredovisning, förutom bakgrundsfakta, följs av en analys och diskussion.

### **7.1 Bakgrundsfakta**

Respondenterna är alla utbildade socionomer och de arbetar inom individ- och familjeomsorgen i Göteborgs Stad. Sex av dem är födda på åttiotalet och sex är födda på femtitalet. Variationen på hur länge de har arbetat som socialsekreterare är stor, från cirka ett halvår till cirka 25 år. Två är män och 10 är kvinnor.

### **7.2 Resultat - förväntningar**

#### **7.2.1. Resultat – inledning**

Vid frågorna kring vilka förväntningar, krav, bör, idealbild som socialsekreterarna har på närmaste chef framkommer ett mycket stort antal olika specificeringar. Svaren från alla dessa frågor ligger under området förväntningar. Med förväntningar menar vi alla de önskningar och krav som socialsekreterarna vill att deras chef ska kunna tillgodose.

I analysen av resultaten kommer vi fram till sex teman som redovisas efter den tyngd de har; styrning, klimat, egenskaper, stöd, kommunikation, kompetens, 50-talister och 80-talister. Temana är ibland svåra att avgränsa ifrån varandra och kan överlappa varandra. Alla specificeringar är konsekvent inlagda under samma tema under redovisningens gång.

#### **7.2.2 Styrning**

Socialsekreterarnas förväntningar på ledaren är mycket stora. De ger ett mycket stort antal exempel på typiska styrningsuppgifter som de förväntar sig att chefen ska utföra. Socialsekreterarna säger på olika vis att de förväntar sig att chefen ansvarar för ledning, organisation, struktur, gränssättning och att chefen kan hantera rollen som ledare.

En socialsekreterare säger till exempel:

*”Sedan tänker jag att ansvaret för personalen, arbetsbelastning och arbetsmiljö, att de ändå har koll på det. Det tycker jag att man kräva. Det skall man kunna kräva för det är ingen annan som ser det mer än chefen..... att han eller hon skall kunna agera som chef när det behövs.”*

Socialsekreterarna lägger särskilt stor vikt vid att chefen ska kunna hantera rollen som ledare. En socialsekreterare menar bland annat att chefen skall hålla en viss distans till medarbetarna, inte bli för nära och inte för långt ifrån. En annan socialsekreterare säger till exempel:

*”...man [chefen] måste vara ödmjuk inför den uppgiften, det är ändå en viktig roll man har och man påverkar många människors liv så sett.”*

En socialsekreterare beskriver att hon vill ha en chef som är strukturerad, som håller ordning på vad arbetsgruppen behöver göra, hur det ser ut i gruppen och som håller i möten. Detta uttrycks av en socialsekreterare med följande ord:

*”Sedan tror jag också att enhetschefen bör vara alltså inte byråkrat men en god organisatör och kunna organisera och strukturera sitt arbete.”*

### **7.2.3. Klimat**

Socialsekreterarna lägger stor vikt vid förväntningarna om att chefen skall stå för ett gott arbetsklimat. De tycker det är viktigt med en tillitsfull atmosfär. En socialsekreterare säger att hon vill att chefen ska ha tilltro till sina medarbetare och lita på att de klarar sina arbetsuppgifter.

Övrigt som socialsekreterarna lyfter fram är att chefen skall vara intresserad och delegera ansvar. En socialsekreterare lägger speciellt vikt vid chefens intresse utifrån att denne bör ha kunskap om socialsekreterarens prestationer och arbetsinsatser, vilket kan ha betydelse vid till exempel lönesättning.

Några socialsekreterare förväntar sig att chefen inte skall vara auktoritär och inte heller hierarkisk och flera socialsekreterare nämner att det ska vara högt i tak på arbetsplatsen. Önskemålet om att ha en icke-hierarkisk chef uttrycks genom:

*“Men jag vill gärna att det ska vara en prestigelös chef som är en auktoritet men som inte behöver visa det genom att vara auktoritär.”*

Ett exempel på ett av de uttryck som socialsekreterarna använder är att chefen ska vara den goda fen.

### **7.2.4 Egenskaper**

Socialsekreterarna har många förväntningar på chefens egenskaper. Framförallt säger de att chefen ska vara lyhörd men även vara rak och visa styrka, samt vara ödmjuk och ha humor. Andra egenskaper som socialsekreterarna nämner är att chefen förväntas vara ärlig, ha empati och ha ett gott hjärta. Socialsekreterarna nämner dessutom humor som en uppskattad egenskap. En socialsekreterare säger till exempel att hon vill att chefen ska kunna slappna av och skratta tillsammans med sina medarbetare. Två socialsekreterare beskriver önskvärda egenskaper hos chefen med följande ord:

*”Omtänksam, stabil och pålitlig som jag sa, kreativ och fantasi är viktigt också, att man inte låser sig utan kan vara öppen.....”*

*”självlart är det ju väldigt mycket trevligare med en positiv, glad chef. Där kommer ju också in mänsklig.....”*

### **7.2.5 Stöd**

Med stöd i detta sammanhang avses att chefen förväntas ge stöd i allmänhet, vara tillgänglig och helt enkelt se personalen. Socialsekreterarna betonar att de förväntar sig detta av chefen. I rollen som stödjande chef beskrivs denne av några socialsekreterare som ångestdämpare, vilket en socialsekreterare uttrycker genom att tala om att vid olika svåra situationer ska chefen hålla sin egen ångest borta och vara ett stöd för personalen. En annan socialsekreterare uttrycker sitt behov av stöd på följande vis:

*”....tillgänglig, lyhörd, ja just det här jag pratade om innan, positiv och negativ feedback. Det handlar om att chefen ska hjälpa en att utvecklas i mitt yrke.”*

En socialsekreterare menar att det är positivt om chefen är tillgänglig. En annan uttrycker att chefen behöver vara tillgänglig per telefon, om den inte är på plats. Behovet av en tillgänglig chef uttrycks av en socialsekreterare på detta vis:

*”.... att det inte bara sitter någon chef någonstans som man aldrig har kontakt med. Utan att han eller hon träffar gruppen och har kontakt med gruppen.”*

### **7.2.6 Kommunikation**

Att chefen ger feedback och lyssnar är viktigt för socialsekreterarna. En socialsekreterare säger att hon ska kunna ha en kommunikation med chefen och att de kan föra en dialog med varandra. Hon vill kunna prata med chefen om arbetssituationen och allt runt omkring.

En socialsekreterare uttrycker en förväntan om kommunikation med chefen på med följande ord:

*”.....se den[ chefen ] i ögonen och liksom ha det här face to face...det nu via mailen.....cybervärlden och det är mycket att dom är tillgängliga där.....i min värld är inte det tillgänglig.....jag går ju hellre, springer iväg och vill ha den där personliga.....”*

Andra uttryck för kommunikation som socialsekreterarna använder är att chefen ska diskutera med dem och ha personlig kontakt med dem. Personlig kontakt beskrivs av en socialsekreterare som att det är viktigt att ledare och personalen ser varandra, man ska kunna se sin chef och hälsa på varandra eftersom det ger någon slags trygghet.

Några socialsekreterare uttrycker att de förväntar sig att chefen skall ge relevant information. Detta uttrycks av en socialsekreterare genom:

*” Jag har förväntningar på min närmast överordnad chef att jag får den informationen jag behöver för att kunna utföra mitt arbete..... och där menar jag då också, jag har behov av att få veta om de övriga enheterna i min verksamhet för jag känner att allting hänger ihop..... så behöver jag ha den informationen..... Så information är för mig jätteviktigt. Jag känner att det ger mig en känsla av..... kontroll på något sätt ..... Jag skall inte säga att organisationen är kaotisk, men vår uppgift är ibland det.”*

### **7.2.7 Kompetens**

Det är tydligt att socialsekreterarna vill att chefen skall ha kompetens inom yrkesområdet. De vill även att chefen ska ha egen yrkeserfarenhet inom arbetsområdet. Chefens kunskap och erfarenhet är för de flesta av socialsekreterarna det viktigaste kompetenskriteriet som kommer fram under intervjuerna. Andra kunskapskriterier som omnämns är bland annat chefens utbildningsnivå och kunskap om ärendehandläggning. En socialsekreterare menar att chefen behöver kunna arbetets grunder. En annan vill gärna att chefen skall ha någon form av påbyggnadsutbildning, som till exempel utbildning inom rehabilitering eller konfliktlösning.

Två socialsekreterare beskriver sina förväntningar på chefens specialistkunskaper genom att säga:

*”Gärna ha just kunskap inom det här arbetet..... gärna någon[chef] som har egen erfarenhet alltså. Man plockar inte någon annan utifrån, från en helt annan profession.”*

*”Så är det en sak som är viktig.....Det är ju kunskap, att man som chef är påläst och kunnig.”*

Två socialsekreterare nämner att de vill att chefen ska vara socialt kompetent. Följande ord beskriver detta, samt vad socialsekreterarna lägger in i vad de menar med att vara socialt kompetent:

*” Jag skulle vilja säga socialt kompetent nästan. Nej, men alltså kunna knyta kontakter och sådant, utåt sätt också.”*

*” ..... det krävs ju mycket av en chef tycker jag rent socialt alltså. Social kompetens är ett litet slitet uttryck kanske, men ..... det är viktigt liksom..... Och så tror jag att vara ganska jämn liksom och att inte skifta för mycket, så att ena dagen kanske man [chefen] är jättehård och andra så är det inte så. Man får nog vara ganska trygg.”*

## 7.2.8 Femtio respektive åttiotalisterna

Lyhördhet är den egenskap som framför allt lyfts fram av 50-talisterna. Denna förväntning kan beskrivas med följande ord från en socialsekreterare:

*”..... där tycker jag då att en chef....där har det med lyhördheten och den här intuitionen och de här ögonen i nacken.....att den ska känna av och se detta och inte bara ignorera och gå vidare. För jag tycker att en chef ska värna om den personal den har.”*

Framförallt 50-talisterna tycker det är mycket viktigt att chefen har en personlig mognad. Med detta menar de bland annat att chefens skall ha självkänedom, vara prestigelös, ha integritet, kunna hantera ledarrollen och ha livserfarenhet. Två socialsekreterare beskriver detta genom att säga:

*”.... att inte[chefen] ha något som helst behov av att hamna i prestigediskussioner, att inte behöva mäta sig, att ha ödmjukhet. Det skall inte finnas för mycket personliga behov hos chefen att utmärka sig själv.”*

*”....så tänker jag, mycket självkänedom och egenterapi och utbildning om sig själv.”*

Framförallt 80-talisterna förväntar sig att chefen ska leda, organisera och strukturera arbetet.

Förväntningar på ledaren avseende gränssättning är mycket påtaglig för gruppen. Detta åskådliggörs genom följande:

*”Det är någonstans arbetsledaren som sätter upp en ribba hur det är i en grupp. Har man en kultur där alla går hem klockan halv fem så förmedlar chefen det, så här skall vi ha det.”*

Åttiotalisterna förväntar sig i högre grad än femtiotalisterna att chefen ska vara grupporienterad och värna om arbetsmiljön. De poängterar även till skillnad från femtiotalisterna att det skall vara högt i tak på arbetsplatsen. De vill i större utsträckning än 50-talisterna att chefen ska ge dem stöd och uppmärksamma dem.

## 7.3 Analys och diskussion - förväntningar

### 7.3.1 Styrning

Mintzberg (1973) skriver om ledarens olika roller och en av dessa är resursfördelaren. I denna roll tar chefen ansvar för att upprätta det grundläggande arbetet i organisationen och tar beslut om vad som skall göras, vem som gör vad och vilken struktur som ska råda. Detta kan ses som att socialsekreterarna har stora förväntningar på chefens styrning av verksamheten. De vill att chefen ska leda, organisera och strukturera arbetet. Med tanke på arbetets art som ofta har inslag av oväntade händelser och kaotiska situationer, kan det tolkas som ganska så

naturligt att socialsekreterarna förväntar sig en yttre struktur som en motvikt till det oförutsägbara.

