

Good enough?

En intervjuundersökning med chefer inom socialtjänsten
kring deras syn på den psykosociala arbetsmiljön

Kristina Aurell



Copyright © Kristina Aurell

kristina.aurell@malmo.se

Omslag: Johan Albertén

Tryck: Serviceenheten, Sociologiska institutionen, Lund 2004

ISBN 91-975085-0-0.

Distribution:

Arbetslivsinstitutet, förlagstjänst
c/o Hellmans förlag
Box 316
641 23 Katrineholm

Tel:

08-61 96 900

Fax:

0150-788 88

E-post:

forlag@arbetslivsinstitutet.se

Hemsida:

www.arbetslivsinstitutet.se
www.arbetslivsinstitutet.se/syd/

Förord

Arbetsmiljö och arbetsförhållanden har alltmer hamnat i fokus för diskussionen om den ökade ohälsan i vårt land. Inte minst har den offentliga sektorn uppmärksammats, eftersom utvecklingen av ohälsotalen där har varit särskilt ogynnsam. Det vore fel att utpeka en enda faktor som avgörande för om en arbetsplats skall nå framgång i arbetet med att bekämpa ohälsan, men en viktig är ledarskapet. Den nu föreliggande rapporten handlar om hur första linjens chefer inom socialtjänsten tänker och agerar i frågor som har med personalens arbetsmiljö att göra.

Undersökningen är gjord inom det s k KVAR-projektet ("Organisation, ledning och styrning i förhållande till psykosocial arbetsmiljö i human services – en kvalitetsrevision") vid Arbetslivsinstitutet Syd i Malmö. Forskningen är alltså särskilt inriktad mot sådana verksamheter där de anställda arbetar med människor som huvudsaklig arbetsuppgift. Från en tidigare rapport i projektet vet vi bl a att de anställda bedömer ledarskapet som mycket viktigt för hur de uppfattar sin arbetsmiljö. Vi har därför valt att intervjua första linjens chefer förutom inom socialtjänsten också inom polisen, försäkringskassan och sjukvården.

Författaren till rapporten – Kristina Aurell – har själv en flerårig erfarenhet från socialt arbete. Hon har genomfört studien inom ramen för en s.k. kombinationstjänst vid Arbetslivsinstitutet Syd i samarbete med Malmö stad.

Jag vill passa på att tacka alla de personer som välvilligt ställt sig till förfogande för intervjuer i denna undersökning. Jag vill också tacka några kollegor vid ALI Syd för att de läst och haft synpunkter på rapporten: Sandra Jönsson, Karen Davies, Kerstin L Nilsson, Bo Hagström och Joakim Tranquist.

Malmö i april 2004

Harry Petersson
Docent vid ALI Syd

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING.....	7
1.1 BAKGRUND OCH PROBLEMFORMULERING	7
1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR.....	8
1.3 URVAL	8
1.4 METOD.....	9
1.5 PRESENTATION AV VERKSAMHETERNA OCH CHEFERNA	10
1.6 TEORI	13
1.7 FORTSATT DISPOSITION	16
2. ARBETSMILJÖ.....	17
2.1 HUR SER CHEFERNA PÅ SOCIALSEKRETERARNAS PSYKOSOCIALA ARBETSMILJÖ?	17
2.2 HUR SKAPAS EN GOD ARBETSMILJÖ ENLIGT CHEFERNA?	19
2.3 DISKUTERAS ARBETSMILJÖFRÅGORNA INOM LEDNINGEN?	21
2.4 SUMMERING.....	22
3. ORGANISERING	25
3.1 VAD SÄGER CHEFERNA OM DELAKTIGHET VID OMORGANISERING?	25
3.2 PÅ VILKET SÄTT PÅVERKAR ORGANISERINGSPROCESSEN DEN PSYKOSOCIALA ARBETSMILJÖN?	27
3.3 SUMMERING.....	29
4. ARBETSSINNEHÅLL	31
4.1 VILKEN BETYDELSE HAR FÖRÄNDRINGAR I SAMHÄLLET FÖR ARBETS- MILJÖN, ENLIGT CHEFERNA?	31
4.2 HAR CHEFEN OCH SOCIALSEKRETERARNA OLIKA SYN PÅ ARBETETS INNEHÅLL?	33
4.3 HUR STYR CHEFEN SOCIALSEKRETERARNAS ARBETSSINNEHÅLL?	34
4.4 SUMMERING.....	34
5. RELATIONEN TILL KLIENTEN	37
5.1 VAD SÄGER CHEFERNA OM SOCIALSEKRETERARNAS KLIENTARBETE?	37
5.2 HUR TYCKER CHEFERNA ATT KLIENTRELATIONEN PÅVERKAR ARBETSMILJÖN?	38
5.3 HUR STYR CHEFERNA KLIENTARBETET?	39
5.4 SUMMERING.....	40
6. KÄRNAN I SOCIALT ARBETE.....	43
6.1 ANSER CHEFERNA ATT KÄRNAN I SOCIALT ARBETE HÅLLER PÅ ATT URHOLKAS?	43
6.2 SUMMERING.....	44
7. CHEFERNAS SITUATION.....	45
7.1 ATT VARA CHEF I KLIENTRELATERAT ARBETE	45
7.2 SUMMERING.....	48

8. ANALYS..... 49

8.1 ARBETSMILJÖ 49

8.2 ORGANISERING..... 51

8.3 ARBETSSINNEHÅLL 52

8.4 RELATIONEN TILL KLIENTEN 54

8.5 KÄRNAN I SOCIALT ARBETE..... 55

8.6 CHEFERNAS SITUATION 56

KÄLLFÖRTECKNING..... 61

BILAGA 1. Intervjuguide

1. Inledning

1.1 Bakgrund och problemformulering

Denna intervjuundersökning är en del av ett större forskningsprojekt inom Arbetslivsinstitutet Syd. Projektet kallas KVAR-projektet "Organisation, ledning och styrning i förhållande till psykosocial arbetsmiljö i human services - en kvalitetsrevision". Projektet vänder sig till tolv yrkesgrupper inom klientrelaterat arbete: polis, lärare, handläggare på Försäkringskassan, handläggare på Arbetsförmedlingen, socialsekreterare, tandläkare, tandsköterskor, läkare, tandhygienist, hemtjänstpersonal, sjuksköterskor och förskollärare. Projektet består av tre delar. Det inleddes med en fokusgruppstudie med företrädare för de olika yrkesgrupperna där syftet var att få fördjupad kunskap om vilka faktorer som påverkar den psykosociala arbetsmiljön. Del två bestod i en enkätundersökning riktad till 8000 personer inom yrkesgrupperna, verksamma i Skåne. Detta material finns presenterat i rapporten "Mellan klient och organisation - Psykosocial arbetsmiljö i arbete med människor". När resultaten från enkätundersökningen sammanställdes och analyserades såg man behovet av en tredje undersökning där chefernas syn på arbetsmiljön lyfts fram. Man bestämde sig då för att intervjua chefer inom de olika yrkesgrupperna.

Jag är socionom och har anställning som socialsekreterare i Malmö Stad. Eftersom jag länge intresserat mig för socialsekreterarnas arbetsmiljö och förutsättningar i arbetet har jag de senaste åren arbetat bl.a. med arbetsmiljöfrågor för Akademikerförbundet SSR och SACO. Under ett halvårs tid arbetade jag halvtid inom KVAR-projektet på en s.k. kombinationstjänst. När jag kom in i projektet hade arbetet med att intervjua cheferna inletts och jag fick till uppgift att intervjua socialsekreterarnas chefer.

Under ett antal år bakåt i tiden har man inom socialtjänsten organiserat bort mellanchefsleden så att det oftast är första linjens chef som både har personal- och budgetansvar och är den som har ärendehandledning med socialsekreterarna. Cheferna har en mycket pressad arbetssituation men det var inte deras arbetsmiljö jag primärt ville studera. Jag ville sätta mig in i hur de ser på socialsekreterarnas arbetsmiljö, vad som påverkar den och hur de som chefer kan styra arbetet och själva påverka arbetsmiljön. Eftersom jag tidigt insåg att chefernas egen arbetssituation påverkar so-

cialsekreterarnas psykosociala arbetsmiljö i stor utsträckning har jag även gjort en genomgång av det som kom fram kring detta.

1.2 Syfte och frågeställningar

Syfte:

Att undersöka hur chefer med personal- och budgetansvar inom socialtjänsten ser på arbetsmiljön inom den egna verksamheten, vad det är som påverkar den, vilka möjligheter de som chefer har att styra och påverka den och analysera detta utifrån perspektiven: organisering, arbetets innehåll, relationen till klienten och kärnan i socialt arbete. Jag vill också titta på hur det är att vara chef i klientrelaterat arbete.

Frågeställningar:

Hur ser cheferna på socialsekreterarnas psykosociala arbetsmiljö?

Hur skapas en god arbetsmiljö enligt cheferna?

Diskuteras arbetsmiljöfrågorna inom ledningen?

Vad säger cheferna om delaktighet vid omorganisering?

På vilket sätt påverkar organiseringsprocessen den psykosociala arbetsmiljön?

Vilken betydelse har förändringar i samhället för arbetsmiljön, enligt cheferna?

Har chefen och socialsekreterarna olika syn på arbetets innehåll?

Hur styr cheferna socialsekreterarnas arbetsinnehåll?

Vad säger cheferna om socialsekreterarnas klientarbete?

Hur tycker cheferna att klientrelationen påverkar arbetsmiljön?

Hur styr cheferna klientarbetet?

Anser cheferna att kärnan i socialt arbete håller på att urholkas?

Hur är det att vara chef i klientrelaterat arbete?

1.3 Urval

Projektet är geografiskt begränsat till kommuner i Skåne. Vid urvalet av vilka kommuner jag skulle vända mig till inriktade jag mig på att hitta kommuner av lite olika storlek och med olika ekonomiska förutsättningar för att få ett så brett underlag som möjligt. Sedan tidigare hade man inom projektet kommit fram till att det kunde vara lämpligt att intervjua tio chefer. Det blev ett hanterligt antal samtidigt som vi skulle få så pass många svar att det skulle gå att jämföra och analysera dem sins-

emellan. Jag valde ut fyra olika kommuner. Två av dessa var så pass små att det bara fanns en chef med personal- och budgetansvar inom den verksamhet där man finner socialsekreterarna, Individ- och familjeomsorgen. I var och en av de två andra kommunerna valde jag fyra chefer. Jag väljer här att inte presentera vilka kommuner jag vänt mig till för att istället, med bibehållen anonymitet, kunna beskriva de chefer jag intervjuat.

Eftersom det i de små kommunerna bara fanns en chef med personal- och budgetansvar inom Individ- och familjeomsorgen var urvalet givet på förhand. I den ena av de två stora kommunerna kontaktade jag en verksamhetschef som gav mig namn på flera chefer med personal- och budgetansvar. Individ- och familjeomsorgen är en kvinnodominerad verksamhet men för att få bredd i underlaget ville jag få med både män och kvinnor så av de namn jag fick valde jag den ende mannen och slumpmässigt tre kvinnor. I den andra stora kommunen utgick jag från en telefonkatalog och valde slumpmässigt ut två män och två kvinnor.

I olika kommuner har man olika benämningar på cheferna så de jag intervjuat har haft titeln gruppleddare, sektionschef och verksamhetschef. När jag talar om de personer jag intervjuat använder jag hädanefter benämningen chef.

De utvalda cheferna har fått ett brev med förfrågan om de vill delta och därefter har jag ringt och bokat tid. I ett par fall har telefonsamtalet föregått brevutskicket.

1.4 Metod

Som jag tidigare beskrivit ingår denna undersökning i ett större projekt kallat KVAR. Det övergripande syftet med projektet är:

- att undersöka psykosocial arbetsmiljö ur ett jämförande perspektiv i Skåne.
- att ta hänsyn såväl till faktorer hos individen själv som hos organisationen, d.v.s. styrning, ledning och arbetsorganisation. (Jönsson m.fl. 2003 s.7)

Projektet inleddes med fokusgruppsstudier med alla tolv yrkesgrupper för att finna de faktorer som sätts i samband med den psykosociala arbetsmiljön. Fokusgruppsstudien strukturerades utifrån begreppen: arbetsinnehåll, arbetets utformning och ledning och arbetsmiljö. De olika faktorer som kom fram i fokusgrupperna delades in i tre olika teman: arbetets organisering, arbetets innehåll och det klientrelaterade arbetet. Dessa teman låg sedan till grund för enkätstudien och har även legat till

grund när man utformade den intervjuguide som används vid chefsintervjuerna.

Intervjuerna i denna studie är alltså strukturerade utifrån en intervjuguide som vi följt ganska strikt, (se bilaga 1). Detta gör vi för att intervjuerna ska kunna jämföras olika yrkesgrupper emellan och över tid. Tanken är att hela studien ska upprepas om ca tre år. Jag gjorde intervjuerna tillsammans med två olika kollegor från Arbetslivsinstitutet så att vi vid varje tillfälle, utom ett, var två intervjuare. Intervjuerna utfördes på intervjupersonernas arbetsplats och de bandades. Efter att ha skrivit ut intervjuerna har jag analyserat texterna och letat fram representativa citat för att sätta chefernas ord på det jag velat beskriva.

De teman som låg till grund för intervjuguiden bildade också stommen till de frågeställningar jag formulerade inför intervjuerna.

