



LUNDS
UNIVERSITET
Socialhögskolan

Socialekreterares arbetsmiljö

En kvalitativ studie sett ur enhetschefernas perspektiv

Av: Ola Hagberg, Kristoffer Persson

Kandidatuppsats SOPA 63

VT 2015

Antal ord: 13 147

Handledare: Karin Kullberg

Examinator: Gabriella Scaramuzzino

Abstract

Author: Ola Hagberg, Kristoffer Persson

Title: Social welfare secretaries work environment - a qualitative case study through the eyes of the branch head managers of the Swedish social services [Translated title]

Supervisor: Karin Kullberg

Assessor:

The aim of this study was to get a deeper understanding of how Unit Heads within the Swedish social services view the work environment of social workers in social welfare offices. The study was based on six social services Unit Heads from the southern part of Sweden. Semi structured interviews were used to examine what different factors affect the social workers in social welfare offices work environment, what the practical work carried out by the Unit Heads looks like and finally, how their leadership influences the work environment. Through the interviews it was identified that workload, resources, media, work group and leadership were five different key factors that the Unit Heads said had the biggest affect on the social workers in social welfare offices work environment. The analysis was based on three theoretical perspectives. Firstly, organizational theory was used to obtain a deeper understanding of the different factors affecting the work environment. Leadership theory was then used to see how the leadership influenced the work environment. Finally, Aaron Antonovsky's theory of "sense of coherence" was used to gain a understanding of the relations within the work group and also between the work group and the Unit Heads. The study found that one of the most important factors for the social workers in social welfare offices work environment was what kind of leadership the Unit Heads used to influence the social workers: and it was found that the Unit Heads describe themselves as transformational leaders with transactional influences

Key Words: social workers, social welfare offices, work environment, workload, resources, media, work group, leadership

Förord

Vi vill börja med att tacka de enhetschefer som ställde upp och hjälpte oss att få fram ett brett forskningsmaterial. Hela vårt arbete är baserat på det här materialet och utan er skulle den här kandidatuppsatsen inte vara möjlig.

Vi vill även tacka vår handledare Karin Kullberg som har stöttat oss genom uppsatsens gång och inspirerat oss till nya infallsvinklar och intressanta diskussioner.

Innehållsförteckning

Problemformulering	5
<i>Syfte</i>	7
<i>Frågeställningar</i>	7
Begreppsdel	8
<i>Enhetschef</i>	8
<i>Arbetsmiljö</i>	8
Kunskapsläge	9
<i>Kunskapsläge gällande socialsekreterare</i>	9
<i>Kunskapsläge gällande arbetsmiljö</i>	10
Teorier	11
<i>Organisationsteori</i>	12
Det strukturella perspektivet	12
Human Resource-perspektivet	13
<i>Ledarskapsteori</i>	14
<i>Kasam</i>	15
Metod och metodologi	16
<i>Val av metod och metodologi</i>	16
<i>Metodens tillförlitlighet</i>	18
<i>Urval</i>	20
<i>Etiska överväganden</i>	21
<i>Arbetsfördelning</i>	22
Analys	23
<i>Arbetsbelastning</i>	23
<i>Resurser</i>	26
<i>Media</i>	29
<i>Arbetsgruppen</i>	33
<i>Ledarskapets betydelse</i>	38
Avslutande diskussion	41
Referenslista	43
Bilagor	45
<i>Bilaga 1: Introduktionsbrev</i>	45
<i>Bilaga 2: Intervjuguide</i>	46

Problemformulering

I media pågår idag en livlig debatt gällande socialsekreterares arbetsmiljö. Socialsekreterare inom socialtjänsten i bland annat Sundsvall och Helsingborg menar att en av anledningarna till deras dåliga arbetsmiljö är bristande resurser och underbemanning inom socialtjänsten (Abraha, B 2015, Backlund, G 2015). Att Socialsekreterare från olika håll upplever samma problem tycks tyda på att det är ett problem som inte enbart är knutet till en viss ort eller enbart en del av Sverige utan det verkar vara ett problem som är landsomfattande. Detta är även en uppfattning som arbetsmiljöverket tycks dela då de har fått in signaler om att socialsekreterare inom socialtjänstens arbetsmiljö är för slitsam. De har därför sedan april 2015, inlett en utredning som kommer sträcka sig över tre år där 28 olika socialkontor skall granskas (Karsten, E 2015). Fokus i granskningen ligger bland annat på att det ställs väldigt höga krav på socialtjänsten samtidigt som det inte finns tillräckligt med resurser inom socialtjänsten för att nå de uppsatta kraven.

"När resurserna inte matchar de krav som ställs, tvingas medarbetarna till strategier som antingen äventyrar deras egen hälsa eller kvaliteten i arbetet"
(Karsten, E 2015)

I debatten framkommer en ohälsosam arbetsmiljö där socialsekreterare inom socialtjänsten har så höga krav på sig att de i sin tur finns en risk att både socialsekreterarnas hälsa och kvalitén i deras arbete kan påverkas negativt. Arbetsmiljö kan vara allt som på olika sätt påverkar socialarbetarna i deras arbete. Det kan gälla allt från den fysiska och psykiska arbetsmiljön till hur arbetsförhållandena påverkas av inre och yttre faktorer.

Arbetsmiljöverket definierar arbetsmiljö på följande sätt *"Arbetsmiljö avser de förhållanden som de som arbetar på ett arbetsställe exponeras för"* (Arbetsmiljöverket, 2012:7)

Astvik och Melin (2013) skriver att Sverige de senaste åren har genomgått förändringar som har lett till att mycket av ansvaret för att hantera socialsekreterares svåra arbetsmiljön ligger på individnivå. Det är upp till individen själv att utveckla olika strategier för att klara den tuffa arbetsmiljön (Ibid). Tham och Meagher (2009) jämför svenska socialsekreterare inom socialtjänstens barnavård och hur de uppfattar sin egna arbetsmiljö och arbetsbelastning med

andra yrken inom den offentliga sektorn i Sverige, till exempel lärare och sjuksköterskor, och kommer fram till att socialtjänstens socialsekreterare själva uppfattar att de i allmänhet har mer ansträngande arbetsuppgifter jämfört med de andra yrkena.

Den internationella forskningen visar att socialarbetare runt om i världen är utsatta för samma problematik och det alltså inte bara är ett problem som berör svenska socialsekreterare. Även i internationella artiklar som Coffey et al (2009) från England och Yürür och Sarikaya (2012) från Turkiet beskrivs att socialsekreterare i England respektive Turkiet upplever en liknande arbetsmiljöproblematik med svåra och ogynnsamma arbetsförhållande.

Med den tidigare forskningen som bas (Tham & Meagher 2009, Coffey et al 2009, Yürür & Sarikaya 2012 och Astvik & Melin 2013) går det att konstatera att socialsekreterare inom socialtjänsten i många fall har en ansträngd arbetsmiljö som kan resultera i försämrad hälsa för socialsekreterarna och försämrad kvalitet i deras arbete. Försämrad hälsa kan även vara en av faktorerna till att så många socialsekreterare väljer att sluta jobba som socialsekreterare (Tham, 2007). För att förhindra försämrad hälsa, arbets kvalitet och avhopp inom socialtjänsten är det tydligt att det behöver ske en förbättring i socialsekreterarnas arbetsmiljö.

Tham och Meagher (2009:809) menar att det förs för mycket forskningsdebatter på individnivå som handlar om vad socialsekreterare inom barnavården, ska och inte ska göra samt vilka metoder de bör använda sig av, och att det förs alldeles för lite debatter som behandlar den organisatoriska aspekten av problemet. Även Astvik och Melin (2013:72) menar att det bör föras mer diskussioner på det organisatoriska planet om hur organisationens struktur och styrsystem påverkar socialsekreterarnas arbetsmiljö. Lundström och Shanks (2015) stärker den här bilden och skriver att det måste göras mer forskning på hur den organisatoriska aspekten och framförallt hur olika ledarstilar hos enhetscheferna påverkar socialsekreterares arbetsmiljö. Det Lundström och Shanks (2015) syftar till är en ny trend av ledarskapsteorier som har kommit att influera den offentliga sektorn i socialt arbete. Den ledarskapsteorin som de lägger mest fokus på är transformativt ledarskap. Detta menar vi verkar tyda på en kunskapslucka inom området. Lundström och Shanks (2015) samt Tham och Meager (2009) skriver båda om hur ledarskapet påverkar socialsekreterarnas arbetsmiljö och att mer forskning borde göras inom det här området.

Med det här som utgångspunkt vill vi göra en undersökning som riktar fokus på det som tidigare nämnda forskare (Tham & Meagher 2009, Astvik & Melin 2013 och Lundström & Shanks 2015) menar är en kunskapslucka i den rådande debatten kring socialsekreterares arbetsmiljö. Det här vill vi göra genom se på det som är det problematiska med socialsekreterarnas arbetsmiljö men vi vill lyfta upp det här problemet och analysera det på ett mer organisatoriskt plan. Vi menar är att det finns ett annat intressant perspektiv utöver socialsekreterarnas egna perspektiv, nämligen enhetschefernas perspektiv. Deras syn på problemet är direkt relaterat till socialsekreterarna och deras arbetsmiljö men ändå finns det väldigt lite forskning utifrån det här perspektivet. Hur ser socialtjänstens enhetschefer på den ansträngda arbetsmiljö som socialsekreterarna befinner sig i? Vi anser att vi kan belysa den här kunskapsluckan genom att låta enhetschefer inom socialtjänsten berätta hur de ser på socialsekreterarnas problematiska arbetsmiljö. Vi anser att det blir en mer intressant infallsvinkel om vi lyfter fokus från hur socialsekreterarna själva ser på sin arbetsmiljö, en infallsvinkel som det redan finns mycket forskning kring och som visar på en ogynnsam arbetsmiljö. Istället vill vi rikta fokus på hur enhetschefer ser på och upplever samma problem samt hur de i praktiken arbetar för att förbättra socialsekreterarnas arbetsmiljö.

Syfte:

Syftet med vår undersökning är att utifrån ett organisatoriskt perspektiv få en fördjupad bild av enhetschefernas syn på socialsekreterarnas arbetsmiljö.

Frågeställningar:

- Vilka faktorer har enligt enhetscheferna störst påverkan på socialsekreterarnas arbetsmiljön?
- Hur arbetar enhetschefer i praktiken med socialsekreterarnas arbetsmiljö?
- Vilka ledarskapsstilar går att identifiera hos enhetscheferna?

Begreppsdel

Enhetschef

Att vara enhetschef inom socialtjänsten kan betyda olika saker på olika arbetsplatser. I vissa organisationer är en enhetschefen en förstalinjechef, det vill säga den person som socialsekreterarna har som närmaste chef ovanför sig i organisationen. Förstalinjechefen har således inga chefer under sig utan är den chef som arbetar närmast socialsekreterarna. I andra organisationer är enhetschefen en mellanchefer, det vill säga att enhetschefen har någon form av förstalinjechef under sig. I vår analys kommer vi fram till att både förstalinjechefer och mellanchefer ger samma svar och att det inte går att särskilja vem som är förstalinjechef och vem som är mellanchefer om man bara kollar på deras svar gällande synen på socialsekreterarna arbetsmiljö därför har vi valt att kalla både förstalinjechefer och mellanchefer för enhetschefer.

Arbetsmiljö

Arbetsmiljöverkets tolkning av ordet lyder "*Arbetsmiljö avser de förhållanden som de som arbetar på ett arbetsställe exponeras för*" (Arbetsmiljöverket, 2012:7). Med den här definitionen kan det tolkas som att arbetsmiljön är alla de olika faktorer som en anställd utsätts för på arbetsplatsen. Vi har därför valt att definiera ordet med hjälp av de gemensamma nämnare som de olika enhetscheferna lyfte fram som viktiga faktorer för en god arbetsmiljö i intervjuerna. Arbetsbelastning, resurser, massmedia, arbetsgruppen samt ledarens roll. De här fem olika delarna pratade alla enhetschefer om som viktiga faktorer som alla påverkade arbetsmiljön, därför är det de här fem faktorerna som vi syftar till när vi skriver arbetsmiljö.

Kunskapsläge

I inhämtandet av material har vi gått tillväga på lite olika sätt. De källor som vi har använt oss av för att visa medias bild har vi fått genom att använda oss www.google.se som sökmotor. Sedan har vi valt nyhetskällor som vi uppfattar som seriösa. Vi valde därför nyhetskällor som Sveriges radio och Sveriges television, vi gjorde ett medvetet val när vi valde att inte använda oss av källor som till exempel aftenbladet som vi ser som mindre seriös och som vi uppfattar det, ofta bara lockar läsare genom överdrivna rubriker. De vetenskapliga artiklarna som vi har använt oss av har vi fått fram genom sökmotorn LUBsearch. För att säkerställa att de resultat som vi fick fram var av god vetenskaplig kvalitet valde vi att ha sökalternativet "peer reviewed" iklickad vilket innebär att artikeln är granskad och bedömd av andra forskare innan den publiceras. På de ställen där vi har använt oss av referenser från myndigheter, till exempel arbetsmiljöverket, har vi gått in på deras officiella hemsidor och laddat ner källan direkt från deras databank.