En tolkning som Ahlthorp (2003) gör i sin studie är att medarbetare önskar att chefen skall vara mer styrande, gränssättande och dirigerande. Behovet av styrning, organisering och struktur är stort hos de vi har intervjuat och även Wolvén (2000) ger stöd för detta är när han delar ledarskapsstilar i tre dimensioner av ledarstilar. En av dessa stilar är den struktur- och uppgiftsorienterade ledaren som är målinriktad, strukturerad, visar vägen och tar snabba beslut. En socialsekreterare ger en målände bild av chefen i form av flockledare. Detta kan förstås som ett exempel på de ofta förekommande förväntningar som socialsekreterarna har på chefen, att han eller hon ska vara ledaren för flocken.

I Kompetenskriterierna (2003) slås fast att ledaren ska påverka andra, ha en förändringsorientering och vara mål- och resultatorienterad. Dessa kriterier kan kopplas till styrning och ledning. I Ledarskapsidén (1994) uttrycks att det ska vara en konsekvent genomförd målstyrning, att det ska vara enkla styrsystem och att ledaren tillsammans med medarbetarna ska strukturera arbetet på ett bra sätt. Både Ledarskapsidén och Kompetenskriterierna innehåller dessa krav och förväntningar på ledarskap. Det kan förstås som att socialsekreterarnas förväntningar på chefen stämmer överens med krav som Göteborgs Stad som arbetsgivare har på chefer.

### **7.3.2 Klimat**

Socialsekreterarna tycker det är viktigt med en ett gott arbetsklimat och en tillitsfull atmosfär. De vill att chefen ska vara intresserad och ha förtroende för medarbetarna. De vill samtidigt att chefen skall vara icke-hierarkisk. Några socialsekreterare förväntar sig att chefen ska ha en demokratisk ledarstil och flera socialsekreterare vill att det ska vara högt i tak på arbetsplatsen. Ett av kompetenskriterierna (2003) handlar om att chefen ska vara lyhörd och tillåta misslyckanden och visa förtroende för dina medarbetare. I Ledarskapsidén (1994) beskrivs dessutom att ledaren ska skapa arbetsglädje hos sina medarbetare och utveckla en positiv samverkan och skapa goda relationer. Ledarskapsidéns och kompetenskriteriernas krav på ledarna kan ses som desamma som de förväntningar som socialsekreterarna har.

I två av de roller som Mintzberg (1973) beskriver är chefen spridare och oroshanterare, vilket betyder att chefen står för de normer och värderingar som gäller och detta kan tolkas som att chefen lägger en grund till vilket klimat som skall råda. Det finns således stöd i Mintzbergs teori för att socialsekreterarna förväntar sig att chefen ska verka och ansvara för det goda klimatet på arbetsplatsen.

Maslow (enligt Kaufmann et al, 2005) menar att sociala behov handlar om behovet av kontakt med goda vänner och kollegor. På arbetsplatser kan förutsättningar ges för att skapa ett gott klimat, genom att möjliggöra sociala aktiviteter på jobbet och på fritiden. Maslows teori ger stöd, enligt vår tolkning, för att människan har behov av närhet vilket respondenterna ser som en viktig del i arbetet.

Ledarskapsidén (1994), Kompetenskriterierna (2003), Mintzberg (1973) och Maslow (enligt Kaufmann et al, 2005) påvisar att chefen har en roll som innebär att sprida och upprätthålla ett gott klimat på arbetsplatsen, vilket även socialsekreterarna i vår studie ger uttryck för.

### 7.3.3 Egenskaper

Lyhörd, rak, stark, ödmjuk, humor, empati, ärlig, samt godhjärtad är exempel på egenskaper som socialsekreterarna uppskattar hos chefen.

Wolvén (2000) finner i sin studie kring framtidens lyckade ledare att de ska vara mänskliga såsom ärliga och ödmjuka. Framtidens ledare ska även vara socialt kompetenta och med det menar Wolvén bland annat att de ska vara empatiska och lyhörda. Det kan tolkas som att det finns en direkt koppling mellan Wolvéns studie och de förväntningar på chefen som socialsekreterarna beskriver att de har.

Enligt vår tolkning finns en viss motsägelsefullhet mellan det som socialsekreterarna önskar sig när det gäller chefens egenskaper i förhållande till deras förväntning om en ledande, strukturerande och organiserande chef. En chef ska helst vara både hård och mjuk på samma gång vilket kanske kan vara svårt att förena, framför allt i en hierarkisk och byråkratisk organisation. Socialsekreterarnas förväntningar om en godhjärtad chef är viktig påminnelse, tycker vi, för att inte denna önskvärda egenskap glöms bort

I Kompetenskriterierna (2003) läggs vikt vid att chefen är lyhörd, respekt- och hänsynsfull och visar omtanke för sina medarbetare. Det kan ses som att socialsekreterarnas förväntningar på de egenskaper som de önskar att chefen ska ha, överensstämmer väl med det som vad Wolvén (2000) och Kompetenskriterierna för fram.

### 7.3.4 Stöd

Socialsekreterarna betonar att de vill ha stöd av chefen. De vill att chefen ska vara tillgänglig och de har behov av att bli sedda av chefen. Några respondenter uttrycker att de vill ha en chef som fungerar som ångestdämpare.

Funktionen av att vara ångestdämpare härleder till den roll som Mintzberg (1973) benämner för oroshanteraren. När organisationen möter något oväntat förväntas chefen ta befälet och hantera situationen. Inom individ- och familjeomsorgen arbetar man med socialt utsatta människor och arbetet präglas av oro och ångest. Dessutom ska socialsekreterarna fatta avgörande beslut som kan få konsekvenser för människor i deras liv. Socialsekreterarnas förväntan av en chef som fungerar som ångestdämpare, är därför enligt vår analys ganska så naturlig.

Socialsekreterarna vill att chefen ska ge dem stöd, inte bara i själva yrkesutövningen. De uttrycker att de även vill bli sedda som individer. Det är troligt att arbetets karaktär och svårighetsgrad är den främsta anledningen till detta relativt stora behov. Tullberg (2006) kommer även i sin studie fram till att medarbetarna har behov av bli personligt bekräftade och uppmärksammade.

I Kompetenskriterierna (2003) kan vi enbart finna en mening som tangerar detta område, att ledaren förväntas ge snabbt svar på det som medarbetarna behöver. Göteborgs Stad som arbetsgivare har inte uppmärksammat detta behov hos medarbetarna. Vår tolkning är att det



även kan vara så att socialsekreterarna har speciella förväntningar avseende stöd från chefen, varför Kompetenskriterierna inte lägger vikt vid detta.

### **7.3.5 Kommunikation**

Begreppet feedback kan handla om kommunikation, men det kan också handla om en viss form av stöd. Vi har valt att redovisa begreppet feedback under temat kommunikation, då vi tolkat socialsekreterarnas förväntningar om feedback som en personlig återkoppling i första hand.

Thylefors (2004) kommer i sin studie fram till att medarbetare främst vill ha en chef som lyssnar. Även Ahltorps (2003) avhandling visar att chefer kan bli bättre på att lyssna, föra en dialog, samt ge beröm och kritik. Under våra intervjuer framkommer att socialsekreterarna tycker det är viktigt med en chef som lyssnar och ger feedback, vilket stämmer väl med det som Thylefors och Ahltorp kommer fram till. Vår tolkning är att lyssnande handlar om mer än just bara lyssnande, i meningen att höra vad någon säger. Socialsekreterarna uttrycker detta på olika sätt. En socialsekreterare menar till exempel att hon vill kunna få lov att känna och få lov att säga det hon tycker, utan att chefen säger emot. Vi tolkar lyssnande som en viktig faktor till socialsekreterarnas upplevelser av att bli respekterade.

Det framkommer även i intervjuerna att några socialsekreterare förväntar sig att chefen skall ge relevant information. De vill diskutera och ha personlig kontakt med sin chef. I rollen som spridare och övervakare menar Mintzberg (1973) att chefen har en central funktion. Chefens uppgift i denna roll är att på bästa sätt hantera all information. I rollen som övervakare använder chefen information för att upptäcka problem och möjligheter på arbetsplatsen. Dessutom använder chefen informationsspridningen för att fastställa organisationens värderingar och normer. När socialsekreterarna omnämner behovet av information menar de främst den information som är nödvändig för att klara arbetet.

Mycket av all information som idag kommer går via e-mail. En socialsekreterare menar att hon inte vill ha information den vägen, utan den ska lämnas muntligt. Vår uppfattning är att mängden information är omfattande, vilket troligen höjer kraven på chefen att sprida rätt information vidare till rätt person.

### **7.3.6 Kompetens**

Det är tydligt att socialsekreterarna vill att chefen skall ha kompetens inom yrkesområdet, så kallad specialistkunskap och yrkeserfarenhet inom området. Chefens kunskaper och erfarenhet är för de flesta av socialsekreterarna det viktigaste kompetenskriteriet. Andra kunskapskriterier är bland annat utbildningsnivå och erfarenhet av egen handläggning.

Thylefors (2004) skriver att ett av de viktigaste önskemålen som medarbetarna vill att deras chef ska uppfylla är att de har en yrkeskompetens. I rollen som talesman beskriver Mintzberg (1973) att chefen ska fungera som expert inom det området som organisationen verkar. Vår tolkning är att resultaten i vår studie överensstämmer med det som Mintzberg och Thylefors kommer fram till.

Det är mycket påtagligt att socialsekreterarna förväntar sig att chefen ska ha både utbildning och erfarenhet inom området. De förväntas vara uppdaterade och i vissa fall även kunna

hantverket. Detta är intressant utifrån att varken Ledarskapsidén (1994) eller Kompetenskriterierna (2003) tar upp detta. Här är det tydligt att medarbetarna har andra förväntningar på chefen än vad arbetsgivaren Göteborgs Stad har.

### **7.3.7 Femtio respektive åttiotialister**

Wigerfelt (1996) beskriver en generationsenhet som en grupp människor födda ungefär samtidigt med gemensamma uppväxtförhållanden. De har samma sociala förutsättningar och de delar erfarenheter och värderingar. Även Mitterauer (1991) definierar generation som en krets av människor med gemensam bakgrund. Generationer definieras som summan av de personer som i ett större sammanhang till exempel i ett land, sammanbinds av ömsesidiga värderingar, erfarenheter och åsikter med mera och där det dessutom finns uppenbara avgränsningar mot äldre och/eller yngre generationer.

Vår studie visar att det finns vissa skillnader mellan de femtiotalister och åttiotialister som vi har intervjuat i deras förväntningar på chefen. 50-talisterna förväntar sig mer av att chefen ska vara lyhörd och ha en personlig mognad, än vad 80-talisterna gör. Medan 80-talisterna önskar att chefen leder, strukturerar, organiserar och sätter gränser. Dessutom förväntar de sig att chefen ska värna om arbetsmiljön, vara grupporienterad och ge medarbetarna stöd.

Skillnaderna på förväntningarna mellan åldergrupperna kan, som vi tolkar det, bero på att socialsekreterarna tillhör olika generationer. Det kan dock inte uteslutas att femtiotalisterna tyckte mer som åttiotialisterna när de var i deras ålder och vice versa. Livserfarenhet, samhällsförändringar och attityder kan enligt vår uppfattning påverka en persons åsikter. Detta undersöker inte vi i vår studie. Vi konstaterar att det finns vissa skillnader som kan förklaras utifrån ett generationsbegrepp.

## **7.4 Resultat - syn på arbete**

### **7.4.1. Syn på arbete – inledning**

Vid frågorna kring socialsekreterarnas syn på arbete, vad som motiverar dem i sitt arbete, vad arbetet betyder för dem, intresse av arbete och vad som avgör om de stannar kvar på ett arbete eller inte, urskiljer sig många olika uppfattningar. Svaren på dessa frågor har delats in i olika teman och vi redovisar de teman som har mest tyngd; utveckling, sammanhang, meningsfullhet, klientperspektiv, styrning, försörjning, roligt, samt självbestämmande. Vi redovisar även skillnader mellan generationerna som ett tema. Temana överlappar varandra ibland och är svåra att avgränsa. Alla specificeringar är konsekvent inlagda under samma tema under redovisningens gång.