I arbetet med att analysera intervjuerna lät jag de ursprungliga temana bilda en struktur för indelning av materialet. De återfinns även i rapportens kapitelindelning.

1.5 Presentation av verksamheterna och cheferna

Socialtjänsten arbetar med lagbunden verksamhet gentemot medborgarna. Socialsekreterare kallas de handläggare som arbetar inom Individ- och familjeomsorgen. De är oftast socionomer d.v.s. de har 3,5 års utbildning från Socialhögskolan. Andra vanliga yrkesgrupper inom Individ- och familjeomsorgen är socialpedagoger, behandlingsassistenter och administrativ personal. Olika kommuner organiserar sin Individ- och familjeomsorg på olika sätt men det som traditionellt ingår är; ekonomiskt bistånd, utredning och behandling till barn som far illa och deras familjer, ungdomar med olika typer av problematik som kriminalitet eller missbruk och deras familjer, vuxna missbrukare, bostadslösa och psykiskt sjuka.

Individ- och familjeomsorgens arbete består till stora delar av myndighetsutövning. En myndighetsutövning som kan innebära att man med tvång ingriper i andras liv, t.ex. vid omhändertagande av barn eller av vuxna missbrukare. Kommunen har ett s.k. yttersta ansvar. Det innebär att om ingen annan instans kan eller vill hjälpa en person som vistas inom kommunens gränser måste kommunen träda in och ta ansvar för att personen får den hjälp han eller hon behöver. Inom vissa delar av verksamheten hanterar man en budget som omfattar miljontals kronor.

Att placera en ungdom på en institution kostar vanligtvis ca en miljon kronor per år. Detta innebär att en placering "för mycket" kan stjälpas hela budgeten. Kommunens verksamhet och därmed även Individ- och familjeomsorgen är politikerstyrd. Det innebär att verksamhetens inriktning, uppbyggnad och mål betingas av vilket politiskt parti som har makten. Det innebär också att politikerna kan lägga sparbeting på verksamheten som cheferna måste fullfölja. Detta är faktorer som präglar både organisationen, socialsekreterarna och cheferna i stor utsträckning.

Jag ska nedan beskriva de intervjuade cheferna utifrån deras chefsposition, typ av verksamhet, antal personer i arbetsgruppen m.m. Jag numrerar dem och hänvisar härnäst till denna siffra vid citaten för att läsaren ska kunna se vilka citat som hör ihop med en samma person.

Vid en av intervjuerna visade det sig att chefen inte var chef för socialsekreterare. Han är chef inom en verksamhet som jobbar med barn och vuxna med psykiska eller fysiska funktionshinder. Han är chef över ett 80-tal ledsagare och avlösare som dock inte har någon nära och vardaglig kontakt med chefen. Han är även chef för 13 personer på en institution. Han arbetar i en stor kommun, har ingen chef under sig men flera chefsled över sig. Han arbetar inte själv med klienter men har ärendehantering med personalen. Detta är **Chef nr 1**.

Chef nr 2 är man och arbetar inom en stor kommun. Han arbetar med öppenvård och har en biträdande chef under sig men har själv personal- och budgetansvar. Det finns två chefsled över honom. Han har inget eget klientarbete och handleder inte heller personalen i det dagliga arbetet. Arbetsgruppen består av 25 socialsekreterare, behandlingsassistenter m.m.

Chef nr 3 är kvinna och arbetar i en stor kommun. Hon är den enda av de intervjuade cheferna som har eget klientarbete. Hon har ärendehantering med personalen. Personalgruppen består av 4 fast anställda socialsekreterare som alla, utom en, arbetar med myndighetsutövning. Utöver de fast anställda tillkommer ett antal timanställda vikarier som rings in vid behov. Chefen har ingen chef under sig, men flera chefsled över sig.

Chef nr 4 arbetar i en liten kommun och är man. Han är den ende chefen inom Individ- och familjeomsorgen i sin kommun och kallas

verksamhetschef. Han har en personalgrupp på 26 personer som är socialsekreterare, psykologer, kuratorer m.m. Han har utsett några i personalgruppen till samordnare. Han har inget eget klientarbete, men handleder personalen i ärendena. Han träffar klienter när de särskilt begär det eller när problem uppstått i kontakten med handläggaren.

Chef nr 5 är kvinna och arbetar i en stor kommun. Hon har en arbetsgrupp på 15 personer som är socialsekreterare och behandlingsassistenter. Hon har inget eget klientarbete utan träffar bara klienter när problem uppstått i kontakten med handläggaren. Arbetsgruppen arbetar både med myndighetsutövning och med behandlingsarbete. Hon har ingen chef under sig, men flera chefsled över sig.

Chef nr 6 är kvinna och arbetar i en stor kommun. Arbetsgruppen består av 12 personer som arbetar med både myndighetsutövning och behandlingsarbete. Hon har inget eget klientarbete utan träffar bara klienter när problem uppstått i kontakten med handläggaren. Hon har ingen chef under sig, men flera chefsled över sig.

Chef nr 7 är kvinna och jobbar i en stor kommun. Hon har en arbetsgrupp på 18 personer varav 6 arbetar på en institution och resten med behandling i öppenvård. Hon har inget eget klientarbete utan träffar klienter när problem uppstått i kontakten med handläggaren. Hon har ingen chef under sig, men flera chefsled över sig.

Chef nr 8 är kvinna och arbetar i en liten kommun. Hon är verksamhetschef för Individ- och familjeomsorgen och är den enda chefen inom den verksamheten. Hon har en arbetsgrupp på ca 25 personer varav en är utsedd till förste socialsekreterare. Personalgruppen består bl.a. av socialsekreterare och behandlingsassistenter. Chefen har inget eget klientarbete och ärendehandleder inte personalen i någon större utsträckning.

Chef nr 9 är kvinna och arbetar i en stor kommun. Hon är chef för 13 socialsekreterare som arbetar med familjehem och kontaktpersoner. Hon har ingen chef under sig men flera chefsled över sig. Hon har inget eget klientarbete utan träffar klienter när problem uppstått i kontakten med handläggaren. Hon handleder personalen i ärenden.

Chef nr 10 är man och arbetar i en stor kommun. Han har inget eget klientarbete men handleder personalen i ärenden. Personalen arbetar med både myndighetsutövning och behandlingsarbete och är 20 till antalet. Han har ingen chef under sig, men flera chefsled över sig.

1.6 Teori

”Human service organisationer (HSO) är ett samlingsbegrepp som används för att benämna organisationer som på olika sätt arbetar i nära kontakt med människor.” (Jönsson m.fl. 2003 s.11) I Sverige sammanfaller detta till största delen med offentlig sektor. Hasenfeld som myntade begreppet delar in organisationerna i tre olika kategorier: bedömande, upprätthållande och förändrande. (Hasenfeld 1983) Med bedömande menar han organisationer som kategoriserar personer t.ex. genom att sätta diagnoser, men har ej som syfte att på något sätt förändra dem. En upprätthållande organisation försöker förebygga, upprätthålla eller förhindra en förändring. Den tredje kategorin, förändrande, försöker just aktivt förändra personen t.ex. genom missbruksbehandling.

Samma typ av organisationer kallar en annan forskare, Michael Lipsky, street-level bureaucracies - gatubyråkratier. Han definierar dem som organisationer vars personal arbetar med fördelning av offentliga förmåner och sanktioner och har stor handlingsfrihet i sitt arbete. (Lipsky 1980) De personer som jobbar i direkt kontakt med klienter kallar han gatubyråkrater.

Lipsky anger i sin teori vissa antaganden om human service organisationer - gatubyråkratier. En av hans utgångspunkter är t.ex. att man i dessa organisationer inte har tillräckliga resurser för att kunna göra ett bra arbete. Framförallt har man många klienter per anställd och lite tid per ärende till sitt förfogande. Personalens arbetsbelastning blir så hög att det leder till att de inte kan fullgöra sina skyldigheter i varje enskilt ärende. Den stora mängden administrativa arbetsuppgifter tar dessutom för mycket tid från själva klientarbetet. De övergripande organisationsmålen är ofta tvetydiga och arbetsmetoderna utvärderas sällan. Detta får till följd att det blir svårt att veta när man gjort ett bra arbete. Man kan hamna i tankar om att man själv inte räcker till för jobbet när det egentligen handlar om otydlighet och bristande resurser.

Lipsky har kommit fram till att chefen och personalen i dessa organisationer ofta har olika fokus och olika syn på hur arbetet ska utföras. Che-

fen utgår från verksamhetens mål, är resultatinriktad, fokuserar effektivitet, produktivitet och budget. Chefen är upptagen av aspekter som kan granskas av utomstående aktörer. Personalen fokuserar klienterna, klienternas behov och utgår från vad de genom sin professionalitet bedömer vara lämpligt att göra. Lipsky konstaterar även att personalen inom dessa organisationer har stor handlingsfrihet i sitt yrkesutövande bl.a. för att arbetsledningen sällan medverkar i det faktiska klientarbetet. Eftersom målen är tvetydiga och personalen inte har varit med att arbeta fram dem kan detta, kombinerat med den stora självständigheten, leda till att personalens arbete glider bort från verksamhetens mål och chefs fokus. Detta kan skapa grund för konflikter.

Lipsky ser flera källor till konflikter. Klientfokus och snabbhet och effektivitet ställer han mot varandra och konstaterar att detta är ett olösligt dilemma för handläggaren. Detta dilemma, kombinerat med den höga arbetsbelastningen, kan leda till att handläggaren skapar olika strategier för att hantera situationen. Man försöker t.ex. hitta genvägar i arbetet. Dessa strategier är sällan sanktionerade av ledningen men eftersom de kan förbättra resultaten, i den meningen att det t.ex. kan öka ärendegenomströmningen, kan de vara direkt nödvändiga för organisationen. Detta skapar en paradox som kan försvåra hanteringen av de konflikter som kommer ur frågan om fokus. För att ha mer kontroll över arbetets inriktning vill arbetsledningen begränsa personalens handlingsfrihet samtidigt som personalen strävar mot att öka den.

En annan källa till konflikt är enligt Lipsky relationen till klienten. Man arbetar med människor och det mänskliga mötet kan bli väldigt komplext. Hur man arbetar med detta möte grundar sig på ens egen personlighet i kombination med ens professionalitet. I en arbetsgrupp kan man ha väldigt olika sätt att jobba med klienterna och chefen kan ha en helt annan syn på hur mötet ska se ut.

En för den psykosociala arbetsmiljön viktig del i Lipskys teori är att han anser att man från ledningens sida ser personalen som en grupp enheter som ska uträtta en viss mängd arbetsuppgifter. Personalen ser sig däremot som individer, framförallt i denna typ av arbete där man jobbar med andra individer. Dessa olika perspektiv ger en skevhet som kan skapa konflikter på ett mer personligt plan för den anställde.

Eftersom det är chefer jag intervjuat kan det också vara viktigt att resonera lite kring chefsstrukturer och chefsrollen också. Mellanchefer är en chef med chefer både över och under sig. Första linjens chef kallas den chef som arbetar närmast den operativa personalen. Som jag tidigare nämnt är det första linjens chefer jag intervjuat i denna undersökning. Dagens platta organisationer med få chefsnivåer grundlades under 1980-talet då man decentraliserade och organiserade bort flera mellanchefer. ”Krav framfördes på få men desto starkare superchefer.” (Hagström 2003 s.312) Detta innebär att samma chef fick ta på sig olika roller som tidigare låg på olika nivåer.

Här förväntas cheferna representera ett professionellt perspektiv (expertskapet), karaktäriserat av lojaliteter och bindningar till den egna professionens intressen, normer och mål, men även av ett administrativt/organisatoriskt perspektiv genom engagemang i organisationens specifika mål, ansvar för dess tillväxt och stabilitet liksom för dess verksamhetsformer (chefskapet). Till detta kommer också uppgiften att leda och utveckla och engagera sina medarbetare i och för verksamheten och att skapa ett kreativt arbetsklimat (ledarskapet). (Hagström 2003 s.315)

I ”Mellan klient och organisation” har författarna tagit upp begreppen rollöverlastning, rollkonflikt och rolloklarhet när det gäller personalen inom human service organisationer. Rollöverlastning innebär att för många krav och förväntningar ställs på en person. Personen måste då skifta mellan olika typer av roller för att svara upp till förväntningarna. Rollkonflikt innebär krav och förväntningar som strider mot varandra. Rolloklarhet är när personen inte har klart för sig vilka krav och förväntningar rollen innebär. De har sett att detta är något som i hög grad påverkar den psykosociala arbetsmiljön för alla yrkesgrupperna. (Jönsson m.fl. 2003) Jag nämner begreppen här för att belysa att detta gäller även för cheferna och längre fram kommer jag också att visa att detta är något som har stor betydelse för relationen mellan chefen och socialsekreterarna.

1.7 Fortsatt disposition

Från kapitel två och framåt redovisar jag resultaten av de chefsintervjuer jag gjort. Resultaten är indelade i sex teman: arbetsmiljö, organisering, arbetsinnehåll, relationen till klienten, kärnan i socialt arbete och chefernas situation. Varje tema bildar ett kapitel som är indelat efter de frågeställningar som tillhör. Kapitlen inleds med ett mycket kort övergripande resonemang kring temat och en redovisning av några resultat från den enkätundersökning som föregick chefsintervjuerna och kapitlen avslutas med en summering. Rapporten avslutas med en analys av resultaten.