Kunskapsläge gällande socialsekreterare

Som tidigare nämnts så är socialsekreterares arbetsmiljö idag ett ämne som är hett diskuterat i både media och i olika forskningsrapporter. Socialsekreterare i Sundsvall berättade i en intervju för Sveriges Radios utsända Billy Abrah att de under flera år försökt få till en förbättring av den dåliga arbetsmiljön, en arbetsmiljö som de själva beskriver som ohållbar (Abrah, B 2015). Även socialsekreterare från Helsingborg vittnar om samma sak när de berättar för Sveriges Televisions utsända Gösta Backlund att de flera gånger larmat om sin pressade arbetssituation och att socialförvaltningen i Helsingborg nu äntligen agerat genom att anställa fler socialsekreterare som ett steg i att skapa en bättre arbetsmiljö (Backlund, G 2015).

Undersökningsföretag som Novus har gjort undersökningar som visar att det är många socialsekreterare som vill lämna jobbet på grund av den rådande arbetsmiljön (Novus, 2012). Detta är en bild som även stärks av forskning. Bland annat Tham (2007), Tham och Meager (2009), Coffey et al (2009), Yürür och Sarikaya (2012) och Tafvelin et al (2014) har forskat på de bakomliggande faktorerna till varför så många socialsekreterare väljer att lämna jobbet.

I dessa studier identifieras bland annat socialsekreterares hårda arbetsmiljö som en av anledningarna till att många socialsekreterare upplever sitt arbete som ohållbart.

Tham och Meagher (2009) jämför hur svenska socialsekreterare inom barnavården upplever sin arbetsmiljö och arbetsbelastning med andra välfärdsyrken så som anställda inom vård- och omsorgsyrken samt anställda inom skolan i Sverige och kommer fram till att socialsekreterare i socialtjänsten, men framförallt socialsekreterare som arbetar med unga barn upplever att de har en ovanligt ansträngande arbetsmiljö jämfört med andra socialarbetare.

Tafvelin (2014) kommer fram till att en transformativ ledare har en direkt positiv inverkan på anställda då den transformativa ledarens ledarstil är en viktig del för att skapa en trygg arbetsplats där de anställda känner sig engagerade och motiverade till fortsatt arbete.

Enligt Brittiska forskaren professor Eileen Munro (2011) kan massmedia även ses som en extern faktor som genom sitt rapportering är med och påverkar socialsekreterares arbetsmiljö. Detta då massmedias relation till socialsekreterare och deras arbete är väldigt komplicerad och kan få både positiva och negativa konsekvenser för socialtjänsten. I en forskningsrapport har Munro (2011) dragit slutsatsen att socialsekreterare och journalister måste bli bättre på att samarbeta för att på så sätt bidra till att skapa en bättre arbetsmiljö för socialsekreterare.

Kunskapsläge gällande arbetsmiljö

Den tidigare forskning och socialsekreterare själva vittnar om en allt för hård arbetsmiljö. Men vad är då egentligen en arbetsmiljö?

I arbetsmiljölagens 1§ står följande gällande god arbetsmiljö *”Lagens ändamål är att förebygga ohälsa och olycksfall i arbetet samt att även i övrigt uppnå en god arbetsmiljö” (SFS 1994:579 Arbetsmiljölagen 1§)* ”

God arbetsmiljö är alltså något som är lagstadgat och något som varje organisation skall sträva efter. Dock är lagen öppen för tolkning och vilka olika faktorer som ingår i ordet "arbetsmiljö" får ingen definition. Arbetsmiljöverket tolkar lagen på följande sätt *”Strävan är*

att arbetsmiljön ska ge ett positivt utbyte i form av ett rikt arbetsinnehåll, arbetstillfredsställelse, gemenskap och personlig utveckling” (Arbetsmiljöverket, 2012:38).

Menckel och Österblom (2000:41) skriver att syftet med en god arbetsmiljö är att skapa god hälsa hos de anställda. Enligt dem kan god arbetsmiljö även ses som de hälsofrämjande insatser som finns på arbetsplatsen. Arbetsmiljöverket (2012) har liksom Menckel & Österblom (2000) identifierat ledarskap som en av nyckelfaktorerna för att uppnå en god arbetsmiljö, bland annat skriver Arbetsmiljöverket (2012:46) att det visserligen är arbetsgivaren som har det juridiska arbetsmiljöansvaret men att alla chefer, oavsett nivå i organisationen, är arbetsgivarrepresentanter och har därför ett arbetsmiljöansvar. Det är därför upp till chefen att på bästa sätt forma sitt ledarskap så att hen genom detta skapar en så god arbetsmiljö som möjligt. Utöver uppmuntrande arbetsledning skriver Menckel och Österblom (2000:22) att det även finns fler faktorer som alla är delaktiga i att påverka arbetsmiljön. Bland annat lyfts god fysisk miljö, arbetsbelastning, arbetsgemenskap och arbetsglädje fram som viktiga faktorer i att skapa god arbetsmiljö.

Teorier

En arbetsmiljö påverkas ständigt av alla de olika förhållanden som den anställda på arbetsplatsen utsätts för. Det här gör att begreppet arbetsmiljö är väldigt invecklat och kan tolkas på väldigt många olika sätt, det går därför också att se på arbetsmiljön med väldigt många olika perspektiv och med hjälp av lika många olika teorier. Vi har haft ett induktivt angrepp till vårt arbete vilket har gett oss möjlighet att välja teorier först när vi hade samlat in allt forskningsmaterial. Ett induktivt angreppssätt är när forskaren först samlar in sina forskningsresultat och först därefter väljer vilket teoretiskt perspektiv som ska appliceras (Bryman, 2008:28). Det induktiva angreppssättet resulterade i att vi först samlade in forskningsmaterialet och därefter valde tre olika teoretiska perspektiv som vi ansåg var mest lämpade. Vi har valt att ha ett huvudperspektiv som kommer vara genomgående genom hela uppsatsen och två andra perspektiv som vi har valt att använda oss av eftersom vi anser att de kompletterar vårt huvudperspektiv på ett väldigt bra sätt. De tre perspektiv som vi har valt att använda oss av är *organisationsteori, ledarskapsteori och kasam*.

Organisationsteori

Huvudperspektivet i vår uppsats är organisationsteori som vi har baserat på Bolman och Deals bok "*Nya perspektiv på organisation och ledarskap*" (2003). Anledningen till att vi valde den här teorin som huvudperspektiv i vår uppsats är för att den hjälper till att förklara hur komplex en organisation är och ger möjlighet att se på situationen ur många olika perspektiv. Organisationsteori är även uppdelad i flera perspektiv (Bolman & Deal, 2003:38) vilket gör att vi med hjälp av organisationsteori kan få en bra överblick av hur organisationen fungerar och vilka olika krafter och påtryckningar det finns inom en organisation (Bolman & Deal, 2003:67,68). Vi finner dessutom att organisationsteori är en bra teori att välja med tanke på den kunskapslucka som Lundström och Shanks (2015) samt Tham och Meager (2009) beskriver där de menar att det måste göras mer forskning på hur det organisatoriska planet påverkar socialsekreterares arbetsmiljö. Organisationsteori är uppdelat i fyra perspektiv. Dessa är *det strukturella perspektivet*, *Human Resource-perspektivet*, *det politiska perspektivet* samt *det symboliska perspektivet*. Vi har valt att använda oss av två av de här fyra perspektiven. De två perspektiv vi har valt är *det strukturella perspektivet* och *Human Resource-perspektivet*.

Det strukturella perspektivet

Vi valde det strukturella perspektivet därför att det här perspektivet är ett bra sätt att se på de strukturella delarna av en organisation. För att förstå en arbetsmiljö är det även viktigt att förstå hur organisationen är uppbyggd. Vi menar att det strukturella perspektivet är användbart för oss i att belysa arbetsmiljörelaterade faktorer som har till exempel med arbetsbelastning att göra, detta då det strukturella perspektivets grundtanke är att utforma organisationen så att den vilar på välutvecklade roller och relationer (Bolman & Deal, 2003:75). Det strukturella perspektivet vilar på sex antaganden, bland annat existerar en organisation för att uppnå uppställda mål, organisationen förbättrar sin effektivitet genom en tydlig arbetsfördelning och att de problem och svagheter som uppstår är på grund av strukturella svagheter som bäst åtgärdas genom analys av problemet och att organisationen sedan gör en omstrukturering på det område som skapade problem (Ibid). Det här är antaganden som vi också finner passande då det är lätt att dra kopplingar till socialsekreterarnas arbetsfördelning och arbetsbelastning. Problem som försämrade arbetsmiljö och arbets kvalitet kan enligt Bolman

och Deal (2003) uppstå som en följd av strukturella svagheter och åtgärdas då genom analys och omstrukturering. Även det här är en förutsättning som gör att vi finner det strukturella perspektivet lämpat för vår undersökning då många av socialsekreterarna menar att det måste ske någon form av organisatorisk förändring för att de ska få en bättre arbetsmiljö.

Human Resource-perspektivet

Vi har även valt att använda oss av ett Human Resource-perspektiv (här efter skrivet som HR-perspektiv) då vi anser att det hjälper oss belysa den mänskliga sidan av organisationen. Den tidigare forskningen visar att socialsekreterarna har en arbetsmiljö som är alldeles för hård och HR-perspektivet hjälper oss att se vad organisationen har för skyddsnät och stödfunktioner som tar hand om de anställda i organisationen.

HR-perspektivet grundas enligt Bolman och Deal (2003) i tanken av att organisationen mår bra när människorna i organisationen mår bra. Anledningen till det här är att organisationen behöver människor lika mycket som människorna behöver organisationen. Human Resource som begrepp har ingen direkt svensk översättning och kallas därför även på svenska för Human Resource, men ordet i sig betyder "mänsklig resurs" och det är just så perspektivet används. Varje individ i en organisation är en resurs som organisationen tar hand om. När en person mår bra presterar den också bättre. Därför är HR-perspektivets grundtanke att hela tiden värna om de anställda i organisationen och göra så mycket som möjligt för att de anställda ska trivas och må bra (Bolman & Deal, 2003:156). HR-perspektivets grundantagande är att organisationen finns till för att uppfylla de anställdas behov, människor och organisation behöver varandra på det sätt att människan behöver lön och möjlighet att utvecklas och göra karriär och organisationen behöver nya idéer, kunskap och färdigheter. En situation där överensstämmelsen mellan individ och organisation är dålig leder till att ena eller båda parterna blir lidande men när överensstämmelsen är god gynnas båda parterna av det (Ibid)

Ledarskapsteori

Eftersom att cheferna är en del av socialsekreterarnas arbetsmiljö valde vi att även fokusera på vilket slags ledarskap cheferna använder sig av, detta då det har visat sig att vilken typ av ledarskapsstil en chef har får en direkt inverkan på hur arbetsmiljön upplevs. Transformativt ledarskap inriktar sig på att sätta sina följares behov i centrum för utveckling (Bass & Riggio, 2006:7), vilket även är en av HR-perspektivets grundtankar (Bolman & Deal, 2003:156). Genom att göra detta är en transformativ ledare utmärkt att ha under stressiga situationer och kriser, i förändringar av organisationer, vägleda och inspirera sina följare (Bass & Riggio, 2006:32,57,99,193). Bass och Riggio (2006:6,7) förklarar hur en transformativ ledare fungerar genom fyra komponenter. Den första komponenten är "Idealized Influence" vilket innebär att ledaren ska vara karismatisk förebild. Den andra är "Inspirational Motivation", detta betyder att ledaren ska ha förmågan att förmedla en vision. Nästa komponent är "Intellectual Stimulation" där ledaren ska utmana följarna till att bli mer kreativa och innovativa. Den sista komponenten heter "Individualized Consideration" och där ska ledaren genom att agera som en coach eller mentor, vägleda var och en av sina följare för att de ska växa och utvecklas. Genom att använda sig av en eller flera av dessa komponenter menar Bass och Riggio att en transformativ ledare kan uppnå högre resultat i sitt ledarskap (Ibid, 2006:5).