### **7.4.2 Utveckling**

Många av socialsekreterarna säger att det är viktigt att de får utvecklas i arbetet. De uttrycker detta genom att beskriva att de vill ha ständiga utmaningar och att arbetet ska vara självförverkligande. En socialsekreterare vill att arbetet ska vara spännande, lärorikt och stimulerande. Ett citat av en socialsekreterare exemplifierar behovet av utmaning i arbetet:

*”Det kan vara bra att ha arbetsuppgifter som är mer som går på rutin och så arbete som kräver lite mer, lite utmaningar så.”*

Kompetens- och karriärsutveckling omnämns av några socialsekreterare som exempel på hur de ser på arbete. Ett par av socialsekreterarna har en strävan mot att arbeta som chef i framtiden och tycker att det här hänger ihop med den egna utvecklingen. En socialsekreterare säger:

*”.... jag sätter upp mål också kopplat till min ålder, att när jag är trettio kanske jag har uppnått det här och när jag är trettiofem det här ..... att jag har utvecklats just inom arbetslivet, kanske att jag har en ledande befattning. Det behöver inte nödvändigtvis vara att jag är högre i hierarkin, men att jag har utvecklats och även om jag sitter på samma tjänst, att tjänsten har utvecklats.”*

### **7.4.3 Sammanhang**

Socialsekreterarna i båda åldergrupperna tycker att arbetet fyller funktionen av att de finns i ett sammanhang, har en tillhörighet och en gemenskap. De omnämner ofta relationerna på arbetet som viktiga. Arbetet har för många en social funktion. En socialsekreterare säger:

*”.... det viktigaste måste ju nästan vara arbetskamrater, alltså att man trivs .....med sina arbetskamrater.”*

En socialsekreterare säger att hon inte skulle kunna tänka sig att inte ha ett arbete. Hon menar att hon inte kan tänka sig att vara utan gemenskapen med arbetskamraterna, då det betyder så mycket:

*”Det här att inte ha ett sammanhang. Att inte ha en funktion. Det vet jag med mig, att jag skulle inte klara det heller..... Så att arbetet har en, hela den här sociala funktionen, att få vara i sitt sammanhang, som arbetskamrater..... Att man har en mening, en funktion, att man gör något nyttigt så.”*

### **7.4.4 Meningsfullhet**

Arbetet har en funktion av att ge mening och har stor betydelse för båda åldersgrupperna. Socialsekreterarna säger även att arbetet är viktigt och ger dem bekräftelse. En socialsekreterare beskriver detta genom att säga att hon vill göra skillnad och bidra till en bättre värld.

Två socialsekreterare säger:

*”.....det måste vara en tillfredsställelse i det att jag känner att det här är jag bra på och att här kan jag ge någonting och att det jag sysslar med..... ja, det ger mig mening.”*

*”Så det [arbetet] har en väldigt stor betydelse för mig. Extremt stor egentligen. Och speciellt för mig är det viktigt att hålla på med något som jag trivs med,*

*något som jag tycker är viktigt. Betydelsefullt, då. Vilket jag verkligen tycker att det är.”*

#### **7.4.5 Klientperspektiv**

Klientarbetet omnämns särskilt av socialsekreterarna som en tung motivationsfaktor och innebär att arbetet har en stor betydelse för dem. Detta kommer upp som svar på flera av frågorna och uttrycks till exempel på följande vis:

*”Det är ju för att jag vill göra bra för andra människor, kunna hjälpa..... Att göra något lite för någon annan i alla fall, förhoppningsvis betyda skillnad.”*

*”Det är så roligt att se när de [klienterna] gör förändringar. Det är väl det som ..... driver en vidare..... att se att det blir en liten förändring.”*

#### **7.4.6 Styrning**

Ledarskapet har stor betydelse för om socialsekreterarna tycker arbetet är intressant och kan vara en avgörande faktor till om man stannar på en arbetsplats eller inte. En socialsekreterare säger att chefen och organisationen är avgörande för om hon stannar kvar på arbetet eller väljer att söka ett annat. Flera socialsekreterare tar upp att de anser att chefen ska verka för arbetsmiljön, vilket följande exemplifierar:

*”Jag vill ha en god arbetsmiljö, alltså en fysisk god arbetsmiljö, att jag inte sitter och fryser eller får allergier och ..... säker också ur hotsynpunkt..... men där kommer också den psykiska arbetsmiljön in, och där kommer ju gott ledarskap in. För en dålig ledare ger med automatik dålig psykisk arbetsmiljö som ett brev på posten.”*

#### **7.4.7 Försörjning**

Socialsekreterare omnämner lönen som en viktig del men den har inte högsta prioritet när det gäller deras syn på arbete eller som avgörande faktor till om de stannar på arbetsplatsen eller inte. Två socialsekreterare säger:

*”Jag tycker det är ett jätteviktigt värde, alltså mätning på det jag gör för den[lönen] är jag aldrig nöjd med.”*

*”Alltså jag är inte så motiverad av yttre faktorer så som lön och så, det är ju viktigt också men då hade man inte valt detta jobbet.”*

#### **7.4.8 Roligt**

Synen på arbete påverkas i viss mån av att socialsekreterarna trivs och har roligt och blir stimulerade på arbetsplatsen. För en socialsekreterare är det detta som hon först säger under intervjun. Hon uttrycker att hon vill att arbetet ska vara roligt, något hon trivs med som hon kan tänka sig att hålla på med hela livet.

*”Det främsta som motiverar mig är väl att det är roligt. Det är väl det som gör att man jobbar över huvudtaget. Hade inte jag tyckt att det här var roligt så hade jag inte gjort det, liksom.”*

#### **7.4.9 Självbestämmande**

På frågan om vad som gör arbetet intressant är självbestämmande något som socialsekreterarna från båda åldersgrupperna tar upp i intervjuerna.

Detta uttrycks av en socialsekreterare på följande vis:

*”..... man skall bli litad på skulle jag vilja säga. Man har ett eget ansvar ändå. Frihet under ansvar..... Att det inte är för mycket styrt, utan att man formar arbetet rätt mycket själv.”*

#### **7.4.10 Femtio respektive åttiotalisterna**

50-talisterna nämner att de vill vara med och bidra till samhällsbyggandet. En socialsekreterare säger:

*”Där kommer min moral in, arbetsmoralen alltså, hög arbetsmoral ..... att man ska arbeta alltså bidra till samhället ..... att bygga samhället....och enligt min uppföstran så gör man det genom att arbeta då och göra rätt för sig och vara lojal med sitt arbete och ställa upp i alla väder.”*

80-talisterna lägger avsevärt större vikt vid att få möjligheter till utveckling i sitt arbete och uttrycker detta som möjligheter till utmaning, självförverkligande och karriärsutveckling. Detta uttrycker en socialsekreterare genom att säga:

*” ..... att de motiverar att man skulle kunna se det här, bli ett steg på en längre resa. Jag vill inte vara kvar här hela livet. Jag vill vidare, så det motiverar väl också att jag vet att det finns andra möjligheter sedan.”*

Relationer på arbetet har större betydelse för åttiotalisterna än för femtiotalisterna. De nämner att de vill ha socialt utbyte, bra kollegor som de kan bli vänner med och dela intressen med.

En socialsekreterare säger:

*” ..... det som motiverar mig främst är, tror jag, kollegorna, att jag tycker att det är kul att komma till jobbet, att det är en rolig grupp att arbeta i ..... så det är en viktig bit alltså.”*

## 7.5 Analys och diskussion - syn på arbete

### 7.5.1 Utveckling

Enligt Mintzberg (1973) har chefen i sin ledarroll bland annat ansvar för att utbilda sina medarbetare. Socialsekreterarna tycker det är mycket viktigt att de får möjlighet till utveckling i sitt arbete. Självförverkligande är den högsta nivån i Maslows (enligt Kaufmann et al, 2005) behovshierarki och kan enligt vår tolkning härledas till utveckling och fortsatt lärande.

Även Senge (1995) menar att det är chefens uppgift att ständigt hålla organisationens vision och utveckling vid liv. Senge menar att organisationen inte utvecklas om inte medarbetarna gör det. Kompetenskriterierna (2003) nämner att kompetensutveckling ska vara en pågående process i verksamheterna. Även i Ledarskapsidén (1994) står att ledarna ska utveckla sina medarbetares kompetens.

Vår studie visar att socialsekreterarnas behov av utveckling handlar om utveckling för egen del, vilket Maslows behovsteori ger stöd för. Medan Mintzberg däremot menar att medarbetarens behov av utveckling skall överensstämma med organisationens behov.

Det kan ses som att socialsekreterarna vill få möjlighet till utveckling i sitt arbete och detta är viktigt för ledare att uppmärksamma, vilket Senge (1995) tydligt framhåller för att organisationen ska kunna utvecklas.

### 7.5.2 Sammanhang

Socialsekreterarna tycker att arbetet fyller funktionen av att man finns i ett sammanhang, har en tillhörighet och en gemenskap. De omnämner ofta relationerna på arbetet som viktiga. Tankarna kring arbetet innebär vidare att det har en social funktion för socialsekreterarna.

Sociala behov är enligt Maslow (enligt Kaufmann et al, 2005) viktiga för människan. Vår analys är att socialsekreterarnas syn på arbete är att arbetet också innehåller en social funktion av stor betydelse. Chefen har då enligt Maslow ett ansvar för att skapa möjligheter till sociala aktiviteter på arbetet.

Det kan ses som intressant att arbetet har en så stor betydelse för socialsekreterarna. Själva socialsekreterararbetet är till mångt och mycket ett ensamarbete. Socialsekreteraren träffar och pratar oftast med sina klienter själva. Deras behov av gemensamma aktiviteter på arbetsplatsen kan delvis förklaras av detta men Maslow (enligt Kaufmann et al, 2005) menar att detta är ett grundläggande behov som gäller för alla människor.

Kompetenskriterierna (2003) och Ledarskapsidén (1994) nämner en del kring medarbetares behov av att arbetet skall fylla funktionen av att vara med i ett sammanhang. Exempel på detta är att det i Kompetenskriterierna står att ledare ska skapa delaktighet och samsyn kring verksamheten, samt ska medarbetarna ha möjlighet till arenor där diskussioner kan föras.

### **7.5.3 Meningsfullhet**

Vår undersökning visar att arbetes mening har en stor betydelse för socialsekreterarna. Att uppleva en mening med sitt arbete kan likställas med det som Maslow (enligt Kaufmann et al, 2005) menar med människans behov av självförverkligande. Utan en vision kan chefen inte enligt Senge (1995) skapa engagemang hos medarbetarna. Ledarskapsidén (1994) beskriver att ledaren ska skapa motivation hos medarbetarna.

Det kan tolkas som att visionen får en stor betydelse, som en grundförutsättning för att medarbetarna ska få ett engagemang och se en mening med arbetet. Enligt vår analys är engagemang och mening en förutsättning för att tillgodogöra sig kunskap och utveckling på vägen till det som Maslow beskriver som den högsta behovsnivån som handlar om självförverkligande. Detta ligger i harmoni med vad Ledarskapsidén skriver, att ledaren har till uppgift att motivera sina medarbetare.

### **7.5.4 Klientperspektiv**

Klientarbetet påverkar synen på arbete och klientperspektivet omnämns särskilt som en tung motivationsfaktor som ger arbetet en stor betydelse för socialsekreterarna. Det sociala förändringsarbetet ger socialsekreterarna en tillfredsställelse, som kan härledas till Maslows (Kaufmann et al, 2005) teori om människans behov av uppskattning. I klientarbetet får socialsekreterarna prestera och de får klienternas och chefens uppskattning.

I Ledarskapsidén (1994) står att det är prioriterat att utgå ifrån göteborgarnas behov och önskemål som verksamheter bedrivs, vilket vi anser, vara ett kundperspektiv. Kompetenskriterierna (2003) beskriver att ledaren ska arbeta förändringsorienterat, vilket bland annat betyder att klienterna ska uppleva att socialtjänsten anpassas efter deras behov. Vår analys är att det finns en samstämmighet mellan socialsekreterarnas syn på arbete och Ledarskapsidéns och Kompetenskriteriernas intentioner.

I socialsekreterarnas syn på arbete har själva klientarbetet en stor betydelse. I det sociala arbetet kan vi urskilja socialsekreterarnas ambitioner, allt från att vilja hjälpa andra till att bedriva ett kvalificerat psykosocialt förändringsarbete.