2. Arbetsmiljö

Vårt grundläggande fokus i undersökningen är den psykosociala arbetsmiljön för human service arbetare. I chefsintervjuerna har vi därför ställt ett antal frågor där vi vill få fram hur cheferna ser på den psykosociala arbetsmiljön, hur de ser på sina möjligheter att påverka arbetsmiljön och om det förs en diskussion om detta inom ledningen. Alla cheferna har fått arbetsmiljöansvaret delegerat till sig. Bara en av dem uttrycker att det funnits en del oklarheter kring vad detta ansvar innebär.

När man tittar på resultaten, i den tidigare genomförda enkätundersökningen, som handlar om arbetsbelastning ser man att socialsekreterarna arbetar under ganska stor press. Mer än hälften känner att de ganska ofta, mycket ofta eller alltid har för mycket att göra. Detta kan dock ställas i relation till förskollärarna där så många som 80 % säger att de ganska ofta eller mycket ofta har för mycket att göra. Många socialsekreterare menar att det kan hända att det inte finns tillräckligt med personal för att utföra arbetet så som man skulle önska. En tredjedel anser att de aldrig, mycket sällan eller ganska sällan får de resurser de behöver för de uppgifter de får. Trots den ganska mörka bild man kan tycka sig utläsa ur detta så trivs socialsekreterarna bra. De flesta är ganska nöjda eller mycket nöjda med sin arbetssituation och är nöjda eller mycket nöjda med förhållandet till sina arbetskamrater. På dessa variabler kan man inte utläsa någon större skillnad mellan de olika arbetsgrupperna. (Jönsson m.fl. 2003)

2.1 Hur ser cheferna på socialsekreterarnas psykosociala arbetsmiljö?

När man talar i generella termer beskriver cheferna en ganska tuff situation med hög arbetsbelastning, tunga ärenden och risk för hot- och våldssituationer. När de ska beskriva arbetsmiljön på den egna arbetsplatsen är de mer positiva i sina omdömen och hänvisar till andra arbetsplatser eller andra tidpunkter när de talar om problem med sjukskrivningar och personalomsättning. Det cheferna ser som en förutsättning för en god psykosocial arbetsmiljö är att man har stabilitet i arbetsgruppen och att personalen trivs med varandra.

"Här är nästan inga sjukskrivningar. Personalomsättningen har minskat drastiskt under de här åren." Nr 10

”Sedan är det det här med sjukskrivningar, långtidssjukskrivningar. Nu har jag tack och lov inte varit så drabbad i min grupp men vi har ju ett antal som är långtidssjukskrivna.” Nr 9

”Hade du frågat mig förra hösten så hade jag sagt att den var katastrofal utifrån att vi hade många som blev gravida under det året.” Nr 7

”Min grupp är rätt så förskonad för de har ett positivare uppdrag utifrån behandling, men vår utredningsgrupp har varit rätt så hårt attackerad, framförallt de sista månaderna tycker jag.” Nr 7

”De pratar rätt mycket med varandra. Dels hjälper de varandra och försöker sortera i konkreta ärenden dels pratar de också när de tycker det är jobbigt och så.” Nr 9

”Det finns en kolossal sammanhållning när det verkligen gäller och man trivs med varandra och respekterar varandra.” Nr 2

”... lagom mycket på tjänsterna, inte för lite inte för mycket utan lagom mycket arbete att göra. Men, framförallt en bra arbetsgrupp. Det är bra arbetsmiljö.” Nr 9

Cheferna anser att dessa faktorer påverkar den psykosociala arbetsmiljön och drar slutsatsen att om detta fungerar så trivs personalen och då kan man hjälpas åt att ta sig igenom tuffare perioder.

”Jag tror att om man har en bra psykosocial arbetsmiljö så trivs folk på sina jobb. Då kan man också klara av de perioder när det är jobbigt bättre. Allt hänger ihop och man ska kunna gå till sitt jobb och tycka att det faktiskt är roligt och trivs med det.” Nr 6

En chef resonerar kring den psykosociala arbetsmiljön just utifrån att man jobbar med människor.

”Jag tycker vi är dåliga att tänka på vår egen arbetsmiljö om vi ska vara lite självkritiska. Jag vet inte om det är symptomatiskt för den sortens yrkesmänniskor, eller den sortens jobb vi gör. För vår grej är att jobba med andra människor problem, hjälpa andra att hantera sina liv och då finns det risk att man inte tänker på sina egna sociala liv.” Nr 4

2.2 Hur skapas en god arbetsmiljö enligt cheferna?

Cheferna känner att de som chefer har stor betydelse för klimatet på arbetsplatsen men anser också att arbetsgruppen som sådan och sammansättningen i gruppen som helhet påverkar väldigt mycket. Man eftersträvar ett öppet klimat med högt i tak och främjar självständighet för att skapa trygghet och möjlighet till utveckling i arbetet. Ärendebelastning och feedback nämner de också som faktorer som påverkar hur personalen mår i sitt arbete.

”Det handlar om att göra folk trygga i sin situation. För mig handlar det mycket, helt och hållet nästan, om det. Att skapa förutsättningar för var och en att arbeta. Ge mycket självständighet och finnas i bakgrunden.” Nr 10

”Att man kan känna att här kan jag utvecklas och ändå vara rätt fri, samtidigt som man har det rätt så tryggt i förhållande till arbetsledning.” Nr 10

”... att man inte bara påläggs en massa saker utan man får hjälp med det som man i så fall ska ta bort, vilket jag vet att vi brister i. Att man får återkoppling på resultatet, om det nu går att skönja, och om det inte går att skönja resultatet så åtminstone processen som man har sett.” Nr 3

På tal om sjukskrivningar och utbrändhet talar en av cheferna om svårigheten att påverka personalen.

”Man kan ju inte ta en människa med våld och ta hem den; nu blir du hemma, utan man försöker prata med dem. Och det har jag gjort även med dem som då inte tillhör min arbetsgrupp, men det gick inte förrän de hade kört sig totalt slut.” Nr 9

När någon i arbetsgruppen mår dåligt påverkar detta även kollegorna.

”Ja, det skapar jätte mycket ångest för människor runt omkring.” Nr 9

En chef såg könssammansättningen som en viktig faktor när det gällde gruppklimatet.

”Jag tror jag har gjort en sak som är viktig, jag har anställt ett antal män i den kvinnodominerade världen. De var bara kvinnor som jobbade där innan.” Nr 1

Genom att erbjuda extern processhandledning känner cheferna att personalen får möjlighet att bearbeta de känslor som dyker upp i klientarbetet.

"De har handledning så då bearbetar de och hjälper varandra att reda i det."
Nr 9

Någon chef nämner att hon försöker styra ärendefördelningen och ta hänsyn till vars och ens situation så att personalen inte ska bli alltför stressad.

"... när jag delar ut ärenden då frågar jag om de känner att de kan ta det. För det är lite olika i gruppen, vissa är mer stresståligen än andra. Sedan kan det vara vissa ärenden som gör att man känner sig stressad just av det ärendet."
Nr 5

Några chefer nämnde introduktionstiden som viktig för arbetsmiljön. Via introduktionen kan man förmedla synen på arbetsmiljöfrågorna, hur man tänker kring hot och våld m.m. Introduktionen är också viktig vad gäller inslussen på arbetsplatsen och ger socialsekreteraren möjlighet att förstå sin plats i helheten.

"Det handlar väldigt mycket om hur man ska introducera personal i alla fall, det har vi sett som en viktig del." Nr 10

Vi frågade också hur man som chef gör för att öka trivselen och arbetsmotivationen hos personalen.

"Jag tror det handlar mycket om att man faktiskt bryr sig. Att man verkligen värnar om varandra och faktiskt gör kul saker också." Nr 9

"Ja, antagligen genom att uppmuntra självständighet." Nr 10

"Vi har väldigt mycket andra samlingar också på tal om det som händer med arbetsmiljön. ... här t.ex. har vi haft fest ett par tre gånger efter arbetstid."
Nr 10

En chef nämner frukostmöten och fester som betydelsefulla för arbetsmiljön, men tillägger:

”En sak tror jag är viktig; man kan inte spela ledare, man måste vara det. Antingen är man det eller så är man det inte, och det är förmodligen något annat än frukostmöten.” Nr 2

Cheferna ser lite olika på tanken att arbeta systematiskt med arbetsmiljöfrågorna. Några berättar om arbetsmiljöenkäter och hälsoprofiler medan andra anser att man delar personalens vardag tillräckligt mycket och är tillräckligt lyhörd för att se när något inte fungerar som det ska. Man menar också att personalen tar upp frågan om de tycker att det är problem.

”Vi har gjort två enkätundersökningar med några års mellanrum just för att ta pulsen på; hur är det och vad tycker man.” Nr 6

”Ska man vara kritisk mot oss själva tycker jag att vi är dåliga på att prata arbetsmiljö. Hur har vi det? Vad måste vi lösa? Det pratar vi väldigt lite om, men när det dyker upp tar vi tag i det.” Nr 4

En chef uttrycker att hon tycker det är otydligt vad ansvaret för arbetsmiljön innebär:

”Jag tror det är många arbetsledare som inte ens vet vilket ansvar de har. Det står i sådana här övergripande policydokument att arbetsledaren har ansvar för ditt eller datt men inte så att man får det tydligt och klart för sig när man börjar.” Nr 3

På den direkta frågan om de har något systematiskt arbetsmiljöarbete eller en arbetsmiljöplan svarar en chef så här:

”Nej, det vore lögn att påstå. Vi bryr oss och vi sorterar sopor... Vi sköter oss när det gäller det här vanliga, ritualerna, att man vid en viss given tidpunkt ska gå igenom arbetsmiljön. Det finns ju, inte lagstadgat, men väldigt strikta regler. Bortsett från de ritualerna, som vi tycker är halvkul, så pratar vi. Det finns nog ingen arbetsmiljöfråga här som inte kommer upp om den behöver komma upp eller tas initiativ till.” Nr 2

2.3 Diskuteras arbetsmiljöfrågorna inom ledningen?

De flesta cheferna har svarat att de diskuterar arbetsmiljöfrågor inom ledningsgruppen. De tycker att de har en bra diskussion i ledningsgrup-

pen, att det där finns ett systematiskt arbetsmiljöarbete. Hälften av cheferna nämner att de har fått utbildning i arbetsmiljö av arbetsgivaren.

”Vi pratar rätt mycket omkring det här med sjukskrivningar och så, pratar vi mycket om. Vi har gjort ett program när det gäller hot- och våldssituationer, hur man ska agera, så punktvīs.” Nr 9

”Psykosocialt, jag kan inte säga att vi gör det varje gång men rätt ofta naturligtvis. För det kommer ju in olika delar, alltså belastning, hur mycket orkar man, hur mycket ska man stå ut med. Sedan försöker vi jobba lite systematiskt med det.” Nr 7

Andra tycker att det är lite för lite diskussion.

”Ja, de diskuteras, det gör de, men inte i den graden man borde göra med tanke på att arbetsmiljön ser ut som den gör.” Nr 3

2.4 Summering

Cheferna tycker överlag att de har en bra psykosocial arbetsmiljö i sina arbetsgrupper med god trivsel och arbetsmotivation. Chefens roll uppfattar de som att skapa självförtroende och trygghet så att socialsekreterarna kan jobba självständigt och utvecklas i sitt arbete. Genom frukostmöten och fester försöker de få personalen att trivas med varandra och skapa sammanhållning så att de kan stötta varandra när det blir jobbigt.

En svårighet kring den psykosociala arbetsmiljön som nämns är t.ex. dilemmat med att se någon som mår dåligt men inte kunna få personen att sjukskriva sig. Trots detta är man medveten om att när en person mår dåligt påverkar det hela arbetsgruppen negativt.

Cheferna anser att arbetsmiljöfrågorna diskuteras inom ledningen och att de arbetar systematiskt med dessa frågor; kartlägger arbetsmiljön genom enkäter, har handlingsplaner och policydokument. En chef är dock självkritisk och anser att de borde jobba mer med dessa frågor. När det kommer ner till hur den enskilda socialsekreteraren mår och hur stämningen i gruppen är, litar man mycket till att personalen tar upp eventuella problem. Flera av cheferna menar också att de själva har tillräckligt med insyn i personalens arbetsvardag att de ser om något börjar

hända. De uttrycker inte att de ser det systematiska arbetsmiljöarbetet som ett viktigt sätt att fånga upp stämningar och skeenden i personalgruppen. Här verkar det finnas ett glapp där det systematiska arbetsmiljöarbetet i ledningsgruppen inte får genomslag i personalgruppen. Kanske beror det på viss otydlighet i vad det faktiska ansvaret för arbetsmiljön innebär.

3. Organisering

Vi har intervjuat chefer i fyra olika kommuner som varierar i storlek och sätt att organisera sig. Själva organiseringen påverkar troligtvis den psykosociala arbetsmiljön, direkt eller indirekt, men det är inte det vi tittat på i den här intervjuundersökningen. Det vi är intresserade av är att se hur cheferna ser på delaktighet vid omorganiseringar och hur omorganiseringssprocessen påverkar den psykosociala arbetsmiljön. Man kan dela in de omorganiseringar som gjorts i två kategorier. Den ena är när omorganisering görs för att det varit ett politiskt skifte och den andra kategorin är när man upptäckt att förutsättningarna i arbetet förändrats så att den befintliga organisationen inte längre är funktionell. I den första kategorin kommer initiativet helt från den politiska ledningen. I den andra kategorin har behovet uppstått i arbetet och förändringen kommer oftast på initiativ av chefen. Gemensamt för bägge kategorierna är att det ytterst är förändringar i omvärlden som påverkar organisationen och tvingar den till förändring. Man kan också se att cheferna vid omorganiseringar som styrs av den politiska ledningen "passar på" att genomföra förändringar av den andra kategorin.