I organisationer har forskare funnit att ledarstilen har en påverkan på arbetsmoral och produktivitet (Bolman & Deal, 2003:219). Bass och Riggio (2006) jämför transformativt ledarskap med andra ledarstilar för att belysa vilka skillnader som finns mellan dem. En ledarstil som de jämför med är bland annat transaktionellt ledarskap. Bass och Riggio (2006) menar att transformativt ledarskap skiljer sig från vad som kallas ett transaktionellt ledarskap. Transaktionellt ledarskap kopplas ofta ihop med chefskap och materiella belöningar för bra arbete, där Bass och Riggio (2006) istället beskriver hur ett transformativt ledarskap är mer anpassat för dagens komplexa organisationer där följare inte bara söker guidning utan även utmaningar och där ett transformativt ledarskap höjer motivationen och prestationen i arbetet hos sina följare (Ibid, 2006:xi).

Transaktionellt ledarskap har tydliga kopplingar till vad Bolman och Deal (2003:416) kallar ett strukturellt ledarskap. Enligt Bolman och Deal (2003:420) kan en strukturell ledare ses som en analytisk och någon som fokuserar mer på design och utveckling av organisationen.

Det finns också likheter mellan Bolman och Deals (2003) HR-perspektiv och Bass och Riggos (2006) transformativa ledarskap. Bolman och Deal (2003:422) beskriver HR-inriktade ledare som tillgängliga och synliga, någon som tror på människor och ger andra makt och inflytande.

Kasam

Utöver tidigare nämna teorier har vi även valt att använda oss av kasam (Antonovsky, 1991). Kasam har visserligen många kopplingar till ett HR-perspektiv och även till det, som Bass och Riggio (2006) beskriver som en transformativ ledare men vi upplever att det ändå finns en tydlig vinning i att även använda oss av kasam. Anledningen till det är att enhetscheferna hela tiden återkopplar sina argument och resonemang till hur viktig känslan av sammanhang är för att skapa en god arbetsmiljö

År 1970 myntade den Israeliska sociologen Aaron Antonovsky begreppet *Känsla av sammanhang*, kasam. Hög kasam hjälper en individ att stå emot stress och traumatiska upplevelser medan låg kasam ger motsatt effekt (Antonovsky, 1991). För att en person ska känna kasam i sitt arbete måste tre olika beståndsdelar finnas med. Personen måste känna att det som den håller på med är *begripligt*, det vill säga att personen måste förstå vad det är den jobbar med. Personen måste känna att jobbet är *hanterbart*, personen måste ha tillräckligt med resurser för att klara av att hantera de situationer den ställs inför. Slutligen måste personen känna en *meningsfullhet* till det som den jobbar med, personen måste känna att arbetsuppgifterna är värda att investera tid och engagemang i (Karlsson, 2012:543). Tre olika komponenter som engagerar tre olika sinnen hos individen, *begriplighet* är en kognitiv komponent, *hanterbarhet* har att göra med praktiskt arbete och hur man hanterar arbetsuppgifterna och *meningsfullhet* är en motivationskomponent . Tillsammans utgör de begreppet kasam (Gassne, 2008:21:22). Beståndsdelarna som Gassne (2008) menar tillhör kasam är samma beståndsdelar som den transformativa ledaren enligt Bass och Riggio (2006) använder sig av för att skapa en bättre arbetsmiljö.

Metod och metodologi

Val av metod och metodologi

Vi har använt oss av en kvalitativ forskningsstrategi. Anledningen till valet är för att kvalitativ forskning inriktar sig mer på djupgående analyser där deltagarnas uppfattning är i fokus (Bryman, 2008:371). Kvalitativ forskning har ofta ett induktivt angreppssätt vilket betyder att forskaren utgår från resultatet för att i slutet komma fram till teorin (Ibid, 2008:28). Det här förhållningssättet ansåg vi vara väldigt gynnsamt för oss eftersom vi i vår förförståelse hade uppfattningen att det fanns väldigt många olika applicerbara perspektiv på det området som vi skrev vår uppsats på.

Andra fördelar som gjorde att kvalitativ forskning var ett bra tillvägagångssätt för vår undersökning var för att ville komma närmare våra undersökningspersoner, än vad till exempel en enkät skulle tillåta oss att göra. På så sätt fick vi en djupare förståelse för hur de personer som vi valt att lägga fokus på uppfattar situationen (Ibid, 2008:371). För att svara på våra frågeställningar behövde vi rika och fylliga data vilket vi fick med hjälp av kvalitativ forskning (Ibid, 2008:372). I en kvantitativ forskningsstrategi läggs det mer fokus på bland annat siffror, teorioprövning och generalisering (Ibid, 2008:371). Därför avfärdade vi den kvantitativa forskningsstrategin och använde istället som tidigare nämnts en kvalitativ forskningsmetod.

Som metod har vi valt att använda oss av kvalitativa intervjuer. Kvalitativa intervjuer är en generell term för att beskriva olika slags intervjustilar (Ibid, 2008:344). Intervjuer är enligt Bryman (2008:412) en utav de mest använda metoderna inom kvalitativ forskning. Genom metoden ville vi få svar fylliga svar av intervjupersonen som möjligt. Metoden gav oss möjlighet att få uttömmande svar och det gav oss även möjlighet att ställa följdfrågor vid de tillfällen intervjupersonerna pratade om relevanta ämne för vår undersökning, detta hade vi inte hade haft möjlighet till om vi hade använt oss av en kvantitativ undersökning som exempelvis en enkätundersökning (Ibid) där man ofta får väldigt ytliga svar. Valet av metod gjorde även att vi vid behov även kunde hoppa fram och tillbaka i intervjuguiden på det sätt som vi tyckte var lämpligt, vi kunde också inför varje intervju gå in i intervjuguiden och lägga till eller ta bort frågor. Dock upplevde vi att intervjuguiden fungerade väldigt bra och inga sådana ändringar behövdes göras.

I kvalitativa intervjuer är de tre vanligaste intervjuformerna strukturerade-, semistrukturerade- och ostrukturerade intervjuer. Av dessa tre olika intervjutekniker använde vi oss av semistrukturerad intervju. Anledningen till att vi bestämde oss för att använda den semistrukturerade intervjun var för att det fanns en stor flexibilitet i den här typen av intervju. I en semistrukturerad intervju skriver Bryman (2008:415) att forskaren använder sig av en intervjuguide med förhållandevis specifika teman som denne vill beröra under intervjun. Frågorna behöver dock inte komma i samma ordning under intervjun som i intervjuguiden. Den som intervjuar är fri att ställa följdfrågor och leda samtalet i den riktningen som forskaren önskar samtidigt som intervjupersonen har frihet att utforma svaren på sitt eget sätt (Ibid). Det empiriska materialet som vi har använt oss av är således intervjuer. För att få fram ett konkret material från de genomförda intervjuerna så spelade vi in dem med hjälp en diktafon och sedan transkriberade vi intervjuerna till text. Därefter bearbetade vi och kodade de transkriberade texterna. Vi var medvetna om att problem kan uppstå då det är två olika personer som transkriberar. Olika personer kan ha olika uppfattningar om vad som intervjupersonen menar. För att undvika misstag i transkriberingen var det därför nödvändigt, som Runquist (2015) skriver, att vi tillsammans gick igenom olika tolkningsproblem som kunde uppstå innan transkriberingen började, därför bestämde vi oss för att sätta upp olika regler för hur transkriberingen skulle ske. Därefter läste vi igenom varandras transkriberingar samtidigt som vi lyssnade till det inspelade materialet. Detta gjorde vi för att säkerställa att det var transkriberat på ett sätt som båda var nöjda med.

Primärmaterialet menar Aspers (2007:167) är huvudmaterialet som används i analysen, vilket för oss är texterna från intervjuerna som vi genomfört. För dela in huvudmaterialet i olika teman använde vi oss av kodning. Kodning är enligt Bryman (2008:242) den process då forskaren delar in sitt ostrukturerade huvudmaterial i olika kategorier för att sedan bland annat kunna se genomgående teman huvudmaterialet. Under den praktiska kodningen har vi använt oss av överstrykningspennor och bokstäver i marginalen. Nyttan med att koda materialet är för att lättare kunna jämföra, se skillnader eller intressanta samband för vidare analys (Jönsson, 2010:57).

Metodens tillförlitlighet

Enligt Bryman (2008:354) delas tillförlitlighet in i fyra kriterier. dessa kriterier är *trovärdighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och en *möjlighet att styrka och bekräfta*. Det är dessa fyra faktorer som avgör hur pass bra ens slutgiltiga undersökning blir. Undersökningen måste vara *trovärdig*, med det här menar Bryman (Ibid) att det som man kommer fram till i forskningen måste kunna ses som trovärdigt i andra människors ögon. För att göra vår studie så trovärdig som möjligt har vi använt oss av ett brett kunskapsläge och vad vi anser är välkända teorier för att stärka våra argument i analysen.

Med *överförbarhet* menar Bryman (Ibid) att resultatet även ska vara överförbart på liknande situationer. Problem uppstår dock inom den kvalitativa forskningen då det kan vara väldigt svårt att återskapa en likadan situation som vid tidigare tillfälle. Det man därför istället eftersträvar i kvalitativa metoder är att skapa så fylliga och täta beskrivningar som möjligt. Vi är medvetna om att det är svårt att överföra vår studie i liknande situationer speciellt då den är gjord i olika kommuner, varierande enheter inom socialtjänsten men framför allt då detta är en väldigt liten studie.

Pålitlighet är enligt Bryman (Ibid) att forskaren så noggrant som möjligt ska skriva ner alla olika delar av forskningen för att ge läsaren klarhet i vem som säger vad. Vi har i vår studie arbetat hårt för att vara tydliga med vem som säger vad i våra citat, detta för att vi anser att ett citat styrkt i form av ett namn skänker citatet mer tillförlitlighet. Vi har även genom hela arbetets gång varit noga med en korrekt källhantering.

Möjlighet att styrka och bekräfta är att forskaren ska vara medveten om att det inte går att få någon hundra procentig objektiv syn i forskningen men att forskaren ändå ska vara medveten om detta och inte låta personliga värderingar och uppfattningar påverka forskningen. Vi även reflekterat över vår egen förförståelse genomgående under arbetet och hur detta kan ha påverkat vår studie, detta skriver vi mer om i nästa avsnitt.

Det svåra med en kvalitativ undersökning kan vara att det ibland är svårt att fastslå vad forskaren konkret har gjort eller hur denne har gått tillväga (Bryman, 2008:370). I användningen av den kvalitativ metoden i vår undersökning har det varit viktigt att skriva så utförligt som möjligt så att det inte blir några oklarheter om till exempel vem som har valts ut

till intervju eller varför för att undersökningen ska ha så hög trovärdighet och pålitlighet som möjligt. Till varje intervju så åkte vi ut till de olika enhetschefernas arbetsplatser och genomförde intervjun på plats i ett rum som enhetscheferna själva valt. Bryman (2008:373) beskriver det här som att det inte var någon styrd eller konstlad miljö. Vi anser att det här var en positiv förtjänst som vi haft nytta av under intervjuerna. Vi upplevde att personerna som vi intervjuade kände sig bekväma och trygga under intervjuerna, vilket gjorde att vi fick så uttömmande svar som möjligt.

Metodens begränsningar och förtjänster:

Begränsningarna med den kvalitativa forskningen är bland annat det som Bryman (2008:369) uttrycker som problem med generaliseringen. Detta innebär att det forskningsresultatet som vi fått fram i vår undersökning är svårt att generalisera. Socialtjänsterna där de olika enhetscheferna arbetar ser olika ut från kommun till kommun. Detta gör att det är svårt om inte omöjligt att generalisera våra resultat (Bryman, 2008:369).

Förtjänsterna med en kvalitativ forskning är som tidigare nämnt att det ger en rikare och fylligare data (jfr. Bryman, 2008:372). Vi har fått en djupare förståelse för hur enhetscheferna som vi intervjuade tänker och upplever situationerna som vi frågar om.

Gällande vår egna förförståelse kring ämnet har vi resonerat på samma sätt som Blom, Morén och Nygren (2013:206) där de menar att det finns två ställningstagande inför en uppsats. Antingen kan maximal förberedelse göras där så mycket information och förförståelse som möjligt inhämtas innan arbetet börjar. Alternativt kan en förutsättningslöshet eftersträvas där forskaren väljer ett ämne som det inte finns någon tidigare kunskap om. Detta för att inte gå in i arbetet med förutfattade meningar. Vi tror dock att en viss förförståelse alltid finns för ett ämne när man påbörjar en studie. Det intressanta är inte hur mycket vi vet utan det intressanta är vilka förutfattade meningar vi har och hur dessa kan komma att påverka vår studie. Medvetenhet om förförståelsen och kontinuerlig reflektion kring den, menar vi är ett sätt för oss att minska dess inverkan på undersökningen. Vi tror även att det är en fördel att vi är två stycken som skriver tillsammans då vi kontinuerligt kan ifrågasätta varandras argument och på så sätt göra argumenten tydligare.