### **7.5.5 Styrning**

Ledarskapet har stor betydelse för om socialsekreterarna tycker arbetet är intressant och kan vara en avgörande faktor till om man stannar på en arbetsplats eller inte. En socialsekreterare säger att chefen och organisationen är avgörande för om hon stannar kvar på arbetet eller väljer att söka ett annat. Ledarens ansvar för arbetsmiljön lyfts speciellt fram av flera socialsekreterare.

Chefens ansvar för verksamheten framhålls av Mintzberg (1973) i sex grundläggande ändamål med chefskapet. Alla dessa tydliggör chefens roll gällande dennes styrning av verksamheten. Ett av dessa ändamål är att chefen ska få organisationens system att fungera. Ledarskapsidén (1994) tar upp att det är viktigt med enkla styrsystem för verksamheterna. Styrsystemen ska innehålla planering, uppföljning och utvärdering. Ledaren ska enligt

Kompetenskriterierna (2003) vara så lyhörd för medarbetarnas behov att en god psykosocial arbetsmiljö främjas.

Socialsekreterarnas syn på arbete vad gäller organisation, ledarskap och arbetsmiljö överensstämmer väl med både vad som framkommer i Ledarskapsidén (1994) och Kompetenskriterierna (2003). Vår tolkning är även att socialsekreterarna eftersöker även i deras syn på arbete behov av styrning och ledning, innefattades att det ska vara en god arbetsmiljö på arbetsplatsen.

### **7.5.6 Försörjning**

Lönen är för socialsekreterarna en möjlighet för dem att tillgodose det grundläggande behovet av överlevnad vilket Maslow (Kaufmann et al, 2005) beskriver i sin behovsteori. Enligt Maslow är det första steget i behovshierarkin just detta. I chefens roll ingår enligt Mintzberg (1973) att vara resursfördelare. En del i att fördela resurser innebär att sätta lön för sina medarbetare.

Goda prestationer skall uppmuntras enligt Kompetenskriterierna (2003). Vi ser i vår studie att för socialsekreterarna är lönen viktig, men det är inte den som avgör om de stannar eller inte på sin arbetsplats.

### **7.5.7 Roligt**

Synen på arbete påverkas i viss mån av att socialsekreterarna trivs och har roligt och blir stimulerade på arbetsplatsen. För en socialsekreterare är det detta som hon först säger under intervjun. Hon uttrycker att hon vill att arbetet ska vara roligt, något hon trivs med som hon kan tänka sig att hålla på med hela livet.

I Ledarskapsidén (1994) och Kompetenskriterierna (2003) omnämns att ledaren bland annat ska skapa arbetsglädje hos sina medarbetare. Vi tolkar socialsekreterarnas svar på ett annat sätt. För dem handlar det om att ha roligt och kul på arbetet, vid sidan om den glädje de kan finna i att utföra själva arbetet.

Vår tolkning är att det är viktigt att ta socialsekreterarnas behov av att ha kul och roligt på allvar, att arbetsplatsen är öppen för detta.

### **7.5.8 Självbestämmande**

Framförallt på frågan om vad som gör arbetet intressant är självbestämmande något som kommer upp vid intervjuerna. Elpers (2002) resultat visar bland annat att handlingsfriheten har stor betydelse för socialsekreterares upplevelse av arbetstillfredsställelse. I Tullbergs (2006) studie framkommer att medarbetare vill känna att de har stor självständighet i arbetet och att ledaren visar tillit. Det finns således stöd i forskning att handlingsutrymme och självbestämmande är viktiga faktorer för medarbetare.



## **7.5.9 Femtio- respektive åttiotalister**

Det vi uppfattar i vår studie är att det finns vissa skillnader mellan femtiotalisternas och åttiotalisternas syn på arbete. De socialsekreterare som är födda på femtiotalet vill vara med om att bidra till samhällsbyggandet. Åttiotalisterna vill genom arbetet få möjlighet till utveckling i betydligt högre utsträckning än vad femtiotalisterna vill. Åttiotalisterna tycker något oftare än femtiotalisterna att relationerna på arbetet har en stor betydelse.

Rekordgenerationen enligt Lönnroth (2004) är för ett socialt ansvarstagande, vilket vi anser kan likställas med det som vårt resultat visar, där femtiotalisterna vill vara med och bygga samhället.

Wikström och Eriksson (2002) menar att den yngre generationen i första hand vill ha en anställning som kan ge dem utvecklingsmöjligheter. Det stämmer väl med det som vi kan se i vår undersökning. Vår tolkning är att åttiotalisterna tycker att möjligheten till utveckling i arbetet är mycket viktigt för dem.

Vi ser i vår studie att det finns skillnader mellan femtiotalisterna och åttiotalisterna i deras syn på arbete. 80-talisterna vill i hög utsträckning att arbetet ska innehålla utvecklingsmöjligheter, vilket 50-talisterna inte nämner i någon större omfattning. Vår analys är att detta inte behöver vara en konsekvens av att socialsekreterarna tillhör olika generationer. Det kan ha sin förklaring i att femtiotalisterna som har levt längre och redan fått mycket möjligheter till utveckling i arbetet. 80-talisterna har inte varit yrkesverksamma så länge och deras utvecklingsbehov kan ur det perspektivet ses som ganska så självklart. Utifrån Lönnroths artikel och Wikström och Erikssons rapport, gör vi tolkningen, att skillnaderna även kan förklaras med att socialsekreterarna tillhör olika generationer.

## **7.6 Resultat - chefens påverkan**

### **7.6.1 Chefens påverkan – inledning**

Socialsekreterarna fick svara på frågor kring hur chefen kan påverka deras syn på arbete, motivation, arbetets betydelse samt deras intresse för arbetet. De fick också svara på frågan hur chefen kan påverka om de väljer att stanna kvar på ett arbete eller söka sig ett nytt.

Svaren på dessa frågor har delats in teman och vi redovisar de teman som har mest tyngd; stöd, klimat, styrning, utveckling, kommunikation, samt försörjning. Skillnader mellan generationerna redovisas under ett tema. En del tema går liksom tidigare in i varandra och är svåra att avgränsa. Alla specificeringar är konsekvent inlagda under samma tema under redovisningens gång.

### **7.6.2 Stöd**

Socialsekreterarna menar att chefen kan påverka deras syn på arbete, motivation, och arbetets betydelse genom att se dem och vara ett stöd för dem. Det vill bland annat att chefen är tillgänglig, närvarande, fungerar som bollplank, avlastar och hjälper till.

Det framkommer vid intervjuerna att chefens stöd är den tyngsta faktorn som påverkar socialsekreterarna, vilket följande ord belyser:

*”Jag behöver en enhetschef som kan stötta mig emotionellt om jag behöver det, när jag behöver det.”*

En socialsekreterare beskriver behovet av en tillgänglig chef på följande sätt:

*”Att man alltid kan få tag på henne eller honom när man behöver, när det uppstår någonting, att alltid kunna räkna med att han har tid för, om det händer någon situation, någon hot och våldssituation eller något annat problem som dyker upp som kräver en chefsinsats och att det bli av.”*

### **7.6.3 Klimat**

Chefen påverkar socialsekreterarnas syn på arbete lika mycket som när det gäller stöd genom att skapa ett gott arbetsklimat. Socialsekreterarna menar att chefen kan påverka genom att skapa förtroende, vara den goda förebilden, vara uppmuntrande och ge uppskattning. Följande ger exempel på vad en socialsekreterare säger om chefen som en förebild:

*”Chefen skall ju ändå vara någon form av förebild..... han måste föregå med gott exempel för att få sina medarbetare åt det hållet....”*

Genom att vara engagerad kan chefen skapa ett engagemang hos medarbetarna och skapa en atmosfär fylld av trivsel. Enligt socialsekreterarna påverkar klimatet både deras syn och betydelse av arbetet, deras motivation, intresset och om de vill stanna kvar eller inte. Detta uttrycks av en socialsekreterare på följande vis:

*”Men chefen är viktig i allt det här. Det är han eller hon verkligen. Både med intresset, engagemanget, vad som är viktigt då, hålla gruppen vid liv eller arbetet vid liv. Jag tror att chefen är en nyckelperson i det där. ”*

### **7.6.4 Styrning**

Enligt socialsekreterarna kan chefen påverka deras syn på arbete och dess betydelse, samt deras motivation genom att bland annat vara bestämd, normbärare, handlingskraftig och ha en helhetssyn. En socialsekreterare menar att chefens helhetsperspektiv är viktigt för arbetet, att det utvecklar arbetet framåt. En annan menade att chefen skulle vara väldigt bestämd när det behövdes till exempel hur dokumentationen i ärendena skulle göras.

En socialsekreterare säger om chefens uppgift som normbärare:

*”..... på den här arbetsplatsen [Chefen säger:] ‘Så ser vi det så här och så här` .....det tror jag att en chef kan bidra till.....”*

### 7.6.5 Utveckling

Chefen påverkar socialsekreterarna och deras syn på arbete och om de ska stanna kvar eller inte genom att ge dem möjligheter till utvecklingsmöjligheter. Det som socialsekreterarna nämner vid intervjuerna är att chefen kan påverka genom bland annat ge en bra introduktion och ta vara på socialsekreterarnas kreativitet.

Tre socialsekreterare åskådliggör detta genom att säga:

*”Jag säger utvecklas en gång till. Att chefen kan uppmärksamma att man har behov att komma vidare även om man är samma arbetsplats liksom.... att man har ett behov av att utvecklas, ändra arbetssätt, utveckla arbetsuppgifter, kan vara att våga ta emot en praktikant. Ja, vad som helst som gör att det händer något nytt liksom.”*

*”[Chefen ska] ge mig nya utmaningar ..... erbjuda utbildningsmöjligheter, utvecklingsmöjligheter, allt möjligt.....erbjuda nya arbetsuppgifter och så att chefen ser till att man inte stagnerar....”*

*“Att chefen kanske tillåter att jag får en viss kompetensutveckling..... och kanske ibland att man få gå på något som inte är sådär döds viktigt.....Något som kan vara lite lustfyllt men som ändå har något med jobbet att göra.”*

### 7.6.6 Kommunikation

Kommunikation handlar i stort sett om att chefen kan påverka genom att ge socialsekreterarna feedback.

En socialsekreterare säger till exempel:

*”[Chefen ska ge] Ja, ros, feedback. Både det negativa och det positiva. Hela tiden. Både för gruppen, men även individerna...”*

### 7.6.7 Försörjning

Socialsekreterarna säger att chefen kan påverka motivationen till arbete genom lön men det är en ringa påverkansfaktor.

Följande är exempel på vad två socialsekreterare säger angående lönen:

*”För mig är det bättre om någon [chefen] säger..... ‘Jag vill ge, jag vill jättegärna ge dig högre lön men jag kan inte, det finns inte möjlighet till det.’”*

*”Bli belönad för sitt arbete. Man förstår att chefen inte kan ge högre lön, men det finns annat som ‘tecken på uppskattning’.”*

## 7.6.8 Femtio- respektive åttiotalisterna

Chefen kan i hög grad påverka åttiotalisterna syn på arbete genom att ge möjlighet till utveckling. Detta är inte lika påtagligt för femtiotalisterna. Detta stämmer med det som kommer fram i intervjuerna gällande deras syn på arbete.

För 50-talisterna påverkar chefen i något större utsträckning än vad 80-talisterna säger, deras syn på arbete och motivation genom att sprida trivsel och god atmosfär. En av socialsekreterarna säger vid intervjun:

*”Genom att vara en bra chef, någon som får mig att trivas här på arbetsplatsen, så bidrar ju chefen också till det.”*

Några 80-talister säger att chefen kan påverka deras motivation till arbete genom att vara grupporienterad, vilket inte nämns av 50-talisterna. En socialsekreterare säger:

*”..... [Chefen ska] se till gruppens bästa helt enkelt ..... även jobba med känslan i gruppen.”*

## 7.7 Analys och diskussion - chefens påverkan

### 7.7.1 Stöd

Socialsekreterarna menar att chefen kan påverka deras syn på arbete, motivation, och arbetets betydelse genom att se dem och vara ett stöd. Stöd innebär bland annat att chefen är tillgänglig, närvarande, fungerar som bollplank, avlastar och hjälper till. Chefens stöd är den tyngsta påverkansfaktorn enligt socialsekreterarna.