I enkätundersökningen framkom att större delen av de tillfrågade socialsekreterarna har varit med om en organisationsförändring under de tre senaste åren. Arbetsförmedlare är den grupp som har störst erfarenhet av omorganisering, där svarar i princip alla att de har varit med om detta. Endast en fjärdedel av socialsekreterarna ansåg att de hade haft mycket stort eller ganska stort inflytande över processen. De flesta tyckte inte att förändringen hade påverkat deras arbetsvillkor eller att det hade påverkat i negativ riktning. Av arbetsförmedlarna ansåg endast en tiondel att arbetsvillkoren förändrades till det bättre. Känslan av delaktighet i processen är alltså ganska låg och dessutom ser man inte så många vinster med förändringen. (Jönsson m.fl. 2003)

3.1 Vad säger cheferna om delaktighet vid omorganisering?

Chefernas beskrivning av omorganiseringssprocessen varierar beroende på vad som satt igång processen. När det gäller omorganiseringar som börjar i den politiska ledningen är cheferna ofta i samma sits som socialsekreterarna. De har inte heller tillgång till all information och känner inte heller att de är med och styr utvecklingen. De har dock på ett eller annat sätt framfört till ledningen hur de skulle vilja se en framtida orga-

nisering. Någon uppger att de fått ett utredningsuppdrag för att komma fram till en lämplig organisering, en annan berättar att de själva tagit initiativ när de känt att inget hände.

”Jag fick i och för sig ett utredningsuppdrag avseende det här med hur (...) skulle bli organiserad.” Nr 3

”Sedan har jag en rätt så kreativ grupp så många, de flesta, sätter sig inte ner och väntar utan säger; då kanske vi istället ska jobba och försöka påverka.” Nr 7

Om de sedan tycker resultatet är bra eller dåligt verkar påverkas av om de känner att de har fått gehör för sina förslag eller inte.

”Det är ju så också att beroende på hur mycket gehör man har fått tycker man det har varit bra eller att man har varit delaktig. Har man inte det tycker man inte man har varit delaktig. Jag har väl fått igenom en del av det jag vill så jag kan känna mig rätt så nöjd till viss del.” Nr 9

”Problemet var att efter att den utredningen lämnades in så har vi inte fått något som helst gehör. Vi vet inte var utredningsförslaget är någonstans, eller när man tänker sig att fatta beslut, eller vad tyckte man om det.” Nr 3

I den andra kategorin av omorganisering kommer initiativet från chefen i direkt dialog med personalgruppen. Dessa omorganiseringar ser cheferna helt annorlunda på. De tycker att de agerat på idéer och strömningar som kommer från personalen. De uppfattar sig ha haft en öppen dialog med personalen och att de låtit processen ta den tid den behöver.

”Så vi satte igång, hade arbetsgrupper och heldagar där all personal var med och tyckte till. Vi höll på med det ett år innan vi hade ett förslag till förändring och då blev det som det är idag.” Nr 6

Cheferna betonar vikten av delaktighet, kommunikation, information och att låta processen ta sin tid. När de själva tagit initiativ till en omorganisering tycker de att de tagit hänsyn till dessa aspekter. När de inte kan uppfylla kravet på delaktighet och inflytande till fullo menar de att tydlig information kan motverka negativa konsekvenser.

Personalen måste veta varför man ska göra på ett visst sätt, då kan de acceptera det även om de tycker att man borde göra på ett annat sätt.

”De som förlorar i det spelet, som tvingas lämna något man gillar, kan stå ut med det om man förstår det större syftet. Men, kan man inte det är man illa ute.” Nr 2

”De måste ha en rimlig chans att förstå varför. Vad är det vi ska göra och hur ska det gå till och varför måste vi göra det? Varför måste vi tänka om? De måste ju ha samma information som mig och som de där uppe, annars kommer det ju aldrig att gå. Då kommer det sitta någon och säga; nej det vill inte jag, det tänker inte jag göra, jag tycker inte det är bra.” Nr 7

På en arbetsplats har man just satt igång ett långsiktigt förändringsarbete som kan leda till omorganiseringar. Chefen beskriver ledningens tankar så här:

”Det är det vi diskuterar mycket; att vissa av handläggarna är direkt berörda av den processen och måste på något sätt vara med i det själv, vara delaktiga, för det kan man inte informera om.” Nr 8

På en arbetsplats har man inte omorganiserat de senaste åren. Chefen förklarar det så här:

”Medarbetarna är inte så intresserade av omorganisation, de tycker det är jobbigt, det stör. Att det ofta inte leder till så mycket utan sedan är man tillbaka på ruta 1.” Nr 5

3.2 På vilket sätt påverkar organiseringsprocessen den psykosociala arbetsmiljön?

Hur mycket och i vilken riktning organiseringsprocessen påverkar arbetsmiljön beror till stor del på om personalen och arbetsledningen kan se meningen med omorganiseringen och om den genomförs med respekt för personalens och arbetsledningens åsikter.

”Från september, valet, och en tid framåt kändes det som att vi var i ingenmansland, ingen berättade vad det skulle innebära, vilka konsekvenser. Det man visste var att det kommer bli något annat, det visste man av tradition. Där tror jag vi har gått på sparlåga.” Nr 7

”När man gör omorganisationer som medarbetarna är med på så upplever jag inte att betydelsen är så stor i någon slags negativa termer. För då finns det

någon slags beredvillighet och beredskap att möta det som plötsligt blir annorlunda mot vad det varit tidigare.” Nr 1

En chef i en grupp där omorganiseringen grundades på förändringar i typen av ärenden som kom in säger så här om de kortsiktiga effekterna:

”Negativt är t.ex. att samarbetet mellan grupper går i stå för man måste få jobba med att få ihop sin egen grupp först.” Nr 6

Och så här om de långsiktiga:

”Jag vet inte om jag kan tillskriva det omorganisationen men arbetsbelastningen sades för vuxengruppen vara för hög, och jag hör inte det längre.” Nr 6

Någon chef uppfattar det som att man blir självcentrerad under själva processen medan en annan chef snarare uppfattar det som att man fokuserar mer på själva arbetsuppgifterna.

”Det är svårt att ha fokus på klienterna när man inte ens vet hur ens egen framtid ter sig om några månader, vilket kontor ska jag gå till efter semestern?” Nr 3

”Vi sköter vårt jobb ändå och kontakterna med dem (klienterna). Det vi är satta att göra. För det ska skötas men också för att klienterna inte ska lida av vår organisationsförändring.” Nr 9

Det flera chefer nämnt som en konsekvens av omorganiseringen, oavsett hur och varför den genomförts, är att man riskerar att tappa personal på vägen. Man kan inte tillfredsställa allas önskemål och det kommer att innebära att vissa inte trivs med den nya organisationen.

”Vi har varit igenom hela den processen som innebär att när det är en så stor förändring som det faktiskt är, så en medarbetare har vi faktiskt tappat på vägen, hon vill inte längre.” Nr 1

”Sedan har en eller annan slutat p.g.a. av den förändringen, som inte gillade det. Det är ju aldrig så att alla tycker lika.” Nr 6

En chef har under många år fått arbeta med en kris i personalgruppen som han uppfattar grundade sig i en politiskt styrd omorganisering som

genomfördes utan någon delaktighet eller möjlighet till påverkan från personalen. Idag säger han så här om den psykosociala arbetsmiljön:

”Jag tror att, genom att vi tog oss igenom den krisen, lärde vi oss väldigt mycket, och framförallt jag lärde mig mycket, som har gjort att vi har hamnat i ett vettigare och öppnare klimat där folk vågar prata med varandra på ett vettigare sätt.” Nr 4

3.3 Summering

En omorganisering påverkar alltid den psykosociala arbetsmiljön i en arbetsgrupp. Personalen blir upptagen av processen och det går åt tid och energi som annars hade lagts på klientarbetet. Olika grupper reagerar olika på den ovisshet som en förändringsprocess alltid innehåller. Alla blir frustrerade men ur detta kommer det för vissa kreativitet och aktivitet för att påverka beslutet i den riktning man önskar. I andra grupper känner man snarare hopplöshet och avvaktar ledningens beslut.

För att få en positiv utveckling är information, kommunikation och delaktighet viktiga ingredienser, det är cheferna ense om. Ett par av cheferna har beskrivit processer som de själva initierat och som de låtit ta mellan 1 till 2 år för att alla ska känna att de kunnat vara med och påverka och ta ställning till saker efterhand. För att få en positiv psykosocial arbetsmiljö och en organisation som fungerar måste personalen känna att förändringen är meningsfull, att de förstår hur och varför den görs, att man lyssnat på dem.

Chefernas beskrivning av delaktighet och kommunikation vid en omorganisering beror till stor del på, som tidigare nämnts, var de själva står i processen. Är det ett politiskt beslut som ligger bakom hamnar de i samma sits som sin personal och det blir mer av ett gemensamt problem.

Det är dock värt att notera att hur man än gör verkar cheferna ha uppfattningen att man riskerar att tappa någon medarbetare på vägen. Man räknar med att en omorganisering alltid leder till en viss personalomsättning.

4. Arbetsinnehåll

I intervjuerna har vi ställt frågor kring själva arbetsinnehållet. Vi ville försöka få fram hur omgivande faktorer påverkar innehållet och vad detta innebär för arbetsmiljön. Vi ville även testa Lipskys resonemang om chefens och personalens skilda fokus som kan leda till konflikt. Intressant blir då även att se om och hur chefen styr arbetet för att få det att fungera.

I enkätsvaren kan man utläsa att de flesta socialsekreterarna anser att de själva kan påverka planeringen av det arbete som ska göras, de strukturerar själva upp sin arbetsdag m.m. När det gäller innehållet/fokus i arbetet skulle de dock valt att lägga mer tid till klienterna. Många anser att de har för stor del arbete som inte är klientarbete och nästan hälften känner sig begränsade i den tid de kan ägna åt klienterna. Detta kan dock jämföras med förskollärarna där nästan alla uttrycker att de känner sig begränsade i tiden för barnen. (Jönsson m.fl. 2003)

4.1 Vilken betydelse har förändringar i samhället för arbetsmiljön, enligt cheferna?

De chefer vi intervjuat anser alla att många samhällsförändringar i stor utsträckning påverkar socialtjänstens arbete och därmed arbetsmiljön t.ex. nedskärningar inom välfärdssektorn, besparingskrav, ett hårdare socialt klimat, bostadsproblematik och integrationspolitik. I socialtjänstlagen stadgas kommunens yttersta ansvar och det innebär att nedskärningar inom andra sektorer direkt kan återverka på socialtjänsten genom ökad ärendemängd och en ökad problematik i ärendena.

”Den allmänna samhällsförändringen med ett sämre socialt klimat påverkar ju oss i allra högsta grad. Barn och ungdomar verkar må sämre idag. Det påverkar ju oss genom att vi får tyngre ärendebelastning och svårare ärenden, det blir väldigt tydligt.” Nr 4

”Det påverkar oss alla negativt att vi har svårt att genomföra det som vi faktiskt vill och enligt lag ska.” Nr 5

"Jag tror de (personalen) far mer illa upplevelsemässigt än när jag jobbade tidigare. Vi har inga sjukskrivningar. Än så länge går det men jag hör och märker att de far mer illa, att det är tuffare helt enkelt." Nr 2

"Allting som dras in av välfärd eller omsorg påverkar på ett eller annat sätt de människor som vi jobbar med. Varje gång det är nya rubriker; lågkonjunktur, (...) är på väg ner, härdsmalta, jättestora besparningar. Det är klart att det påverkar arbetsmiljön för alla som jobbar i den kommunen." Nr 2

Att kommunen har ett yttersta ansvar för medborgarna kan också innebära att man måste jobba med frågor som egentligen inte har med socialt arbete att göra.

"Jag kan ibland känna att vi måste syssla med saker som vi varken har kompetens eller resurser till. Boendefrågan t.ex. vi har inte mandat att sätta igång och bygga hus och ändå ligger det på oss att se till att folk har tak över huvudet och samtidigt ska man hålla budgeten, och det blir ibland lite knepigt". Nr 6

Det framkom i intervjuerna att några av cheferna kan se både en positiv och en negativ sida med de nedskärningar och sparbeting som de fått under senare år. De kan inte alltid möta upp mot klientens behov men å andra sidan vet de nu vart pengarna går och de har varit tvungna att titta på och utvärdera sin verksamhet.