En annan begränsning som är relevant för vår undersökning är som tidigare nämnts i metodens tillförlitlighet, hur pass subjektiva vi är som forskare. Bryman (2008:368) beskriver att resultatet ofta i allt för stor utsträckning bygger på forskarnas egna uppfattningar om vad som är betydelsefullt men även vilket personligt förhållande som forskaren får med personerna i undersökningen. Vi har genom hela arbetets gång ständigt försökt hålla oss neutrala till vårt forskningsmateriel. Detta har vi gjort genom att hela tiden ifrågasätta varandras argument och reflektera kring vad som är vårt egna subjektiva tyckande och vad som forskningsresultaten faktiskt säger (Bryman 2008:355).

Urval

Med arbetsmiljö som utgångspunkt och med organisationsteoretiskt perspektiv har vi valt att rikta fokus mot de personer som är ansvariga för olika avdelningar inom socialtjänsten. Vi har tagit kontakt med enhetschefer för olika avdelningar inom socialtjänsten. Bland annat ekonomiskt bistånd, barnavård, ungdomsenhet och vuxenvård. Första steget i kontakten var att ringa till dem och sedan skicka ett introduktionsbrev (se bilaga 1) där vi förklarat syftet med undersökningen. Vi har valt enhetschefer för att undersöka vad de har för syn på socialekreterares arbetsmiljö och hur de i praktiken arbetar med den. Vi har det som Bryman (2008:434) kallar för målstyrt urval vilket betyder att vi medvetet valde att intervjua personer som vi anser har stor kunskap gällande våra forskningsfrågor. I en större studie skulle vi valt att intervjua både enhetschefer och socialekreterare för att se om det finns någon skillnad i hur de ser på arbetsmiljöfrågor men på grund av ett pressat tidschema så har vi varit tvungna att endast välja en av dessa och då föll vårt val på enhetscheferna. Anledningen till det var för att enhetscheferna måste ha ett mer organisatoriskt helhetstänk än vad socialekreterarna behöver och att som Tham & Meagher (2009:809) skriver så förs det för lite debatt om socialekreterares arbetsmiljö på ett organisatoriskt plan. Självklart kan även enhetscheferna ha ett individperspektiv och belysa individperspektivet. Det här var en aspekt som vi reflekterade över när vi skapade vår intervjuguide (se bilaga 2) och vårt mål med intervjuguidens utformning var att lyfta perspektivet från individnivå och istället belyste den organisatoriska delen av enhetschefernas arbetsområde.

Vi har intervjuat sex olika enhetschefer. Som tidigare nämnts har enhetscheferna varit chefer för varierade avdelningar på olika socialtjänster runt om i södra Sverige. Vi har valt att döpa våra sex intervjupersoner till "Sara", "Krister", "Robin", "Frida", "Lars" och "Kim". Namnen

valde vi för det är två tjejnamn, två killnamn och två könsneutrala namn. Namnen speglar inte nödvändigtvis könsuppdelningen hos intervjupersonerna.

Vi är medvetna om att vårt urval är väldigt smalt, och att uppnå det Bryman (2008:395) kallar teoretisk mättnad är väldigt svårt. Med begreppet teoretisk mättnad menar Bryman (Ibid) att forskare ska hämta in information tills forskaren känner att ny information inte längre tillför något. Vi är medvetna om att urvalet i kombination av den metod vi valt gör att vi inte kan jämföra eller generalisera arbetet för de olika enhetscheferna. Dock var vårt syfte inte att jämföra enhetschefernas arbete utan vårt syfte är att få en bild av hur enhetscheferna själva ser på arbetsmiljöfrågor och hur de i praktiken jobbar med dessa.

Etiska överväganden

De etiska utmaningarna som vi stod inför är hur vi på bästa sätt skulle värna om de individer som ingick i vår undersökning. Därför behövde vi reflektera över vad för nytta kontra skada den här typen av undersökning för med sig. Kvalitativ och kvantitativ forskning delar ofta likartade etiska problem. Det kan handla om de målgrupper som studeras, om de frågor som ställs eller den data som söks är känslig och kan vara skadlig fysiskt eller psykiskt för forskningspersonerna (Nygren, 2012:29).

Vår målgrupp var enhetschefer inom socialtjänsten och vi undersökte arbetsmiljöfrågor behövde vi fundera över begreppet forskningsperson och ställa frågorna vem eller vad forskningen avser. Är det forskningspersonen eller sammanhanget denne ingår i? (Kalman & Lövgren, 2012:43). I vår undersökning handlar det om sammanhanget vår målgrupps yrkesroll ingår i men även vilken ledarstil forskningspersonen har. Därför var det viktigt att frågorna vi ställde fokuserade på målet med vår undersökning och inte på något annat. En annan aspekt som vi funderade över var hur vi skulle gå till väga för att skydda forskningspersonernas individ och personuppgifter, det vill säga hur vi säkerställer att individen genom sitt deltagande inte utsätts för obehag eller skada.

Vi har gjort semistrukturerade kvalitativa intervjuer med våra forskningspersoner. För att våra intervjuer skulle vara etiskt korrekta behövde vi lämna information enligt informationskravet (Vetenskapsrådet, 2002) om vad för undersökning vi gör samt att vi behövde samtycke från

varje forskningsperson inför varje intervju. Att få ett samtycke innebär att forskningspersonen accepterar att delta i en intervjuundersökning och förstår innebörden av den (Nygren, 2012:32 och Vetenskapsrådet, 2002:9). Vi följde även anvisningarna gällande intervjupersonens rätt att själv bestämma om, hur länge och på vilka villkor intervjupersonen vill vara delaktig i undersökningen. Även om intervjupersonen beslutar att delta eller avbryta intervjun ska det ske utan otillbörliga påtryckningar eller påverkan från forskaren (Vetenskapsrådet, 2002:10). En begränsning i alla intervjuformer är att vi enbart kan använda oss av den information som kommer fram under den tid då vi utför intervjun. Enligt Bryman (2008:431) händer det att den person som blir intervjuad kommer med mer information även när intervjun är avslutad och bandspelaren som använts för att spela in intervjun är avstängd. Som ett sista steg i att skydda intervjupersonernas identitet kommer vi att strimla de transkriberade intervjuerna när vi har analyserat färdigt materialet.

Arbetsfördelning

Arbetsfördelningen har varit jämn under hela arbetets gång. Båda två har arbetat flitigt och vi har hela tiden hjälpt varandra. Målet har hela tiden varit att vi båda två skall vara lika delaktiga i arbetet. Det här målet upplever vi att vi har nått upp till och arbetsfördelningen sett under hela uppsatsens gång har varit att vi båda gjort 50 % arbetet. Vi hade från början tänkt att dela upp skrivandet så att vi ansvarade för olika huvuddelar av arbetet men vi insåg att det inte fungerade eftersom vi båda två var aktiva. Tillexempel har Ola skrivit ett basutkast om avsnittet ledarskap som Kristoffer sen har läst och omarbetat och finjusterat. Vi har skrivit hela uppsatsen på ett liknande sett och därför är det svårt att säga vem har varit huvudansvarig för vilken del. Vi har hela tiden hjälpt varandra, läst vad den andra skrivit och kommit med förslag till förbättringar.

Analys

Vi har valt att dela upp analysen i olika tema. Som tidigare nämnts har vi använt oss av arbetsmiljöverket för att tolka ordet arbetsmiljö. Eftersom arbetsmiljöverkets definition av arbetsmiljö är väldigt generell har vi sedan valt teman utifrån vad enhetscheferna berättade under intervjuerna. Då flera enhetschefer pratade om arbetsbelastning, resurser, massmedia, arbetsgruppen samt ledarens roll har vi valt att skriva vår analys utifrån dessa fem teman. Varje avsnitt inleds med vad vi har sett och vad vi uppfattar som viktiga faktorer och därefter har vi dragit kopplingar till hur det specifika tema i avsnittet påverkar socialsekreterarnas arbetsmiljö. Slutligen så kopplar vi också de teoretiska begreppen med hur vi ser att de används i praktiken.

Arbetsbelastning

Enligt alla enhetschefer som vi intervjuade har socialsekreterarna väldigt hög arbetsbelastning och befinner sig ofta under mycket press. Många gånger visste inte cheferna varför ärendena hade ökat i mängd eller varför det hade kommit in fler anmälningar. Många förklarade att det brukade gå i vågor men att det just nu var en tung arbetsbelastning för deras socialsekreterare. Lars och Frida beskriver situationen i följande citat.

”Arbetsituationen har varit på tok för hög. Ändå så att säga det finns ändå en press på socialsekreterarna att de ska prestera så att det är för hög arbetsbelastning helt klart.” (Lars)

”Sen är ju socialsekreterarnas upplevelser att den är för hög. Med alla krav som ställs.” (Frida)

Enhetscheferna förklarade att en socialsekreterare alltid har ett antal utredningar och ett antal insatser. Oavsett hur många utredningar eller insatser en socialsekreterare har, var alla enhetschefer överens om att det är dokumentationen i själva utredningarna som tar mest tid. Det är också dokumentationen som enligt Lars och Frida är den största anledningen till att socialsekreterarna känner sig pressade och stressade. Frida förklarar hur situationen har förändrats på följande sätt.

”... det finns inga lätta ärenden längre. Förr kunde det komma enkla ärenden. Det blev en kort utredning, det var lätt att avgöra/.../ det ställs ju också högre krav på hur mycket vi ska utreda och hur mycket som ska dokumenteras. Jag tänker på BBIC¹. Gjorde man en för 10 år sedan så kanske man skrev den på två sidor. Med BBIC blir den genomsnittliga utredningen nio sidor.” (Frida)

Det som Frida beskriver om dokumentationen, är som tidigare nämnt även det fler enhetschefer anser vara en av anledningarna bakom den ökade arbetsbelastningen för socialsekreterarna. Många enhetschefer menar att socialsekreterarna idag har fler krav att uppfylla när de gör en utredning. Detta menar enhetscheferna innebär att socialsekreterarna behöver göra mer omfattande utredningar där mycket fokus hamnar på dokumentationen. I nästa citat beskriver Lars hur han upplever att dokumentationsmallen BBIC har påverkat hans enhet.

”Nu är det ju det värsta man kan ge sig på. Det är ju för att det är så tufft va. Vi har BBIC som ett jävla skit faktiskt /.../ nu tar jag väl kanske i. Men det har sabbat rätt mycket för det har ju ökat på administrationen.” (Lars)

Det Frida, Lars och andra enhetschefer menar är att eftersom kraven har ökat för en utredning, så har även administrationen för socialsekreterarna ökat, vilket dessa enhetschefer beskriver som den största orsaken till den höga arbetsbelastningen. Frida och flera andra enhetschefer förklarar att det ibland kan vara ett väldigt tufft jobb som socialsekreterare, arbetsbelastningen är tung, utredningar som krånglar, möten där klienter inte dyker upp eller insatser som inte går igenom. Frida beskriver situationen i citatet nedan.

”Det tänker jag är... alltså med det tunga jobbet som vi har och med den arbetsbelastningen och dem svåra ärenden är det nästan det viktigaste. Att man ändå liksom kan ha kul tillsammans och ändå känna att man gör någonting gemensamt och hjälps åt. Så det tänker jag är dem viktigaste bitarna” (Frida)

¹ BBIC är en mall som används i barnutredningar. Barnets Behov I Centrum.

Flera enhetschefer berättar att socialsekreterare som arbetar med barnutredningar ofta har ett tungt jobb i och med att de just arbetar med barn som far illa. Det som enhetscheferna poängterade är vikten av att ha kul på jobbet och att inte ta med sig det tunga arbetet hem. Enligt HR-perspektivet är en grundläggande egenskap i chefsrollen social kompetens (Bolman & Deal, 2003:209), vilket Frida visar att hon har när hon berättar vikten av att ha kul på jobbet trots att arbetssituationen är väldigt svår. Det är inte bara glädje i arbetet som utgör en essentiell del i skapandet av en god arbetsmiljö där arbetsbelastningen är hög. Flera utav enhetscheferna pratade även om vikten av att skapa en känsla av sammanhang, kasam. I citatet nedan beskriver Kim sambandet mellan kasam och glädje på arbetsplatsen.

"... att man kan omfamna det man håller på med. alltså att man, det, fattbarhet eller vad det heter, det fina ordet, kasam. Att man är med och förstår sammanhanget, och glädje/.../ man ska kunna skaffa sig den här känslan av att man är inne i sammanhanget och förstår vad man håller på med i organisationen..." (Kim)

Kim menar att det är viktigt för socialsekreterarna att känna kasam i sitt arbete. Fattbarhet, förstå sammanhang och känna glädje kan tolkas som de tre olika komponenterna som behövs för att uppnå kasam. Som en del i att skapa god arbetsmiljö eftersträvar Kim att skapa en hög kasam hos socialsekreterarna. Kim försöker även skapa en känsla av kasam hos sig själv.