I Mintzbergs (1973) ledarroll tas relationen mellan chef och medarbetare upp. Mintzberg menar att chefen har ansvar för att stödja medarbetarna. Dessutom ska chefen vara tillgänglig, dock inte utifrån från medarbetarnas behov. Enligt Mintzberg ska chefen vara tillgänglig för att han eller hon ska utöva sitt ledarskap i verksamheten.

Varken Mintzberg eller Maslow (enligt Kaufmann, 2005) tar upp chefens roll som stöd för medarbetarna. Inte heller Ledarskapsidén (1994) eller Kompetenskriterierna (2003) nämner att ledare har som uppgift att vara stödjande för sina medarbetare. Socialsekreterarna vill att chefen ska ha denna funktion, vilket de starkt uttrycker. Detta kan tolkas som en motsättning mellan de krav som ställs på ledare uppifrån och de förväntningar som kommer från medarbetarna nedifrån. Någon självklar förklaring till denna motsättning har vi inte funnit. Det är möjligt att socialsekreterarna har orimliga förväntningar på chefen och det kan även vara så att kraven på ledarna uppifrån är bristfälliga.

På många socialkontor finns yrkeskategorin 1:e socialsekreterare, vars uppgift är att handleda socialsekreterare och utredningsassistenter i deras ärendehandläggning. Denna funktion kan betraktas som en stödfunktion åt medarbetarna. Chefen har dock ansvar för personalfrågor. Vår analys är att 1:e socialsekreterarfunktionen har kommit till för att tillgodose medarbetarnas behov av stöd. Cheferna har inte krav på sig uppifrån att ge detta och oftast inte heller tid för det. Behoven är så pass omfattande att organisationen därför inrättat

särskilda tjänster för bland annat detta ändamål. Vår tolkning är att, trots att det oftast finns 1:e socialsekreterare, så vill socialsekreterarna ändå ha stöd från sin chef.

### **7.7.2 Klimat**

Socialsekreterarna säger i intervjuerna att chefen kan påverka deras syn på arbete. Flera av dem menar att det är chefen som främjar ett gott arbetsklimat genom att skapa förtroende, ge uppskattning och vara uppmuntrande. Chefen är för en del socialsekreterare den goda förebilden i att skapa en trivsamt atmosfär. Även chefens engagemang tas upp som en viktig påverkansfaktor. Klimatet på arbetsplatsen påverkar både socialsekreterarnas syn på arbete, deras motivation och deras val att arbeta kvar på arbetsplatsen eller inte.

Maslow (enligt Kaufmann et al, 2005) beskriver den andra behovsnivån som handlar om människors behov av trygghet i sin teori. Tryggheten på en arbetsplats omfattar både fysiska och psykiska behov. Att socialsekreterarna så påtagligt menar att chefen påverkar atmosfären på arbetsplatsen kan ses som ett psykologiskt trygghetsbehov. Ett behov som innefattar människans strävan mot ett ökat välbefinnande. Även det tredje behovet i behovshierarkin, det sociala behovet, kan härledas till socialsekreterarnas syn på chefens påverkan av hur det är på arbetsplatsen. Chefen har enligt Maslow (a.a.) en viktig uppgift i att skapa bra förutsättningar för gemensamma aktiviteter på arbetsplatsen i syfte att skapa trivsel.

Att chefen har en uppgift i att skapa ett gott arbetsklimat kan även härledas till Mintzbergs (1973) teori. Chefens roll som oroshanterare innefattar att chefen genom att ingripa mot störningar och oro kan skapa lugn och ro på arbetsplatsen. Detta kan kopplas till de resultat vi kommer fram till. Socialsekreterarna påtalar betydelsen av chefens påverkan för ett gott arbetsklimat, vilket troligtvis avser en upplevelse av harmoni på arbetsplatsen.

Vår tolkning är att den syn som socialsekreterarna har på chefens påverkan genom arbetsklimatet har stöd i både Mintzbergs (1973) och Maslows (enligt Kaufmann et al, 2005) teorier.

I Ledarskapsidén (1994) står att ledaren bland annat ska utveckla en positiv samverkan. Ledaren ska dessutom skapa goda relationer. Ledarskapsidén ger således enligt vår tolkning stöd för att detta är en viktig fråga, vilket många av socialsekreterarna för fram i intervjuerna. Även i Kompetenskriterierna (2003) tas frågan om ett gott arbetsklimat upp. Genom att tillföra entusiasm, energi och lust i arbetet kan ledaren påverka medarbetarna. Analysen är att ledarens betydelse som påverkare av socialsekreterarnas syn på arbete stöds av dessa dokument.

Vår reflektion kring ledares viktiga roll som trivselspridare och förebild är att denna uppgift kan vara svår att uppfylla. Det handlar på en arbetsplats om interaktion mellan all personal och medarbetarna har även de en viktig roll för hur arbetsklimatet ser ut.

### **7.7.3 Styrning**

Flera socialsekreterare menar att chefen kan påverka deras syn på arbete, dess betydelse och motivation genom sin ledning av dem. De säger att chefens sätt att styra påverkar dem. Något

av det som omnämns av socialsekreterarna är att chefen ska vara bestämd och handlingskraftig.

Ett av de kompetenskriterier som tagits fram för ledare i Kompetenskriterierna (2003) är att ledaren ska ha en social säkerhet, vilket beskrivs som att de ska vara modiga, snabbt ta tag i konflikter och våga säga ifrån. Detta kan ses som handlingskraftiga och bestämda ledare. Ledarskapsidén (1994) ger i sin beskrivning av ledningsfilosofin en bild av att ledaren ska vara handlingskraftig.

Att vara bestämd och handlingskraftig, kan tolkas som en grund för att kunna göra det som är en av chefens viktigaste uppgifter – att fatta beslut. Mintzberg (1973) beskriver att en av de huvudroller som chefen har är att ta viktiga beslut. I rollen som socialsekreterare ingår att ta beslut som kan vara avgörande för människors livssituation. Det kan betyda att det i arbetet som socialsekreterare är särskilt viktigt med en chef som är bestämd, handlingskraftig och som kan ta avgöranden. De beslut chefen tar kan bli vägledande för socialsekreterarna och på så sätt fungerar chefen som Mintzberg beskriver det, som normbärare.

#### **7.7.4 Utveckling**

Vår studie visar att chefen påverkar socialsekreterarna och deras syn på arbete och om de ska stanna kvar eller inte genom att ge dem utvecklingsmöjligheter.

Wolvén (2000) menar att chefer som utvecklar medarbetarna och organisationen är förändringsorienterade. Även Senge (1995) beskriver medarbetarnas behov av utveckling och att om utvecklingen inte sker hos medarbetarna utvecklas heller inte organisationen. I ledarrollen ligger, enligt Mintzberg (1973), chefens ansvar att motivera medarbetarna och fatta beslut om deras utbildning.

Kompetenskriterierna (2003) beskriver att chefen i sitt ledarskap vill få medarbetarna att växa. I Ledarskapsidén (1994) beskrivs att chefen ska utveckla sina medarbetares kompetens och chefen ska också utveckla en lärande organisation. Enligt vår tolkning är detta detsamma som när Senge (1995) talar om lärande organisationer.

Vi menar att här stämmer empirin i vår studie väl överens med det som beskrivs i våra teoretiska utgångspunkter, chefen har en viktig funktion att fylla när det gäller medarbetares möjlighet till utveckling.

#### **7.7.5 Kommunikation**

Ahltorps (2003) studie pekar bland annat på att chefen behöver bli bättre på att ge beröm, kritik, bättre på att lyssna och föra en dialog och att medarbetaren kräver både närhet och distans. Vi tolkar det som att vårt resultat överensstämmer med Ahltorps studie i det att temat kommunikation i stora delar handlar om att chefen påverkar medarbetaren genom feedback. En medarbetare uttrycker att det är viktigt för individen och gruppen att hela tiden få feedback från chefen. Analysen är att det är viktigt att chefen använder rätt kanaler för information och feedback. För att skapa effektiv dialog krävs ofta att ett budskap kommuniceras i flera olika kanaler, där bör skriftliga, muntliga interaktiva visuella kanaler kombineras. Genom att använda olika kommunikationskanaler anser vi att chefen uppfyller behovet av både frånvaro

och närvaro hos medarbetarna. Chefen kan skapa delaktighet, inflytande, motivation och engagemang som bidrar till medarbetarens personliga utveckling genom att använder rätt kanaler för feedback och information.

### **7.7.6 Försörjning**

Socialsekreterarna säger att chefen kan påverka motivationen till arbete genom lön men det är en faktor som har relativt liten tyngd. Som vi tidigare påpekat tillgodoser detta enligt Maslow (Kaufmann et al 2005) ett grundläggande behov som i denna tolkning är lönen för försörjning. Chefen påverkar medarbetarens syn på arbete genom att chefen är den som har makten att påverka och bestämmer lön och på det viset påverkas levnadsstandarden. Vår tolkning är att lönen inte har någon avgörande betydelse för om socialsekreterarna skall stanna kvar på ett arbete eller inte.

### **7.7.7 Femtio- respektive åttiotalister**

Åttiotalister säger i betydligt högre omfattning än femtiotalisterna att chefen kan påverka synen på arbete genom att ge möjlighet till utveckling. De vill ha utmaningar och förändringar i sitt arbete. För 80-talisterna möjlighet till utveckling ökar chansen att de stannar på arbetet medan detta nämns i mycket liten omfattning av 50-talisterna.

Bishops (2004) studie ger stöd för denna skillnad mellan åttiotalisterna och femtiotalisterna. Det Bishop har kommit fram till anser vi harmonierar med det förändringsorienterade ledarskap som både Senge (1995) och Elpers (2002) refererar till. Den tendens som påvisas enligt Bishop är att ledarskapet går från ett hierarkiskt och uppgiftsorienterat ledarskap till ett mer samarbets- och relationsinriktat ledarskap, när man går från en generation till en annan. Denna studie ger således stöd för att generationstillhörighet kan ha betydelse för hur olika generationer ser på ledarskap. Åttiotalisterna efterfrågar utvecklingsmöjligheter, vilket kan kopplas till behov eller önskan om en samarbets- och relationsinriktad chef eller en förändringsorienterad chef, vilken Wolvén (2000) beskriver som en av de tre ledardimensionerna.

## 8 Sammanfattning och slutsatser

Syftet med vår studie var att undersöka och analysera vilka förväntningar några socialsekreterare har på en överordnad chef i allmänhet, vilken syn de har på arbete, samt hur chefen kan påverka denna. Vidare ville vi undersöka vilka skillnader och likheter i synen på ovanstående det finns mellan de som är födda på 50-talet och de som är födda på 80-talet. För att nå vårt syfte med studien utgick vi från våra frågeställningar. De handlade om socialsekreterarnas förväntningar, deras syn på arbete och hur chefens kan påverka denna, samt vilka skillnader som finns mellan generationerna.

Vi använde oss av Mintzbergs (1973) ledarskapsteori och Maslows (enligt Kaufmann et al, 2005) behovsteori som övergripande teoretiskt referensram. Vi refererade till tidigare forskning, litteratur och artiklar inom och i närheten av området. Undersökningen delades in i tre områden med underliggande teman. Varje tema redovisades och följdes av en analys och en diskussion.

I detta kapitel sammanfattar vi och lyfter fram det mest väsentliga och centrala som vi ser i vårt resultat.

### 8.1 Förväntningar på chefen

Socialsekreterarnas förväntningar på närmast överordnad chef i allmänhet är att hon eller han ska leda, strukturera och organisera arbetet. Chefen förväntas ta det största ansvaret för att skapa ett gott klimat och tillitsfull atmosfär på arbetsplatsen. De egenskaper som uppskattas hos chefen är att denne bland annat ska vara lyhörd, rak, stark, godhjärtad, ödmjuk och ha humor.

Chefen förväntas ge stöd i stor omfattning. Socialsekreterarna förväntar sig att chefen ska vara tillgänglig och de uttrycker tydligt att de vill bli sedda av henne eller honom. Bland annat säger socialsekreterarna att de vill att chefen ska fungera som ångstdämpare. Chefen förväntas ge feedback och den ska helst ges i direktkontakt och inte via e-mail. Det är viktigt för socialsekreterarna att chefen har socionomutbildning och dessutom har flera års yrkeserfarenhet inom arbetsområdet.