"Så säger chefen att; vi har ju ekonomiska svårigheter och vi måste hitta en annan lösning, den här är förvisso den bästa men vi måste ta den där som kostar lite mindre pengar." Nr 3

"På en positiv sida kan man säga att man har mer kontroll på pengarna, till skillnad från andra stora verksamheter i den här landsändan. Det tycker jag är skönt, det är skattebetalarnas pengar." Nr 6

"... så det gäller att du är en fena på cost - benefit och det ställer ju krav på att vi vet vad vi gör och varför vi gör det och kan mäta resultat. ... man kan se det som ett hot men jag tycker att det är det som också är en möjlighet." Nr 7

4.2 Har chefen och socialsekreterarna olika syn på arbetets innehåll?

När man kommer till frågan om synen på arbetsinnehållet visar det sig att det finns en del skillnader. Skillnaden gäller oftast inte hur man ska arbeta eller vad man ska göra, utan snarare hur mycket man kan och ska göra, var gränserna för uppdraget och resurserna går. T.ex. kan socialsekreterare som arbetar med både utredning och behandling vilja lägga mer tid på behandlingsarbetet och chefen måste hålla tillbaka dem då uppdraget till största delen är utredningsarbete; myndighetsutövning. Personalen vill göra mycket, men resurserna räcker inte till och chefen måste peka ut gränserna och påminna dem om det faktiska uppdraget.

"De flesta som utbildar sig till socionom vill ju jobba med behandling och vi har väldigt mycket utredningsuppdrag. En del tycker nog att det är rätt frustrerande, att de bara ska utreda." Nr 5

"... chefens roll i väldigt hög grad idag är att hjälpa våra medarbetare att förstå vad som är tillräckligt bra, alltså good enough, backa ur, nu får du avsluta ärendet." Nr 3

"Vad jag på senare år har behövt säga nej till, jag var ju inne på det här med ambitionsnivån, när man vill något, starta en grupp eller pröva annat nytt. Det känns jävligt tråkigt, där säger jag ju oftast nej för vi inte har resurserna. Inte pengamässigt utan tiden". Nr 6

"Men den breda ramen om varför man var där och att det var för barnens skull, (...) det rådde det inga delade meningar om. Det jag diskuterar med personalen det är mer övergripande då, (...), vad är vårt uppdrag." Nr 1

Ett par chefer nämner även en annan diskussion kring arbetets innehåll; det faktum att man måste göra så mycket mer än att möta klienterna.

"Ett konkret exempel är ju det här med att göra det man ska göra dokumentationsmässigt. Att göra det administrativa man ska göra i ett ärende, alternativt med kontakter och hur mycket tid det tar. För en del är det svårt. Där man lägger mycket tid till kontakterna så har man inte tid att göra det andra. Då blir det konflikter, för det får man inte, man måste göra det andra också." Nr 9

4.3 Hur styr chefen socialsekreterarnas arbetsinnehåll?

Hur gör då cheferna för att se till att personalen gör rätt saker? De flesta cheferna beskriver en situation där de "håller i tyglarna", får hålla tillbaka och styra in personalen på rätt spår genom att påminna om uppdraget, möjligheter, resurser m.m. Ofta försöker de ha en pågående diskussion med personalgruppen kring dessa frågor men det dyker även upp enskilda ärenden där de får markera och säga ifrån på ett sätt att en konflikt kan uppstå.

Ja, bland annat använder vi utvärderingsdagen till att prata kring; vad är det vi sysslar med, de större utvecklingslinjerna. Men även i enskilda ärenden är det tuffa diskussioner kring hur man ska hantera saker och ting. Där försöker jag markera väldigt tydligt, och för det mesta fungerar det, att det viktiga är inte vad jag tycker utan att vi hittar en lösning som är bra." Nr 4

"Jag tycker vi ägnar rätt mycket tid att diskutera hur vi ska gå vidare och utveckla, om vi ska pröva något nytt." Nr 6

"Det är så sällan jag säger nej direkt, vi kan diskutera och jag kan ha en annan åsikt men det är sällan att det kommer till att jag säger; du får inte." Nr 6

I en grupp som bara arbetar behandlingsinriktat har chefen valt att i väldigt liten utsträckning försöka styra personalens sätt att arbeta:

"De är inte konstnärer men graden av framgång beror ju lite grann på att de tror på det de gör. Det skulle vara väldigt lite vunnet på att jag hade tvingat dem göra saker de inte tror på." Nr 2

4.4 Summering

Dagens förändringar i samhället leder till nedskärningar inom offentlig sektor vilket i sin tur leder till ett ökat tryck på socialtjänsten. Om även socialtjänstens resurser minskar får detta direkta konsekvenser för vad man kan göra för klienterna. De intervjuade cheferna är överens om att dagens sociala arbete på socialbyrå är tyngre och mer slitsamt än vad det varit tidigare. Man har också tvingats arbeta med nya frågor som egentligen inte har sin grund i socialt arbete, t.ex. bostadsproblematiken. Detta innebär en påfrestning på personalens psykosociala arbetsmiljö.

Ett par chefer nämner dock ett annat perspektiv på nedskärningarna. De anser att dessa lett till att de har en kontroll över sin budget idag som de inte haft tidigare. De ser detta som en fördel då det kan leda till att de blir bättre på att mäta och utvärdera sina resultat och försäkra sig om att de gör rätt saker.

Cheferna försöker ha en öppen dialog med arbetsgruppen och uppfattar det som att de flesta meningsskiljaktigheter kan lösas genom diskussion, information och att peka på goda exempel. Det kan dock hända att de måste gå in och utöva sitt arbetsledarskap och säga nej utan att de uppnått samförstånd.

5. Relationen till klienten

Grunden i allt humanservice arbete är relationen till de människor man arbetar med, klienterna. I intervjuerna ställde vi ett antal frågor kring detta för att få fram hur cheferna resonerar kring arbetet runt klienten och socialsekreterarens relation till klienten, hur detta påverkar arbetsmiljön och hur de som chefer kan styra klientarbetet.

I enkäten framkom att väldigt få av socialsekreterarna använder hela sin arbetstid till klientarbete. Majoriteten tillbringar hälften eller bara en tredjedel av sin arbetstid med klienter. Många av socialsekreterarna känner sig ganska optimistiska och motiverade i klientarbetet men de andra yrkesgrupperna, med undantag för poliserna, ligger ändå högre på dessa faktorer. Socialsekreterarna är den grupp som oftast kommer i långvarig konflikt med klienterna. Mer än hälften anger att de åtminstone ibland hamnar i lojalitetskonflikt mellan en klient och chefen. När det gäller stöd i arbetet får man detta i störst utsträckning från sina kollegor. Har man gjort ett bra arbete får man synpunkter främst från arbetskamrater och klienter. Har man utfört arbetet bristfälligt får man synpunkter främst från klienterna. Socialsekreterarna efterfrågar mer respons från chefen. (Jönsson m.fl. 2003)

5.1 Vad säger cheferna om socialsekreterarnas klientarbete?

Även om de sällan ser det faktiska klientarbetet anser cheferna att de har god inblick i sin personals situation i klientarbetet och hur deras ärenden ser ut. Cheferna tycker att det är bra att de själva är distanserade från klientarbetet för att de därmed inte är så känslomässigt påverkade och kan ha ett mer objektiva perspektiv när beslut ska fattas.

"I socialt arbete så tror jag att det är viktigt att någon sorts chef eller handledare finns med som inte är berörd av detta ständiga flöde och ständiga situationer och ångesthistorier." Nr 2

"Eftersom jag står utanför kan jag se det på ett annat sätt." Nr 5

Ett par chefer nämner att det känns som att personalen ibland har lite för höga ambitioner i klientarbetet och att det kan hända att en socialsekreterare har en lite för nära relation till någon klient.

"Det kan ju hända när man jobbar som socialsekreterare att man kommer väldigt nära en klient, att man tappar fotfästet lite i det här att man är tjäns-teman." Nr 5

5.2 Hur tycker cheferna att klientrelationen påverkar arbetsmiljön?

Vad de flesta cheferna säger på ett eller annat sätt är att socialsekreterarna lägger mycket vikt vid klientrelationen. Blir då klientarbetet tungt eller svårt leder det till att socialsekreteraren mår dåligt.

"... förbränningen av människor sker när man får det allra tyngsta. Det är återigen det här med kontakterna med klienterna och deras stora behov som gör att människor blir utbrända." Nr 10

På en arbetsplats har man sett att det underlättar om man alltid är två i ärendena.

"Tanken från början var för rättssäkerheten för klienten, men det ger ju också effekter på arbetet och arbetsmiljön. Man slipper vara ensam, man har alltid någon att bolla tankar och idéer med." Nr 6

Klientrelationen uppfattas som så viktig för det arbete som ska utföras att ett par chefer anser att den går före socialsekreterarens situation.

"Även om man ser att det är tungt, det är svårt för man kan inte lyfta bort det bara. Ingen annan kan ta det, det måste göras, de har relationen." Nr 9

När vi diskuterar arbetsmiljön för socialsekreterarna så svarar en chef att hon skulle önska att hon kunde erbjuda sin personal egenterapi för att förbättra arbetsmiljön för dem.

"Det ska vara yrkesinriktat så att man kan se vad det är som händer i mötet med klienter. Hur man själv... Varför man reagerar som man gör." Nr 5

Risken för hot och våld i arbetet är också något som påverkar arbetsmiljön för socialsekreteraren. De flesta chefer vi intervjuat tyckte inte att deras egen arbetsgrupp var särskilt drabbad av detta. De har handlingsplaner för hur man ska hantera hotsituationer och tycker därmed att de har förebyggt detta på ett bra sätt.

”Där man blir hotad är där man har med pengar att göra, men det har inte vi.” Nr 10

En chef berättar dock om en mycket allvarlig hotsituation som drabbat arbetsgruppen några år tidigare. I samband med reaktionen på hotet lyftes en konflikt, som länge legat under ytan, fram och det blev stora problem i arbetsgruppen och i relationen till chefen. Det tog ett par år att få allt på plats igen.

”Det (hotet) blev en utlösande faktor till internt bråk och sedan var det igång. Men det hade kommit ändå. Det kanske hade gått ett tag till men det stod ju för något annat. Så då blev det rätt stökigt och det tog två år.” Nr 4

En chef nämner en svårighet med personalens attityd till hot- och våldsfrågorna. De som har jobbat länge vill inte riktigt inordna sig i de säkerhetsrutiner som finns utan litar på att deras relation till klienten ska borge för att hot- och våldssituationer inte ska uppstå.

”Har man jobbat länge och inte blivit utsatt för något så är det lätt att man faller in i den tron att; det händer aldrig mig för jag har så goda relationer med mina klienter.” Nr 5

5.3 Hur styr cheferna klientarbetet?

Cheferna försöker förmedla hur de tycker att socialsekreterarna ska arbeta genom feedback, information, diskussion och utbildning. De försöker ge feedback i det dagliga arbetet och vid utvecklingssamtal. De ger beröm enskilt eller i grupp när något fungerat bra. Negativ feedback ges i enrum och man försöker göra det på ett positivt sätt så att det ska leda till utveckling. Genom utbildning visar man på nya sätt att arbeta med klienter.

”Den styrningen har vi jobbat rätt så mycket med, att se människor och deras egna nätverk, att de har egna resurser. Det har vi styrt genom att ha utbildningar i familjerådslag, nätverksutbildningar, lösningsfokuserat...”. Nr 9

”Är det en samtalskontakt så lägger jag mig inte i överhuvudtaget hur den går till. Det kan inte jag sitta och säga; att nu ska du jobba lösningsfokuserat eller du ska jobba nätverks... Däremot är det min roll att ge dem så många vinklingar som möjligt eller så många redskap som möjligt att jobba med, men där är de rätt fria”. Nr 7

Cheferna vet att personalen vill ha mer feedback. De funderar rätt mycket på detta och vissa vill ge mer medan andra tycker att det är bra om arbetsgruppen står för detta i större utsträckning.

”Jag har rätt så lätt för det att säga; det gjorde du bra, det var bra. Men man ska också veta att en del medarbetare behöver höra det 25 gånger. Det räcker inte att jag bara sa det en gång utan det ska sägas väldigt väldigt ofta”. Nr 7

Att ge feedback på just klientrelationen kan vara svårt eftersom chefen sällan ser denna del av arbetet.

”Eftersom jag inte finns med i klientmötet så kan jag inte ge feedback på det utan det måste de själva hjälpa varandra med”. Nr 6

Cheferna kan även styra klientarbetet genom hur de fördelar ärenden. En chef nämner även att de har mentorer för nyanställda och tror att de också har en påverkan i styrande bemärkelse då de i diskussioner förmedlar arbetsplatsens kultur och ideologi.

5.4 Summering

Cheferna har inte särskilt stor insyn i klientarbetet. De ger intrycket av att vara nöjda med detta då de därigenom känner att de kan vara mer objektiva. De litar på att socialsekreterarna sköter detta arbete bra. Den farhåga som kan finnas handlar om risken för att socialsekreteraren inte känner gränsen för den professionella relationen utan går lite för nära och tappar tjänstemannarollen.

Klientarbetet påverkar den psykosociala arbetsmiljön i stor utsträckning och cheferna uttrycker att de genom diskussioner, utbildning, handlingsplaner m.m. försöker se till att klientarbete ska bli så positivt som

möjligt, men att det är svårt med tanke på den höga ärendebelastningen och tyngden i ärendena.

I enkätundersökningen framkom att socialsekreterarna vill ha mer feedback från chefen än vad de faktiskt får. De vill ha både positiv och negativ feedback. Cheferna tycker till stor del att de ger den feedback de kan ge. De anser att man ska stötta varandra inom arbetsgruppen eftersom det är där man ser varandras klientarbete. På vissa svar kan man också ana att de uppfattar det som att personalen framförallt vill ha positiv feedback - beröm. Detta stämmer dock inte med enkätresultaten som säger att det framförallt är respons på bristfälligt utfört arbete som de vill ha av chefen.