"...det gäller ju mig också om jag känner det att det är greppbart för mig så kan man ju jobba mycket mer eller mycket bättre och då känner man inte problemet men när det blir ogreppbart så att säga det är då man känner att arbetsbelastningen rasslar på" (Kim)

När Kim upplever hög kasam så flyter allt på bra och arbetsbelastningen känns inte så påfrestande utan den känns greppbar men när kasam är låg känns arbetsbelastningen tung och ogreppbar. Detta stämmer väl överens med det Karlsson (2012:542) skriver att hög kasam leder till god hälsa och att en känsla av låg kasam kan ha motsatt effekt.

Sammanfattningsvis menar enhetscheferna att socialsekreterarna har en för hög arbetsbelastning vilket påverkar deras arbetsmiljö negativt. Det enhetscheferna tror är en av anledningarna till att många socialsekreterare runt om i Sverige väljer att sluta är för att arbetet som socialsekreterare är väldigt tufft och att arbetsmiljön är påfrestande. Trots detta

har ingen av de enhetschefer som vi intervjuade själva uppfattningen av att det var någon större förändring i deras egen personalomsättning utöver den vanliga. Det som kan vara en anledning till att socialsekreterarna väljer att stanna kvar på de olika enheterna trots att arbetsmiljön påverkas negativt av den höga arbetsbelastningen som förekommer kan vara det fokus som enhetscheferna lägger på glädjen i arbetet och kasam.

Resurser

För att socialtjänsten ska kunna bedriva en verksamhet behöver de resurser. Att socialsekreterare har hög arbetsbelastning har vi redan nämnt, men poängen med det som flera enhetschefer berättar är att de behöver mer resurser. Enligt flera enhetschefer är detta ett problem då de anser att de inte får de resurserna de behöver. Enhetscheferna menar att det har skett en utveckling i arbetet som socialtjänsten gör under de senaste åren och att socialtjänsten behöver mer resurser för att klara av att hantera den ökade arbetsbelastningen och de allt högre kraven som nu ställs på socialtjänsten. Robin uttrycker problemet på det här sättet.

”Den här staden har riktlinjer hur barnvården ska bedrivas. Kan vi leva upp till detta? Tveksamt. Vad behövs det? Mer resurser.” (Robin)

Det är tydligt hur Robin upplever att socialtjänsten har svårt att leva upp till de krav som ställs när de inte har de resurser som de behöver. Robin utvecklar det i nästa citat.

”Det skrev vi redan år xxxx när riktlinjerna fastställdes i kommunfullmäktige eller kommunstyrelsen att det behövs resurser för att lägga upp det ökade kravet, den ökade ambitionen, men resurserna har inte kommit ut till stadsområdena, så klart att... och så ökar ärendeantalen samtidigt som kraven ökar.” (Robin)

Det Robin menar med det ”ökade kravet” är de nya kraven som ställs på socialsekreterarna i utredningar och i dokumentationen. För att möta det här ökade kravet på dokumentation och utredningar, uttrycker enhetscheferna som tidigare nämnt att de behöver fler resurser. När enhetscheferna pratar om resurser syftar de främst på den ekonomiska biten, det vill säga budgeten, men också på en större personalstyrka. Robin sammanfattar det på det här sättet.

”Jag kan säga vad som är fel i vår verksamhet, är ju ärendebelastningen. Vi har för lite resurser, vi behöver ha mer. Vi skulle behöva minst fem socialsekreterare till, vi får två, men minst tre till skulle vi haft för att mäkta med situationen, men vi är fortfarande inte garderade mot den för det ökar varje år...” (Robin)

Genom att kunna anställa fler socialsekreterare anser Robin att arbetsbelastningen och arbetsmiljön skulle bli mycket bättre för socialsekreterarna, men menar samtidigt att bara anställa fler socialsekreterare inte är lösningen på allt, men det kan vara början på en lösning. Det Robin vill, är att kommunen ska börja planera budgeten mer långsiktigt för att kunna följa med i den ökande ärendemängden och eventuellt kunna investera i olika saker. Den förändring som Robin vill se inom socialtjänsten är något som kan liknas med det strukturella perspektivets omstrukturering (Bolman & Deal, 2003:75). När nya krav ställs på en organisation behöver strukturen anpassas för att uppnå de nya mål som kraven innebär (Ibid, 2003:121).

Som tidigare nämnts i HR-perspektivet kan människor ses som resurser i organisationen (Bolman & Deal 2003:156). Det blir även väldigt tydligt när enhetscheferna pratar om bristande resurser och syftar till att det har blivit markant svårare att rekrytera ny personal till socialtjänsten. Så här säger Sara och Lars om den svåra rekryteringssituationen.

”... men vi har ju också väldigt mycket färre sökande även på de fasta tjänsterna som utredare.” (Sara)

”Vi har ju svårt som alla andra att få hit folk, så är det ju /.../ sen är det ju alltså, om vi ser lite mer historiskt på det, har det ju vart rätt så tufft så att säga. Att få personal till socialtjänsten och så.” (Lars)

Både Lars och Sara har haft svårt att hitta mer personal att anställa. Flera enhetschefer berättar att det är en svår process att anställa nya socialsekreterare. Det ställs nya krav på vem som enhetschefen får anställa. Ett av dessa krav är att vissa avdelningar endast anställer personer som har minst tre års erfarenhet av utredningar. Frida menar att detta krav är väldigt bra men kan ibland vara svårt att uppfylla vilket i vissa fall har lett till att Frida har ekonomiska resurser att anställa mer personal men bristande resurser i den aspekt att det inte finns några

sökande som har rätt kvalifikation. Frida förklarade vidare hur hon ibland måste prioritera i sin budget mellan klienter och personal.

”Sen får du dina miljoner och hushålla med och det som är problematiskt inom myndighetsutövning är ju att vi kan ju aldrig säga nej till klienter för att pengarna håller på att ta slut, vilket innebär att budgeten kan ätas upp av insatser.” (Frida)

Frida menar att budgeten för med sig många problem. Budgetens ekonomi måste i första hand alltid räcka till insatserna och i andra hand kan ytterligare resurser i form av extra personal ses över. Dock menar Frida att det blir väldigt problematiskt eftersom hon inte vet hur stor del av budgeten som kommer gå till insatser och därför vet hon inte heller hur stor del av budgeten hon kan lägga på att anställa till exempel en till socialsekreterare på fast tjänst. En lösning kan då till exempel vara att de anställer timpersonal som kan hjälpa till med det administrativa som till exempel att skriva dokumentation och avsluta ärenden. Det här är en lösning som enhetscheferna själva menar är långt ifrån ideal då arbetsgruppen är en så viktig del av arbetsmiljön och att timanställda som endast är anställda ett litet tag aldrig kommer in i arbetsgruppen. Frida menar att det behövs en tydligare budget som tillåter enhetscheferna att planera för personalstyrkan mer långsiktigt. En mer långsiktig budget är även något som Robin tycker att socialtjänsten är i stort behov av.

”... kommunal verksamhet drivs kortsiktigt, budgetmässigt, ett år åt gången. Lägg en femårsplan istället, nej det finns inte, det är ett år och du har pengar för ett år. Från det året till nästa vet du inte hur läget är” (Robin)

Sammanfattningsvis delar enhetscheferna upp som tidigare nämnt resurser i två olika kategorier. Den ena resursen är större budget i form av ekonomi och den andra resursen är utökad personalstyrka. Om enhetschefer får ökade resurser i form av budget och personal menar de att arbetsmiljön för socialsekreterarna skulle förbättras, kvalitén i utredningarna skulle också bli bättre samt att de kommer att kunna möta de ökande krav som ställs på socialsekreterarna. I dagsläget berättar flera enhetschefer att det är svårt att anställa nya socialsekreterare då det bland annat inte finns tillräckligt med sökande eller bristande erfarenhet hos de som söker.

Det som många enhetschefer nämner som en viktig faktor är att de vill kunna expandera personalstyrkan och ge fler socialsekreterare fast anställning. Detta är något som går i linje med HR-perspektivets tankar om vikten om att få in nya människor i organisationen och på så sätt få in ny energi och drivkraft (Bolman & Deal, 2003:156). Genom att ge fler socialsekreterare fast anställning så får enhetscheferna in ny energi i organisationen och ger samtidigt den nya personalen en större möjlighet att komma in i gemenskapen än vad en timanställd har möjlighet att göra.

Flera enhetschefer nämnde till exempel att kommunerna och politikerna börjar få upp ögonen för problematiken hos socialtjänsten efter Yara-fallet där en ung flicka dog, bland annat på grund av bristande rutiner hos socialtjänsten. Yara-fallet är ett exempel på hur medias rapportering av brister inom socialtjänsten kan leda till att socialtjänsten får mer resurser så att problemen kan åtgärdas. Detta är ett exempel på Bolman och Deals strukturella perspektiv (2003:75) där analys av bristerna i kombination med ökade resurser leder till omstrukturering. I det här fallet handlar det om att politikerna, via medias rapportering förstod att det fanns problem i organisationen som uppstått av strukturella svagheter. Lars berättar att efter Yara-fallet har politikerna inom hans kommun blivit mer öppna till att anställa fler socialsekreterare.

Media

Ett återkommande tema under intervjuerna handlade om medias påverkan på socialtjänsten och socialsekreterarnas arbetsmiljö. Framförallt menar enhetscheferna att media har en påverkan på arbetssituationen för socialsekreterarna. Lars beskriver sin bild av media på följande sätt.

"Jag menar det skrivs väl inte så jättemycket gott om socialtjänsten överlag. Så händer det någonting så är det ju ofta negativt. Det görs ju oerhört mycket jättebra arbete inom socialtjänsten över hela landet. Men det som kommer fram är ju då de negativa grejerna" (Lars)

Detta var något som flera av enhetscheferna kunde känna frustration över. Att det alltid är de negativa sidorna som visas upp hos socialtjänsten. Även Sara berättar om media och att de ofta målar upp en negativ bild av socialtjänsten.

"Det här är inte en brukargrupp som ställer sig upp och säger att jag fick fantastisk hjälp på socialförvaltningen. De lyckade, där folk har fått jättebra hjälp och de har vänt jättesvåra situationer, det uppmärksammas aldrig i media. Det är bara när socialförvaltningen gör fel som det blir så väldigt stort." (Sara)

Effekten av att media lyfter upp de negativa sidorna hos socialtjänsten menar enhetscheferna har en påverkan på socialsekreterarnas arbetsmiljö. Vad enhetscheferna syftar på är att stämningen på arbetsplatsen kan bli tröstlös när socialsekreterarna själva gör ett bra jobb men att media ändå bara rapporterar om de ärenden som får negativa utfall. I sådana situationer är det enligt Kim viktigt att se till att socialsekreterarna har ett stabilt stöd runt omkring sig och att de känner uppskattning. Just vikten av att känna uppskattning i sitt arbete är även något som Bolman och Deals HR-perspektiv har som ett av sina grundantaganden (Bolman & Deal, 2003:158). Enhetscheferna menar även att den negativa bild som media målar upp om socialtjänsten kan ha en avskräckande effekt och vara en bidragande faktor till att färre personer söker sig till jobbet som socialsekreterare

"Sen tror jag det här med media, att det lyfts upp, allt det här med ansvar och barn kan dö allt vad det e och det på något sätt blir "nej det vill jag inte ha det jobbet" (Sara)

"Men sen självklart ger det en effekt till att drar sig från att söka dessa tjänster. Det är baksidan av det hela" (Robin)

Både Robin och Sara uppfattar att människor inte söker sig till en tjänst som tillexempel socialsekreterare, där de menar att ett misstag i arbetet kan innebära att någon hängs ut i media, vilket kanske gör att den tjänsten inte är speciellt lockande. I följande citat beskriver Kim sin syn på media.