Femtioåringarna säger i intervjuerna att de vill ha en chef som är personligt mogen och lyhörd. De uttrycker detta mer än vad åttiotalisterna gör. Åttiotalisterna trycker på att de vill ha en chef som är grupporienterad, ger stöd och uppmuntran och som värnar om arbetsmiljön. De förväntar sig att chefen är tydlig med vad som gäller. De vill ha högt i tak på arbetsplatsen. Femtioåringarna tar inte upp dessa förväntningar i samma utsträckning.

### 8.2 Syn på arbete

Socialsekreterarnas syn på arbete varierar mycket och innehåller många olika komponenter. Arbetet ska enligt socialsekreterarna vara utvecklande, utmanande och självförverkligande.



Det ska ge en tillhörighet, gemenskap och mening. Klientarbetet lyfts fram speciellt och har en stor betydelse framför allt som motivationsfaktor. Ledarskapet och arbetsmiljön omnämns av socialsekreterarna som faktorer som har betydelse för synen på arbete. Försörjning har en viss betydelse för socialsekreterarna och att ha roligt på arbetet omnämns också. Självbestämmande gör arbetet intressant.

Femtiootalisterna vill vara med och bidra till samhällsbyggandet. Åttiotalisterna vill ha ett arbete som ger dem möjlighet till utveckling. Åttiotalisterna anser även att relationerna med arbetskamraterna har en stor betydelse.

### **8.3 Chefens påverkan**

Chefen kan påverka socialsekreterarnas syn på arbete och dess betydelse genom att ge mycket stöd, både praktiskt och emotionellt. Socialsekreterarna säger i intervjuerna att chefen dessutom kan påverka deras syn på arbete genom att ge uppskattning, vara engagerad och uppmuntrande. Chefens sätt att styra genom att vara bestämd och driftig är också en påverkansfaktor. Chefens bidrag till utvecklingsmöjligheter kan vara en avgörande orsak till om socialsekreterarna stannar kvar på arbetet eller inte. Chefens påverkan när det gäller feedback är av betydelse för socialsekreterarna. Även lönen har en liten betydelse.

Åttiotalisterna säger ofta under intervjuerna att chefen kan påverka deras syn på arbete genom att ge dem möjligheter till utveckling.

### **8.4 Slutsatser**

Vi redogör här för de viktigaste slutsatser vi drar utifrån de svar som socialsekreterarna gett vid intervjuerna:

- Socialsekreterarna har många och höga förväntningar på närmast överordnad chef. En slutsats vi drar är att chefen sammantaget ska klara att hantera en mängd olika och vitt skilda arbetsuppgifter och dessutom ha en personlighet som passar mångas olika önskningar. Att finna chefer som är så kompletta verkar tämligen svårt.
- Ska chefer leva upp till förväntningarna ska de bland annat vara nära och ge mycket stöd i olika former. Samtidigt ska chefen vara på distans genom att vara icke-kontrollerande och ge socialsekreterarna stort utrymme att arbeta självständigt. En slutsats som är mycket tydlig är att som chef till socialsekreterarna är det av största vikt att ha en för yrket adekvat utbildning och dessutom flera års yrkeserfaren
- Socialsekreterarna vill ha en chef som är både ”hård” och ”mjuk”. Chefen ska vara tydlig i sitt ledarskap genom att vara både handlingskraftig och bestämd. Samtidigt ska chefen ha mjuka egenskaper som person och ta hand om sina medarbetare i de olika situationer som kan uppstå. Vår slutsats är att chefen ska fungera både som stöt- och ångestdämpare.
- En annan slutsats vi drar är att chefen behöver vara relativt nära sina socialsekreterare, då behovet av feedback från chefen är stort hos dem.

- När det gäller skillnader mellan åldersgrupperna finns det framförallt en sak som är framträdande och det är skillnaden i synen på arbete. 50-talisterna ser arbete som något självklart utifrån att man som person är med och bidrar till samhället medan 80-talisterna i mycket hög utsträckning ser arbetet som en möjlighet till egen utveckling och här fyller chefen en viktig uppgift som en person som ger möjlighet till utveckling. Vår slutsats är att chefen behöver hantera dessa olika synsätt i sin roll som ledare.
- Ytterligare en slutsats är att chefer kan påverka socialsekreterarnas syn på arbete och på så sätt har chefen en viktig funktion att fylla i arbetslivet på ett annat mer allomfattande plan än som chef och ledare.
- Lön har en betydelse för socialsekreterarna men den är inte en avgörande faktor för dem i deras syn på arbete eller i deras syn på hur chefen kan påverka deras syn på arbete. En slutsats som vi drar är att arbete för socialsekreterarna har en betydelse, i allt från att ge lön till att ge en mening i tillvaron på ett filosofiskt plan.

## 9 Slutdiskussion

Vi har i efterhand funderat på om vi kunde ha gjort på ett annat sätt, exempelvis kunde vi ha sänt ut intervjumanualen till respondenterna på förhand. Då hade de kunnat förbereda sig bättre och ge oss ännu mer utförliga svar. Vinsten med att inte göra detta är enligt vår uppfattning att svaren blir mer trovärdiga om man inte hinner tänka ut dem i förväg. Vi anser att svaren kommer mer spontant om man inte har alltför mycket tid att fundera på dem. Det visade sig att socialsekreterarnas svar blev mycket uttömmande och de hade uttrycksfulla, grundliga svar som vi fick ta del av.

Förväntningar, syn på arbete och chefens påverkan är svårt att mäta. Vi är medvetna om att upplevelser av förväntningar är individuella och vad respondenten själv lägger in i begreppet. Vi anser att vår intervjumanual har hjälpt oss att få svar på alla våra frågor.

Maslows behovsteori (enligt Kaufmann et al, 2005) teori är fortfarande tillämpbar. I vår studie har vi funnit att de grundläggande behoven enligt Maslow är mycket starka i det att det är viktigt att bli sedd och att känna tillhörighet. Vi anser att Göteborgs Stad behöver utvärdera och utveckla Ledarskapsidén (1994) och Kompetenskriterierna (2003). Bland annat tar dessa inte upp chefens stödjande funktion på ett uttryckligt sätt. Om det i dessa dokument inte tydligt framgår att stöd ingår i ledarens uppgift, så behöver kanske staden som arbetsgivare fundera på hur dessa behov ska hanteras. Risken är att cheferna ständigt känner att de inte räcker till och medarbetarna känner frustration av att inte få sina behov av stöd tillgodosedda av chefen. Det är en grogrund för en bristfällig arbetsmiljö för både chefer och medarbetare.

Kompetenskriterierna (2003) borde kanske klargöra att en viktig uppgift för ledare är att synkronisera medarbetarnas och organisationens behov av utveckling. Vi menar att detta kan vara en svår uppgift för ledaren. Femtiotalisterna nämner inte så mycket om utvecklingsmöjligheter i vår studie. Det kan handla om att de under ganska många år i arbetslivet har genomgått en hel del utveckling både i form av utbildningar och erfarenheter och därför är behovet av naturliga orsaker inte så stort. Det kan också handla om att det för femtiotalisterna är så pass självklart att de inte tar upp utveckling som någon särskild faktor i våra intervjuer. Samtidigt är det viktigt att uppmärksamma det här eftersom vi menar att utveckling är en del av livet och då också i yrkeslivet som socialsekreterare, som behöver vara en ständigt pågående process. Socialsekreterarna och då speciellt 80-talisterna har mycket höga förväntningar när det gäller att få utvecklingsmöjligheter i sitt arbete. Även Kompetenskriterierna och Ledarskapsidén (1994) tar upp detta som en viktig aspekt för ledarna att ta ansvar för i sitt ledarskap. Här menar vi att Göteborgs Stad som arbetsgivare måste tydliggöra vilken form av utveckling och hur mycket utveckling medarbetare kan förvänta sig ska ske inom ramen för arbetet. Det kan inte helt och hållet lämnas till den enskilda chefen på den enskilda enheten att avgöra. I synnerhet inte eftersom olika delar av verksamheterna i Göteborgs Stad har olika ekonomiska förutsättningar och behov.

Det är en brist, menar vi, att varken Kompetenskriterierna (2003) eller Ledarskapsidén (1994) framhåller att chefen ska ha utbildning och erfarenhet inom det specifika arbetsområdet. Vår undersökning visar att det är viktigt att chefen har specialistkunskap, vilket både Mintzbergs (1973) teori och Thylefors (2004) undersökning styrker. Denna typ av kunskap tas inte upp i

Kompetenskriterierna eller i Ledarskapsidén. Vi anser att medarbetarnas önskan om chefer med specialistkunskap behöver beaktas vid kommande chefsrekrytering. Dessutom anser vi att det behövs differentierade kompetenskriterier beroende på vilken nivå chefen arbetar då medarbetarna kan ha olika behov.

Mintzberg (1973) har i sin teori inte i så stor utsträckning med de ”mjuka” delarna i chefskapet, exempelvis ödmjukhet och vara godhjärtad, vilket vi funnit är viktigt för socialsekreterarna i vår studie. Teorin är därför inte heltäckande vid vår analys av socialsekreterarnas svar. Mycket i Mintzbergs teori är inriktat på att chefs uppgift är att se till verksamhetens bästa. Vi har funnit att socialsekreterarnas förväntningar handlar om personliga och individuella behov till stor del. Här finns en divergens mellan socialsekreterarnas förväntningar och Mintzbergs teori. Resultatet kan dock appliceras till Mintzbergs teori i stora delar. En reflektion vi gör är att Mintzberg inte i första hand applicerade sin teori i människovårdande organisationer.

Vår reflektion är att det är mycket svårt för en chef att hantera alla dessa förväntningar som kommer från medarbetare. Det kan vara en svår uppgift att klara. Det är viktigt att tydliggöra vilka förväntningar som är möjliga att ha på en chef. Även Kompetenskriterierna (2003) och Ledarskapsidén (1994) ställer mycket höga krav på ledarna i Göteborgs Stad. Risken finns att dessa bidrar till att medarbetarnas förväntningar på sina chefer blir svåra att uppfylla. För att ledaren skall kunna hantera dessa förväntningar kan det vara bra om ledare får lämplig utbildning i grupp-utveckling och dess processer. Samtidigt ställer vi oss frågan om det är rimligt att ha sådana förväntningar på chefer. För Göteborgs Stad som arbetsgivare är det viktigt att klargöra vilka förväntningar som är mest betydelsefulla och framförallt rimliga att ställa på chefer. Detta är viktigt för att kunna rekrytera nya och behålla redan anställda chefer såväl som medarbetare. För Göteborgs Universitet är det viktigt att i de olika former av ledarutbildningar som finns ta med faktorn hur chefer kan arbeta och förhålla sig till de oerhört höga förväntningar som ställs på dem. Det är också viktigt för Göteborgs Universitet när det gäller olika former av grundutbildningar, exempelvis socionomutbildningen, att arbeta med frågan vilka förväntningar som är rimliga att ha i arbetslivet och vad måste man själv som individ ska ta ansvar för och hantera.

Vi anser att chefer bör få utbildning i kommunikation, för att kunna använda olika informationskanaler på rätt sätt för att tillmötesgå medarbetarnas behov av feedback. Genom att använda rätt informationskanaler för kommunikation kan behovet av närhet och distans uppfyllas. Idag är tendensen att för mycket skall kommuniceras per mail. Enligt vår mening ska det finnas en större variation i formerna för kommunikation vilket skulle innebära att kontakten mellan medarbetare och chef upplevs som öppen utan att vara kontrollerande. Viss information är inte lämpligt för mail. Det är viktigt att använda rätt informationskanal vid rätt tillfälle. Exempel på former för information är personlig kontakt med grupp eller individer, utskick av PM och mail. Mail bör användas sparsamt då det kan upplevas alltför opersonligt, styrande och oengagerat.

De skillnader vi sett mellan åldersgrupperna i vår studie kan inte med säkerhet sägas bero på att de tillhör olika generationer. Det kan också handla om att de befinner sig i olika skeden i livet. Oavsett vilket är det viktigt att uppmärksamma att det finns vissa skillnader vilket kan ha betydelse i arbetslivet på flera olika sätt. Vi kan också konstatera att det till största delen är ganska lika mellan åldersgrupperna och deras förväntningar på chef, deras syn på arbete och hur de tycker en chef kan påverka denna.