6. Kärnan i socialt arbete

I human service yrken uppfattas oftast själva klientarbetet som kärnan i arbetet. Lipsky (1980) har en teori om att detta arbete får stå tillbaka alltmer för andra arbetsuppgifter t.ex. administration, vilket i så fall skulle kunna innebära en urholkning av kärnan. I enkätstudien framkommer att knappt hälften av socialsekreterarna tycker att de har bra balans mellan klientarbete och annat arbete. Som vi har konstaterat tidigare anser många att de har för lite tid till varje klient och att andra arbetsuppgifter tar för mycket tid. (Jönsson m.fl. 2003) Detta styrker till viss del Lipskys resonemang om den urholkade kärnan. Hur ser då cheferna på detta resonemang?

6.1 Anser cheferna att kärnan i socialt arbete håller på att urholkas?

Denna frågeställning kompliceras av att olika chefer har olika syn på vad kärnan i socialt arbete är. Deras svar visar att de inte bara tänker på själva klientrelationen utan även lägger in andra aspekter i resonemanget.

De chefer som håller med om resonemanget svarar så här:

"Ja, det känner jag väl igen. De flesta som utbildar sig till socionomer vill ju jobba med behandling och vi har väldigt mycket utredningsuppdrag. En del tycker nog det är rätt frustrerande, att de bara ska utreda". Nr 5

"Förr skrev man inte själv, då hade man en kanslist som gjorde allt det. Idag gör man allt själv. Det tycker jag inte är bra, det är på bekostnad av den tid man har till att jobba i direktkontakten med klienterna". Nr 9

Samma chef säger dock även så här:

Jag tror snarare att vi har höjt kraven på kvalitén, att verkligen göra ett professionellt jobb på många sätt. Dels rent lagligt, att se till att vi verkligen håller lagen, och att vi gör det vi ska göra". Nr 9

Flera chefer svarar nej på själva frågan om kärnan urholkas men kan samtidigt beskriva att de ibland tycker att de jobbar med saker som inte riktigt borde ligga inom deras uppdrag eller att arbetsfokus har förskjutits bort från det man tycker är de viktigaste arbetsuppgifterna.

"Det man jobbar med här och det man jobbar med nu, det är nog så att det överensstämmer rätt väl med det som är kärnan i socialt arbete. Problemet är ju att det finns förväntningar att vi ska jobba även med annat". Nr 8

"...vi måste jobba förebyggande, det lönar sig på sikt. Men organisationen har förskjutit sitt arbetsuppdrag till att jobba på slutet istället och det kan inte jag se att det är på väg att förändras till det bättre". Nr 3

"Men det är mycket grejer man måste hålla på med utom just det att vara en socialarbetare i relation till en klient. Och den som har det behovet... Det är ett stort dilemma i just socialbyråarbete". Nr 5

6.2 Summering

Cheferna har associerat åt lite olika håll när de svarat på frågan om urholkning av kärnan. Troligtvis för att de har olika åsikter om vad som är den faktiska kärnan i socialt arbete på en socialbyrå och för att de arbetar inom olika områden. Att arbeta med myndighetsutövning är också kärnan i socialbyråarbete. Generellt sett uppfattar jag det dock som att de med kärnan menar mötet med klienter oavsett om det är i syfte att utreda eller att behandla. Deras funderingar när de tänker vidare utifrån detta grundar sig sedan mer på vad just deras verksamhet har för inriktning.

Huvuddelen av cheferna anser inte att man urholkat kärnan i arbetet men de kan tycka att det finns delar som inte riktigt hör hemma i socialt arbete. Någon har även tagit upp dilemmat med att man kommer in för sent i processen. En annan chef menar att de blivit bättre på att göra det de ska göra på ett professionellt sätt.

7. Chefernas situation

I de fokusgrupper som inledde detta projekt framkom att personalen ofta tycker att chefen hamnat på för stort avstånd från dem och att detta försämrar chefernas delaktighet i arbetet. I enkäten framkom att de flesta socialsekreterarna har ganska stort eller mycket stort förtroende för sin närmaste chef. Man anser att chefen till stor del fördelar arbetet rättvist, men att det ibland kan komma motstridiga besked. (Jönsson m.fl. 2003)

7.1 Att vara chef i klientrelaterat arbete

De chefer vi intervjuat är utvalda utifrån att de har personal- och budgetansvar. Kommunerna de arbetar i varierar i storlek och organisering. Detta innebär att cheferna arbetar på olika nivåer i den bemärkelse att vissa samtidigt är chefer för hela verksamheten medan andra har en chef mellan sig och verksamhetschefen. Detta gör att de har lite olika fokus.

En normal arbetsdag för alla cheferna innehåller många olika möten på olika nivåer där olika typer av beslut ska fattas. Det är en blandning av planerad och händelsestyrd verksamhet och de försöker finnas till hands för sin personalgrupp.

”Jag är dessutom en chef som är så gammalmodig så jag tycker en chef ska vara nära verksamheten, ska vara närvarande för just personalen, man ska vara tillgänglig.” Nr 1

”Det är väldigt mycket samverkan med andra; skola, polis och sjukvård och så, andra stadsdelar. Olika möten med personal här också.” Nr 5

”En blandning av planerad strukturerad verksamhet och kaos i allra högsta grad där man hela tiden måste planera om.” Nr 4

I den allmänna diskussionen om chefers situation talar man idag om att de har väldigt hög arbetsbelastning och en situation där de kläms mellan personalen och ledningen. I intervjuerna har dock cheferna inte fokuserat på sin egen arbetssituation som så extremt betungande. Det finns t.o.m. en chef som anser sig hinna med sitt uppdrag på ett tillfredsställande sätt.

"Jag tycker överlag att min tid räcker för de uppgifter jag har. Det är nog rätt ovanligt, tror jag." Nr3

Cheferna ska kunna bemöta förväntningar från många olika håll och på olika nivåer; politiker, ledningsgrupp, personal, klienter och övriga medborgare. Det är inte många som på en direkt fråga uttalar att de har något problem med sin roll och förväntningar men granskar man olika uttalanden närmare så dyker dilemmat upp hos de flesta.

En chef har uttryckt sig tämligen direkt:

"Stenkrossen menar du? Kamikazeuppdraget? Jag funderar ju på det ibland att man måste vara född till idiot som överhuvudtaget väljer att vara kvar i den här rollen. Det måste vara den mest otacksamma roll som finns." Nr 1

En chef uttrycker svårigheterna med den roll man har när man sitter mittemellan personal och ledningsgrupp så här:

"Det är svårt att vara mellanche. Gruppen uppfattar att jag ingår i gruppen och känner sig förrådada när jag går till min grupp där jag har min tillhörighet. Det har hänt att det uppstått konflikter." Nr 5

Det är även en balansgång i hur delaktig man som chef ska vara i klientarbetet.

"Så jag finns med men man måste samtidigt begränsa sig och sin medverkan, annars kan man inte agera som chef i övrigt, inte heller i ärendet. Man ska både finnas och känna till och ha distans. Det är en balansgång i det." Nr 10

En anledning till att cheferna inte problematiserar särskilt mycket kring sin egen arbetssituation kan vara att de samtidigt känner att de har

ganska stor frihet och att deras chef litar på dem och inte försöker styra dem i någon större utsträckning.

”Jag upplever mig inte vara jätte styrd av min chef. Han kommer inte och säger att nu ska du göra så eller så. Vi sitter och pratar om saker. Ibland kan jag känna mig tryckt mellan personalens förväntningar och uppifrån. Möjligheterna stämmer inte alltid överens.” Nr 6

Vi frågade också cheferna var de kände att de hade sina största lojaliteter; hos klienterna, personalen eller ledningen. De flesta svarade att de hade sina främsta lojaliteter i ledningsgruppen.

”Jag funderar mycket på det faktiskt och jag säger att jag är, utåt sett, alltid lojal mot min ledningsgrupp. Jag är inte alltid överens och jag framför vad jag tycker, men jag ser att min uppgift är att skapa ett förtroende hos ledningsgruppen i förhållande till min personalgrupp.” Nr 3

Ett par chefer hade sina främsta lojaliteter hos klienterna och några satte personalgruppen först.

”I första hand måste jag ju tänka utifrån barnen.” Nr 7

”Om man rangordnar så är det; min arbetsgrupp, mina kollegor som sektionschefer och sedan klienterna...” Nr 9

Oavsett var cheferna uppger att de har sina lojaliteter, tycker de att de har möjlighet att balansera kraven och de känner inte att de tvingas verkställa beslut från politiker eller ledningsgrupp som de själva inte kan stå för.

”... men jag har inte hamnat i den sitsen. Har det varit något som jag tyckt varit galet så har det nog alltid blivit så modifierat så att jag kan köpa det.” Nr 3

”Om jag blir ålagd att göra något som jag inte känner att jag kan eller moraliskt vill så får jag väl ta konsekvenserna av det, då får jag ta ställning. Jag har inte hamnat i den situationen, tack och lov.” Nr 6

7.2 Summering

Till skillnad mot vad man skulle kunna tro ger cheferna bilden av sin egen arbetssituation som någorlunda välfungerande. De tycker att de kan balansera alla de krav och förväntningar som kommer från olika håll och att de har ganska stor frihet i hur de lägger upp sitt arbete. De flesta har sin största lojalitet i ledningsgruppen och känner att de får sitt stöd i arbetet från sina arbetsledarkollegor. De känner dock att någonstans finns det en gräns för hur långt lojaliteten kan sträcka sig men än har de inte kommit alltför nära denna gräns. De tycker de kan påverka beslutsprocessen så pass mycket att slutresultatet blir ett beslut de kan ställa upp på.

De flesta cheferna har beskrivit att de inte deltar i klientarbetet i någon större utsträckning. Här har vi dessutom sett att en chef uttrycker att detta är en förutsättning för att kunna agera som chef i övrigt.

8. Analys

8.1 Arbetsmiljö

Cheferna är medvetna om de risker som finns inom socialtjänsten vad gäller t.ex. för hög ärendebelastning, stress, hot och våld. De anser dock att de, vid intervjutillfället, har en god psykosocial arbetsmiljö i sina egna arbetsgrupper, att personalen mår bra i sitt arbete och trivs med varandra.

Enkätstudien visade också att socialsekreterarna trivs bra med kollegor och har ett positivt klimat på arbetsplatsen. När man studerade enkätresultaten lite mer på djupet framträdde dock en annan bild. Socialsekreterare är den grupp som känner sig minst optimistiska i klientarbetet, de tycker sig inte ha tillräckligt med tid för varje klient och det är den grupp som i störst utsträckning vill byta arbetsplats m.m. (Jönsson m.fl. 2003).

Med tanke på ovanstående, de höga sjuktalen inom offentlig sektor och den allmänna bilden av arbetet på en socialbyrå kan det finnas skäl att titta närmare även på chefernas beskrivningar av den psykosociala arbetsmiljön.

Cheferna beskriver att de pratar om arbetsmiljöfrågor i ledningsgruppen och jobbar med systematiskt arbetsmiljöarbete utifrån de föreskrifter som finns, men det verkar finnas en viss kluvenhet kring detta. Mitt intryck är att cheferna, generellt sett, har ganska lite kunskap om arbetsmiljöfrågor och vad som skapar en god arbetsmiljö. Flera av dem kopplar inte riktigt ihop det systematiska arbetsmiljöarbetet med den psykosociala arbetsmiljön i personalgruppen. Arbetet med handlingsplaner, policydokument och enkäter gör man för syns skull, för att man blivit ålagd att göra det. Att få en bra psykosocial arbetsmiljö, tänker cheferna, ska göras på ett annat sätt och de drivs istället av s.k. naiva teo-

rier om hur man får en personalgrupp att må bra. De pratar om att skapa ett öppet, självständigt och tryggt klimat. Man betonar sammansättningen av personal, ärendebelastning och feedback. Även handledning, introduktion och sociala sammankomster tas upp som exempel på faktorer som påverkar arbetsmiljön och trivseln. De beskriver dock ganska lite hur man konkret arbetar med dessa faktorer. Hur gör man som chef för att arbetsgruppen ska känna sig trygg och självständig? Hur jobbar man för en lagom ärendebelastning om det strömmar in nya ärenden hela tiden? Hur skapas en stabil arbetsgrupp med jämn könsfördelning om ständiga omorganiseringar gör att personalomsättningen är hög?

Cheferna beskriver arbetsmiljön i positiva ordalag, de känner att de som chefer gör mycket för att skapa en god arbetsmiljö och frågorna diskuteras inom ledningen. Av detta skulle man kunna dra slutsatsen att den psykosociala arbetsmiljön verkligen är bra, men jag skulle vilja vända på resonemanget. Min tolkning är att cheferna, p.g.a. sin egen situation, tvingas betrakta detta fenomen väldigt ytligt. Så länge allt verkar bra på ytan gör man inget för att titta om det finns något på djupet. Cheferna har kommit så pass långt från verksamhetens utförande och från personalens dagliga arbete att de inte längre har den inblick som de själva tror. Cheferna försöker finnas till hands för personalen, men personalen uppfattar inte riktigt att cheferna är där för dem i den utsträckning de har behov av. Att titta på djupet och att jobba systematiskt med dessa frågor innebär att man måste vara beredd att ta sig tid att lyssna på det som sägs. Tid som både chef och handläggare har ont om. Kanske väljer man då, medvetet eller omedvetet, att "hålla sig på ytan".