"... Det är ju bra att man uppmärksammar socialarbetarnas arbetssituation idag, då är det jättebra att man lyfter den frågan till att någon kan se den, men sen när det gäller att plocka upp enskilda ärenden så kanske det inte får den effekten/.../

Det är dramatiskt för en socialarbetare om ett enskilt ärende hängs ut som den har jobbat i, då gäller det att den har mycket stöd kring sig, även om man konstaterar att man har gjort så gott man kunnat och kanske rent av gjort helt rätt..." (Kim)

Kim berättar att det finns delar av den mediala belysningen som får negativa effekter för socialsekreterarna. Bland annat menar Kim att det är mycket dramatiskt för en socialsekreterare att bli uthängd i media, speciellt när den här socialsekreteraren följt alla de riktlinjer som finns fullt ut. Här går det enligt Bolman och Deals strukturella perspektiv (2003) att argumentera för att det finns brister i strukturen när de anställda följer alla de riktlinjer som finns, men trots detta så blir slutresultatet bristande (Bolman & Deal 2003:104,105). Kim menar emellertid att media som helhet är positivt eftersom de hjälper till att belysa socialsekreterarnas arbetsituation så att det i längden kan bidra till en organisatorisk förändring som gör att arbetsituationen för socialsekreterare förbättras. Som tidigare nämnt behöver alla organisationer enligt Bolman och Deal förr eller senare genomgå någon form av omstrukturering (Ibid, 2003:119). Med hjälp av medias belysning av det som är problematiskt hoppas Kim att media är en bidragande faktor till att få till en organisatorisk omstrukturering. Förändringar som kan behöva ske i organisationen kan till exempel vara en tydligare strukturell uppdelning i arbetsuppgifter eller liknande för att förhindra att samma misstag, som media från början belyste, ska ske igen (Ibid, 2003:75).

Det negativa med media anser Kim är när media hänger ut enskilda ärenden. Anledningen är att det kan bli väldigt dramatiskt för den enskilda socialarbetaren som arbetat med fallet att bli uthängd i media. När en socialsekreterare hamnar i en sådan situation berättar Kim att det är viktigt att socialsekreteraren känner att hen får stöd från sin chef och inte känner sig ensam i en situation som kan upplevas påfrestande. Det stöd Kim pratar om är ett tydligt exempel på hur en transformativ ledare kan lugna ner och uppmuntra sina anställda i stressade och svåra situationer (Bass & Riggio, 2006:65). I dessa svåra situationer kan en transformell ledare använda sig av sina egenskaper som coach eller mentor och förebild där den anställda kan känna trygghet och stöttning genom situationen (Ibid, 2006:65).

Trots att flera enhetschefer upplever att media ofta visar socialtjänsten i negativa sammanhang ser de ändå en möjlighet att använda sig av media till socialtjänstens fördel. Enhetschefen Lars beskriver här, vad han tror är en möjlighet att använda sig av media.

"Idag pratar vi ju mycket mer med att försöka hitta strategier för att komma ut och nå folk. Vi ska ju inte vara en hemlig organisation. Vi vill ha en hemsida som även barn kan komma in på och hitta oss och sådär, om de själva ska söka hjälp"
(Lars)

Lars berättar hur han till exempel vill att socialtjänstens hemsida ska bli enklare att använda och att det ska vara enkelt för alla att orientera sig på hemsidan. Lars berättade också vikten av att faktiskt synas och visa upp sig själva som organisation för att människor ska veta varför de finns och vad de gör. Lars beskriver här ett annat förslag som han tror kan vara användbart för att förmedla en mer positiv bild av socialtjänsten.

"Vi försöker ju få ut lite pressreleaser till media också naturligtvis, som är positiva, när vi öppnar saker, gör våra saker och sånt här. Men det är ju lite svårt i det här, vårt tragglande när vi sitter och gör utredningar, alltså det är inte så mycket att skriva om i pressen" (Lars)

Lars försöker förstärka bilden av socialtjänsten i media genom att meddela tidningarna när de till exempel öppnar nya avdelningar eller startar nya behandlingsteam. Men eftersom den största delen av arbetet är utredningar så tycker Lars inte att det finns så många saker att skriva om som nyhetstidningarna intresserar sig för.

Flera enhetschefer uttrycker att medias påverkan på socialsekreterarnas arbetsmiljö har två sidor. Dels kan den hjälpa till genom att belysa brister där det kan behövas förändring i organisationsstrukturen eller så kan den vara negativ när enskilda fall och socialsekreterare hängs ut. Detta kan jämföras med vad den brittiska forskaren Eileen Munro (2011) skriver om hur media bidrar till att skapa en negativ bild av socialtjänsten. Munro (2011:124) skriver att allmänhetens uppfattning och förståelse för det sociala arbetet måste förbättras, bland annat skriver hon att Storbritannien har tagit ett steg för att förbättra den mediala bilden av socialt arbete. De har upprättat en organisation inom "The College of Social Work" vars uppgift är att finnas till hands och underlätta kommunikationen med media och skapa en mer rättvis bild (ibid). Bland deras uppgifter ingår det att agera som en resurs för media och bistå med olika talespersoner som kan svara på medias frågor, de har även upprättat ett program dit anställda

inom socialtjänsten kan vända sig för att få hjälp med att hantera media (ibid). Även Stanfield och Beddoe (2013:4) menar att personal inom socialtjänsten måste skapa en bättre kontakt med media och använda medias resurser till sin fördel. Media kan till exempel användas för att nå ut till behövande familjer och visa dem att socialarbetare är en del av lösningen och inte som det tycks vara idag, där socialarbetare ses som en del av problemet (ibid 2013:5). För att förbättra den mediala bilden rekommenderar Munro (2013:125) att jobba förebyggande med lokala och regionala nyhetsagenturer för att på så sätt hjälpa till att skapa en mer positiv bild av socialtjänsten. Det Munro (2013:25) rekommenderar och det som Stanfield och Beddoe pratar om är precis det som enhetschefen Lars också vill få ut av media. Att kunna nå ut till allmänheten på ett annat sätt skulle enligt enhetscheferna kunna bidra till en mer positiv bild av socialtjänsten. Effekten av detta kan bland annat bli att stämningen och arbetsmiljön för socialsekreterarna förbättras. Oavsett hur förändringen blir så kommer media finnas som en extern faktor och påverka socialtjänsten.

Arbetsgruppen

Under intervjuerna nämnde många enhetschefer arbetsgruppen och dess betydelse för arbetsmiljön. För att arbetsmiljön ska vara främjande för socialsekreterarna menade enhetscheferna att arbetsgruppen behöver fungera bra. Kim beskriver i citatet nedan att det blir en riskfaktor om kollegorna i arbetsgruppen inte fungerar tillsammans.

"Det är ju en riskfaktor om det inte finns stöd från kollegorna, det e klart så är det ju, om var och en sitter på sitt rum och inte stöttar varandra" (Kim)

För att skapa en god stämning på arbetsplatsen menar Kim att det är viktigt med en god stämning mellan kollegorna. Kim beskriver vidare att personalen behöver förutsättningar för att kunna få tid till att sitta ner och skapa en gemenskap. Kim uttrycker det på följande sätt.

"vi har här ute/.../vad ska man säga, kök med kaffe och konferensbord där vi dricker kaffe, fikar och har konferenser." (Kim)

Kim beskriver den fysiska miljön som viktig för att en arbetsgrupp ska trivas. Kim beskriver fikabordet som en plats där arbetsgruppen har chans att skapa en god gemenskap. En enkel sak som ett trevligt fikabord har visat sig ha en stor betydelse för att skapa god gemenskap.

"det är längesen nu men för 10 år sedan när man studerade sjukfrånvaron i den gamla organisationen då studerade man just den här gruppen för att de hade en mindre sjukfrånvaro än andra grupper och då lyfte den personalen fram fikabordet, gemenskapen är väldigt, som en friskfaktor" (Kim)

Det är alltså inte fikabordet i sig som är hälsofrämjande, utan det är vad fikabordet tillför arbetsplatsen som är det viktiga. Krister Lyfter också fram vikten av en god kollegial stämning.

"... och en god arbetsmiljö handlar ju också stämningen i arbetsgruppen och den är ju väldigt påverkad av hur samtliga i arbetsgruppen fungerar och mår för tillfället" (Krister)

Kristers talar om hur stämningen i arbetsgruppen påverkas av samtliga i personalen, vilket liknar det Bolman och Deal (2003) skriver om prestationer. För att en person på arbetsplatsen ska kunna prestera som bäst och vara som mest effektiv är det enligt Bolman och Deals HR-perspektiv (2003:203) en grundförutsättning att personen mår bra och trivs på sin arbetsplats. Utöver att arbetsgruppen ska ha kul är det även viktigt att arbetsgruppen fungerar bra tillsammans. Socialsekreterarna på Kristers arbetsplats behöver stötta varandra då arbetsgruppens prestation är påverkad av hur alla mår. Även sett ur ett strukturellt perspektiv där organisationens syfte är att uppnå uppsatta mål och förbättra effektivitet (Bolman & Deal 2003:75) är det attraktivt att ha en personalgrupp med god stämning. Detta då den goda stämningen leder till ökad produktivitet och effektivitet vilket är det strukturella perspektivets mål (Ibid).

Enhetscheferna beskriver en arbetsgrupp som både har starka influenser från HR-perspektivet och det strukturella perspektivet. Båda perspektiven har som mål i att förbättra prestationen och öka effektiviteten för arbetsgruppen men deras verktyg för att nå detta mål är olika. HR-perspektivet riktar sig till individerna i arbetsgruppen och har som syfte att de ska må så bra som möjligt och där med prestera bättre medan det strukturella perspektivet mer inriktar sig på att se till att alla i gruppen har tydliga roller och en klar arbetsfördelning.

I beskrivningen av en arbetsgrupp och vad den behöver så använder sig flera enhetschefer av något som liknar kasam (Antonovsky 1991). Enhetscheferna använde sig inte av ordet kasam direkt men det är känslan av sammanhang som de utgår från när de förklarar vad de anser är

viktiga faktorer för vad som är en bra arbetsmiljö i arbetsgruppen. Frida förklarade det på följande sätt.

"Sen är det viktigt att få till den här känslan liksom av sammanhang och delaktighet tror jag för att de ska ju ändå känna att, även om inte de beslutar, så ska de ha möjlighet och påverka sin situation..." (Frida)

Här menar Frida att det är sammanhang och delaktighet som framförallt är viktigt i en arbetsgrupp. Socialsekreterare ska känna att de är en del av något större även fast det inte är de som är den direkta beslutsfattaren i allt. Angående besluten som tas syftar Frida på att socialsekreterare inte alltid har delegationen att få ta vissa beslut. Frida fortsätter sen och utvecklar det hon tidigare sagt.

"Delaktighet är viktigt. Sen är det ett svårt begrepp för man har ju olika liksom, man tänker olika kring vad det betyder, men det är en viktig fråga i en god arbetsmiljö att man känner att man får lov att vara delaktig..." (Frida)

Med denna utveckling menar Frida att det kan vara svårt att förklara vad delaktighet är men att det i alla fall har betydelse för en god arbetsmiljö. Att ha en känsla av att vara delaktig i en arbetsgrupp och inte känna sig utanför. Detta menar Frida är viktigt för att individen ska trivas på sin arbetsplats. Även Robin säger att för att skapa en god arbetsmiljö är känslan av delaktighet väldigt viktig.

"En god arbetsmiljö är också högt i tak och man ska kunna säga sin mening och bli lyssnad på. Känna sig delaktig i arbetet på arbetsplatsen och känna att det jag säger har en betydelse och kan påverka."(Robin)

Trots att varken Frida eller Robin använder sig av ordet kasam så är det känslan av sammanhang som de beskriver som en av huvudfaktorerna för att skapa en god stämning i arbetsgruppen och på så vis även få en god arbetsmiljö för socialsekreterarna.

I intervjuerna lyfter flera av enhetscheferna upp olika faktorer om vad som är viktigt för att skapa en god stämning i arbetsgruppen som de i sin tur menar leder till en förbättrad arbetsmiljö. Bland annat lyfter Kim fram vikten av den fysiska miljön. Alla enhetschefer nämnde vid något tillfälle att det är viktigt att den fysiska arbetsmiljön är viktig för

socialsekreterarna för att arbetsgruppen ska fungera bra men också för att individen ska må bra och trivas på sin arbetsplats. Förutom den fysiska arbetsmiljön nämnde flera enhetschefer även att den psykiska arbetsmiljön är viktigt och enhetscheferna är väldigt måna om att personalen i arbetsgrupperna ska må bra.

Båda dessa exempel, hur ett fikabord kan ha en så stor påverkan på en arbetsgrupp och hur känslan av delaktighet i en arbetsgrupp gör att en socialsekreterare trivs bra på sin arbetsplats är exempel på HR-perspektivets grundantagande vilket utgår från att människans behov ska sättas först (Bolman & Deal, 2003:155). Bolman och Deal (2003:159) skriver att Abraham Maslows behovspyramid har ett stort inflytande på hur organisationer med stort HR-inflytande förhåller sig till sina anställda. Maslow nämner de fysiologiska behoven som välbefinnande och tillhörighet och kärlek som de högsta behoven (Bolman & Deal, 2003:158). Med en god stämning i arbetsgruppen kan socialsekreterarna få dessa behov uppfyllda och må bra och trivas på arbetsplatsen.