Till sist kan vi konstatera att förväntningar på chefer är oerhört stora både från socialsekreterarna och från Göteborgs Stad som arbetsgivare. Vi anser också att det ska ställas höga förväntningar på chefer samtidigt som vi ser att det är mycket viktigt för framtiden att ställa sig frågan – finns det människor som kan uppfylla alla dessa förväntningar? Vi tror det är svårt att hitta människor som är så totalt kompletta och därför är förväntningar på chefer ett i högsta grad viktigt område att arbeta vidare med.

Den undersökning vi gjort gäller socialsekreterares förväntningar på närmaste överordnad chef i allmänhet, deras syn på arbete och chefens påverkan. Resultatet kan inte generaliseras till att omfatta alla medarbetare i Göteborgs Stad. Tycker andra yrkeskategorier ungefär som socialsekreterarna i dessa frågor? Anser 50-talister och 80-talister i andra yrkeskategorier ungefär detsamma? Det vore därför intressant att med utgångspunkt i det vi kommit fram till i vår undersökning göra en kvantitativ studie, en enkätundersökning som omfattar både fler medarbetare och även andra yrkeskategorier. Den undersökningen skulle kunna vända sig till de generationerna vi vänt oss till i vår undersökning, 50-talister och 80-talister för att eventuellt få svar på frågan om förväntningarna är relaterade till olika generationer eller olika yrkesgrupper eller både och.

Den här undersökningen handlar om förväntningar på chef ur medarbetares perspektiv. Ett område som är relativt lite utforskat är medarbetarskapet. Det skulle vara intressant att undersöka chefers förväntningar på medarbetare och vilka förväntningar som arbetsgivaren Göteborgs Stad har på medarbetare och hur väl dessa stämmer överens med de förväntningar som vi kommit fram till att socialsekreterare i vår undersökning har.

Vi anser även att en undersökning kring medarbetares förväntningar på verksamhetschefer och högsta ledning vore intressant, främst utifrån förväntningar om stöd och kompetens inom arbetsområdet.

Vår sista reflektion är att förväntningarna är högt ställda och mycket mångfasetterade. Det är kanske inte så anmärkningsvärt med tanke på arbetets karaktär och att upplevelser är personliga och därmed individuella. Det har varit en spännande upplevelse att få ta del av socialsekreterarnas tankar och de kommer vi att ha med oss som en kunskap i framtiden.

# Källförteckning

## Litteratur

- Ahltorp, B. (2003) *Ledarskap ur ett ledningsperspektiv*. Lunds Universitet. Lund: Wallin & Dalholm
- Hatch J. H. (2002) *Organisationsteori – Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur
- Holme, I. M. & Solvang B. K. (1997) *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur
- Granström K. (2000) *Dynamik i arbetsgrupper – Om grupprocesser på arbetet* Kund: Studentlitteratur
- Kaufmann, G. & Kaufmann A. (2005) *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur
- Kvale S. (1997) *Den kvantitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Merriam S. B. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur
- Mintzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*. New York: Harpers & Row Publishers, Inc:
- Mitterauer M. (1991) *Ungdomstidens sociala historia*. Uddevalla: Daidalos
- Senge P. M. (2004) *Den femte disciplinen*. Falun: ScandBook A B
- Thylefors I. (2004) *Ledarskap i vård, omsorg och utbildning*. Finland: WS Bookwell
- Tullberg M. (2006) *Med ljuset på ledare och ledda i äldreomsorgen*. Slovenien: Korotan Ljubljana Slovenien
- Wallén G. (1996) *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur
- Wigerfelt B. (1996) *Ungdom i Nya kläder, Dansbandsfröjder och längtan efter det moderna i 1940-talets Sverige*. Stockholm; Brutus Östlings Bokförlag Symposium
- Wikström E. & Eriksson R. (2002) *Chefskap och generationsskifte*. FE-rapport / Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Företagsekonomiska institutionen
- Wolvén L-E. (2002) *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Lund: Studentlitteratur

## Webbaserade källor

Bishop, C F (2004) *Generational cohorts and cultural diversity as factors affecting leadership transition in organizations*. Abstract från CSA Sociological Abstracts: Dissertation Abstracts International, A: The Humanities and Social Sciences, 2004, 64, 12, June, 4632-A

Elpers, K.M (2002) *Social workers expectations and perceptions of leader behavior and their relationship to job satisfaction*. Abstract från CSA Social Services Abstract: Dissertation Abstracts International, A: The Humanities and Social Sciences, 2002, 62, 11 May, 3935-A

*Humanistiskt-samhällsvetenskapliga forskningsrådets forskningsetiska regler.*  
<http://www.vr.se/download/18.668745410b37070528800029/HS%5B1%5D.pdf>

Kompetenskriterier 2003  
<http://www.goteborg.se/prod/sk/ledarsida/dalis2.nsf/vyPublicerade/FF673DBDBFB65835C1256CDB0035AD2E?OpenDocument>

Ledarskapsidé 1994  
<http://www.goteborg.se/prod/sk/ledarsida/dalis2.nsf/vyPublicerade/FF673DBDBFB65835C1256CDB0035AD2E?OpenDocument>

Lönnroth L. *Generation Y – vägrar bli vuxen*. Sydsvenska dagbladet 20040124.  
<http://sydsvenskan.se/kropp/article58041.ece?context=print>

Personalstatistik 2007  
Susanna Bladh Gustafsson/Stadskansliet/Göteborgs Kommun, *Personalstatistik*.

Nationalencyklopedin  
[http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=O166123&i\\_word=f%20f6rv%20e4nta](http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=O166123&i_word=f%20f6rv%20e4nta)

Nationalencyklopedin  
[http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/jsp/search/search.jsp?h\\_search\\_mode=simple&h\\_advanced\\_search=false&t\\_word=generation](http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/jsp/search/search.jsp?h_search_mode=simple&h_advanced_search=false&t_word=generation)

Nationalencyklopedin  
[http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=O241637&i\\_word=medarbetare](http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=O241637&i_word=medarbetare)



# LEDARSKAPSIDÉ FÖR GÖTEBORGS STAD

**A**tt utveckla ledarskap och ledare är en strategiskt viktig fråga för vår verksamhet. Med ett bra ledarskap kan vi få den slagkraft i organisationen som behövs för att klara dagens och framtidens utmaningar.

Ledarskapsidéen, som innehåller vår grundläggande syn på ledning och ledarskap, består av fyra delar

- Ledningsfilosofi - viktiga principer för ledning av verksamheten
- Ledningsuppgifter - väsentliga uppgifter som alla ledare måste prioritera
- Krav på ledare - krav när det gäller personligt ledarskap och ledningskompetens
- Ledarförsörjning - principer för systematisk ledarförsörjning.

## LEDNINGSFILOSOFI

För att nå resultat som våra uppdragsgivare - göteborgarna - är nöjda med krävs

- en konsekvent genomförd målstyrning och prioritering av verksamheten baserad på göteborgarnas behov och önskemål
- en tydlig och handlingskraftig ledning som kan omsätta politiska mål till effektiv verksamhet
- enkla styrsystem för planering, uppföljning och utvärdering av verksamheten
- en decentraliserad och samordnad organisation som tar till vara och utvecklar kompetens och är lättillgänglig för göteborgarna

- ett ledarskap som motiverar och engagerar medarbetarna och utvecklar deras kreativitet och samarbetsförmåga
- ett ständigt pågående förnyelsearbete och stor flexibilitet när det gäller verksamhetsutveckling och service
- en organisation präglad av total kvalitet.

## LEDNINGSUPPGIFTER

Våra ledare skall i aktiv samverkan med sina medarbetare kraftsamla kring följande ledningsuppgifter

- formulera och fastställa operativa mål och strategier för verksamheten samt följa upp och utvärdera resultatet
- skapa motivation, engagemang och arbetsglädje hos sina medarbetare
- utveckla en lärande organisation och en bra arbetsmiljö.

## KRAV PÅ LEDARE

Ledare i Göteborgs stad skall omvandla politiskt fastställda mål till effektiv verksamhet genom att

- arbeta genom andra, d v s på ett positivt sätt ta till vara och utveckla sina medarbetares kompetens och arbetsvilja och göra dem delaktiga och medansvariga i verksamheten





- tillsammans med medarbetarna strukturera arbetet på ett bra sätt och skapa goda arbetsförutsättningar
- driva ett förnyelsearbete i syfte att förbättra verksamhetens innehåll, resultat och konkurrenskraft
- vara öppen och lyhörd för förändringar och aktivt ta till vara de möjligheter utvecklingen ger
- utveckla en positiv samverkan och skapa goda relationer
- vara tydlig och konsekvent i sitt ledningsarbete
- kontinuerligt utveckla sitt ledarskap. Våra ledare skall ha strategisk, administrativ och social kompetens samt förmåga att ständigt förnya och anpassa verksamheten till nya mål.

## **LEDARFÖRSÖRJNING/ LEDARUTVECKLING**

Systematisk ledarförsörjning innebär att vi

- målmedvetet strävar efter att tidigt upptäcka de medarbetare som har goda förutsättningar att bli bra ledare och ge dem en personlig utveckling
- strävar efter en ledarrekrytering baserad på ledarskapsidéns krav på ledare samt på noggrant utformade arbets- och kravspecifikationer och en väl genomarbetad rekryteringsplan som i första hand inriktas på intern rekrytering
- systematiskt utvecklar och utvärderar våra ledares kompetens

- eftersträvar en jämn fördelning mellan män och kvinnor
- ger kontinuerlig återkoppling till våra ledare när det gäller resultat och ledarbeteende
- konsekvent bevakar behov av avvecklingsinsatser och vidtar förebyggande åtgärder.

För att ledarskapsidéen ska få genomslagskraft i dagliga arbetet och kunna påverka verksamhetsutveckling måste den tydligt präglade både det centrala och lokala ledningsarbetet i staden. Förvaltnings- och bolagschefer har ett särskilt ansvar att ledarskapsidéen sprids och tillämpas och för ledarförsörjningsprogrammet genomförs på lokal nivå.



## Kompetenskriterier för ledare i Göteborgs Stad

Göteborgs Stad behöver bra ledare med dokumenterad förmåga att framgångsrikt leda och utveckla verksamhet och personal. Stadens ledare är nyckelpersoner i arbetet med att förnya och utveckla verksamheten och förbättra resultaten till gagn för Göteborgs stads invånare.

Göteborgs Stad måste tidigt upptäcka de medarbetare som har goda förutsättningar att bli bra ledare och ge dem den utveckling, de utmaningar och den stimulans som krävs för att bli bra ledare.

Göteborgs Stad skall rekrytera ledare baserat på de gemensamma kompetenskriterierna samt noggrant utformade arbets- och kravspecifikationer.

Göteborgs Stad ser intern rekrytering som ett förstahandsalternativ och vill öka den interna rörligheten bland chefer.

Göteborgs Stad eftersträvar en jämn fördelning mellan män och kvinnor på alla nivåer.

Göteborgs Stad eftersträvar att sammansättningen av ledare speglar vårt mångkulturella samhälle.

Göteborgs Stads ledare arbetar efter SIQ 13 grundläggande värderingar. För ledarskapet innebär detta

### **Engagerat ledarskap**

*För att skapa en kultur som sätter kunden i främsta rummet krävs ett personligt, aktivt och synligt engagemang från varje ledare. Ledarskapets viktigaste uppgifter är att ange riktningen för verksamheten och skapa förutsättningar för medarbetarna samt att i dialog med dem definiera och följa upp målen.*

Göteborgs Stads ledare vill vara ledare.

Göteborgs Stads kompetenskriterier används vid utveckling och belöning av ledare

Göteborgs Stads kompetenskriterier för det goda ledarskapet definieras på följande sidor.

## **Påverka andra**

Ledaren är en tydlig och god kommunikatör, som har förmågan att snabbt kunna göra sig hörd och få gehör för sina tankar och idéer. Ledaren kan genom övertygande argument och genom att tillföra entusiasm och energi uppmuntra såväl till goda prestationer, som till teamkänsla och ökad motivation.