Man kan konstatera att Lipskys teori om att cheferna strävar mot att handläggarna ska få mindre självständighet inte bekräftas. Tvärtom anser cheferna att de strävar mot ökad självständighet som en del i arbetet att skapa en god arbetsmiljö. En förklaring till denna skillnad kan vara att sedan Lipsky formulerade sin teori har offentliga organisationer förändrats på så sätt att man plattat ut organisationen och tagit bort mellanchefernsnivåer. Därmed har första linjens chefer fått utökat ansvar och arbetsuppgifter som låg på chefer över dem tidigare. Detta kan ha lett till att man tvingas släppa kontrollen på det dagliga arbetet i större utsträckning. Denna tanke utvecklar jag lite mer i kapitlet om chefernas situation.

8.2 Organisering

En omorganisering är en process som ofta tar lång tid. Det kan ta två till tre år från idé till att den nya organisationen satt sig och fungerar fullt ut. Processen skapar oro och stress och personal slutar. Själva klientarbetet kan också bli lidande. Trots det verkar cheferna till större delen vara ganska positiva när de pratar om hur omorganiseringar påverkar den psykosociala arbetsmiljön. De känner att de öppnar upp för delaktighet och inflytande och att de är tydliga med varför vissa saker måste göras.

Enkätresultaten visar att socialsekreterarna inte i någon större utsträckning anser att de kan påverka förändringsprocesserna och de tycker inte heller att förändringarna leder till något positivt. (Jönsson m.fl. 2003)

På något sätt lyckas alltså inte cheferna förmedla att de vill att socialsekreterarna är med i processen eller så tar socialsekreterarna inte de chanser de får. Viktiga faktorer i den här typen av processer är kommunikation och informationsflöde. Har man för lite tid för detta? Med hög arbetsbelastning och för lite tid till klienterna kanske det är den interna kommunikationen som först får stryka på foten.

I enkätsvaren kan man också se att endast en tredjedel av socialsekreterarna anser att de alltid är välinformerade om vad som händer på deras arbetsplats, bara hälften svarar att de huvudsakligen får sin information från närmaste chef. (Jönsson m.fl. 2003)

Flera chefer har i intervjuundersökningen nämnt att de känner avsaknad av delaktighet och information när besluten om omorganisering tas på nivåer över dem. I vissa lägen befinner sig alltså chefen i samma situation som socialsekreterarna. De känner att de inte får information, de känner sig inte lyssnade på och allt händer över huvudet på dem. Detta verkar dock inte skapa förståelse för socialsekreterarna i omorganiseringar styrda av chefen eller till andra situationer där socialsekreterarna känner avsaknad av information och samverkan kring olika beslut. Kanske kan man härav dra slutsatsen att man måste arbeta mer med både information och kommunikation för att kunna lita på att det ska kunna väga upp jobbiga processer och andra svårigheter inom organisationen.

Omorganiseringar kan göras av flera olika skäl och utifrån beslut på olika nivåer.

I många fall blir arbetsorganisationen en *residual*, en restprodukt av ett antal olika planerade beslut (t.ex. en produktionsplan, ett datasystem och ett sparbeting). Man hinner inte eller saknar kunskaper för att stämma av residualen mot de behov som utmärker bra sociala system. Kontrollen över arbetsbelastningen och arbetsbemanningen måste bli mer systematisk och bygga på medbestämmande. (von Otter 2003 s.100)

Det kan alltså bli ganska många omorganiseringar inom en organisation sett över tid och oavsett vad som föranleder omorganiseringen känner sig socialsekreterarna sällan delaktiga i processen. Vad kan detta leda till i förlängningen? von Otter nämner att sparbeting är exempel på en faktor som skapar behov av omorganisering. Han konstaterar även att budgetfinansierad verksamhet sällan har en tydlig gräns för vilka kvalitetsförluster som är acceptabla. (von Otter 2003) Lipsky talar om att arbetsmetoderna sällan utvärderas, att verksamhetsmålen är otydliga och att handläggarna har stor självständighet och handlingsfrihet i sitt dagliga arbete. Vi har i undersökningen konstaterat att cheferna troligen har kommit för långt från verksamhetens utförande för att ha riktig inblick i socialsekreterarnas dagliga arbete och dessutom uppmuntrar den självständighet som ligger i arbetets natur.

Kontentan blir att vi kan få organisationer där de som utför det dagliga arbetet gör det lite "vid sidan av" eller t.o.m. i motsatt riktning mot verksamhetens intentioner. De känner sig inte hemma i organisationen och de kan inte följa målen för de är för otydliga. Det finns inga larmsystem inbyggda t.ex. utvärdering, kvalitetssäkring eller liknande som varnar när socialsekreterarnas faktiska arbete börjar svänga av från mål och intentioner. Cheferna har inte heller som fokus att kontrollera det dagliga arbetet.

8.3 Arbetsinnehåll

Cheferna är eniga om att samhällsförändringar i stor utsträckning påverkar socialtjänstens arbete. Både ärendemängden och problematiken i ärendena är, enligt dem, större idag än vad det varit tidigare. Detta har gjort att det har blivit viktigare att hålla på gränserna för sitt uppdrag

och hela tiden titta på vad resurserna räcker till. Chefernas budgetarbete tar alltmer tid och resurserna begränsas. Vissa chefer ser fördelar med det tuffare budgetläget då detta har tvingat dem att i större utsträckning försäkra sig om kvalitén både i det egna arbetet och i tjänster som köps av andra aktörer.

Cheferna uppfattar inte att de och socialsekreterarna i grunden har olika uppfattningar om vad arbetet går ut på och vad socialt arbete innehåller och innebär. Det är snarare de olika rollerna som gör att konflikter kan uppstå. Precis som Lipsky säger blir det en konflikt för att man har olika fokus. Chefen är den som är budgetansvarig och ska se till att man följer verksamhetsplaner och håller sig till uppdraget och målsättningen med arbetet. Med tanke på ovanstående resonemang om resurserna måste chefen hålla tillbaka, ha fokus på det faktiska uppdraget och vara noga med var gränserna går men också att se till att man håller sig till lagen och dess ramar. Eftersom socialsekreteraren har klienten i fokus blir det naturligt att det kan uppstå konflikter när behoven inte stämmer överens med resurserna.

Cheferna påminner om uppdraget och resurserna både i det dagliga arbetet och vid särskilda tillfällen där de utvärderar sitt arbete och planerar för framtiden. Även här måste man alltså förlita sig till kommunikation och information vilket vi redan konstaterat är tämligen vanskligt. Chefen deltar sällan i det dagliga arbetet och kan därför inte riktigt veta hur socialsekreterarna arbetar och kan inte heller gå in och styra i det faktiska klientarbetet, härav den handlingsfrihet som Lipsky talar om (Lipsky 1980).

Om jag ser till resultaten i enkäten till socialsekreterarna och det som framkommit i intervjuerna med cheferna tycker jag att jag kan dra slutsatsen att handläggare och chefer inom socialtjänsten har helt olika arbetsuppgifter och att deras arbetsdag ser helt olika ut. Därmed blir det ganska naturligt och förståeligt att de har olika syn på vad som är och bör vara fokus i deras arbete. Förenklat kan man beskriva det som att cheferna ser till yttre faktorer så som resurser och verksamhetsmål och socialsekreterarna ser till det inre såsom mänskliga behov. Härmed bekräftas Lipskys teori om skilda fokus. Cheferna har även bekräftat att det kan hända att detta kan leda till konflikter men att man i största möjliga mån försöker lösa dem genom diskussion och inte genom att genomdriva sina åsikter utifrån sin roll som chef. Här kan man vända på reso-

nemanget och istället för grund för konflikt ställa sig frågan om dessa olika fokus kanske gagnar det sociala arbetet och klienten.

Det skulle kunna vara så att det ur de olika perspektiven växer fram ett gott socialt arbete med fokus på klientens bästa med hänsyn tagna till rimliga ekonomiska och andra yttre faktorer. Min egen tolkning av detta är dock att det skulle kräva större ekonomiska resurser och större kunskap om vilka metoder och insatser som ger goda resultat. Det kräver att man också arbetar förebyggande och inte som idag när man ligger i efterkälken och brottas med den tyngsta problematiken. Ur konflikten mellan de olika perspektiven kommer inte idag det bästa sociala arbetet. För att låna en av chefernas ord vill jag benämna dagens sociala arbete som *"good enough"*.

8.4 Relationen till klienten

Cheferna har i stor utsträckning dragit sig bort från klientarbetet och har själva inga direkta relationer till klienterna. De tycker detta är bra då det är lättare att fatta objektiva beslut om man står en bit ifrån själva relationen. De ser att klientrelationen är mycket viktig för socialsekreterarna och att den påverkar deras arbetsmiljö i stor utsträckning. Man pratar om avvägningen mellan närhet och distans och svårigheten att hitta rätt balans i detta. Det blir en avvägning för chefen också. En chef uttrycker dilemmat tydligt när hon berättar att även om hon kan se att arbetet med en klient påverkar socialsekreteraren alltför mycket tvekar hon ändå att byta handläggare eftersom det är så pass viktigt med den skapade relationen.

De flesta chefer jag intervjuat handleder socialsekreterarna inför beslut m.m. men handledning på relationen till klienten får socialsekreterarna av någon utomstående. Detta innebär att cheferna ofta diskuterar ärendets gång och kopplingen till lagstiftningen och formella beslut med socialsekreterarna. Däremot finns det inte något formellt forum för cheferna att sätta sig in i och diskutera själva klientrelationen med socialsekreterarna.

Cheferna förmedlar sin syn på hur arbetet ska utföras genom information, utbildning och diskussion. De försöker också ge feedback, både positiv och negativ. I enkäten framkom att socialsekreterarna vill ha mer feedback från sina chefer. (Jönsson m.fl. 2003) När vi diskuterade detta med cheferna ansåg vissa att det fanns ett omätligt behov av feedback

och det var bättre att man gav feedback kollegor emellan eftersom de hade bättre inblick i varandras klientarbete.

Förutom att större delen av cheferna i ganska liten utsträckning har egna klientrelationer ser de dessutom sällan socialsekreterarna i deras klientarbete. Utifrån detta är det flera chefer som uttrycker att de inte kan ge socialsekreterarna feedback på deras dagliga arbete med klienter i någon större utsträckning. Det finns inte heller formella strukturer i vardagen för diskussion om klientarbetet och relationen till klienten. Genom utbildning och information vill man förmedla vilken syn på människor man vill ska ligga till grund för arbetet och man ger på så sätt också verktyg för klientarbetet.

Här har vi återigen kommit in på frågan om cheferna har dragit sig för långt bort från socialsekreterarnas arbetsvardag. Detta återkommer jag, som sagt, till i kapitlet där jag analyserar chefernas situation.

8.5 Kärnan i socialt arbete

För att kunna göra en ordentlig analys av frågan om kärnan i det sociala arbetet håller på att urholkas måste man egentligen först och främst ha en klar definition av vad kärnan är. När jag ställde frågor till cheferna kring detta utgick jag från tanken att kärnan i socialt arbete är själva relationen till klienterna. När jag går igenom svaren från cheferna så inser jag mycket snabbt att det är mer komplext än så. Socialt arbete på en socialbyrå baseras på socialtjänstlagen. Man arbetar alltså i en verksamhet som är reglerad genom lagstiftning och till stor del består av myndighetsutövning. I chefernas ögon blir därmed även själva myndighetsarbetet en del av kärnan i arbetet. Att skriva en utredning utifrån en anmälan om ett barn som far illa är också kärnverksamhet på socialbyrån. Att ha den behandlande kontakten med barnet efter att utredningen är färdig blir kanske inte socialsekreterarens arbete, den uppgiften kan överlämnas till någon annan aktör utanför socialbyrån t.ex. en institution.

Cheferna i undersökningen arbetar inom olika verksamheter inom socialtjänsten, vissa med renodlat utredningsarbete, andra enbart med öppenvårdskontakter och vissa har grupper som arbetar blandat. Utifrån detta blir deras resonemang kring kärnan lite olika. Arbetar man enbart med utredningar och lägger mer tid på själva utredningsarbetet och

skrivarbetet så kan man snarare tycka att man har blivit bättre på det som är kärnan i ens arbete. Däremot kan man fortfarande tycka att man har fått för mycket skrivarbete om detta var något som kanslisterna skötte tidigare.

En annan frågeställning som kom upp var vissa arbetsuppgifter som cheferna inte tycker hör hemma i socialt arbete men som man fått ta på sig utifrån lagstiftningen. Det är t.ex. problemet med hemlöshet vilket är kommunens ansvar att lösa. Det praktiska arbetet med att hitta boende har hamnat på socialsekreterarnas bord. Det innebär att man som socialsekreterare idag kan få lägga mycket tid på att lösa boendefrågan och innan det är löst kan man inte börja jobba med klientens situation i övrigt t.ex. missbruk eller annan social problematik. Klienten befinner sig i en pressad situation och har inte alltid tålamod eller möjlighet att vänta. Risken är stor att klienten helt enkelt ger upp innan socialsekreteraren kan börja ta tag i det som hon uppfattar som kärnan i arbetet d.v.s. arbetet med själva missbruket.