I följande citat beskriver Robin hur hen tycker att strukturen i arbetsuppgifterna påverkar arbetsmiljön

"Vad förväntas av mig på den här arbetsplatsen och vad är målen med verksamheten? vad ska jag göra och vad är god prestation på den här arbetsplatsen? helt enkelt tydlighet om vad förutsättningarna är för det arbete jag gör." (Robin)

Det strukturella perspektivet inriktar sig på en välorganiserad struktur i syfte att nå de uppsatta målen (Ibid, 2003:75). Men ett strukturellt perspektiv gynnas som tidigare nämnts av när personalen i teamen och strukturen mår bra då de kan arbeta mer effektivt och nå de uppsatta målen som organisationen har (Ibid, 2003:75). Det är inte bara viktigt att personalen har tydliga arbetsuppgifter utan här beskriver även Robin vikten av att hon är tydlig i sina egna arbetsuppgifter. Detta kan liknas vid transaktionella ledarskapsinflenser där fokus bland annat ligger på organisering, tydlighet och delegering av arbetsuppgifter (Bolman & Deal, 2003:420).

En annan faktor som enhetscheferna menar är viktig, både i arbetsgruppen och individuellt, är att ha roligt på jobbet. Krister beskriver i nästa citat hur viktigt han anser att det är med ett roligt jobb.

”... hur man lyckas med att driva en verksamhet framåt och ha personalen med sig och personal som tycker att det är roligt att gå till sitt jobb.” (Krister)

Flera enhetschefer beskriver liknande situationer som Krister där de förklarar att nyckeln till att trivas på jobbet är att även ha roligt med sina medarbetare. Sara beskriver det på följande sätt.

”Sen också att man kan ha kul med sina medarbetare, att man också gör det där lite... ja men liksom se till att det finns tid och möjlighet till liksom lite som inte bara är arbete hela tiden.” (Sara)

Bara genom att försöka ha kul med sina medarbetare försöker Sara skapa en trivsamt arbetsmiljö i arbetsgruppen. Lars var lite mer rak på sak i citatet nedan.

”Ja, alltså. Det som är viktigt, alltså det ska ju vara ett roligt jobb, det här är skitroligt. Det är jätteroligt jobb vi har.” (Lars)

Det som Lars försöker göra är att förmedla sin egen entusiasm och glädje över jobbet till sina medarbetare och på så sätt höja stämningen i arbetsgruppen. Det som Lars gör kan jämföras med det som Bass och Riggio (2006:194) skriver om att en ledare med transformativa ledaregenskaper ska inspirera och ge empowerment till sina följare för att nå de mål som organisationen har (Ibid). Trots att det, som vi tidigare nämnt, kan vara en väldigt ansträngande arbetsmiljö för socialsekreterarna är den glädjen som Lars, Sara och Krister talar om viktig att känna i arbetsgruppen på arbetsplatsen.

Ledarskapets betydelse

Det som framkommer i analysen är att socialsekreterares arbetsmiljö påverkas av arbetsgruppen, hög arbetsbelastning, press från media och att de får begränsat med resurser. Trots den hårda arbetsmiljön och att många socialsekreterare generellt sett runt om i Sverige väljer att byta jobb så har inte personalomsättningen hos de enhetschefer vi intervjuat påverkats nämnvärt. En anledning till att det faktiskt är så lite personalomsättning hos de enhetschefer som vi intervjuat kan vara på grund av att deras ledarstil kan liknas med det som Bass och Riggio (2006) beskriver som en transformativ ledarstil. En transformell ledare kan inte få en hög arbetsbelastningen att försvinna men däremot kan en transformativ ledare göra en hög arbetsbelastning hanterbar (Bass & Riggio, 2006: 65). I socialsekreterares arbetsmiljö där det kan förekomma mycket stress och press kan en transformativ ledare (Bass & Riggio, 2006:65) genom sina egenskaper hjälpa till att motivera och engagera personal och på så sätt minska personalens stress. Även Tafvelin (2014) beskriver vilken betydelse ett transformativt ledarskap har för socialsekreterare. Hon menar också att en transformativ ledare ökar engagemanget hos socialsekreterare.

En transformativ ledare får inte bara personen att stanna kvar på arbetsplatsen. Ett transformativt ledarskap gör även att de anställda i organisationen känner en minskad press och använder istället den känslan av minskad press till att öka prestationen hos de anställda (Bass & Riggio, 2006:35, 55). I följande citat berättade Krister att en viktig faktor i en arbetsmiljö för socialsekreterare är att han vill finnas tillgänglig.

”Hur väsentligt jag tyckte att det var att ha en chef som man kunde gå och rådfråga. Och inte behöva liksom boka tider för det också, utan man, man bara släntrar förbi och frågade och man fick lite tankar och idéer och synpunkter och så. Det tycker jag är en viktig arbetsuppgift som enhetschef på en socialförvaltning/.../det är faktiskt egentligen den viktigaste arbetsuppgiften”
(Krister)

Här menar Krister att arbetsrollerna är väldigt viktiga och att det är väldigt viktigt med en tydlig arbetsfördelning. Kristers beskrivning av hans arbetssätt är inte helt olikt det Bolman och Deal (2003:75) skriver om tydlig arbetsfördelning och specialisering inom det strukturella

perspektivet. Tafvelin (2014) menar även här att en transformativ ledare är viktig då denne skapar tydliga roller hos sina anställda. Krister är chef och har specialkunskaper som han vill dela med sig till sina anställda. Därför sitter Krister ofta med öppen dörr och så fort Kristers dörr är öppen vet de anställda att de får gå in och rådfråga honom om de olika ärendena som de handlägger. Krister menar att detta är ett sätt att förbättra organisationens effektivitet samtidigt som han delar med sig av sin expertkunskap inom området.

Under själva intervjuerna beskrev flera enhetschefer sin ledarstil med ordet chef. Men på sättet de beskriver sin egen chefsstil och vad de själva uppfattar som deras viktigaste arbetsuppgifter så går det att dra starka kopplingar till vilka egenskaper en transformativ ledare har. Flera av enhetscheferna menar att de försökte vara ledare och i sina beskrivningar kunde det handla om närvaro och mentorskap. Så här beskriver Lars och Krister de viktigaste arbetsuppgifterna.

”... jag tycker att det är viktigt att man... vad ska man säga... att man som chef har en nära kontakt med de socialsekreterare som jobbar hos en. Och att man finns där som en närvarande chef.” (Krister)

“Jag försöker vara väldigt nära socialsekreterarna/ utredarna. Så jag har väldigt mycket öppen dörr. Jag försöker undvika så mycket möten som möjligt så jag kan vara en närvarande chef.” (Lars)

Både Lars och Krister använder sig av orden *”närvarande chef”* när de beskriver de viktigaste arbetsuppgifterna. Att vara en närvarande chef var även något som fler enhetschefer tyckte var viktigt. Sara beskriver här hur hon tror att socialsekreterarna uppfattar henne som chef.

”... men när jag är här så är jag närvarande och det tror jag att de har en känsla av att de har en chef som är närvarande, vet vad de gör och backar upp dem när dem hamnar i svårigheter...” (Sara)

Enhetscheferna hade ingen entydig bild om sin egna ledarskapsstil utan verkade ha influenser från både en strukturell ledarskapsstil och en transformativ ledarskapsstil (Bass & Riggio, 2006). Det går att se tendenser till att enhetscheferna varierade mellan de olika

ledarskapsstilarna. Under intervjuerna kunde de beskriva vikten av organisering och delegering av arbete, vilket liknar som tidigare nämnts om det Bolman och Deal (2003:416) kallar en strukturell ledarskapsstil samtidigt som de även kunde berätta om hur viktigt det är med närhet och att finnas tillhands för socialsekreterarna, vilket liknar Bass och Riggios (2006) beskrivning av en transformativ ledarskapsstil. Lundström och Shanks (2015) skriver att ordet chef och ledare ofta används som synonymer trots att de tilldelas olika egenskaper. Chef är ofta kopplat till styrning och organisering medan ledare ofta förknippas med mänskliga relationer och förändring (Bolman & Deal, 2003:402, Lundström & Shanks, 2015). Bolman och Deal (2003:402) menar att en chef fokuserar på verkställandet men en ledare istället fokuserar på syftet. Enhetscheferna har många likheter i sitt tänkande och agerande med det som Bass och Riggio (2006) beskriver som ett transformativt ledarskap. Enligt Bass och Riggio är en transformativ ledares främsta arbetsuppgifter bland annat att, utveckla, höja prestationen, engagera, entusiasmera, motivera och finnas som en förebild för sin följare (Bass & Riggio, 2006:7). Genom att ständigt vara närvarande i arbetet med socialsekreterarna lever enhetscheferna upp till rollen som transformativ ledare.

Avslutande diskussion

Vi menar att enhetschefernas transformativa ledarstil är en faktor som gör att socialsekreterarna klarar av att hantera arbetsmiljön, trots den höga arbetsbelastningen. Om enhetscheferna hade haft en annan ledarstil, än en transformell, tror vi att arbetsmiljön för socialsekreterarna hade försämrats. I situationer där socialsekreterarna upplever en hög arbetsbelastning upplever vi att enhetscheferna som transformativa ledare gör arbetsbelastningen hanterbar. Detta gör enhetscheferna genom att prioritera i ärendebelastningen. De kan till exempel prioritera genom att enbart ge socialsekreterarna nya utredningarna när de har kommit ikapp med arbetet. Detta för att socialsekreterarna ska känna att deras arbetsbelastning är hanterbar och att inte nya utredningar som är påbörjade ska läggas på de gamla utredningar som ej är avslutade. Som vi ser det så kommer socialtjänsten alltid ha en hög arbetsbelastning, därför menar vi att det behövs transformativa ledare som hjälper socialsekreterarna att prioritera i arbetsbelastningen och därmed göra den hanterbar samtidigt som den transformativa ledaren kan hjälpa till att sprida positiv energi och öka moralen. Därför menar vi likt Lundström och Shanks (2015) att det behövs mer forskning kring ledarskap inom socialtjänsten och hur det påverkar socialsekreterares arbetsmiljö.

Av det insamlade forskningsmaterialet och de slutsatser vi kommer fram till i analysen tycker vi att transformativt ledarskap verkar vara en passande ledarskapsstil för socialtjänstens hårda arbetsmiljö. Vi tror att socialsekreterare behöver en enhetschef som både kan prioritera i arbetsbelastningen och höja motivationen hos sina anställda och inte bara vara en chef som delegerar arbetet. Därför ser vi en stor vinning i att ha fortbildning för enhetscheferna inom socialtjänsten där de kan få lära sig mer om transformativt ledarskap och hur de i praktiken kan använda sig av den för att skapa en bättre arbetsmiljö för socialsekreterarna.

I vår undersökning har vi sett att ett ständigt återkommande bekymmer inom socialtjänsten är de bristande resurserna. Enhetscheferna delar upp resurser i två olika kategorier, ekonomiska resurser och resurser i form av mer personal. Att ekonomin inte räcker till går att spåra tillbaka till att budgeten är för liten. Frågan som väcks är då, varför är inte budgeten större?

En till synes enkel fråga men med ett väldigt komplicerat svar. Vi tror därför att med liknande undersökning gjord ur Bolman och Deals (2003) politiskt perspektivet skulle ytterligare kunna bidra till att belysa hur maktkamper inom organisationen påverkar socialsekreterares arbetsmiljö och socialtjänsten som helhet. Bristande resurser kan också vara att det behövs mer personal. En del enhetschefer har budgeten till att anställa mer personal men det finns inga sökande som är kvalificerade för arbetet. De enhetschefer som vi intervjuade vittnar om att det har blivit allt svårare att rekrytera ny personal dels för att kraven på vilka som får anställas har gått upp men även på grund av att färre personer söker sig till socialtjänsten. Det här är en aspekt som vi delvis tycker går att spåra tillbaka till den mediala bilden. Enhetscheferna menar att media påverkar socialtjänsten på två olika sätt. Dels hjälper den till att belysa de aspekter av socialtjänsten som har brister, och på så sätt är media väldigt bra och användbart. Den andra aspekten menar enhetscheferna är att media även har en avskräckande effekt på folk och skapar en negativ attityd till socialtjänsten. Det är på grund av att media nästan enbart belyser de brister och problem som finns inom socialtjänsten. Media blir nästan som en paradox. Media är bra eftersom det belyser problem och på så sätt hjälper till att göra socialtjänsten bättre, men samtidigt som dessa problem blir belysta så blir det återigen en negativ bild av socialtjänsten som når allmänheten.