### **Det betyder att Du som ledare:**

- Är engagerad i de frågor Du ansvarar för
- Är tydlig i vad Du vill och vad Du har förväntningar
- Tillför entusiasm, energi och lust i arbetet
- Kan skapa delaktighet och samsyn kring verksamheten
- Påverkar såväl diskussioners inriktning som andra personers motivation
- Kan fånga och hålla kvar andras uppmärksamhet
- Vill få medarbetarna att växa

### **För verksamheten betyder det:**

Då arbetsgruppen präglas av en tydlighet av vad ledaren vill, skapas självständighet och arbetsglädje hos medarbetarna. Diskussioner i arbetsgruppen kännetecknas av öppenhet och engagemang.

Medarbetarna vet vad som förväntas av dem och de uttrycker själva sina förväntningar på både kollegor och chef.

Goda prestationer uppmuntras, alla medarbetare vet att de är viktiga och kunskapen är stor i gruppen om hela verksamheten.

Medarbetarna arbetar självständigt och kan snabbt tillgodose kundernas önskemål

## **Lyhördhet**

Ledaren har förmåga att vara lyhörd och smidig i umgänget med andra, visar respekt, hänsyn och omtanke. Ledaren tycker om att arbeta med andra och har förmåga att skapa teamkänsla.

### **Det betyder att Du som ledare:**

- Talar med, lyssnar på och ser medarbetarna på alla nivåer
- Har förmåga att se kundernas och medarbetarnas olika behov
- Är lyhörd för idéer från medarbetarna

- Tillåter misslyckanden
- Ger både beröm och kritik
- Skapar forum där diskussioner kan föras
- Inser betydelsen av sammanhållning i arbetsgruppen
- Visar förtroende för dina medarbetare och litar på deras kompetens

### **För verksamheten betyder det att:**

Arbetsgruppen arbetar med glädje och präglas av öppenhet. Medarbetarna är lyhörda för varandras idéer och synpunkter och man delar med sig av gjorda erfarenheter. Medarbetarna lyssnar på varandra, välkomnar varandras bidrag och respekterar varandras åsikter och värderingar.

I arbetsgruppen ger alla både beröm och kritik, som präglas av respekt och omtanke. Medarbetarna vet att de är viktiga och de tycker att det är roligt att arbeta och de känner att deras goda prestationer uppmuntras. Det är tillåtet att misslyckas.

Arbetsklimatet är gott och den psykosociala arbetsmiljön upplevs av medarbetarna som god.

Kunderna upplever att det är en verksamhet som är lätt att få kontakt med.

### **Social säkerhet**

Ledaren är lätt att få kontakt med. Hon/han känner sig komfortabel i mötet med nya människor och kan agera övertygande, tillitsfullt och oberoende i såväl informella -, som i formella situationer och utsatta lägen.

### **Det betyder att Du som ledare:**

- Har en realistiskt tro på din egen förmåga
- Är medveten om Dina styrkor och svagheter
- Visar mod i svåra situationer
- Tar snabbt itu med konflikter eller opposition
- Står för det Du sagt och vågar säga ifrån

### **För verksamheten betyder det att:**

Medarbetarna är trygga och får snabbt svar på det de behöver. Arbetsgruppens konflikter blir snabbt lösta. Medarbetarna är aktiva och vågar lite på sin förmåga. Medarbetarna vänder sig till chefen då de upplever konflikter.

Arbetsorganisationen är tydlig och möjliggör självständighet för att kunna ge kunderna så god service som möjligt.

## **Förändringsorientering**

Ledaren har förmåga att se möjligheter till förändringar. Ledaren kommer med förändringsförslag som för situationen framåt.

### **Det betyder att Du som ledare:**

- Drivs av en vilja att se möjligheter till förbättringar, både för den egna verksamheten och för kunderna.
- Är öppen för att pröva såväl gränser, som tankesätt och traditioner i syfte att genomföra nödvändiga förändringar
- Ger förslag till förändringar i verksamheten
- Har förmåga att snabbt kunna anpassa dig till nya eller förändrade krav och förutsättningar
- Har hög tolerans mot osäkerhet
- Ständigt utvecklar det egna ledarskapet
- Vill lära nytt

### **För verksamheten betyder det att:**

Verksamheten bedriver kontinuerligt förnyelsearbete i syfte att förbättra innehåll, resultat och konkurrenskraft. Verksamheten ligger i framkant i användande av nya metoder och arbetssätt.

Kompetensutveckling är en pågående process för alla medarbetare.

Det är lätt för medarbetare från andra kulturer att arbeta i verksamheten.

Kunderna tycker att tjänsterna anpassas efter deras skiftande behov.

## **Mål- och resultatorientering**

Ledaren har förmåga att ta fram planer och mål, både på kort och på lång sikt. I målen finns angivna åtgärder för hur de skall nås och hur resultaten skall följas upp. Ledaren är kvalitetsmedveten. Genom att fatta beslut av hög kvalitet, vara drivande och åstadkomma resultat, ser ledaren till att målen uppnås.

### **Det betyder att Du som ledare:**

- Drivs av en vilja att arbeta målinriktat och åstadkomma resultat
- Sätter upp tydliga mål för Din verksamhet
- Kommunikerar målen till Dina medarbetare
- Anger för Dina medarbetare hur de deltar i måluppfyllelsen
- Delegerar tydligt till medarbetarna
- Håller tidplaner och slutför Dina åtaganden
- Följer upp resultaten

### **För verksamheten betyder det att:**

Målen för verksamheten är väl kända av medarbetarna och resultaten i verksamheten utvecklas kontinuerligt. Det finns årsplaner för verksamheten och individuella utvecklingsplaner för medarbetarna. Projekt har tidsplaner som följs.

I verksamheten används systematiskt instrument för att utvärdera kvaliteten.

Verksamhetens kunder vet vilken tjänst de kan vänta sig och är nöjda med den tjänst de får.

## **Analytisk förmåga**

Ledaren har förmåga att bryta ned problem i sina beståndsdelar och skiljer mellan huvudsak och bisak. Ledaren kan identifiera och analysera problemets kärna eller det väsentliga och dra de rätta slutsatserna med utgångspunkt från tillgänglig information.

### **Det betyder att Du som ledare:**

- Summerar och sammanfattar information
- Ser flera infallsvinklar på problem
- Kan koppla ihop verksamhet och ekonomi
- Har förståelse för samband
- Ser konsekvenser av fattade beslut
- Tar fram heltäckande beslutsunderlag
- Kan analysera varför utvecklingen blev som den blev

### **För verksamheten betyder det:**

Det finns goda verksamhetsbeskrivningar och medarbetarna vet att ledaren förstår det som är viktigt i verksamheten.

Verksamheten håller sin budget och anpassningar sker så snart avvikelser befaras.

Kunderna vet vad de kan vänta sig av verksamheten.

## Helhetssyn

Ledaren har en god överblick och ett starkt allmänintresse. Ledaren har förmågan att få grepp om en frågas komplexitet, eller det väsentliga i en situation, genom att ta hänsyn till olika informationskällor och skilda perspektiv. Ledaren kan sätta in den egna verksamhetens betydelse i ett större sammanhang.

### Det betyder att Du som ledare:

- Har en både en god överblick och ett starkt allmänintresse
- Förstår samhällsförändringars betydelse för den egna verksamheten
- Har förmåga att tränga in i problem genom att kunna växla mellan olika perspektiv; helhet och delar, framtid – nutid, egen enhet - Göteborgs stad – omgivning.
- Förstår Din roll i en politiskt styrd organisation
- Arbetar i samklang med resten av organisationen
- Håller Dig informerad i olika samhällsfrågor eller frågor som är aktuella för Din verksamhet.

### För verksamheten betyder det att:

Verksamheten har mycket samarbete med andra verksamheter och medarbetarna

De politiska besluten påverkar direkt det som sker. Årsplaner görs i ett Göteborgsperspektiv och anpassas efter samarbete med andra verksamheter. Verksamheten har också mera långsiktiga planer.

Samverkan med de fackliga organisationerna är en tillgång.

Samhällsförändringar som berör verksamheten får snabbt genomslag.



## INTERVJUGRÅGOR

Bakgrundsfakta

B1 Vilket år är Du född?

.....

B2 Är Du man eller kvinna?

.....

B3 Vilken är Din högsta avslutade utbildning?

.....

B4 Hur många år har Du arbetat i nuvarande yrke?

.....

1. Vilka förväntningar har Du på närmast överordnad chef?

.....

2. Vilka krav har Du på närmast överordnad chef?

.....

3. Hur tycker Du att närmast överordnad chef bör vara?

.....

4. Hur ser Din idealbild ut av närmast överordnad chef?

.....

5. Vad anser Du att närmast överordnad chef skall ha för kompetens?

.....

6. Vilka egenskaper är det som Du uppskattar mest hos närmast överordnad chef?

.....

7. Hur är Din syn på arbete?

.....

8. Hur kan närmast överordnad chef bidra eller agera för att påverka denna?

.....

9. Vad motiverar Dig i ditt arbete?

.....

10. Hur kan närmast överordnad chef bidra eller agera för att påverka detta?

.....

11. Vilken betydelse har arbete för Dig?

.....

12. Hur kan närmast överordnad chef bidra eller agera för att påverka detta?

.....

13. Hur skall arbetet vara/se ut för att Du skall vara intresserad?

.....

14. Hur kan närmast överordnad chef bidra eller agera för att påverka detta?

.....

15. Vad är det som avgör/påverkar/styr om Du stannar kvar på ett arbete eller ej?

.....

16. Hur kan närmast överordnad chef bidra eller agera för att Du skall stanna kvar på arbetet?

.....

17. Finns det något ytterligare Du skulle vilja tillägga gällande förväntningar på chef/ledarskap?

.....



**GÖTEBORGS UNIVERSITET**

***Institutionen för socialt arbete***

---

**Presentationsbrev**

**2007-02-22**

Hej !

Vi är tre studerande som går sista terminen på Magisterprogrammet, inriktning mot ledarskap på Institutionen för socialt arbete.

Vi skall skriva vår D-uppsats och vår önskan är att få genomföra intervjuer med någon eller några socialsekreterare på Er arbetsplats. Syftet med studien är att undersöka om det finns skillnader mellan de förväntningar som 50-talister respektive 80-talister har på chefs/ledarskap inom Individ- och Familjeomsorgen i Göteborgs Stad.

Er arbetsplats har valts ut och det enda kriteriet vi använt oss av vid urvalet är att medarbetargruppen skall vara anställd inom Individ- och Familjeomsorgen i Göteborgs Stad. Vi har inte för avsikt att undersöka vilka förväntningar man har på sin nuvarande chef utan chefer i allmänhet.

Studien genomförs under sekretess och deltagandet är på frivillig basis. Vi kommer inte att ange vilka som har intervjuats eller var de arbetar någonstans.

Vi skulle vara tacksamma om Ni vill hjälpa oss genom att låta oss genomföra intervjuer hos Er under mars månad 2007. Varje intervju beräknas ta 1 - 1 ½ timma. Vi är mycket tacksamma om socialsekreterarna ges möjlighet att får göra detta inom ordinarie arbetstid.

Med vänliga hälsningar

Evy Almstrand, Ulla Ekman och Susanne Ligander



**GÖTEBORGS UNIVERSITET**  
***Institutionen för socialt arbete***

---

**Information i samband med intervju**

Hej !

Vi är tre studerande som går sista terminen på Magisterprogrammet, inriktning mot ledarskap på Institutionen för socialt arbete.

I vår D-uppsats vill vi undersöka om det finns skillnader mellan de förväntningar som 50-talister respektive 80-talister har på chefs/ledarskap inom Individ- och Familjeomsorgen i Göteborgs Stad.

Kriteriet vi använt oss av vid urvalet är att vi vänder oss till socialsekreterare anställda inom Individ- och Familjeomsorgen i Göteborgs Stad samt att man är född på 50-talet respektive 80-talet. Vi har inte för avsikt att undersöka vilka förväntningar man har på sin nuvarande chef utan chefer i allmänhet.

Vi kommer att aidentifiera allt material, vilket innebär att inte någon kan känna igen Dig, inte heller intervjumaterialet. Materialet kommer inte att kunna kopplas ihop med Din arbetsplats.

Vi kan när som helst avbryta intervjun och stänga av bandspelaren om du så önskar.

Vi vill tacka för Din medverkan.

Med vänliga hälsningar

Evy Almstrand	tel: 0707-80 09 71
Ulla Ekman	tel: 0707-85 26 77
Susanne Ligander	tel: 0707-87 55 17