8.6 Chefernas situation

I den fokusgruppsstudie som inledde KVAR-projektet diskuterades dagens chefskap. Det framkom tydligt att man inom alla yrkesgrupper anser att chefskapet är mycket viktigt för den psykosociala arbetsmiljön. Det framkom också att man inte tycker att chefskapet fungerar helt tillfredsställande. Man menar att chefskapet blivit alltför otydligt och att cheferna kommit för långt bort från de anställda. Arbetsgruppen har fått ta över viktiga funktioner från chefen. (Jönsson m.fl. 2003). I enkätundersökningen (Jönsson m.fl. 2003) visade det sig att socialsekreterarna har ganska stort förtroende för sin närmaste chef, man har möjlighet att påverka arbetets uppläggning och man menar att chefen fördelar arbetet någorlunda rättvist. Å andra sidan anser man att man kan få motstridiga besked från chefen. Många menar att man åtminstone ibland kan hamna i lojalitetskonflikt mellan klient och ledning. Bara hälften av socialsekreterarna anger närmaste chef som sin huvudsakliga informationskälla och man tycker att den information man får bara är ganska bra.

Cheferna jag intervjuat har inte i någon större utsträckning beskrivit sin arbetssituation som ohållbar där de inte hinner vara tillgängliga för arbetsgruppen och är slitna mellan ledningsgrupp och socialsekreterare. Majoriteten har sina främsta lojaliteter i ledningsgruppen, men försöker

finnas till hands för arbetsgruppen så mycket som möjligt. De bygger sitt chefskap i stor utsträckning på att hålla en god och öppen dialog med socialsekreterarna; att finnas till hands, informera och utbilda.

Man kan dock se på diskussionen inom de tidigare områdena att det finns lägen då cheferna har svårt att hitta sätt att styra arbetet och socialsekreterarna i rätt riktning när socialsekreterarna trots dialog fortsätter hävda en motsatt uppfattning. Det handlar om frågor som är viktiga för den psykosociala arbetsmiljön. Någon nämner t.ex. att de inte kan skicka hem en person även om de ser att personen håller på att gå in i väggen. En annan tar upp ett exempel på att det kan vara svårt att få alla att följa de säkerhetsrutiner som finns. Några chefer nämner de konflikter som kan uppstå när man har olika syn på vad som kan och bör göras för klienten. Ett annat dilemma de tar upp är personalens förväntningar på att chefen ska vara en i gruppen och ha sina lojaliteter främst hos dem.

Med detta sista nämnt vill jag passa på att återknyta till Lipskys tankar om att arbetsgivaren ser de anställda som arbetsenheter. Detta tycker jag mig ha fått bekräftat vid intervjuerna. Cheferna vet att det finns en viss mängd arbete som ska utföras och de vet vad de har för personella resurser för att utföra detta arbete. När någon mår dåligt, presterar sämre eller blir sjukskriven upptas chefen av tanken på den mängd arbete som då inte blir utfört. Personen som mår dåligt vill bli sedd och vill att chefen ska fokusera på honom/henne som individ. Chefen hinner bara konstatera att en arbetsenhet inte uppfyller sitt prestationsmål och det måste åtgärdas. Detta låter kanske krasst och hårddraget, men von Otter är inne på samma spår när han i "Läsningar och lösningar i svenskt arbetsliv" tar upp internationella studier som visat att företag idag sällan har en helhetssyn på organisatoriska krav och människans förutsättningar i psykisk, fysisk och social bemärkelse när de utformar sin arbetsorganisation.

Personalpolitiken har förändrats från en funktion för personalens väl och ve, till *Human Resource Management* med huvudsaklig uppgift att organisera kompetensutveckling och stimulera utvecklingen av internaliserade prestations- och lojalitetsnormer. (von Otter 2003)

Det framkommer även i chefernas resonemang om att omorganiseringar ofta leder till att någon eller några i personalgruppen slutar. De ser inte detta som ett problem utan konstaterar bara att det är så. Min egen erfa-

renhet säger mig att personen som slutar känner det som ett svek av organisationen och av chefen. Dels för att de inte bryr sig mer om personens åsikter och tankar i själva omorganiseringsprocessen dels för att de inte bryr sig mer om personen som individ. Jag kan tänka mig att man här kan finna åtminstone en delförklaring till s.k. utbrändhet. Internaliserade prestations- och lojalitetsnormer i kombination med oklara mål, arbetsmetoder som inte utvärderas och en alltför hög arbetsbelastning. Chefen ser personen som en arbetsenhet och själv anklagar socialsekreteraren sig för att inte "räcka till för jobbet". Detta är vad både chefer och socialsekreterare utsätts för.

Chefen ska både finnas till hands för socialsekreterarna i deras arbetsvardag och handleda dem i sitt arbete. De ska kunna sätta fokus på klienten och fatta beslut om insatser. De ska se till att de har en god fysisk och psykosocial arbetsmiljö, de har personalansvar som även innebär rehabiliteringsansvar och mycket annat. De ska hålla sin budget och jobba fram en ny budget. De ska se till övergripande verksamhetsmål och konkreta mål för den egna gruppen. Därutöver ska de ha visioner och tankar om verksamhetens framtida arbete.

Detta torde leda till en konflikt inom chefsrollen som påminner om den konflikt Lipsky beskriver finns mellan chef och handläggare inom human service arbete. Det finns enligt honom två skilda fokus; klientens behov och den professionella bedömningen av lämplig insats kontra resurser, budget och verksamhetsmål. Så som dagens chefsroll är uppbyggd ska chefen samtidigt ta hänsyn till båda dessa fokus. För att kunna hantera konflikten måste chefen välja att låta någon sida väga över och vara den slutligen vägledande. I mina intervjuer ser jag att övervägande delen av cheferna har valt ledningens fokus d.v.s. att se till budget och verksamhetsmål. Även de som säger sig ha sina främsta lojaliteter i arbetsgruppen eller hos klienterna jobbar ju med att hålla sin budget och följa verksamhetsmålen. För att kunna hantera detta drar sig chefen bort från klientarbetet och liar sig med ledningsgruppen. Man sanktionerar detta för sig själv genom att säga att det är nödvändigt för att man ska kunna vara objektiv i besluten och att kollegorna i arbetsgruppen likaväl kan stötta varandra och ge varandra feedback.

I en studie av chef och ledarskap i äldreomsorgen (Hagström och Jönsson 2002) tar man också upp denna konflikt där man konstaterar att denna finns även mellan chefer på olika nivåer och skapar rollkonflikter och motsägelsefulla krav. De chefer som har sina lojaliteter i lednings-

gruppen och identifierar sig med organisationen ses som mer effektiva och vilket skapar en större tillfredsställelse med jobbet. Chefens stöd från ledningen påverkar graden av respekt och tilltro från personalgruppen, ju mer stöd desto mer tilltro och respekt och tvärtom. Om närmaste chefen har god förmåga att förutsäga och förmedla ledningens reaktioner ger detta positiv effekt på tillfredsställelse och produktivitet hos personalen (Hagström och Jönsson 2002).

Källförteckning

Hagström, B & Jönsson, S. 2002. *Chef och ledarskap i äldreomsorgen. En studie av sektionschefernas arbetssituation i äldreomsorgen i Södra Innerstaden i Malmö Stad*. Arbetslivsinstitutet Syd, Malmö.

Hagström, B (red. Von Otter). 2003. *Ute och inne i svenskt arbetsliv. Forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete*. Arbetslivsinstitutet, Stockholm.

Hasenfeld, Y. 1983. *Human service organizations*. Englewood Cliffs, Prentice Hall.

Holme, Idar Magne och Solvang, Krohn, Bernt. 1991. *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur, Stockholm.

Jönsson, S & Tranquist, J & Petersson, H. 2003. *Mellan klient och organisation*. Arbetslivsinstitutet Syd, Malmö.

Lipsky, M. 1980. *Street-level Bureaucracy*. New York, Sage.

von Otter, C. 2003. *Läsningar och lösningar i svenskt arbetsliv - slutsatser från en trendanalys*. Arbetslivsinstitutet, Stockholm

Bakgrundsfrågor:

1. Hur länge har du varit chef (ansvarig för arbetsmiljön) på den här arbetsplatsen? Har du arbetat här innan du blev chef? Vad har du gjort tidigare? Vad har du för tidigare erfarenheter av ledarskap? Vad har du för utbildning? Har du någon utbildning med arbetsmiljöinriktning?
2. Hur ser den verksamhet ut som du ansvarar för?
3. För hur många anställda ansvarar du?
4. Hur ser din arbetsdag ut i allmänhet? Med vilka frågor arbetar du?
5. Hur hanterar du ditt arbetsmiljöansvar? Har du delegerat ansvaret eller är du själv ansvarig för arbetsmiljön?

Synen på arbetsmiljö:

6. Diskuterar ni (psykosocial/fysisk) arbetsmiljö inom ledningen för verksamheten? Får du ofta frågor från personalen som rör arbetsmiljö? Får du fler frågor om arbetsmiljö idag än tidigare? Har frågornas karaktär förändrats över tid? Vad är din inställning till frågor om arbetsmiljö?
7. **För den som har ansvaret:**
Hur hanterar du ditt ansvar för (den psykosociala) arbetsmiljön?
Vad anser du att du kan/bör göra som chef? Vilken roll får

*arbetsmiljön i ditt ledarskap? Hur stor del av ditt
ledarskap fokuseras på arbetsmiljö?*

För den som delegerat ansvaret:

För du en dialog med dina arbetsledare? Vad kommer fram i diskussionerna? Vilken roll får arbetsmiljö i deras ledarskap? Hur stor roll tycker du att arbetsmiljö ska få i ledarskapet?

8. Hur uppfattar du (den psykosociala) arbetsmiljön på din arbetsplats? Vilka positiva aspekter märks? Vilka negativa aspekter märks? Hur bedömer du arbetsmotivationen bland de anställda? Vad gör du för att påverka motivationen hos personalen? Hur bedömer du gruppklimatet på arbetsplatsen? Vad kan du göra för att öka trivseln?

(belöningssystem, feedback...)

Frågor kring organisering:

9. Har din verksamhet gått igenom några större omorganiseringar och i så fall vilka? Varifrån kom initiativet till förändringarna i organiseringen? Vad tycker du är bra/dåligt med de organisationsförändringar som gjorts? Vilka ytterligare förändringar tycker du skulle behöva göras?
10. I vilken utsträckning hade personalen möjlighet att påverka vid organisations-förändringarna? Bjöd ni (du/ledningen) in personalen att delta i diskussioner kring omorganisering? Varför är det viktigt att låta personalen delta?
11. Vad är en bra storlek på organisation i din typ av verksamhet? Vad är bra/dåligt med storleken på din organisation?

Frågor kring arbetsinnehåll:

12. Vilka förändringstendenser i samhället har i första hand påverkat inriktningen på arbetet i din verksamhet? Har dessa tendenser påverkat arbetsinnehållet och arbetsmiljön och i så fall hur?
(Marknadisering, produktivitetskrav, effektivisering, resursminskning etc.)
13. Finns det olika uppfattningar om arbetets innehåll bland personalen? Får du ofta synpunkter från de anställda om arbetets innehåll? Vad handlar synpunkterna om? Hur förhåller sig de anställdas uppfattningar till dina uppfattningar? Händer det att det uppstår konflikt? Vilka metoder använder du för att styra arbetet i den riktning du önskar i de fall era uppfattningar skiljer sig åt?
14. Vilka befogenheter har du att styra arbetet? Får du motstridiga direktiv (dubbelkommando) ovanifrån? Har styrningen ovanifrån förändrats? I så fall på vilket sätt? Hur har dessa förändringar påverkat din styrning av verksamheten? Var har du dina största lojaliteter – hos ledningen eller patienten/klienten/kunden/eleven/...?
(Ekonomistyrning, påbud, regler, lojalitet etc.)
15. Hur sker uppläggningsen (schemaläggning/inriktning etc.) av arbetet? Vilka möjligheter har personalen att påverka uppläggningsen av arbetet?

Frågor kring relationen till patienten/klienten/kunden/eleven/...:

16. Hur får du en uppfattning av vad som händer i verksamheten? Arbetar du själv med kunder/klienter/patienter/...? Är din arbetsplats placerad ute i verksamheten du ansvarar för? Har du en nära kontakt med personalen? Hur uppfattar du effekterna av att du är/inte är ute i verksamheten?

17. **Feedback 1.** Hur stor inblick har du i personalens klientarbete/patientarbete/...? Diskuterar ni problem i patientarbete/ärendehandläggning/... i din verksamhet? Vilket stöd anser du att ledningen bör ge i det här fallet?
18. **Feedback 2.** Hur följs resultaten av verksamheten upp? Handlar uppföljningen om statistiska resultat eller metoder och tillvägagångssätt? Hur återförs resultaten till personalen? Hur ser du på återföring av resultat till de anställda?
19. **Urholkningen av kärnan.** Hur har personalens förhållande till klienterna förändrats? Har personalens tid för patienten/klienten/kunden/eleven/... förändrats? Vilka aspekter i arbetet har tillkommit och vilka har fallit bort (innehåll i tiden)? Vad anser du om förändringarna? Hur tror du att dessa förändringar påverkar din personal? Vad är det som har gjort att dessa förändringar skett?

Allmänt:

20. Vad är en bra chef?
21. Vad är bra arbetsmiljö?
22. Hur ser du på framtiden? Vilka är de nödvändigaste förändringarna som behöver göras för att skapa en bättre arbetsmiljö?