Vi tycker att det som brittiska forskaren Munro (2011) skriver om att socialtjänsten och media i Storbritannien måste bli bättre på att samarbeta är något som vi även bör försöka uppnå i Sverige. Vår upplevelse är att enhetscheferna många gånger själva beskriver allmänhetens bild av socialtjänsten som negativ och om en familj är i behov av hjälp anses det skamligt att söka sig till socialtjänsten. Vi tror att socialtjänsten skulle kunna använda sig av media för att förändra allmänhetens bild av socialtjänsten från negativ till positiv. Att skapa en mer positiv bild av socialtjänsten anser vi vara viktigt på grund av två huvudanledningar. Den första anledningen är att om en familj söker sig till socialtjänsten och har en positiv bild av socialtjänsten så kommer detta påverka arbetsmiljön för socialsekreterarna på ett positivt sätt då de inte hela tiden behöver möta personer som är negativa till socialtjänstens arbete. Den andra anledningen är att vi tror att om socialtjänsten får ett bättre rykte om att det är en bra arbetsplats med trivsamt arbetsmiljö så kommer fler personer söka sig dit och vilja jobba där.

Referenslista

Abraha, Billy (2015-01-30) Socialsekreterare vill få bättre arbetsmiljö, *Sveriges Radio* [<http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=110&artikel=6081588> .Hämtad: 2015-05-12]

Antonovsky, Aaron (1991) *Hälsans mysterium*. Stockholm: Natur och kultur

Arbetsmiljöverket (2012) Kunskapsöversikt - Den goda arbetsmiljön och dess indikatorer, *Arbetsmiljöverket*, Rapport 2012:7

Aspers, Patrik (2007) *Etnografiska metoder: att förstå och förklara samtiden*. Malmö: Liber.

Astvik, Wanja & Marika Melin (2013) Överlevnadsstrategier i socialt arbete: Hur påverkar copingstrategier kvalitet och hälsa? *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, årg 19, nr 4

Audit Commission (2002) Recruitment and retention: A public service workforce for the twenty-first century. *Audit Commission* London

Backlund, Gösta (2015-05-07) Så vill Helsingborg lösa krisen på socialförvaltningen, *Sveriges Television* [<http://www.svt.se/nyheter/regionalt/helsingborg/sa-vill-helsingborg-losa-krisen-pa-socialforvaltningen> . Hämtad: 2015-05-12]

Bass, Bernard M. & Ronald E. Riggio (2006) *Transformational Leadership*, Taylor & Francis Group, LLC

Bolman, Lee G & Terrence E Deal (2003) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, Lund, Studentlitteratur AB

Bryman, Alan (2008) *Samhällsvetenskapliga metoder*, Malmö, Liber AB

Coffey, Margaret, Lindsey Dugdill & Andy Tattersall (2009) Working in the public sector. A case study of social services. *Journal of Social Work* 9(4): 420-442

Gessne, Jan (2008) *Salutogenes, Kasam och socionomer*, Lund Dissertation in Social Work 30, Mediatryck, Lunds universitet.

Kalman, Hildur & Veronica Lövgren (red) (2012) *Etiska Dilemman - Forskningsdeltagande, samtycke och utsatthet*, Malmö, Gleerup Utbildning AB, 2012.

Karlsson, Lars (2012) *Psykologins grunder*, Studentlitteratur AB, Lund

Karsten, Eva (2015-04-29) Socialsekreterares arbetsförhållanden inspekteras *Arbetsmiljöverket*, [<http://www.av.se/pressrum/pressmeddelanden/2015/42894.aspx>] Hämtad: 2015-05-12

Lundström, Tommy och Emelie Shanks (2015) Chefer och ledare i socialt arbete. *Socionomen* 2015:3

Menckel, Ewa & Lars Österblom (2000) *Hälsofrämjande processer på arbetsplatsen - om ledarskap, resurser och egen kraft*. AB boktryck, Helsingborg

Munro, Eileen (2011) *The Munro review of child protection: Final report; a child-centred system*. London: The Stationery Office, Cm:8062

Novus (2014) *Novusundersökning - Kartläggning socialsekreterare 2014* (2015-01-19)

Nygren, Lennart (2012) "Risken finns, finns nyttan? Etikprövningsnämnderna och den kvalitativa forskningen" i Kalman, Hildur & Lövgren, Veronica (red) (2012) *Etiska Dilemman - Forskningsdeltagande, samtycke och utsatthet*, Malmö, Gleerup Utbildning AB, 2012.

SFS 1994:579 Arbetsmiljölagen 1§

Stanfield, Deb & Liz Beddoe (2013) Social work and the media: A collaborative challenge, *Aotearoa New Zealand Social Work*, Issue: 25(4)

Tafvelin, Susanne, Ulf Hyvönen och Kristina Westerberg (2014) Transformational Leadership in the Social Work Context: The Importance of Leader Continuity and Co-Worker Support, *British Journal of Social Work*, 44,886-904

Tham, Pia (2007) Why are they leaving? Factors Affecting Intention to leave among Social Workers in Child Welfare, *British Journal of Social Work*, 37, 1225-1246

Tham, Pia & Gabrielle Meagher (2009) Working in Human Service: How Do Experiences and Working Conditions in Child Welfare Social Work Compare?, *British Journal of Social Work*, 39, 807-827

Vetenskapsrådet (2002) Forskningsetiska principer inom humanistisk. *Vetenskapsrådet-samhällsvetenskaplig forskning*. Elanders, Gotab

Yürür, Senay & Muammer Sariyaka (2012) The Effects of Workload, Role Ambiguity, and Social Support on Burnout Among Social Workers in Turkey, *Administration in Social Work*, 36:457-478

Bilagor

Bilaga 1: Introduktionsbrev

Hej,

Vi är två studenter från Socialhögskolan vid Lunds Universitet. Vi läser nu sjätte terminen och håller på att skriva vår kandidatuppsats. Det område som vi är intresserade av är arbetsmiljö för socialsekreterare. Vi vet att det finns mycket tidigare forskning om hur socialsekreterare ser på sin arbetsmiljö, därför vill istället fokusera på enhetschefer.

Syftet med vårt arbete är att få en djupare förståelse för hur enhetschefer inom socialtjänsten ser på socialsekreterares arbetsmiljö och hur de arbetar med den i praktiken. Vi vill därför göra 6-8 kvalitativa intervjuer med enhetschefer inom socialtjänsten för att få deras syn på arbetsmiljörelaterade frågor.

Intervjun kommer ta cirka 60 minuter. Vi kommer att spela in intervjun för att vid senare tillfälle transkribera den. Intervjun är helt frivillig och ni kan när som helst välja att avbryta påbörjad intervju. Den information vi får fram via intervjun kommer vara helt anonym och inte användas på något annat sätt än till vår kandidatuppsats. De enda personerna som kommer läsa hela intervjun är vi och vår handledare. När kandidatuppsatsen är klar och godkänd kommer all kvarvarande information från intervjun att raderas.

Möjliga datum för intervju är 14/4 – 28/4

Vår förhoppning att ni vill ställa upp på en intervju och hjälpa oss samla in den information som vi behöver till vårt arbete. Er medverkan är väldigt värdefull för oss.

Om ni önskar kommer vi att skicka den godkända kandidatuppsatsen till er.

Vår handledare för kandidatuppsatsen är Universitetslektor Karin Kullberg:
karin.kullberg@soch.lu.se

Vid eventuella frågor eller funderingar, kontakta gärna någon av oss.

Med vänliga hälsningar,

Ola Hagberg: xxxx xxx xxx

Kristoffer Persson: xxxx xxx xxx

Bilaga 2: Intervjuguide

- **Berätta vilka vi är**
- **Syftet med intervjun är att få en förståelse för hur enhetschefer inom socialtjänsten ser på socialsekreterares arbetsmiljö och hur de arbetar med den i praktiken**
- **Frivilligt deltagande, du får när som helst avsluta intervjun.**
- **Du behöver inte svara på frågorna om du inte vill.**
- **Vi kommer att spela in intervjun för att vid senare tillfälle transkribera intervjun. Det är enbart vi och vår handledare som kommer ta del av de transkriberade intervjuerna.**
- **När uppsatsen är godkänd kommer de transkriberade intervjuerna att strimlas och raderas.**
- **Intervjun kommer ta ca 60 minuter.**
- **under intervjun kommer vi ge igenom olika teman. Dessa teman är, Bakgrund, Chefsnivå, Arbetsmiljö/arbetsbelastning och till sist avslutande frågor.**

Bakgrund:

- 1) Vad har du för tidigare utbildning?
- 2) Hur ser din yrkeskarriär ut från din examen tills idag?
- 3) Var arbetar du idag?
- 4) Kan du beskriva hur organisationen ser ut?
- 5) var i organisationen befinner du dig?
- 6) Vad har dina närmaste chefer för arbetsuppgifter?
- 7) Vad har de som är anställda under dig för arbetsuppgifter?
- 8) Hur länge har du arbetat på din nuvarande position?

chefsfrågor:

- 9) Hur ser en vanlig arbetsdag ut för dig?
- 10) Vilka arbetsuppgifter tycker du är viktigast?
- 11) Vilka arbetsuppgifter lägger du ner mest tid på?
- 12) I dina arbetsuppgifter, vad önskar du att du kunde lägga ner mer tid på?
- 13) Vad ser du som begränsningar i ditt arbete?
- 14) Vad har du för krav från dina högre chefer?
 1. Vad är deras mål? Vad är ditt mål?
- 15) Vilka krav upplever du att socialsekreterarna har på dig som chef?
- 16) Finns det någon, utöver socialsekreterarna, som ställer krav på dig underifrån?
- 17) Vilka kunskaper tycker du är viktiga att ha för dig i din chefsroll?

Arbetsmiljö/Arbetsbelastning

Socialsekreterare:

- 18) Vad anser du är viktiga faktorer för en god arbetsmiljö för socialsekreterare?
- 19) Hur tror du att man på bästa sätt förebygger en dålig arbetsmiljö för socialsekreterare?
 1. Vad ser du för begränsningar?
- 20) Kan socialsekreterarna själva påverka sin arbetsmiljö?
 1. Hur kan de påverka sin arbetsmiljö?
 2. Gör de det?
- 21) Vad är den genomsnittliga åldern på socialsekreterare som jobbar här?
- 22) Är det många socialsekreterare som arbetat här mer än 5 år?
- 23) Har ni någon introduktion för nyanställda socialsekreterare?
 1. Hur ser den ut?/varför inte?
- 24) Finns det handledning för socialsekreterarna?
 1. Hur ser den ut? varför inte
- 25) Finns det någon form av stöd mellan kollegor?
 1. Hur ser det stödet ut?
- 26) Hur ser arbetsbelastningen ut för socialsekreterarna?
- 27) Har ni några riktlinjer för hur många fall en socialsekreterare bör handlägga samtidigt?
 1. hur ser riktlinjerna ut?
- 28) Finns det någon åtgärdsplan om ni märker att socialsekreterare har för hög arbetsbelastning?
 1. Hur ser den ut?
- 29) Hur ser det ut med avhopp från socialsekreterare?
- 30) Har ni anställda konsulter? (anställda via bemanningsföretag)
 1. Hur många?
 2. Vad är fördelen med en konsult?

Chefer:

- 31) Hur ser du på din egna arbetsbelastning?
- 32) Har du någon gång, i ditt nuvarande jobb, upplevt att det varit en mindre god arbetsmiljö?
 1. Vad var det som brast?
 2. varför tror du det blev så?
 3. Vad blev resultatet av det?
- 33) Hur ser det praktiska arbetet ut för dig att skapa god arbetsmiljö för socialsekreterare?
 1. Vad ser du för begränsningar i ditt arbete?
 2. Gällande det praktiska arbetet, finns det något du vill göra men inte har befogenhet att göra?
- 34) Enligt socialchefsrapport från 2014 är det många chefer inom socialtjänsten som byter jobb. vad har du för uppfattning om detta?

Avslutande frågor:

- 35) Vad tror du är anledningen till att inte fler socialsekreterare anställs?
- 36) Vad tror du anledningen är till att många socialsekreterare väljer att lämna socialtjänsten?
 1. ... följdfråga
- 37) Vad har du för syn på introduktion för nyanställda?
 1. Vad är bra? vad tycker du bör förbättras?
- 38) Har du något förslag på hur socialsekreterares arbetsmiljö skulle kunna förbättras?
- 39) Är det något utöver detta som du vill tillägga?
- 40) Har du några frågor till oss?
- 41) Får vi återkomma med eventuella kompletterande frågor?
 1. Telefon eller mejl?

Övrigt

- **Vi vill tacka för ditt deltagande. Har du några övriga frågor i efterhand är du välkommen att kontakta oss. Vill du läsa uppsatsen skickar vi gärna ut den efter att den har blivit godkänd.**